

ПРОМТЕХДИЗАИН

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ
ГУМАНИТАРНЫЕ
И СОЦИАЛЬНЫЕ НАУКИ



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

ПРОМТЕХДИЗАЙН

Экономические, гуманитарные и социальные науки

Сборник статей всероссийской научной конференции
молодых ученых с международным участием

Часть 4

Санкт-Петербург
2026

УДК 009+67/68(063)

ББК 6/8+37.2я43

П40

П40 ПРОМТЕХДИЗАЙН. Экономические, гуманитарные и социальные науки. Сборник статей всероссийской научной конференции молодых ученых с международным участием. Часть 4 / Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна. – Санкт-Петербург: ФГБОУВО «СПбГУПТД», 2026. – 356 с.

ISBN 978-5-7937-3001-3

ISBN 978-5-7937-3006-8

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

Оргкомитет:

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

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

Вагнер В.И. – к.т.н., доцент

Ванькович С.М. – к.искусств., доцент

Ветрова Ю.Н. – к.т.н., доцент

Гамаюнов П.П. – профессор

Жукова Л.Т. – д.т.н., профессор

Иванов К.Г. – д.ф.-м.н., профессор

Иванов О.М. – д.т.н., профессор

Иванова С.Ю. – к.т.н., доцент

Киселев А.М. – д.т.н., профессор

Куров В.С. – д.т.н., профессор

Лебедева Г.Г. – к.т.н., доцент

Лезунова Н.Б. – к.филолог.н., доцент

Мамонова В.А. – к.культур.

Марковец А.В. – д.т.н., профессор

Переборова Н.В. – д.т.н., профессор

Рожков Н.Н. – д.т.н., доцент

Сухарева А.М. – к.т.н., доцент

Энтин В.Я. – д.т.н., профессор

ISBN 978-5-7937-3001-3

ISBN 978-5-7937-3006-8

УДК 009+67/68(063)

ББК 6/8+37.2я43

© ФГБОУВО «СПбГУПТД», 2026

ОГЛАВЛЕНИЕ

Д.А. Медведева АНАЛИЗ СЕГМЕНТАЦИИ РЫНКА СВАДЕБНОЙ МОДЫ КАК ОСНОВА ДЛЯ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ НОВОГО БРЕНДА	8
А.В. Аверкина ФОТОГРАФИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ ИМИДЖА БРЕНДА В ИНДУСТРИИ МОДЫ	14
Багдасарян А.С. АНАЛИЗ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ-ИМПОРТЕРОВ ЛАБОРАТОРНОГО ОБОРУДОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ	20
И. А. Барабицкий НЕЙРОСЕТЕВЫЕ МОДЕЛИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ МЕЖДУ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ВЕРИФИКАЦИИ И ПРОБЛЕМОЙ ЧЕРНОГО ЯЩИКА	29
М.О. Беклямишев ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ ФРАГМЕНТАЦИЯ В ЦЕПОЧКАХ СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ: ПРИНЦИПЫ ПОВЫШЕНИЯ УСТОЙЧИВОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ СИСТЕМ ТЕКСТИЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ	35
Валяев А. И. КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ СПОРТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ	45
Н. Д. Весанто ДИАГНОСТИКА ПРОЦЕССНОЙ ЗРЕЛОСТИ ТЕАТРАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ КАК БАЗА ДЛЯ РЕИНЖИНИРИНГА В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ	52
Д.М. Виноградова РАЗРАБОТКА ЭФФЕКТИВНОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ БРЕНДА СПОРТИВНОЙ ОДЕЖДЫ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	59
Дин Баодун АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ СТАРТАПОВ В СФЕРЕ МОДЫ И ИСКУССТВА	65
М. Е. Дубов МОДЕЛЬ ИНТЕГРИРОВАННОЙ СТРАТЕГИИ ПРОДВИЖЕНИЯ ФИНТЕХ-УСЛУГ В УСЛОВИЯХ ВЫСОКОЙ КОНКУРЕНЦИИ	75
И. Дудогло ПРЕИМУЩЕСТВА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЕКТА В БИЗНЕС- ПЛАНИРОВАНИИ	79
А.В. Злобина РАЗВИТИЕ ОМНИКАНАЛЬНОЙ СТРАТЕГИИ В ФЕШН-РИТЕЙЛЕ: ВЛИЯНИЕ НА УСТОЙЧИВОСТЬ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ	84
М.А. Игнатенко Название не определено	91
В. С. Коротенко ЭКОСИСТЕМА ПРЕДПРИЯТИЙ ШИННОГО СЕРВИСА И ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ЕЕ ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ	101
Масахи Х. СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ТОРГОВЫХ КОМПАНИЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ	108

ОГЛАВЛЕНИЕ

Д.А. Мельников ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СЕМЕЙНОГО КАФЕ	113
Е. В. Павлова ПРИМЕНЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ БОЛЬШИХ ДАННЫХ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ РОССИЙСКИМИ КОМПАНИЯМИ	119
Е.В. Павлова СТРАТЕГИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ФАКТОР ДОЛГОСРОЧНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ	123
Д.В. Петраков ВНЕДРЕНИЕ ИННОВАЦИЙ НА ОСНОВЕ ПРИНЦИПОВ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА	127
Н.С. Подлесный ФАКТОРЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ IT-КОМПАНИЙ В PROPTECH-СЕКТОРЕ ДЛЯ АРЕНДЫ КОММЕРЧЕСКОЙ НЕДВИЖИМОСТИ	132
И.И. Туркевич ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ГОСУДАРСТВЕННЫМ ИМУЩЕСТВОМ В ТЕОРИИ И ПРАКТИКЕ МЕНЕДЖМЕНТА	139
К.Д. Хмара ОБОСНОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ ПОРТФЕЛЬНОГО АНАЛИЗА	145
И. Энгельгардт КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ДАННЫМИ КАК ТЕХНОЛОГИЯ РАЗВИТИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ	153
К.Э.Ибрагимова СПЕЦИАЛЬНОЕ МЕРОПРИЯТИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ ПРОДВИЖЕНИЯ ОБЩЕСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	159
В.А. Салабутина ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ И ОТРАСЛЕВЫЕ ОСОБЕННОСТИ КОММУНИКАЦИОННЫХ КАМПАНИЙ В СФЕРЕ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ	166
Р.Д. Балобасов ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ НАЛОГА НА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ДОХОД В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ	171
М.Г.Александрова, М.Е. Иванова НЕОБЛАГАЕМЫЙ МИНИМУМ ПО НДФЛ КАК АЛЬТЕРНАТИВА СТАНДАРТНЫМ НАЛОГОВЫМ ВЫЧЕТАМ	177
Н.Д. Баулина ОЦЕНКА СТОИМОСТИ КОМПАНИИ ПРИ РЕОРГАНИЗАЦИИ	183
А.И. Герасимова ЭКОНОМИКА ДАЛЬНЕВОСТОЧНОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РЕГИОНА	188
В.С. Тазетдинова ЭКОНОМИКА САНКТ-ПЕТЕРБУРГА	194

ОГЛАВЛЕНИЕ

Михайловская Э.А. АНАЛИЗ БРЕНД-СТРАТЕГИИ СЕТИ ПИЦЦЕРИЙ «СИЦИЛИЯ»	200
Зыкова Елизавета Николаевна АНАЛИЗ БРЕНД-СТРАТЕГИИ ВУЗА И ОЦЕНКА ЕЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ (НА ПРИМЕРЕ НОВОРОССИЙСКОГО ФИЛИАЛА ФИНАНСОВОГО УНИВЕРСИТЕТА)	209
Закинян Мариам Андраниковна АНАЛИЗ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ТОРГОВОЙ СЕТИ «ТАБРИС»	214
Федосеенко Марина Станиславовна АНАЛИЗ ФОРМИРОВАНИЯ И ПРОДВИЖЕНИЯ БРЕНДОВ КУРОРТНЫХ ТЕРРИТОРИЙ КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ	219
Е.А. Докшина ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ БРЕНДА НОВОРОССИЙСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО ДРАМАТИЧЕСКОГО ТЕАТРА ИМЕНИ В.П. АМЕРБЕКЯНА	228
Красота Анастасия Игоревна АНАЛИЗ ФОРМИРОВАНИЯ И ПРОДВИЖЕНИЯ БРЕНДА SURF COFFEE	233
Кузина Алиса Константиновна АНАЛИЗ СОЗДАНИЯ И ПРОДВИЖЕНИЯ ЛИЧНЫХ БРЕНДОВ ДЕЯТЕЛЕЙ ИСКУССТВА	239
К.В. Падалка АНАЛИЗ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ БРЕНДА «ШАТО ПИНО» В УСЛОВИЯХ РОССИЙСКОГО РЫНКА ВИНОДЕЛИЯ	247
В. Е. Конак RAG И МСР: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ АРХИТЕКТУР ДЛЯ СНИЖЕНИЯ ГАЛЛЮЦИНАЦИЙ В LLM-АГЕНТАХ	254
М. В. Крюкова ИСТОРИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ГРАФИЧЕСКИХ СИСТЕМ НАВИГАЦИИ В ОБЩЕСТВЕННЫХ ПРОСТРАНСТВАХ: ОТ РАННИХ ОРИЕНТИРОВ К СОВРЕМЕННОМУ ИНФОРМАЦИОННОМУ ДИЗАЙНУ	259
К. А. Лодыгичева СРАВНЕНИЕ МЕДЛЕННОГО ТУРИЗМА И БЫСТРОГО ПУТЕШЕСТВИЯ	265
А. Э. Мужипова ИМИТАЦИОННОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ ПАРОВОДЯНОГО ТРАКТА СОДОРЕГЕНЕРАЦИОННЫХ КОТЛОАГРЕГАТОВ: ОБЗОР СОВРЕМЕННЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ	271
А. А. Федорова СКОЛЬКО ПОДИУМНЫХ ТРЕНДОВ ПОПАДАЕТ В МАСС-МАРКЕТ?	276
Д. А. Шеховцова СПОРТИВНО-ОЗДОРОВИТЕЛЬНЫЙ ТУРИЗМ В РОССИИ: ПОТЕНЦИАЛ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ (НА ПРИМЕРЕ РЕГИОНА КАВКАЗСКИЕ МИНЕРАЛЬНЫЕ ВОДЫ)	280

ОГЛАВЛЕНИЕ

Я. А. Шиян	
ВЛИЯНИЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫХ ЧАТ-БОТОВ НА КАЧЕСТВО ОБСЛУЖИВАНИЯ В РЕСТОРАНАХ	287
Ю. Ц. Юндунова	
ИНТЕГРАЦИЯ ЭЛЕМЕНТОВ ДОПОЛНЕННОЙ РЕАЛЬНОСТИ В ПЕЧАТНЫЕ УЧЕБНИКИ	290
Е.А. Яковлева	
МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЗНАКОВЫХ ЛАНДШАФТНЫХ ПРОЕКТОВ: ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ И ПЕРСПЕКТИВЫ ПРИМЕНЕНИЯ В РФ	295
В.Г. Углева	
КОРПОРАТИВНЫЕ КОММУНИКАЦИИ КАК ИНСТРУМЕНТ ПРОДВИЖЕНИЯ БРЕНДА В СТРОИТЕЛЬНОЙ СФЕРЕ	300
Т.А. Флягина, П.С. Васильева	
ПРОБЛЕМЫ БЕЗРАБОТИЦЫ В РОССИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ	305
М.Р. Байкеева, Д.А. Маслацова	
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ PEST-АНАЛИЗА ДЛЯ ОЦЕНКИ МАКРОСРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ (на примере ООО «СЧАСТЬЕ НА ПЕТРОГРАДКЕ»)	311
Белгородский П.В, Кириллов А.Н.	
ЦИФРОВИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ	315
Д.А. Маслацова, М.Р. Байкеева, М.А. Чащина	
ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ РЫНКА ФАРМРИТЕЙЛА Г. БЕЛГОРОД	319
М.А. Чащина, М.Р. Байкеева, Д.А. Маслацова	
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СОВМЕЩЕННОГО МЕТОДА ABC- XYZ-АНАЛИЗА ДЛЯ АНАЛИЗА АССОРТИМЕНТА (на примере ООО «СЧАСТЬЕ НА ПЕТРОГРАДКЕ»)	323
Е.В. Кашкарова , Л.Л.Азимова, 2026	
КОМПАНИЙ; РАЗДЕЛЬНЫЙ СБОР МУСОРА; РЫНОК УТИЛИЗАЦИИ ОТХОДОВ; МУСОРНАЯ РЕФОРМА; САНКТ-ПЕТЕРБУРГ; ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ	327
Д.А. Польман	
ЦИФРОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ	334
Маркелов Я.Н., Маркелов В.Н., Шиков П.А.	
И АНАЛИТИКА ДЛЯ ОЦЕНКИ РИСКОВ И ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА	342
Л.Н. Никитина, Н.Д. Застрожнова, Н.А. Семелькин	
КОРПОРАТИВНОЕ ВОЛОНТЕРСТВО КАК ИНСТРУМЕНТ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ И ФАКТОР ФИНАНСОВОЙ СТАБИЛЬНОСТИ КОМПАНИЙ	347
О.В. Силин, А.М. Волкович, Н.Б. Николаев	
СТРАТЕГИЯ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ЧЕРЕЗ ИННОВАЦИОННУЮ АКТИВНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЙ	353

УДК 339.138

Д.А. Медведева

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

АНАЛИЗ СЕГМЕНТАЦИИ РЫНКА СВАДЕБНОЙ МОДЫ КАК ОСНОВА ДЛЯ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ НОВОГО БРЕНДА

© Д.А. Медведева, 2026

Аннотация. В статье анализируется рынок свадебной моды в его нынешнем состоянии – рассматриваются подходы к сегментации рынка свадебных платьев, прослеживаются ключевые тенденции, характерные как для российской индустрии, так и для зарубежной. На основе собранного материала сформулированы критерии позиционирования нового бренда свадебной одежды и обозначены ниши, перспективные для входа на этот рынок. Полученные результаты могут быть использованы при разработке стратегии развития нового бренда свадебной одежды. Методы исследования, которые применялись включают в себя: метод анализа рынка, метод синтеза полученных данных, группировка, обобщение.

Ключевые слова: рынок, свадебная мода, сегментация рынка, позиционирование бренда, свадебные платья, стратегия развития, целевая аудитория, конкурентный анализ

D.A. Medvedeva

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

ANALYSIS OF WEDDING FASHION MARKET SEGMENTATION AS A BASIS FOR POSITIONING A NEW BRAND

Abstract. The article analyzes the current state of the wedding fashion market and examines the main methods of wedding dress market segmentation. Key trends in the development of the wedding fashion industry in Russia and abroad are identified. Based on the study, criteria for positioning a new wedding wear brand are proposed. Promising niches for entering the wedding fashion market are determined. The results of the study can be used in developing a strategy for a new wedding dress brand. The research methods employed in this study include: market analysis, synthesis of obtained data, grouping, generalization, and comparison.

Keywords: market, wedding fashion (bridal fashion), market segmentation, brand positioning, wedding dresses (bridal gowns), development strategy, target audience, competitive analysis

Свадебная мода – один из тех сегментов индустрии, где спрос не подчиняется обычным рыночным колебаниям. Объясняется это просто: бракосочетание остаётся для большинства людей событием исключительным, а значит, готовность тратить на платье и аксессуары оказывается заметно выше, чем при любой другой покупке одежды.

По данным маркетинговых исследований, мировой рынок свадебной одежды к 2025 году перешагнул отметку в 50 миллиардов долларов США, а российский сегмент при этом продолжает расти – и это несмотря на экономическое давление последних лет [Error: Reference source not found].

Рынок свадебной моды отличается заметной конкуренцией, и именно это делает задачу позиционирования новых брендов особенно непростой. Чтобы закрепиться на нём, недостаточно просто предложить товар – нужно понимать, как устроен сам рынок, чего ждёт целевая аудитория и какие игроки уже заняли ключевые ниши.

Целью данного исследования является анализ сегментации рынка свадебной моды и разработка рекомендаций по позиционированию нового бренда свадебных платьев.

Для достижения поставленной цели необходимо проанализировать современное состояние рынка свадебной моды, выявить основные критерии сегментации рынка свадебных платьев, изучить потребности и

предпочтения различных сегментов потребителей, провести анализ конкурентной среды и разработать рекомендации по позиционированию нового бренда.

Методы исследования. Проведенная работа была проведена с использованием следующих методов: метод анализа рынка, метод синтеза полученных данных, группировка, обобщение и сравнение.

Рынок свадебной моды устроен иначе, чем большинство других сегментов fashion-индустрии – и это стоит принимать во внимание, выстраивая стратегию развития любого бренда в этой нише. Традиционно он тяготеет к консерватизму: невесты десятилетиями выбирали примерно одни и те же силуэты, фактуры, образы. Надо сказать, что за последние годы картина заметно изменилась – предпочтения потребителей сдвинулись, и довольно ощутимо.

Свадебная мода сегодня меняется заметно быстрее, чем десятилетие назад. Невесты всё реже выбирают платье «как у всех» – персонализация стала не прихотью, а ожиданием по умолчанию. Отсюда и растущий спрос на изделия, сшитые по авторским эскизам, и на кастомизацию готовых моделей (то есть переработку стандартного силуэта под конкретного человека) [Error: Reference source not found].

Осознанность потребителей в вопросах экологии заметно меняет расстановку сил на рынке. Бренды переходят на экологичные материалы, встраивают в бизнес-модели принципы циркулярной экономики и запускают услуги аренды свадебных платьев – всё это уже не эксперимент, а рабочая практика. Правда, масштаб перехода пока неравномерен: крупные игроки адаптируются быстрее небольших ателье.

Выбор свадебного платья всё реже сводится к визиту в салон. Виртуальные примерочные, 3D-моделирование и онлайн-консультации плотно вошли в клиентский опыт – во многом благодаря росту онлайн-торговли и цифровых сервисов в целом. Для части покупательниц такой формат уже предпочтительнее традиционного.

Инклюзивности постепенно перестаёт быть маркетинговым жестом и превращается в реальный стандарт работы. Размерный ряд расширяется, конструкции адаптируются под разные типы фигур, а рекламные кампании всё чаще отражают это разнообразие без декларативности [4].

Российский рынок свадебных платьев оценивается примерно в 30–35 миллиардов рублей в год [3]. Распределение по ценовым сегментам складывается следующим образом: масс-маркет удерживает порядка 45%, средний ценовой диапазон – около 35%, а премиум и люкс вместе занимают оставшиеся 20%. Надо сказать, цифры вполне красноречивы: почти половина покупателей ориентируется на доступные предложения, тогда как верхний ценовой сегмент сохраняет весьма скромную, пусть и устойчивую долю.

Российский рынок свадебной одежды отличается заметным преобладанием импорта – продукция поступает преимущественно из Китая, Турции и ряда европейских стран. Санкционное давление и перебои в логистике, надо сказать, заметно изменили расстановку сил: отечественные производители стали привлекать куда больше внимания, чем прежде. Сегментация рынка при этом служит отправной точкой для выстраивания позиционирования бренда – без понимания структуры спроса выработать внятную стратегию попросту не получится.

Для рынка свадебной моды применимы различные критерии сегментации.

Ценовая сегментация является одним из наиболее распространенных подходов к делению рынка свадебной моды. Эконом-сегмент охватывает платья до 30 000 рублей, средний ценовой диапазон – от 30 000 до 80 000, премиум – от 80 000 до 200 000, люкс – всё, что выходит за отметку 200 000 рублей.

Покупатели нижнего ценового уровня весьма чутко реагируют на изменение стоимости: им важен базовый функционал и сдержанный дизайн без лишних украшений. Конкуренция здесь, надо сказать, серьёзная – крупные сетевые магазины и онлайн-площадки занимают большую часть этого пространства, практически не оставляя места небольшим игрокам.

Средний ценовой сегмент занимает наибольшую долю российского рынка. Покупатели здесь готовы доплачивать за качество исполнения, индивидуальный подход и разнообразие моделей. Работают в нём и отечественные производители, и зарубежные бренды – причём, надо сказать, конкуренция между ними весьма ошутима.

Покупатели премиум-сегмента прежде всего ориентируются на эксклюзивность, безупречное качество материалов и исполнения, а также на индивидуальный подход к каждому клиенту. Репутация бренда и уровень сервиса при этом играют не меньшую роль, чем сам продукт.

Дизайнерские платья от известных домов моды занимают люкс-сегмент. Потребителей здесь привлекает не просто вещь, а её уникальность, имя конкретного дизайнера за ней и статус, который несёт бренд. Однако иногда граница между премиумом и люксом размывается, и тогда решающим оказывается именно сервис [5].

Стилистическая сегментация учитывает предпочтения потребителей в отношении дизайна свадебного платья.

Классический стиль по-прежнему удерживает лидирующие позиции на российском рынке свадебной моды – традиционные платья с корсетом, пышной юбкой и кружевной отделкой пользуются устойчивым спросом. Стилистическая сегментация строится именно на этих предпочтениях: потребительницы выбирают фасон, ориентируясь прежде всего на визуальные коды, закреплённые за конкретным образом (и романтичным, и торжественным одновременно)

Минимализм всё увереннее занимает свои позиции – особенно среди тех, кто ценит сдержанную элегантность. Речь идёт о платьях с чистыми силуэтами, без лишних украшений и декоративных деталей. Однако, «без лишнего» у каждой невесты понимается по-своему.

Совсем иначе устроена эстетика бохо и рустика. Эти направления притягивают невест, выбирающих свадьбу на природе или в загородном формате: свободный крой, кружево, цветочные мотивы, лёгкий привкус винтажа – всё это складывается в образ романтичный и живой, далёкий от классической строгости

Современный гламур привлекает невест, которые хотят выглядеть эффектно и запомниться: блестящие ткани, нестандартные силуэты, броский декор – всё это работает именно на такой образ. Каналы продаж, надо сказать, тоже играют здесь немаловажную роль как критерий сегментации

Офлайн-салоны по-прежнему удерживают позиции главного канала в премиум-сегменте – и неудивительно: живая примерка, работа стилиста, внимание к конкретному покупателю создают то, что в цифровом пространстве воспроизвести пока не получается. Онлайн-торговля движется в противоположном направлении – молодая аудитория выбирает её всё активнее, и рост здесь действительно заметен. Привлекает такой формат прежде всего широтой ассортимента, более доступным ценовым диапазоном и очевидным удобством оформления покупки.

Гибридная модель объединяет онлайн- и офлайн-каналы – и именно это сочетание даёт возможность выстраивать клиентский опыт более гибко и осмысленно.

Демографическая сегментация опирается на возраст, уровень дохода, образование и место проживания покупателей. Если говорить о возрастных группах, молодёжь от 18 до 25 лет тяготеет к актуальным трендам и доступным ценам. Аудитория 26–35 лет ведёт себя иначе: люди этого возраста, как правило, уже готовы вкладывать деньги в качественную вещь и составляют наиболее платёжеспособный сегмент. Покупатели старше 36 лет, надо сказать, расставляют приоритеты по-своему – их привлекают классические фасоны, высокое качество исполнения и возможность индивидуального подхода.

Географическая сегментация охватывает несколько уровней. Крупные города отличаются высокой концентрацией брендов и широким разнообразием предложений – среди них особое место занимают города-миллионники, где спрос на качественные марки продолжает расти. Малые города, впрочем, демонстрируют иную картину: выбор там заметно ограничен, зато онлайн-покупки набирают обороты, отчасти компенсируя этот разрыв.

Анализ конкурентной среды позволяет понять, какое место новый бренд способен занять на рынке. Посмотрим, кто сегодня реально определяет российскую свадебную моду.

На российском рынке свадебной моды можно выделить несколько конкурентных групп. Премиум-сегмент традиционно удерживают международные бренды – Vera Wang, Pronovias, Maggie Sottero – и именно они задают тон в этой нише. Эконом-сегмент, надо сказать, практически полностью занят китайскими и турецкими производителями, которые выигрывают прежде всего за счёт ценовой доступности. Отечественные марки – Alena Akhmadullina и Julia Proskurina – также позиционируют себя в премиальном диапазоне, составляя конкуренцию зарубежным игрокам на их же поле [6, 7].

Множество локальных брендов работают в среднем ценовом сегменте.

Сетевые магазины и онлайн-площадки охватывают как крупных ритейлеров свадебной одежды, так и маркетплейсы.

Оценить конкурентную позицию компании позволяет сравнительный анализ ключевых параметров игроков рынка (таблица 1).

Таблица 1. Сравнительный анализ конкурентов на рынке свадебных платьев (составлено автором)

Параметр	Международные бренды	Российские премиум-бренды	Средний сегмент	Эконом-сегмент
Ценовой диапазон	150 000 – 500 000 руб.	80 000 – 200 000 руб.	30 000 – 80 000 руб.	до 30 000 руб.
Качество материалов	Высокое	Высокое	Среднее	Низкое-среднее
Индивидуальный подход	Высокий	Высокий	Средний	Низкий
Доступность	Низкая	Средняя	Высокая	Очень высокая

Продолжение таблицы 1

Узнаваемость бренда	Высокая	Средняя	Низкая	Низкая

Анализ таблицы показывает, что средний ценовой сегмент оказывается наиболее конкурентным – здесь удачно сочетаются приемлемая цена, достаточное качество и реальная доступность для покупателя.

Международные бренды обладают высокой узнаваемостью, но имеют низкую доступность из-за высокой цены и логистических сложностей.

Российские премиум-бренды делают ставку на высокое качество и персональный подход к клиенту – и это действительно работает. Однако они не настолько узнаваемы как международные лидеры рынка. Средний сегмент привлекает массового покупателя прежде всего ценовой доступностью. Качество здесь умеренное (назвать его высоким язык не повернется), однако именно это соотношение цены и результата и обеспечивает устойчивый спрос. А эконом-сегментом – это просто и недорого, но ни о каком индивидуальном подходе речи нет, а качество продукта чаще всего низкое.

На основе проведенного анализа рынка и конкурентной среды можно предложить несколько направлений позиционирования нового бренда свадебных платьев.

1. Переход от performance-маркетинга, направленного непосредственно на увеличение продаж, к brand-менеджменту, нацеленному на создание истории бренда и повышение его узнаваемости через продуктовые константы

2. Новому бренду стоит ориентироваться на средний ценовой сегмент – и тому есть весомые основания. Средний сегмент занимает порядка 35% российского рынка свадебных платьев, а это, надо сказать, вполне солидная база для устойчивого роста.

Средний сегмент, в отличие от эконом-класса, где рынок поделён между крупными игроками и зарубежными поставщиками, допускает реальную дифференциацию продукта. Конкуренция здесь умеренная и это открывает пространство для маркетинговых действий по развитию. Аудитория среднего сегмента платит за качество и персональный подход осознанно (не по инерции, а по выбору), что напрямую влияет на рентабельность бизнеса. Платёжеспособность таких потребителей устойчива, и именно это делает работу с ними привлекательной с точки зрения экономики. Средний сегмент открывает сразу два направления для роста – движение в сторону премиума или постепенное расширение линейки за счёт более доступных моделей.

3. Чтобы новый бренд занял устойчивую позицию на рынке, ему нужно сформулировать торговое предложение, которое действительно отличает его от конкурентов. Одно из рабочих направлений – ставка на локальное производство. Надо сказать, в нынешней ситуации с импортозамещением этот аргумент воспринимается покупателями уже не как маркетинговый ход, а как вполне весомый довод при выборе. Отдельного внимания заслуживает идея персонализации без ценового скачка. Адаптация готовых моделей под параметры конкретного человека – вещь, которую многие марки либо не предлагают вовсе, либо оценивают как премиальную услугу. Если удерживать стоимость такой доработки в разумных пределах, это само по себе становится конкурентным преимуществом, пусть и негромким.

4. Партнёрство со свадебными площадками и организаторами даёт заметное расширение охвата: эти люди уже работают с нужной аудиторией и, по сути, становятся проводниками к потенциальным клиентам. Схожую роль играет участие в отраслевых выставках – живой контакт с покупателем, возможность примерки на месте и получение прямой обратной связи (что особенно ценно на старте). Такой формат сложно заменить дистанционными инструментами.

5. Контент-маркетинг формирует у аудитории восприятие бренда как экспертного. Через материалы – статьи, советы, разборы – складывается репутация, которую реклама сама по себе не создаёт. Вместе с тем такой маркетинг решает другую задачу: сотрудничество со свадебными блогерами, стилистами и организаторами повышает узнаваемость быстрее, чем органический рост. Оба инструмента усиливают друг друга, если применять их последовательно.

Проведенный анализ рынка свадебной моды показал, что данный сегмент продолжает демонстрировать устойчивый рост несмотря на экономические вызовы. Рынок характеризуется высокой конкуренцией, наличием различных ценовых сегментов и разнообразием потребительских предпочтений. Сегментация рынка свадебных платьев может осуществляться по различным критериям: ценовому признаку, стилю и дизайну, каналам продаж, демографическим характеристикам потребителей. Для нового бренда наиболее перспективным представляется средний ценовой сегмент, который сочетает достаточный объем рынка с умеренной конкуренцией и платежеспособностью аудитории. Успешное позиционирование нового бренда требует разработки четкого уникального торгового предложения, основанного на дифференциации от конкурентов.

Возможными направлениями дифференциации являются: локальное производство, индивидуальный подход, устойчивая мода, современный дизайн, цифровой клиентский опыт. Стратегия позиционирования должна включать позиционирование по качеству, эмоциональное позиционирование и позиционирование по ценностям. Важным элементом является использование комплексного подхода к каналам коммуникации, включая социальные сети, сотрудничество со свадебными специалистами, участие в выставках, контент-маркетинг.

Результаты данного исследования могут быть использованы при разработке детальной стратегии выхода на рынок свадебной моды, формировании ассортиментной политики, определении ценовой стратегии и разработке маркетинговых коммуникаций.

Научный руководитель: заведующий кафедрой менеджмента, профессор, доктор экономических наук
Титова Марина Николаевна

Scientific supervisor: head of the department of management, professor, doctor of economics Titova Marina Nikolaevna

Список литературы

1. Рынок свадебной одежды в России: аналитический отчет [Электронный ресурс]. М.: Marketing Research Agency, 2025. URL: https://new-retail.ru/marketing/obzor_rossiyskogo_fashion_rynka_2025_2026_novaya_realnost_sprosa_distributsii_i_pokupatelskogo_poved/ (дата обращения: 20.03.2026).
2. Мельникова А. В. Цифровизация в индустрии моды [Электронный ресурс] // ЭПП. 2025. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-v-industrii-mody> (дата обращения: 20.03.2026)
3. Пыр'ева М. И. Анализ развития свадебной моды в России за последние пять лет [Электронный ресурс] // Сервис в России и за рубежом. 2007. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-razvitiya-svadebnoy-mody-v-rossii-za-poslednie-pyat-let> (дата обращения: 20.03.2026).
4. Гарамов А. А. Современные методы управления стоимостью компаний сегмента розничного рынка одежды и обуви [Электронный ресурс] // Теория и практика общественного развития. 2023. № 11. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-metody-upravleniya-stoimostyu-kompaniy-segmenta-roznichnogo-rynka-odezhdy-i-obuvi> (дата обращения: 20.03.2026).
5. Конюхова Е. Е., Кузнецова Е. А. Особенности позиционирования брендов в индустрии моды [Электронный ресурс] // Вестник РУДН. Серия: Экономика. 2016. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-pozitsionirovaniya-brendov-v-industrii-mody> (дата обращения: 20.03.2026).
6. Зачем российские бренды создают премиум-линии и как объясняют их стоимость. URL: <https://style.rbc.ru/industry/68e7663b9a79476a1394db5d> (date accessed: 20.03.2026).
7. Bridal Wear Market Size [Electronic resource]. Deep Market Insights. URL: <https://deepmarketinsights.com/report/bridal-wear-market-research-report> (date accessed: 20.03.2026).

References

1. Rynok svadebnoy odezhdyy v Rossii: analiticheskiy otchet [Elektronnyy resurs]. M.: Marketing Research Agency, 2025. URL: https://new-retail.ru/marketing/obzor_rossiyskogo_fashion_rynka_2025_2026_novaya_realnost_sprosa_distributsii_i_pokupatelskogo_poved/ (data obrashcheniya: 20.03.2026).
2. Mel'nikova A. V. Tsifrovizatsiya v industrii mody [Elektronnyy resurs] // EPP. 2025. No. 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-v-industrii-mody> (data obrashcheniya: 20.03.2026).
3. Mel'nikova A. V. Digitalization in the fashion industry [Electronic resource] // EPP. 2025. No. 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-v-industrii-mody> (date accessed: 20.03.2026) (in Rus.).
3. Pyr'eva M. I. Analiz razvitiya svadebnoy mody v Rossii za poslednie pyat' let [Elektronnyy resurs] // Servis v Rossii i za rubezhom. 2007. No. 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-razvitiya-svadebnoy-mody-v-rossii-za-poslednie-pyat-let> (data obrashcheniya: 20.03.2026).

Pyr'eva M. I. Analysis of wedding fashion development in Russia over the past five years [Electronic resource] // Service in Russia and Abroad. 2007. No. 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-razvitiya-svadebnoy-mody-v-rossii-za-poslednie-pyat-let> (date accessed: 20.03.2026) (in Rus.).

4. Garamov A. A. Sovremennye metody upravleniya stoimost'yu kompaniy segmenta roznichnogo rynka odezhdy i obuvi [Elektronnyy resurs] // Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya. 2023. No. 11. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-metody-upravleniya-stoimostyu-kompaniy-segmenta-roznichnogo-rynka-odezhdy-i-obuvi> (data obrashcheniya: 20.03.2026).

Garamov A. A. Modern methods of managing the value of companies in the retail clothing and footwear market segment [Electronic resource] // Theory and Practice of Social Development. 2023. No. 11. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-metody-upravleniya-stoimostyu-kompaniy-segmenta-roznichnogo-rynka-odezhdy-i-obuvi> (date accessed: 20.03.2026) (in Rus.).

5. Konyukhova E. E., Kuznetsova E. A. Osobennosti pozitsionirovaniya brendov v industrii mody [Elektronnyy resurs] // Vestnik RUDN. Seriya: Ekonomika. 2016. No. 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-pozitsionirovaniya-brendov-v-industrii-mody> (data obrashcheniya: 20.03.2026).

Konyukhova E. E., Kuznetsova E. A. Features of brand positioning in the fashion industry [Electronic resource] // RUDN Journal of Economics. 2016. No. 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-pozitsionirovaniya-brendov-v-industrii-mody> (date accessed: 20.03.2026) (in Rus.).

6. Petrova A. Zachem rossiyskie brendy sozdayut premium-linii i kak ob'yasnyayut ikh stoimost'. URL: <https://style.rbc.ru/industry/68e7663b9a79476a1394db5d> [Why Russian brands create premium lines and how they explain their pricing]. (date accessed: 20.03.2026) (in Rus.).

7. Bridal Wear Market Size [Electronic resource]. Deep Market Insights. URL: <https://deepmarketinsights.com/report/bridal-wear-market-research-report> (date accessed: 20.03.2026).

УДК 659

А.В. Аверкина

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

ФОТОГРАФИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ ИМИДЖА БРЕНДА В ИНДУСТРИИ МОДЫ

© Аверкина А. В., 2026

Представители креативных и маркетинговых команд модных брендов используют фото-контент как средство выражения ценностей бренда и его позиционирования на рынке. В статье рассматривается, как именно с помощью фотографии формируется имидж бренда в индустрии моды, в том числе на примере российского бренда Lime и сравнении с визуальным стилем бренда Zara, а также на примере концептуальных съёмок в журнале System Spring Summer 2026 с участием брендов Giorgio Armani, Tom Ford, Dior, Gucci. Показано, что визуальный стиль фотографий влияет на то, как потребитель воспринимает стиль, уровень сервиса и уникальность бренда, а также формирует первое впечатление о компании.

Ключевые слова: имидж бренда, брендинг, фотография, модная индустрия, визуальный имидж, масс-маркет, визуальный менеджмент.

A.V. Averkina

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

PHOTOGRAPHY AS A TOOL FOR FORMING BRAND IMAGE IN THE FASHION INDUSTRY

Visual content created by creative and marketing teams of fashion brands is used as a means of expressing brand values and its market positioning. The article examines how brand image is formed in the fashion industry through photography, using the example of the Russian brand Lime, a comparison with the visual style of the brand Zara, and conceptual fashion shoots in the journal System Spring Summer 2026 featuring Giorgio Armani, Tom Ford, Dior, Gucci. It is shown that the visual style of photographs affects how consumers perceive brand style, service level, and uniqueness, as well as the first impression of the company.

Keywords: brand image, branding, photography, fashion industry, visual identity, mass-market, visual management.

В условиях цифровизации и роста онлайн-потребления покупатели всё чаще принимают решения на основе визуального контента, а не текстовой информации. Фотография в современной практике управления брендом одежды перестаёт быть лишь иллюстративным элементом и становится ключевым инструментом позиционирования на рынке. С её помощью визуализируют ценностный смысл бренда – его стиль, философию и целевую аудиторию, что делает визуальные образы неотъемлемой частью стратегии брендинга. В условиях цифровизации модная индустрия всё больше зависит от визуальной коммуникации: веб-сайты, цифровые социальные медиа и фэшн-журналы превращаются в ключевые площадки контакта бренда с аудиторией [4, 6, 10]. Фотография здесь выступает не только способом демонстрации товара, но и инструментом визуализации ценностей, стиля жизни и «характера» бренда [5, 10, 12]. Исследования визуального контента модных брендов в цифровых социальных медиа показывают, что именно эстетика изображения, выбор ракурса, фона и тип визуального сообщения напрямую связаны с вовлечённостью и формированием эмоциональной связи с маркой [8–11].

Цель настоящего исследования – проанализировать, как фотография используется в цифровых каналах модных брендов для конструирования имиджа и визуальной идентичности, на примере российских и зарубежных компаний [4, 6, 10]. Для достижения цели решаются следующие задачи: 1) охарактеризовать визуальные стратегии масс-маркет брендов Lime и Zara в веб-среде; 2) сопоставить их с концептуальными визуальными решениями люкс-брендов (Giorgio Armani, Dior, Gucci, Tom Ford) в журнале System Spring Summer 2026; 3) выявить, какие элементы фото-контента активнее всего участвуют в формировании первого впечатления и эмоциональной связи с брендом; 4) соотнести полученные результаты с современными теоретическими подходами к визуальному брендингу и цифровой идентичности [4–7, 8–11].

В качестве кейсов масс-маркет были выбраны Lime и Zara, поскольку оба бренда функционируют в одном ценовом сегменте и ориентированы на массовую городскую аудиторию, но при этом демонстрируют различные визуальные стратегии. Zara представляет собой международный ориентир fast fashion, а Lime — российский бренд, который во многом выстраивает коммуникацию в близкой логике, но адаптирует её к

сосуществовать разные модели визуального позиционирования: минималистичная и «чистая» у Lime и более динамичная, трендовая у Zara.

Таким образом, фото-контент в цифровых каналах становится не только визуальным фильтром, но и основным инструментом формирования эмоционального контраста между масс-маркет и люкс-сегментами [8–11].

В ходе исследования были использованы качественный анализ визуального контента, сравнительный контент-анализ и теоретический анализ научных публикаций по визуальному брендингу, имиджу бренда и цифровой коммуникации. Первый метод позволил рассмотреть композицию фотографий, цветовые решения, типы ракурсов и степень акцентирования продукта и модели [3, 1, 6; 7]. Второй обеспечил сопоставление минималистичного, «чистого» стиля Lime и более динамичной, трендовой визуальной подачи Zara с точки зрения их восприятия целевой аудиторией [8, 10, 11]. Третий метод был применён при анализе визуальных стратегий журнала *System Spring Summer 2026* на материале концептуальных съёмок брендов Giorgio Armani, Gucci, Dior и Tom Ford [7, 8, 9, 10]. Теоретический анализ позволил соотнести полученные наблюдения с научными представлениями о визуальной идентичности и цифровом бренд-опыте [4–7, 8–11].

Таким образом, применение этих методов позволило выявить ключевые различия в визуальных стратегиях масс-маркет и люкс-брендов, а также выявить элементы фото-контента, наиболее активно участвующие в формировании имиджа бренда [4, 6, 10; 8–10].

Критерии сравнения фотографий в настоящем исследовании включали цвет, ракурс, модель, фон, свет и композицию, поскольку именно эти элементы сильнее всего влияют на эмоциональное восприятие fashion-изображения. Цвет задаёт общий эмоциональный тон кадра и формирует первое впечатление о бренде: нейтральная палитра воспринимается как сдержанная и рациональная, а более контрастная и насыщенная — как динамичная и выразительная. Ракурс определяет степень дистанции между зрителем и изображением, усиливая либо ощущение устойчивости и порядка, либо, наоборот, модной динамики и визуального напряжения. Модель влияет на идентификацию аудитории с образом бренда: её поза, выражение лица и включённость в кадр могут как смещать внимание на продукт, так и создавать более эмоциональный, стилистически насыщенный образ. Фон задаёт пространственный контекст и либо усиливает акцент на одежде, либо расширяет смысл кадра до уровня целостного визуального нарратива. Свет формирует глубину, объём и настроение изображения, а композиция объединяет все элементы в единую структуру, определяя, будет ли фотография восприниматься как чистая демонстрация товара, как модный образ или как концептуальное высказывание.

Результаты исследования показали, что визуальный стиль веб-сайта напрямую влияет на восприятие имиджа бренда. Для Lime характерны минималистичная эстетика, нейтральная цветовая палитра и продукт-ориентированные кадры, что формирует образ сдержанного, рационального и структурированного бренда [4, 10, 12; 8–10]. Визуальная подача сайта ориентирована на чистую композицию, визуальную ясность и акцент на самом продукте, благодаря чему бренд воспринимается как цельный, спокойный и легко узнаваемый. Такой подход делает Lime визуально близким к идее «тихой» эстетики, в которой одежда не подавляется декором и избыточной постановочностью, а демонстрируется как объект сдержанной, но уверенной идентичности. Визуальная эстетика сайта Lime 2026 наглядно представлена на Рис. 1 и Рис. 2, данные с официального сайта бренда Lime [11].



Рис. 1. Фото из новой коллекции Lime 2026 на официальном сайте.



Рис. 2. Страница новой коллекции Lime 2026 на официальном сайте.

Визуальная стратегия Zara строится иначе: бренд чаще использует более экспрессивные композиции, динамичные ракурсы и визуально насыщенные решения, усиливающие ощущение актуальности, модной динамики и ориентации на тренды. Если Lime создаёт впечатление визуального порядка и спокойной элегантности, то Zara – ощущение движения, быстрой смены модной повестки и большей эмоциональной вовлечённости. Такая подача помогает бренду сохранять эффект постоянного обновления и делает его визуальный язык более подвижным и ориентированным на актуальный ритм модной индустрии [7, 11; 8–10]. Благодаря такой подаче эффект постоянного обновления сохраняется, а визуальный язык бренда выстраивают как более подвижный и ориентированный на актуальные тенденции модной индустрии. Визуальная подача новой коллекции Zara 2026 представлена на Рис. 3 и Рис. 4, данные с официального сайта бренда Zara [12].



Рис. 3. Фото из новой коллекции Zara 2026 на официальном сайте.



Рис. 4. Страница новой коллекции Zara 2026 на официальном сайте.

Сопоставление этих двух брендов показывает, что их сходство заключается в принадлежности к масс-маркет сегменту, ориентации на широкую аудиторию и активном использовании фотографии как инструмента продаж и формирования имиджа. Однако различия между ними проявляются в самой логике визуального высказывания: Lime делает ставку на минимализм, визуальное доверие и сдержанность, тогда как Zara – на трендовость, визуальную плотность и более ярко выраженную динамику. Таким образом, Lime визуально успокаивает и структурирует, а Zara активизирует и вовлекает.

Сопоставление контента масс-маркет брендов с концептуальными съёмками в *System Spring Summer 2026* показывает принципиально различную логику визуального высказывания. В люкс-сегменте фотография выстраивает сложные нарративы, в которых продукт включён в символическое пространство бренда через свет, позу, стилизацию и контекст. В данном случае акцент переносится с прямой демонстрации товара на передачу наследия, статуса и эстетической философии марки. Фотография в люксовом сегменте не только сообщает о продукте, но и формирует ощущение принадлежности к особому культурному и символическому миру [7, 8; 8–11]. Такая визуальная стратегия усиливает эффект эксклюзивности и переводит фотографию из уровня демонстрации продукта в уровень создания символического и культурного значения бренда. Концептуальные съёмки брендов Gucci и Armani в журнале *System Spring Summer 2026* представлены на Рис. 5 и Рис. 6, данные с сайта журнала *System* [13].



Рис. 5. Концептуальная съёмка бренда Gucci, журнал System Spring Summer 2026.



Рис. 6. Концептуальная съёмка бренда Giorgio Armani, журнал System Spring Summer 2026.

В то же время у масс-маркет и люкс-брендов есть и определённое сходство: все они стремятся к созданию цельной визуальной системы, в которой фотография работает как носитель узнаваемого стиля и ценностей. Различие заключается в том, что у Lime и Zara эта система чаще ориентирована на товар и текущий спрос, а у Armani, Dior, Gucci и Tom Ford — на долгосрочный образ, культурный капитал и эмоциональную дистанцию. Именно поэтому люксовые бренды чаще используют концептуальные, нарративные и символически насыщенные съёмки, тогда как масс-маркет бренды предпочитают более функциональные и понятные визуальные решения.

В цифровой среде фотография становится ядром цифровой идентичности бренда: исследования цифровых социальных медиа модных марок демонстрируют, что выбор визуального формата (продукт-ориентированные снимки, повседневные кадры, участие инфлюенсеров, степень заметности брендинга, типы композиций) по-разному воздействует на восприятие люксовых и масс-маркет брендов [8–11; 4–7].

Полученные результаты согласуются с работами, показывающими, что визуальная эстетика и модальность контента в цифровых каналах существенно влияют на вовлечённость и, следовательно, на силу эмоциональной связи с люксовыми модными брендами [8–11]. Обнаруженные различия между стратегиями Lime и Zara укладываются в выявленные ранее контрасты между визуальными практиками люкса и масс-маркета: аудитории премиального сегмента предпочтительнее более «чистые» продуктовые изображения, тогда как подписчики fast-fashion марок позитивнее реагируют на фотографии с выразительными фонами и участием инфлюенсеров [10, 11].

Наблюдаемая в журнале System ориентация на концептуальные, нарративные фотосъёмки дополняет выводы исследований о том, что бренды люкс-сегмента используют фотографию как инструмент визуального конструирования наследия и мифа о повседневном образе жизни, выходящего за пределы демонстрации конкретного товара [8, 9, 11]. В этом контексте перспективными представляются дальнейшие исследования российских брендов в масс-маркет и премиальном сегменте, включая расширенный анализ их визуального контента в цифровых социальных медиа, а также изучение длинных форматов (цифровые визуальные каталоги и, фэшн-фильмы, спецпроекты в онлайн-журналах) как инструментов углублённого имиджевого сторителлинга [4–7, 8–11]. Дополнительным направлением может стать разработка методик оценки согласованности визуальной идентичности на веб-сайтах, цифровых каналах и печатных/онлайн-изданиях [5, 6, 7].

Таким образом, фотография в контексте бренда одежды является стратегическим инструментом формирования имиджа. На примере анализа конкретного кейса показано, что системное выстраивание визуальной стратегии — включая единый стиль съёмки, регулярный контент-план и согласованность с сообщением бренда — способствует формированию более целостного и запоминающегося образа. При этом следует учитывать, что часть выводов основана на анализе практики и литературных источников, что ограничивает возможность распространения этих выводов на более широкий круг случаев. Тем не менее, полученные результаты могут быть полезны как для реальных брендов одежды и маркетологов, так и для студентов и преподавателей, изучающих визуальный брендинг и маркетинг [4, 6, 12; 8–11]. В более широком контексте данные выводы соотносятся с проблематикой формирования гудвилла организации в креативном

креативном секторе на основе маркетинговых коммуникаций. Показано, что фотография как элемент визуальной коммуникации участвует не только в формировании имиджа бренда, но и в накоплении таких нематериальных активов, как узнаваемость, доверие, эмоциональная привлекательность и лояльность аудитории. Поскольку имидж является одной из составляющих гудвилла, визуальная стратегия бренда может рассматриваться как значимый механизм его укрепления. В этом контексте согласованное использование фотографий, отражающих ценности и позиционирование организации, способствует повышению ее гудвилла в креативном секторе.

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор Титова М.Н.
Scientific supervisor: Doctor of Economic Sciences, professor Titova M. N.

Список литературы

1. Акера М. Визуальная культурология. Исследования в области визуальной культуры — М.: Когито-Центр, 2012 — 368 с.
2. Ивлева Ю. В. Роль визуальной коммуникации в формировании имиджа модного бренда // Вестник СПбГУПТД — 2021 — № 3 — С. 33–40.
3. Каплунова В. В. Имидж бренда: понятие, элементы, методы формирования // Вестник СПбГУПТД — 2019 — № 2 — С. 45–52.
4. Котлер Ф., Келлер К. Л., и др. Маркетинг менеджмент — М.: Питер, 2010 — 752 с.
5. Огилви Д. Вакансия: директор по рекламе — М.: Эксмо-Пресс, 2001 — 320 с.
6. Петров А. А. Визуальный брендинг: стратегия и практика создания визуального образа компании — М.: Альпина Паблишер, 2017 — 272 с.
7. Солнцева Е. В. Фото-контент как инструмент визуального брендинга в модной индустрии // Модные исследования — 2022 — № 1 — С. 45–62.
8. Kusumasondjaja S. Exploring the role of visual aesthetics and presentation modality in luxury fashion brand communication on Instagram // Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal — 2019 — Vol. 23, No. 3 — P. 473–488.
9. Yoo J. J., Choi S., Song H. Effect of brand prominence on fashion advertising images on Instagram: A computational analysis // International Journal of Advertising — 2022 — Vol. 41, No. 5 — P. 742–770.
10. Gao X., Choi S. C., Kim S., Kim K., Chakrabarty M. How does brand-generated content engage consumers? A study on fashion brands' Instagram data // Journal of Interactive Marketing — 2025 — Vol. 61 — P. 45–62.
11. Lime. Официальный сайт бренда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://lime-store.ru> (дата обращения: 25.03.2026).
12. Zara. Официальный сайт бренда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.zara.com> (дата обращения: 25.03.2026).
13. System Magazine. Официальный сайт журнала System [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://system-magazine.com> (дата обращения: 26.03.2026).

References

1. Akera M. Vizualnaya kul'turologiya. Issledovaniya v oblasti vizual'noy kultury [Visual culture studies] — Moscow: Kogito-Tsentr, 2012 — 368 pp. (in Rus.).
2. Ivleva Yu. V. Rol' vizual'noy kommunikatsii v formirovani imidzha modnogo brenda [The role of visual communication in the formation of a fashion brand image] // Vestnik SPbGUTD — 2021 — No 3 — 33–40 pp. (in Rus.).
3. Kaplyunova V. V. Imidzh brenda: ponyatie, elementy, metody formirovaniya [Brand image: concept, elements, methods of formation] // Vestnik SPbGUTD — 2019 — No 2 — 45–52 pp. (in Rus.).
4. Kotler F., Keller K. L., et al. Marketing menedzhment [Marketing management] — Moscow: Piter, 2010 — 752 pp. (in Rus.).
5. Ogilvi D. Vakansiya: direktor po reklame [A job description for the director of advertising] — Moscow: Eksmo-Press, 2001 — 320 pp. (in Rus.).
6. Petrov A. A. Vizual'nyy brending: strategiya i praktika sozdaniya vizual'nogo obraza kompanii [Visual branding: strategy and practice of creating a visual image of a company] — Moscow: Alpina Publisher, 2017 — 272 pp. (in Rus.).
7. Solntseva E. V. Foto-kontent kak instrument vizual'nogo brendinga v modnoy industrii [Photo-content as a tool of visual branding in the fashion industry] // Modnye issledovaniya [Fashion research] — 2022 — No 1 — 45–62 pp. (in Rus.).
8. Kusumasondjaja, S. (2019). Exploring the role of visual aesthetics and presentation modality in luxury fashion brand communication on Instagram. Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal, 23(3), 473–488. (in Eng.).

9. Yoo, J. J., Choi, S., & Song, H. (2022). Effect of brand prominence on fashion advertising images on Instagram: A computational analysis. *International Journal of Advertising*, 41(5), 742–770. (in Eng.).
10. Gao, X., Choi, S. C., Kim, S., Kim, K., & Chakrabarty, M. (2025). How does brand-generated content engage consumers? A study on fashion brands' Instagram data. *Journal of Interactive Marketing*, 61, 45–62. (in Eng.).
11. Lime. Official brand website [Electronic resource]. – Mode of access: <https://lime-store.ru> (visit date: 25.03.2026).
12. Zara. Official brand website [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.zara.com> (visit date: 25.03.2026).
13. System Magazine. Official website of the journal System [Electronic resource]. – Mode of access: <https://system-magazine.com> (visit date: 26.03.2026).

УДК 339.5

Багдасарян А.С.

АНАЛИЗ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ-ИМПОРТЕРОВ ЛАБОРАТОРНОГО ОБОРУДОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна
1911866Снкт-Петербург, Большая Морская, 18

Аннотация. В статье рассматриваются изменения во внешнеэкономической деятельности организаций, осуществляющих импорт лабораторного оборудования в Российской Федерации, в условиях высокой неопределенности. Особое внимание уделено тенденциям и трансформации международных поставок, логистики и финансовых механизмов. Проведённый анализ статистических данных позволяет выявить ключевые направления адаптации компаний и обосновать необходимость формирования гибких моделей внешнеэкономической деятельности.

Ключевые слова: внешнеэкономическая деятельность, неопределенность, импорт, лабораторное оборудование, логистика, адаптивные стратегии, международная торговля.

Bagdasaryan A.S.

ANALYSIS OF THE RESTRUCTURE OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES OF ORGANIZATIONS-IMPORTERS OF LABORATORY EQUIPMENT UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY

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

Summary: The article examines the transformation of foreign economic activity of companies that import laboratory equipment under strong conditions of global uncertainty. In this article we analyze key changes in supply chains and logistics routes, as well as financial and interaction strategies with foreign. According to international and national statistical information, the analysis identifies major adaptation of trends and substantiates much needed for adaptive strategies of foreign economic changes.

Keywords: foreign economic activity, uncertainty, import, laboratory equipment, logistics, adaptive strategies, international trade.

В последние годы тенденции в мировой экономике характеризуются высокой степенью неопределенности и нестабильностью, а также в связи с геополитическими факторами, санкционными ограничениями, трансформацией логистических маршрутов и изменением структуры международной торговли крайне непредсказуемыми [5].

Чувствительными к данным изменениям стали компании, осуществляющие импорт и экспорт высокотехнологичной продукции, включая лабораторное оборудование. Сегмент лабораторного оборудования обусловлен высокой зависимостью от зарубежных поставщиков, сложными логистическими цепочками поставок и строгими требованиями к качеству и сертификации продукции на территории Российской Федерации.

Целью статьи является анализ трансформации внешнеэкономической деятельности организаций, специализирующейся на импорте лабораторного оборудования, а также выявление ключевых направлений адаптации в условиях нестабильности и неопределенности.

В период с 2018 по 2024 года российская экономика функционирует в условиях возрастающей внешнеэкономической неопределенности, обусловленной усилением санкционного давления со стороны Запада. Особенно значительное влияние на внешнеэкономическую деятельность оказали ограничения, введенные начиная с 2022 года, которые затронули широкий спектр отраслей и направлений внешней торговли Российской Федерации [2].

Санкционные меры со стороны запада, включали ограничения в финансовой сфере, в том числе отключение ряда российских банков от международных платежных систем, ограничения на экспорт и импорт отдельных категорий товаров, запрет на поставки технологий и оборудования, а также

логистические ограничения, включая закрытие воздушного пространства ряда стран для российских перевозчиков. Дополнительно было ограничено действие режима наибольшего благоприятствования в рамках Всемирной торговой организации в отношении российских компаний [5].

Анализ динамики внешней торговли Российской Федерации за период 2018–2024 гг. показывает, что до 2022 года наблюдалась относительная стабильность экспортно-импортных операций с умеренными колебаниями объемов торговли. Однако в 2022 году произошел значительный структурный сдвиг, связанный с введением масштабных санкций со стороны запада. Несмотря на это, экспорт в стоимостном выражении достиг максимальных значений, что во многом было обусловлено ростом мировых цен на сырьевые ресурсы [8].

В последующий период, в 2023 году, наблюдалось снижение как экспорта, так и импорта по сравнению с предыдущим годом, что отражает первичную адаптационную реакцию экономики на новые ограничения. Вместе с тем уже в 2024 году наметилась тенденция к стабилизации: объем экспорта продемонстрировал рост, тогда как импорт остался на сопоставимом уровне или несколько снизился.

Нынешняя динамика внешней торговли России в 2018–2024 гг. свидетельствует о формировании адаптационных механизмов экономики к новым условиям санкционного давления. Одновременно происходит трансформация географической структуры внешнеэкономических связей, выражающаяся в переориентации торговых потоков на новые рынки, прежде всего стран Азии, Ближнего Востока и других дружественных регионов. Таблица 1 отображает потоки внешней торговли России за период с 2018 года (до санкционный период) по 2024 год, что позволит увидеть тенденцию до и после санкций.

Таблица 1. Показатели внешней торговли Российской Федерации за период 2018–2024 гг. (млн долл.)

Год	Экспорт	Импорт	Сальдо
2018	443 915	248 857	195 058
2019	419 721	253 877	165 845
2020	333 530	240 089	93 441
2021	494 161	301 047	193 114
2022	592 077	276 510	315 567
2023	424 748	303 086	121 662
2024	433 092	300 124	132 967

Данные, приведенные в таблице 1 показывают, что объемы внешней торговли Российской Федерации за приведённый период характеризуются значительными колебаниями. В до санкционный период (2018–2019 гг.) наблюдалась относительная стабильность с высоким положительным сальдо. Далее произошло существенное снижение как экспорта, так и импорта, в 2020 году, что связано с глобальными экономическими ограничениями и пандемией Covid -19.

В промежутке с 2021–2022 гг. мы наблюдаем резкий рост экспорта, достигший пикового значения в 2022 году, что привело к максимальному положительному сальдо за весь рассматриваемый период. Несмотря на это, в 2023 году произошло значительное сокращение экспортных показателей при одновременном росте импорта, что существенно снизило торговое сальдо.

В последний год указанного периода, мы наблюдаем частичное восстановление - экспорт и сальдо немного увеличиваются, но показатели остаются ниже значений 2022 года. Мы можем сделать вывод, что после введения санкций структура и динамика внешней торговли претерпели существенные изменения, сопровождающиеся ростом волатильности и снижением устойчивости показателей. Данные в таблице 2 отражают тенденции темпов роста экспорта и импорта в процентах к предыдущему году, что наглядно показывает, как менялись потоки внешней торговли в до и после санкционный период.

Таблица 2. Темпы роста экспорта и импорта за период 2018–2024 гг. (% к предыдущему году)

Год	Экспорт (%)	Импорт (%)
2018	125,8	104,4
2019	94,5	102,0
2020	79,5	94,6
2021	148,0	125,4
2022	119,8	91,8
2023	71,7	109,6

2024	102,0	99,0

Выводы по таблице 2 сопоставимы с выводами по таблице 1: в обеих таблицах отображается стабильность внешней торговли до 2019 года, далее — резкий спад в 2020 году в связи с пандемией и мировым кризисом, после чего показатели экспорта из РФ снижаются, в то время как импорт показывает темпы роста. Рисунок 1 наглядно отображает эти изменения.

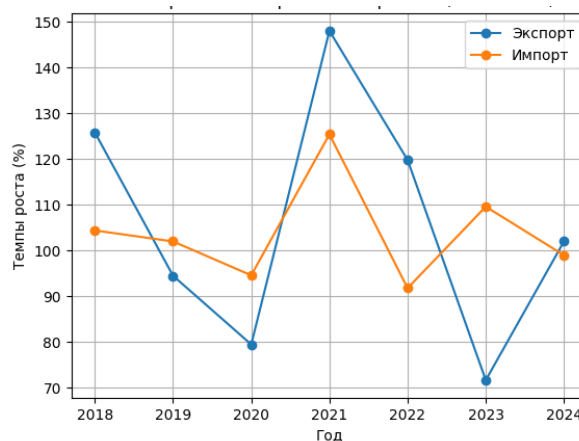


Рис. 1 Темп роста экспорта и импорта Российской Федерации за период 2018–2024 гг.

Статистика, представленная в таблицах 1 и 2, а также рисунка 1 демонстрирует, что динамика внешней торговли Российской Федерации в 2018–2024 гг. характеризуется высокой нестабильностью. Наблюдаются стабильные показатели в до санкционный период, спад в 2020 г. на фоне пандемии, последующий рост в 2021 г. и существенные изменения после 2022 г., связанные с санкционными ограничениями, ярко отражают изменение объемов, темпов роста и общей структуры внешнеторговых потоков.

По данным международных баз COMTRADE и TRADE MAP, в 2022–2024 гг. наблюдается существенная перестройка глобальных торговых потоков, связанная с перераспределением направлений импорта и экспорта [11].

Российские компании, ранее ориентированные на поставщиков из стран ЕС, были вынуждены в короткие сроки переориентироваться на альтернативные рынки. В сегменте лабораторного оборудования ключевыми поставщиками стали Китай, Индия, Турция и страны Юго-Восточной Азии.

Согласно аналитике STATISTA, доля азиатских стран в структуре импорта технологического оборудования, включая лабораторное оборудование, в Россию увеличилась более чем на 30–35 процентных пунктов в период 2022–2024 гг [14].

В таблице 3 отражены тенденции импорта лабораторного оборудования из Китая и Европейского союза в Российскую Федерацию.

Таблица 3. Импорт лабораторного оборудования в Российскую Федерацию за период с 2018 по 2024 года. (оценка, млрд долл.)

Год	Общий импорт (млрд долл.)	Китай	Европейский Союз
2018	4.8	1.2 (25%)	2.4 (50%)
2019	5.1	1.4 (27%)	2.5 (49%)
2020	5.4	1.6 (30%)	2.5 (46%)
2021	6.2	1.9 (31%)	3.0 (48%)
2022	5.0	2.2 (44%)	1.5 (30%)
2023	5.6	2.8 (50%)	1.2 (21%)
2024	6.2	3.3 (53%)	1.0 (16%)

Статистика, приведенная в таблице 3 показывает изменение географии импорта лабораторного оборудования в РФ в 2018–2024 гг. В досанкционный период основным поставщиком выступал

Европейский союз (около 46–50%), но начиная с 2022 года его доля резко снижается. Одновременно мы видим устойчивый рост доли взаимоторговли с Китаем, который к 2024 году превышает половину общего импорта (53%). Рисунок 2 наглядно отображает эти изменения.

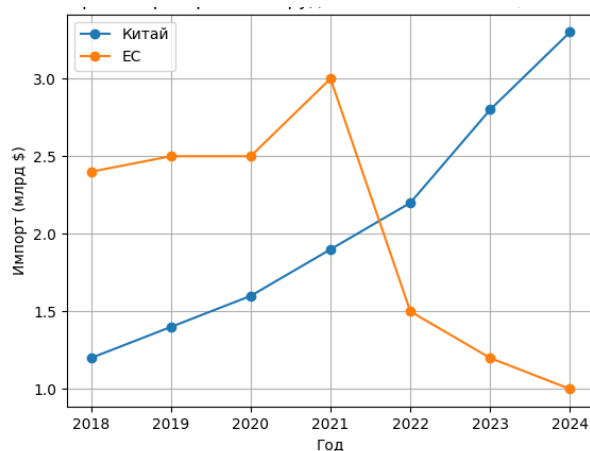


Рис 2. Импорт лабораторного оборудования в Российскую Федерацию за период 2018–2024 года Китай и Страны ЕС. (оценка, млрд долл.)

В таблице 3, а также на рисунке 2, данные демонстрируют, что после 2022 года структура импорта лабораторного оборудования существенно изменилась: доля стран ЕС сократилась более чем в три раза, тогда как Китай занял лидирующую позицию, обеспечивая свыше 50% поставок к 2024 году.

Данный анализ выполнен на основе данных международных статистических баз и таможенной информации, поскольку детализированные официальные данные по данной категории ограничены [10]. Дополнительно использовались данные платформы ОЕС, согласно которым импорт лабораторных реагентов в 2024 году составил около 511 млн долл. США. Для оценки структуры поставок также применялись данные по отдельным товарным группам ТН ВЭД, включая оборудование (код 9011, 9027, 3822), что позволило уточнить географию импорта и ключевых поставщиков, среди которых доминируют Китай и Япония [13]. На основе агрегированных данных Всемирного банка (WITS), ФТС России и международных баз (UN Comtrade, Trade Map) определена доля лабораторного оборудования в общем объеме импорта Российской Федерации. В таблице 4 представлена соответствующая динамика за 2018–2024 гг.

Таблица 4. Доля лабораторного оборудования в импорте РФ (2018–2024)

Год	Импорт РФ (млрд дол)	Лаб. Оборудование (млрд дол)	Доля (%)
2018	248.9	4.8	1.93%
2019	253.9	5.1	2.01%
2020	240.1	5.4	2.25%
2021	301.0	6.2	2.06%
2022	276.5	5.0	1.81%
2023	303.1	5.6	1.85%
2024	300.1	6.2	2.07%

Вышеприведенные данные структуры импорта в таблице 4 показывают, что доля лабораторного оборудования в общем объеме импорта в 2018–2024 гг. остается относительно стабильной и составляет в среднем около 2%. Максимальное значение наблюдалось в 2020 г. (2,25%), что связано с ростом спроса на лабораторную продукцию в условиях пандемии. В 2022 г. доля снизилась до 1,81% на фоне общего сокращения импортных поставок и перестройки внешнеэкономических связей. Однако уже в 2023–2024 гг. показатель стабилизировался на уровне около 2%, что свидетельствует о сохранении устойчивого спроса на лабораторное оборудование несмотря на санкционные ограничения.

Импорт лабораторного оборудования занимает сравнительно небольшую, но стабильную нишу в структуре внешней торговли России, что подчеркивает его критическую значимость для научно-исследовательской, медицинской и промышленной деятельности.

Нынешний рынок лабораторного оборудования в России характеризуется высокой степенью фрагментации и отсутствием выраженных доминирующих игроков, что обусловлено широкой номенклатурой продукции, различиями в специализации поставщиков и зависимостью от зарубежных производителей. В структуре рынка можно выделить несколько ключевых типов компаний-импортеров [6].

К первой группе относятся крупные дистрибьюторы лабораторного оборудования и реагентов, обеспечивающие поставки широкого спектра продукции от зарубежных производителей. Данные компании выполняют функцию интеграторов, объединяя поставки оборудования, расходных материалов и сервисных услуг. К их числу можно отнести такие компании, как «Химмед», «СИМАС» и «ГАЛЕН», которые формируют устойчивые каналы поставок и обладают развитой клиентской базой.

Вторую группу составляют инжиниринговые компании, специализирующиеся на комплексном оснащении лабораторий «под ключ». Их деятельность включает подбор оборудования, проектирование лабораторных пространств, поставку и пуско-наладку оборудования, а также последующее сервисное обслуживание. Данный сегмент отличается высокой степенью интеграции в проекты заказчиков и требует устойчивых внешнеэкономических связей.

Третью группу формируют специализированные поставщики, ориентированные на отдельные категории лабораторного оборудования (например, аналитические приборы, диагностические системы или расходные материалы). Эти компании, как правило, работают с ограниченным числом поставщиков и обладают высокой экспертизой в узких сегментах рынка.

Обобщение выявленных моделей поведения компаний-импортеров представлено в таблице 5.

Таблица 5. Типология компаний-импортеров и модели адаптации

Тип компаний	Характеристика деятельности	Основные адаптационные модели
Крупные дистрибьюторы	Поставки широкого спектра оборудования и реагентов, развитая клиентская база	Диверсификация поставщиков, расширение географии закупок, формирование страховых запасов
Инжиниринговые компании	Комплексное оснащение лабораторий, проектные решения «под ключ»	Переход к гибридным моделям поставок, развитие сервисных компетенций, работа с альтернативными производителями
Специализированные поставщики	Узкая специализация (аналитика, диагностика, расходные материалы)	Углубление сотрудничества с отдельными поставщиками, адаптация ассортимента, повышение экспертизы
Малые импортеры и посредники	Ограниченные ресурсы, высокая гибкость, работа через внешние каналы	Использование посредников, параллельный импорт, оперативная смена поставщиков

Анализ показывает, что устойчивость компаний во многом определяется их способностью использовать сразу несколько адаптационных инструментов. После 2022 года бизнесу пришлось быстро менять подходы к закупкам: расширять круг поставщиков, искать новые рынки и выстраивать более сложные схемы поставок.

Наиболее заметно изменилась география внешнеэкономических связей. Компании, ранее ориентированные на Европу, переключились на альтернативные направления, прежде всего на Китай и другие страны Азии, что подтверждает общий тренд смещения импорта в сторону азиатского региона [2].

Одновременно изменилась и сама модель закупочной деятельности. Если раньше преобладали прямые контракты с производителями, то теперь широко используются комбинированные схемы, включающие посредников и параллельный импорт. Практика показывает, что более устойчивыми оказываются компании, которые диверсифицируют поставщиков, перестраивают логистику и формируют запасы, тогда как зависимость от ограниченного числа контрагентов приводит к росту рисков и издержек [6].

В результате, изменения затрагивают не только внешнеторговые показатели, но и внутренние бизнес-процессы компаний, формируя более гибкие и устойчивые модели внешнеэкономической деятельности.

Ключевым из последствий санкционного давления стала системная перестройка логистических цепочек, обеспечивающих внешнеэкономическую деятельность российских компаний, включая компании, осуществляющих импорт лабораторного оборудования. После 2022 года логистические цепочки российских компаний претерпели существенные изменения. Привычные маршруты поставок через европейское направление стали недоступны, что потребовало поиска альтернативных решений. На

практике это привело к формированию более сложных схем с использованием транзитных стран, таких как Китай, Казахстан, Турция и ОАЭ [1].

Эти изменения связаны с не только геополитическими ограничениями, но и необходимостью обхода российскими компаниями санкционных барьеров, включая ограничения на поставки высокотехнологичной продукции, к которой в предыдущие года многие производства в Российской Федерации технически привязаны.

Перестройки и усложнения логистических маршрутов становятся следствием увеличения сроков поставок товара, теперь, в среднем доставка лабораторного оборудования увеличилась на 20–40%, что связано с удлинением маршрутов, необходимостью перегрузки товаров в транзитных странах, а также дополнительными процедурами контроля и проверок на соответствия. В следствии чего наблюдается рост логистических издержек, до 30% обусловленный увеличением транспортных плеч и ростом тарифов на перевозки, а также необходимостью привлечения посредников и сторонних агентов, что логично влечет за собой увеличение стоимости поставки [1].

Тем не менее, роль посредников значительно возросла, вместо прямых поставок от производителей всё чаще используются многоступенчатые схемы с участием компаний из третьих стран, например Китайских компаний дилеров. Положительным фактором является то, что посредники зачастую берут на себя не только логистические, но и финансовые функции, обеспечивая бесперебойное проведение расчетов с партнерами за границей в условиях нынешних ограничений.

Одновременно с этим происходит адаптация подходов к управлению цепями поставок на уровне компаний. В условиях повышенной неопределенности предприятия переходят от модели «just-in-time» к более устойчивой модели «just-in-case», предполагающей формирование страховых запасов и диверсификацию логистических маршрутов. Это позволяет снизить риски перебоев поставок, однако приводит к увеличению складских затрат тем самым замораживая средства в товаре и потребности в более высоком оборотном капитале. В рамках адаптации компании активно внедряют цифровые решения, включая системы отслеживания грузов, электронный документооборот и инструменты анализа рисков, что позволяет повысить прозрачность и управляемость логистических процессов [7].

В связи с этим, пересмотр логистических цепочек в условиях санкционной неопределенности носит комплексный характер и затрагивает как физическую инфраструктуру поставок, так и организационно-управленческие механизмы. Несмотря на рост издержек и усложнение маршрутов, российские компании демонстрируют способность к адаптации за счёт диверсификации логистики, использования посреднических схем и внедрения цифровых технологий управления цепями поставок.

Существенные изменения в условиях санкционного давления произошли и в сфере международных расчетов, что стало одним из ключевых факторов трансформации внешнеэкономической деятельности российских компаний, производящих импорт лабораторного оборудования. Ограничение доступа к традиционным финансовым инструментам, включая отключение ряда банков от системы SWIFT и введение ограничений на валютные операции, привело к формированию альтернативной архитектуры международных расчетов.

В докладе НИУ ВШЭ отмечено, что санкции затронули банковский сектор, трансграничные платежи и доступ к международной финансовой инфраструктуре, что обусловило необходимость оперативной адаптации бизнеса и поиска новых механизмов проведения расчетов [5].

Одним из ключевых направлений адаптации стало увеличение доли расчетов в национальных валютах. По данным Банка России, доля расчетов в «дружественных» валютах во внешней торговле выросла с менее чем 20% в 2021 году до более 60% в 2024 году. При этом в торговле с азиатскими странами данный показатель превышает 70–80%. Наиболее активно используются: китайский юань, дирхам ОАЭ, индийская рупия и российский рубль.

Рост использования национальных валют обусловлен как санкционными ограничениями на долларовые и еврорасчеты, так и развитием альтернативных платежных систем, включая китайскую систему CIPS и российскую СПФС.

В нынешних условия ограниченного доступа к международным банковским услугам значительно возросла роль посреднических банков. Расчеты часто осуществляются через финансовые организации в третьих странах (Турция, ОАЭ, Китай), что позволяет обходить санкционные ограничения, но приводит к усложнению финансовых потоков. Использование посредников сопровождается: увеличением числа транзакций в цепочке платежа, ростом комиссий (в среднем на 2–5%) и увеличением сроков проведения платежей [5].

Также усиливается риск вторичных санкций в отношении банков-посредников, что дополнительно снижает устойчивость системы механизмов расчета компаний.

Для компаний, осуществляющих импорт лабораторного оборудования, пересборка структуры международных расчетов формирует ряд дополнительных ограничений, рисков и проблем.

Именно поэтому возрастает важность управления валютными рисками. Для компаний использование альтернативных валют сопровождается их повышенной волатильностью и ограниченной ликвидностью, что усложняет ценообразование и финансовое планирование.

Дополнительно к этому, увеличивается длительность проведения платежей. Если до 2022 года стандартный срок международного платежа составлял 1–3 дня, то в новых реалиях срок перевода может достигать 5–10 и более дней, особенно при использовании посреднических схем и услуг агентов.

Дополнительно, происходит рост транзакционных издержек, связанных с комиссиями банков, валютной конвертацией и необходимостью страхования рисков.

В нынешнее время система международных расчетов претерпевает существенные изменения, переходя от доминирования долларо-ориентированной модели к более диверсифицированной и мультивалютной структуре. Хотя бизнес в целом адаптировался к новым условиям, данные изменения сопровождаются увеличением издержек, усложнением финансовых процедур и ростом неопределенности. В данных условиях финансовая перестройка становится важным фактором адаптации внешнеэкономической деятельности и во многом определяет устойчивость компаний к санкционным воздействиям.

Проведённый анализ трансформации внешнеэкономической деятельности в условиях санкционной неопределенности позволяет выделить системный набор адаптивных стратегий, направленных на обеспечение устойчивости компаний к внешним шокам. В нынешних условиях данные стратегии приобретают комплексный характер и охватывают логистические, финансовые, организационные и технологические аспекты деятельности.

Сегодня компании вынуждены выстраивать более гибкие подходы к внешнеэкономической деятельности. На практике это проявляется в расширении круга поставщиков, изменении логистических схем и поиске новых финансовых инструментов[7].

На сегодняшний день ключевым направлением адаптации компаний стало снижение зависимости от отдельных поставщиков и регионов. Практика показывает, что отказ от прежней ориентации на европейских контрагентов сопровождается расширением сотрудничества со странами Азии, Ближнего Востока, ЕАЭС и странами БРИКС, а также более активно используются посреднические схемы. Данный подход позволяет обеспечить альтернативные каналы поставок и снизить вероятность их прерывания.

Не менее важные изменения затронули логистику. Импортёры все чаще комбинируют разные маршруты и все чаще выбирают мультимодальные виды транспортировки, включая транзит через третьи страны и усложнения маршрутов для более безопасной транспортировки грузов. Это позволяет снизить зависимость от отдельных направлений и повысить устойчивость поставок.

Финансовая сфера также претерпела изменения. Организации переходят к использованию расчетов в национальных валютах, такие как Китайский юань, Индийский Рупий, Российский Рубль и т.д., расширяют набор платежных схем и выстраивают взаимодействие с несколькими банками в разных юрисдикциях и странах. Такого рода меры позволяют снизить зависимость от традиционных финансовых каналов и позволяют поддерживать стабильность расчетов в нынешних реалиях.

Цифровые решения, также усиливаются и трансформируются. Импортёры лабораторного оборудования активно внедряют инструменты, позволяющие им отслеживать движение товаров, ускорять документооборот, к примеру пользуясь системами электронного документооборота как ЭДО, оперативно реагировать на изменения внешней среды и вовремя подстраиваться под изменения.

В нынешних реалиях бизнес всё чаще смещает акцент с экономии на обеспечение устойчивости структуры бизнеса. Это проявляется в формировании запасов на складах, диверсификации маршрутов поставок и сотрудничеству с несколькими поставщиками в одной сегментной нише. Как показывает практика наиболее устойчивыми оказываются компании, которые используют сразу несколько подходов, сочетая логистическую, финансовую и организационную гибкость, а так же имеют высокий уровень адаптивности и скорость принятия решений.

В результате, образовывается новая модель внешнеэкономической деятельности, которая ориентированна не столько на максимальную эффективность, сколько на стабильность и способность быстро реагировать на изменения внешней среды и реактивно принять решения по адаптации к новым требованиям

Заключение

Полученные результаты показывают, что в 2018–2024 гг. реструктурирование внешней торговли Российской Федерации проявляется не только в изменении количественных показателей, но и в перестройке структуры внешнеэкономических потоков как логистически так и финансово. Большое влияние оказали санкционные ограничения, повлиявшие на смещение торговых связей в сторону Китая и общее изменение географии поставок.

Сегмент лабораторного оборудования, который, несмотря на внешние ограничения и нестабильность, сохраняет стабильную долю в структуре импорта Российской Федерации. О важности

сферы лабораторного сегмента и значимости для функционирования научной, свидетельствует то, что медицинская и промышленная сферы имеют высокую степень зависимости от внешних поставок.

Статистические данные показывают, что внешнеэкономической деятельности затрагивает ключевые элементы функционирования компаний, такие как логистику, финансовые схемы расчетов и выстраиванию взаимодействия с зарубежными партнерами. Логистические цепочки стабилизируются за счет усложнения маршрутов, увеличением сроков поставок и ростом издержек, в то время как изменения в системе международных расчетов приводят к расширению использования национальных валют и альтернативных финансовых инструментов.

Более того, наблюдается переход к более гибким моделям внешнеэкономической деятельности со стороны компаний в данной сфере. Наиболее устойчивыми оказываются организации, диверсифицирующие поставщиков, адаптирующие логистические схемы, развивающие альтернативные методы оплат и диверсифицирующие рынки с которых они закупают товар.

В результате, в нынешнее время формируется новая конфигурация внешнеэкономической деятельности, основанная на гибкости, диверсификации и повышенном внимании к управлению рисками. Развитие данного направления в дальнейшем связано с укреплением взаимодействия с альтернативными рынками и совершенствованием адаптивных механизмов ведения внешнеэкономической деятельности.

Научный руководитель: заведующий кафедрой менеджмента, профессор, доктор экономических наук
Титова Марина Николаевна

Scientific supervisor: head of the department of management, professor, doctor of economics Titova Marina Nikolaevna

Список литературы

- 1.Одинцова Е. В. Влияние антироссийских санкций на логистику и внешнеэкономическую деятельность // Вестник университета. 2023. № 2. С. 73–79.
- 2.Андреева Е. Л., Карагулян Е. А. Актуальные тенденции развития внешней торговли России в условиях трансформационных процессов // Внешнеэкономические связи Российской Федерации. 2025. № 2. С. 104–120.
- 3.Бондаренко Н. В., Архипова В. А., Кузнецова Э. Г. Влияние санкций на позиции российских товаропроизводителей на международных рынках // Международный научно-исследовательский журнал. 2025. № 9 (159).
- 4.Савин Г. Ю. Совершенствование внешнеэкономической деятельности российских предприятий в условиях экономических ограничений и санкций // Вестник науки. 2025. № 12 (93).
- 5.Экономика России под санкциями: от адаптации к устойчивому росту. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2023.
- 6.Кузнецов А. В. Трансформация внешнеэкономической деятельности России в условиях санкционного давления // Экономика и управление. 2023. № 10. С. 15–23.
- 7.Морозова И. А., Лебедев Д. С. Развитие логистических цепочек в условиях санкционных ограничений // Логистика и управление цепями поставок. 2024. № 1. С. 27–35.
- 8.Внешняя торговля Российской Федерации товарами (по методологии платежного баланса). URL: https://cbr.ru/statistics/macro_itm/external_sector/etg/ (дата обращения: 25.03.2026).
- 9.Внешняя торговля Российской Федерации. URL: <https://customs.gov.ru/statistic/vneshn-torg/vneshn-torg-countries> (дата обращения: 25.03.2026).
- 10.World Bank. World Integrated Trade Solution (WITS). URL: <https://wits.worldbank.org> (дата обращения: 26.03.2026).
- 11.UN Comtrade Database. URL: <https://comtrade.un.org> (дата обращения: 25.03.2026).
- 12.The Observatory of Economic Complexity (OEC). URL: <https://oec.world> (дата обращения: 25.03.2026).
- 13.Statista. URL: <https://www.statista.com> (дата обращения: 25.03.2026).

References

1. Odintsova E. V. The Impact of Anti-Russian Sanctions on Logistics and Foreign Economic Activity // Bulletin of the University. 2023. No. 2. pp. 73–79.
2. Andreeva E. L., Karagulyan E. A. Current Trends in the Development of Russia's Foreign Trade in the Context of Transformation Processes // Foreign Economic Relations of the Russian Federation. 2025. No. 2. pp. 104–120.
3. Bondarenko N. V., Arkhipova V. A., Kuznetsova E. G. The Impact of Sanctions on the Position of Russian Manufacturers in International Markets // International Research Journal. 2025. No. 9 (159).

4. Savin G. Yu. Improving the Foreign Economic Activity of Russian Enterprises in the Context of Economic Restrictions and Sanctions // Bulletin of Science. 2025. No. 12 (93).
5. Russia's Economy under Sanctions: From Adaptation to Sustainable Growth. Moscow: Publishing House of the Higher School of Economics, 2023.
6. Kuznetsov, A. V., "Transformation of Russia's Foreign Economic Activity under Sanctions Pressure," Economics and Management, 2023. No. 10, pp. 15–23.
7. Morozova, I. A., Lebedev, D. S., "Development of Logistics Chains under Sanctions Restrictions," Logistics and Supply Chain Management, 2024. No. 1, pp. 27–35.
8. Foreign Trade of the Russian Federation in Goods (Based on the Balance of Payments Methodology). Available at: https://cbr.ru/statistics/macro_itm/external_sector/etg/ (Accessed: 25.03.2026).
9. Foreign Trade of the Russian Federation. URL: <https://customs.gov.ru/statistic/vneshn-torg/vneshn-torg-countries> (accessed: 25.03.2026).
10. World Bank. World Integrated Trade Solution (WITS). URL: <https://wits.worldbank.org> (accessed: 26.03.2026).
11. UN Comtrade Database. URL: <https://comtrade.un.org> (accessed: 25.03.2026).
12. The Observatory of Economic Complexity (OEC). URL: <https://oec.world> (accessed: 25.03.2026).
13. Statista. URL: <https://www.statista.com> (accessed: 25.03.2026).

УДК 004.85

И. А. Барабицкий

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

НЕЙРОСЕТЕВЫЕ МОДЕЛИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ МЕЖДУ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ВЕРИФИКАЦИИ И ПРОБЛЕМОЙ ЧЕРНОГО ЯЩИКА

© И.А. Барабицкий, 2026

В статье рассматривается актуальная проблема внедрения нейросетевых моделей в процессы стратегического и операционного менеджмента. Анализируется фундаментальное противоречие: с одной стороны, высокая точность прогнозов и адаптивность нейросетей, с другой – их непрозрачность «черный ящик», затрудняющая верификацию результатов и распределение ответственности за принятые решения. Предложена типология компромиссных стратегий верификации, включая гибридные модели и использование методов объяснимого ИИ (XAI). Сделан вывод о трансформации роли менеджера: от «принимающего решение» к «верификатору архитектуры нейросетевой модели».

Ключевые слова: нейросетевые модели, принятие управленческих решений, «черный ящик», верификация, объяснимый искусственный интеллект (XAI), SHAP, управленческая подотчетность, человеко-машинное взаимодействие, гибридные нейро-символьные архитектуры, цифровая трансформация менеджмента.

I.A. Barabickii

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

NEURAL NETWORK MODELS OF MANAGEMENT DECISION-MAKING BETWEEN VERIFICATION CAPABILITIES AND THE BLACK BOX PROBLEM

The article discusses the current problem of implementing neural network models in strategic and operational management processes. It analyzes the fundamental contradiction: on the one hand, the high accuracy of neural network predictions and their adaptability, and on the other hand, their opacity "black box", which makes it difficult to verify the results and distribute responsibility for the decisions made. The article proposes a typology of compromise verification strategies, including hybrid models and the use of explainable AI (XAI) methods. The article concludes that the role of the manager is transforming from "decision-maker" to "verifier of the neural network model architecture."

Keywords: neural network models, management decision-making, black box, verification, explainable artificial intelligence (XAI), SHAP, management accountability, human-machine interaction, hybrid neuro-symbolic architectures, digital transformation of management.

В современной управленческой науке наблюдается устойчивый сдвиг от нормативных моделей принятия решений, основанных на явных правилах и причинно-следственных связях, к адаптивным алгоритмическим системам, среди которых наиболее перспективными признаны глубокие нейронные сети. С точки зрения теории менеджмента, нейросетевые модели представляют собой класс аппроксиматоров универсальных функций, способных восстанавливать скрытые нелинейные зависимости между множеством входных параметров и целевым управленческим показателем без априорного задания формы этой зависимости. Именно это свойство обеспечивает их высокую прогностическую эффективность в задачах, традиционно сложных для формализации: прогнозирование потребительского спроса в условиях многомерных временных рядов, кредитный скоринг с неявными паттернами дефолтности, оптимизация цепочек поставок с учетом стохастических возмущений, кластеризация клиентской базы для таргетинга маркетинговых воздействий.

В отличие от эконометрических моделей (логит-регрессия, ARIMA и пр.), где исследователь вынужден явно специфицировать функциональную форму и ограничивать число взаимодействующих переменных, нейросеть автоматически извлекает признаки и комбинирует их на иерархических уровнях абстракции. В работах зарубежных авторов, в частности LeCun, Bengio и Hinton, неоднократно показано, что именно глубокая архитектура позволяет модели выявлять паттерны, не доступные человеку-эксперту в силу когнитивных ограничений – так называемый эффект «слепоты к взаимодействиям высокого порядка»

[1]. Для менеджмента это открывает принципиально новую эпистемическую возможность: нейросеть может «увидеть», например, что сочетание трех факторов – незначительного снижения частоты заказов, роста негативных эмоциональных маркеров в тексте обращений и смены мобильного оператора – с высокой вероятностью предшествует оттоку клиента, тогда как ни один из этих факторов по отдельности не является значимым предиктором.

Однако именно эта сложность, обеспечивающая точность, порождает фундаментальную проблему неинтерпретируемости. Нейросетевая модель, особенно многослойная, с нелинейными функциями активации и тысячами обучаемых параметров, не позволяет реконструировать причинно-следственные связи между входными переменными и итоговым решением. В терминах философии науки это означает, что модель обладает высокой предсказательной силой, но низкой объяснительной способностью. Для управленческой практики данный разрыв имеет не только когнитивное, но и институциональное измерение [2]. Принцип управленческой подотчетности требует, чтобы лицо, принимающее решение, могло предоставить обоснованное объяснение логики этого решения перед стейкхолдерами – советом директоров, регулятором, судом или собственниками. Нейросеть в своем классическом варианте такого объяснения не дает.

Дополнительным ограничением, часто недооцениваемым в академическом менеджменте, является проблема чувствительности к качеству и репрезентативности обучающих данных. Нейросеть не просто «учится» на исторических данных – она имплицитно воспроизводит все систематические искажения, присутствовавшие в этих данных. В менеджменте это проявляется в виде таких феноменов, как алгоритмическое закрепление прошлых ошибок принятия решений (например, модель начинает рекомендовать продвижение сотрудников, похожих на тех, кого уже продвигали, даже если эта стратегия была субоптимальной), или ложная корреляция, не имеющая причинно-следственного характера. Последнее особенно опасно: нейросеть может выявить статистическую связь между, скажем, цветом корпоративного автомобиля менеджера и рентабельностью филиала, но эта связь будет артефактом, порожденным третьей, неучтенной переменной. В классической эконометрике подобные риски частично снимаются этапом содержательной спецификации модели и проверки на устойчивость, в нейросетевом подходе – нет, поскольку модель не «знает» о мире ничего, кроме корреляций в обучающей выборке.

Наконец, следует отметить проблему генерализации на редкие, но стратегически значимые события. Нейросетевые модели, как правило, оптимизируются под минимизацию средней ошибки на всей выборке, что делает их эффективными для часто встречающихся сценариев, но крайне ненадежными в условиях распределений, отличных от обучающего. В управлении такими событиями выступают слияния и поглощения, антикризисные меры, внезапные регуляторные изменения. Модель, не видевшая в обучающих данных ничего похожего, выдает прогноз, который по сути является случайной экстраполяцией, но при этом сохраняет наукообразную форму, что может вводить менеджера в заблуждение.

Таким образом, в теоретической плоскости мы сталкиваемся с дилеммой, имеющей характер методологического разрыва между двумя конкурирующими ценностями: точностью прогноза (где нейросети доминируют) и интерпретируемостью с возможностью причинной верификации (где традиционные модели и экспертные суждения сохраняют преимущество). Следующий раздел статьи будет посвящен анализу того, как эта дилемма конкретно проявляется на разных уровнях управления – операционном, тактическом и стратегическом, а также каковы существующие и возможные подходы к ее смягчению без отказа от потенциала нейросетевых методов.

Однако именно эта сложность порождает проблему верификации.

1. Эпистемическая проблема, в которой менеджер не может ответить на вопрос «почему система рекомендует уволить именно этого сотрудника или сократить именно этот ассортимент?».

2. В проблеме доверия происходит снижение готовности лица принимающего решения использовать рекомендации при высокой цене ошибки (M&A сделки, стратегические инвестиции).

3. В юридической асимметрии в случае убытков ответственность несет менеджер, а не алгоритм, но алгоритм невозможно вызвать привлечь к ответственности.

Переходя от общего анализа возможностей и ограничений нейросетевых моделей к конкретике управленческой практики, необходимо зафиксировать, в чем именно состоит дилемма и почему она не сводится к простому выбору между «использовать ИИ» и «не использовать ИИ». В наиболее общем виде дилемма формулируется следующим образом: чем выше точность нейросетевой модели в задачах управления, тем, как правило, ниже ее прозрачность и, соответственно, возможность постфактумной верификации принятого на ее основе решения. И наоборот, попытки сделать модель полностью интерпретируемой (например, сведение ее к дереву решений малой глубины или линейной регрессии) неизбежно снижают прогностическую силу, возвращая управление к уровню, достижимому традиционными статистическими методами. Этот компромисс имеет не техническую, а сущностную природу, поскольку сложная нелинейная архитектура глубоких сетей и есть источник их преимущества – и одновременно препятствие для человеческого понимания.

Однако для менеджмента данная дилемма обретает специфическое, институционально окрашенное измерение. В отличие от инженерных или естественнонаучных областей, где критерием истинности может выступать физический эксперимент или воспроизводимость результата, в управленческой деятельности решение считается обоснованным, если оно может быть объяснено, документально зафиксировано и при необходимости перепроверено с использованием независимых источников информации. Это то, что в теории организационного поведения называют принципом процедурной рациональности: решение ценно не только своим исходом, но и качеством процесса его выработки. Нейросеть же предлагает результат, но не предлагает процесса в том смысле, который привычен для управленческой культуры. Результат существует, а обоснование – нет, есть только миллионы весовых коэффициентов, не поддающихся содержательной интерпретации.

Для того чтобы сделать анализ более операциональным, необходимо рассмотреть, как дилемма «верификация – черный ящик» конкретизируется на трех классических уровнях управления: операционном, тактическом и стратегическом. Каждый из них характеризуется разной ценой ошибки, разным временным горизонтом и разными требованиями к объяснимости.

На операционном уровне, где решения принимаются регулярно и часто автоматизированы (например, определение момента для заказа товара на склад, маршрутизация курьерских доставок, автоматический ответ на типовое обращение клиента), дилемма проявляется в форме асимметрии временных затрат. Нейросеть может генерировать рекомендацию за миллисекунды, но если менеджер или контролирующая система решает верифицировать эту рекомендацию – например, запустить процедуру объяснения через SHAP-значения или сравнить с результатом упрощенной модели, – время верификации может превысить допустимый интервал принятия решения [7]. В результате менеджер оказывается перед ложным выбором: либо принять решение без верификации, рискуя некорректностью, либо отказаться от автоматизации, теряя производительность. Характерно, что ошибки на операционном уровне имеют малую единичную цену, но высокую частоту, поэтому их накопление может приводить к систематическим потерям, которые долгое время остаются необнаруженными именно из-за отсутствия верификации.

На тактическом уровне, охватывающем среднесрочные решения с периодичностью от недели до квартала (распределение бюджета между отделами, формирование производственной программы, выбор поставщиков на ротационной основе), дилемма приобретает характер конфликта между двумя организационными ролями. С одной стороны, линейный менеджер, использующий нейросетевую модель, заинтересован в повышении точности своих прогнозов и, следовательно, склонен доверять модели даже при отсутствии понимания ее логики. С другой стороны, вышестоящее руководство и контролирующие подразделения (например, внутренний аудит) требуют обоснования решений, особенно если они отклоняются от сложившейся практики или приводят к перераспределению ресурсов между влиятельными внутренними группами. В ситуации, когда модель рекомендует, скажем, сократить бюджет давно существующего отдела и перенаправить его в новый проект, менеджер не может просто сослаться на «решение алгоритма» – это не будет воспринято как легитимное обоснование. Ему необходимо объяснить, почему именно эти факторы оказались решающими. Но нейросеть этого объяснения не дает, а постфактумная попытка реконструировать логику часто упирается в проблему множественной коллинеарности признаков и отсутствие причинных контрафактов. В результате менеджер оказывается в уязвимом положении: он использует более точный, но непрозрачный инструмент, однако ответственность за решение несет он как субъект управления, а не модель как инструмент.

На стратегическом уровне, где цена ошибки максимальна, а решения уникальны (решения о слияниях и поглощениях, выходе на новые географические рынки, смене бизнес-модели, крупных инвестиционных проектах), дилемма трансформируется в фундаментальный эпистемический барьер. Стратегические решения по определению принимаются в условиях высокой неопределенности и недостатка данных. Нейросетевая модель, обученная на исторических данных, как правило, не имеет релевантных аналогов для таких ситуаций. Более того, даже если модель выдает рекомендацию, невозможность верифицировать ее причинную структуру делает эту рекомендацию недоказуемой перед ключевыми стейкхолдерами – советом директоров, крупными акционерами, регуляторами. Ни один профессиональный совет директоров не примет решение о поглощении компании на том основании, что «нейросеть с вероятностью 92 % предсказала синергию», если менеджер не может объяснить, на каких именно драйверах ценности основан этот прогноз. В стратегическом управлении объяснение не менее важно, чем сам прогноз, поскольку оно позволяет другим участникам процесса выявить слабые места аргументации, предложить альтернативные сценарии и в конечном счете принять коллективное взвешенное решение. Нейросеть же выталкивает менеджера из пространства коллективной рациональности в пространство индивидуальной веры в алгоритм, что в корпоративном контексте неприемлемо.

Если до этого мы зафиксировали наличие дилеммы между точностью нейросетевых моделей и возможностью их верификации в управленческой практике, то теперь необходимо ответить понять какие инструментальные средства и методические подходы существуют сегодня для смягчения этой дилеммы.

Важно сразу оговориться, что ни один из известных методов не устраняет проблему «черного ящика» полностью, и в этом смысле корректнее говорить не о решении проблемы, а о наборе компромиссных стратегий, позволяющих сделать нейросетевые модели более пригодными для использования в процедурах управленческого контроля и отчетности. Анализ отечественной и зарубежной литературы, а также формирующейся практики внедрения объяснимого искусственного интеллекта (XAI) в корпоративном секторе позволяет выделить четыре основных класса методов верификации, каждый из которых имеет свою логику, свои сильные стороны и, что не менее важно, свои ограничения с точки зрения запросов менеджмента [3].

Первый класс методов объединяется под названием постфактум-интерпретации, и наиболее известными его представителями являются SHAP (SHapley Additive exPlanations) и LIME (Local Interpretable Model-agnostic Explanations). Идея этих методов заключается в том, чтобы вместо того, чтобы пытаться понять всю глобальную структуру нейросети, они строят локальную аппроксимацию ее поведения в окрестности конкретного запроса. Иными словами, для того, чтобы объяснить, почему модель отказала конкретному заявителю в кредите или рекомендовала снизить запасы именно на этом складе, SHAP вычисляет вклад каждого входного параметра в итоговый прогноз. Менеджер получает на выходе нечто похожее на коэффициенты линейной регрессии, но только для одного конкретного случая. Например, модель может показать, что решающим фактором стало незначительное снижение среднесуточных продаж за последние три дня, которое человек мог бы и пропустить, а вклад остальных параметров оказался близок к нулю. Для управленческой практики это уже значительный шаг вперед: появляется возможность точечного аудита наиболее критичных решений. Однако у этого подхода есть два серьезных ограничения. Во-первых, SHAP-значения показывают корреляционный вклад, а не причинно-следственную связь. Если два признака сильно скоррелированы между собой (например, «количество часов работы» и «выработка»), метод может произвольно распределить вклад между ними, создавая иллюзию точного объяснения там, где его нет. Во-вторых, локальная интерпретация ничего не говорит о том, как модель ведет себя в других областях пространства признаков, а значит, у менеджера нет гарантии, что объяснение, верное для данного случая, будет соответствовать общей логике модели.

Второй класс методов – использование суррогатных моделей. В этом случае сложная нейросеть аппроксимируется более простой, интерпретируемой моделью – например, неглубоким деревом решений, линейной регрессией или набором логических правил. Суррогатная модель обучается предсказывать выходы нейросети на всей выборке или на ее репрезентативной части, и уже эта упрощенная модель предъявляется менеджеру для понимания. Логика здесь понятна: если простая модель достаточно точно имитирует поведение сложной, значит, мы можем заменить «черный ящик» на прозрачную схему, не теряя слишком много в точности. Однако на практике этот подход сталкивается с фундаментальной проблемой: нейросеть именно потому и хороша, что улавливает сложные нелинейности, которые простая модель по определению не может воспроизвести. Попытка аппроксимировать глубокую сеть деревом решений неизбежно ведет к потере значимой информации. Причем самое опасное в том, что менеджер этой потери не видит: суррогатная модель создает иллюзию понимания, но в критических точках (на границах классов, в редких сценариях) поведение нейросети может радикально отличаться от того, что предсказывает суррогат. Иными словами, объяснение становится доступным, но перестает быть достоверным.

Третий класс методов представляет собой попытку пойти с другой стороны и изначально строить нейросетевую модель так, чтобы она была интерпретируема по своей архитектуре, а не интерпретироваться постфактум. Речь идет о гибридных нейро-символьных архитектурах (Neural-Symbolic models), которые комбинируют обучаемость нейросетей с прозрачностью символических систем, основанных на логических правилах. В таких моделях часть слоев или выходов жестко привязана к управленческим правилам, заданным экспертами. Например, в модели для оценки кредитного риска может быть заложено правило: «если просрочка по предыдущему кредиту превышает 90 дней, решение всегда отрицательное, независимо от остальных факторов». Остальные же, более сложные паттерны, доучиваются нейросетью. Такой подход позволяет менеджеру сохранить контроль над ключевыми причинно-следственными связями, одновременно получая выигрыш от адаптивности нейросети [6]. Однако платой здесь является значительное усложнение процесса разработки модели. Требуется не просто инженер данных и программист, а участие профильного управленческого эксперта, который формализует правила в виде, пригодном для встраивания в архитектуру. Более того, для многих управленческих задач экспертные правила либо отсутствуют, либо являются спорными, и тогда попытка их навязать модели снижает ее прогностическую силу так же, как и отказ от нейросетей.

Наконец, четвертый класс методов – контрафактическое объяснение (counterfactual explanations) – работает по иной логике. Вместо того чтобы объяснять, почему решение принято, этот подход показывает, что нужно изменить во входных параметрах, чтобы решение изменилось на противоположное. В управленческом контексте это звучит так: «Ваша заявка на бюджет отклонена. Если бы вы увеличили прогнозируемый ROI с 12 % до 18 % или снизили запрашиваемую сумму на 30 %, заявка была бы одобрена». Для менеджера такой формат объяснения является интуитивно понятным и практически

полезным: он получает не абстрактный анализ весов, а конкретные действия для корректировки решения. Контрафактические объяснения не требуют раскрытия всей внутренней структуры модели, что делает их применимыми даже к самым сложным нейросетям. Более того, они в принципе не пытаются отвечать на вопрос «почему?», заменяя его на вопрос «как изменить ситуацию?», что во многих управленческих контекстах даже более релевантно. Однако и здесь есть серьезные ограничения. Во-первых, вычисление контрафактов требует многократного пересчета модели для разных сценариев, что может быть вычислительно затратно. Во-вторых, и это главное, модель может предложить контрафактическое изменение, которое в реальности недостижимо или абсурдно с содержательной точки зрения. Например, нейросеть может рекомендовать «увеличить возраст клиента на 20 лет», чтобы одобрить кредит, что менеджер выполнить не может. Поэтому контрафактические объяснения требуют дополнительной фильтрации на реалистичность, что возвращает нас к необходимости содержательного экспертного контроля [5].

В ходе исследования было показано, что дилемма «верификация – черный ящик» конкретизируется по-разному на трех уровнях управления. На операционном уровне ключевой проблемой становится временная асимметрия между скоростью генерации рекомендации и длительностью ее верификации. На тактическом уровне на первый план выходит вопрос легитимности решений перед контролирующими инстанциями и внутренними стейкхолдерами, требующими содержательного обоснования. На стратегическом уровне невозможность верификации превращается в принципиальный эпистемический барьер, делающий нейросетевые рекомендации недоказуемыми и непригодными для коллективного обсуждения в совете директоров. Эти различия означают, что единой стратегии внедрения нейросетевых моделей в менеджмент не существует – она должна дифференцироваться в зависимости от типа решений, цены ошибки и сложившихся в организации процедур отчетности.

Анализ существующих методов верификации – постфактум-интерпретации (SHAP, LIME), суррогатных моделей, гибридных нейро-символьных архитектур и контрафактического объяснения – позволил установить, что ни один из них не решает проблему полностью. Каждый метод имеет свои сильные стороны и свои ограничения, причем последние носят не случайный, а системный характер. SHAP-значения показывают корреляции, а не причинные связи. Суррогатные модели достигают прозрачности ценой потери точности в критических точках. Гибридные архитектуры требуют формализуемых экспертных правил, которые во многих управленческих задачах отсутствуют. Контрафактические объяснения могут генерировать сценарии, недостижимые на практике. Из этого следует принципиальный вывод: проблему «черного ящика» невозможно решить исключительно алгоритмическими средствами, и поиск «идеального метода объяснения» является методологически тупиковым путем.

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

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

Список литературы

1. Руденко А.М., Сидоров И.А. Принятие управленческих решений в условиях цифровой неопределенности: от экспертных систем к нейросетевым моделям // Менеджмент в России и за рубежом. – 2024. – № 3. – С. 44–52.
2. Arrieta A.B., Díaz-Rodríguez N., Del Ser J. et al. Explainable Artificial Intelligence (XAI): Concepts, taxonomies, opportunities and challenges toward responsible AI // Information Fusion. – 2020. – Vol. 58. – P. 82–115. (DOI: 10.1016/j.inffus.2019.12.012)
3. Громов А.И., Тюкачев Н.А., Черешнев Р.А. «Черный ящик» в системах поддержки принятия решений: проблема доверия и пути ее преодоления // Бизнес-информатика. – 2023. – Т. 17. – № 1. – С. 56–71.
4. Lundberg S.M., Lee S.I. A Unified Approach to Interpreting Model Predictions // Advances in Neural Information Processing Systems (NeurIPS). – 2017. – Vol. 30. – P. 4765–4774.
5. Данилин А.В., Соколов Д.В. Гибридные нейро-символьные модели в задачах стратегического управления // Российский журнал менеджмента. – 2025. – Т. 23. – № 1. – С. 88–107.
6. Miller T. Explanation in artificial intelligence: Insights from the social sciences // Artificial Intelligence. – 2019. – Vol. 267. – P. 1–38. (DOI: 10.1016/j.artint.2018.07.007)
7. Королев О.Л., Мишина М.Ю. Институциональные аспекты внедрения алгоритмических систем принятия решений в корпоративное управление // Вопросы экономики. – 2024. – № 7. – С. 112–129.

References

1. Rudenko A.M., Sidorov I.A. Prinyatie upravlencheskikh resheniy v usloviyakh tsifrovoy neopredelennosti: ot ekspertnykh sistem k neyrosetevym modelyam // Menedzhment v Rossii i za rubezhom. – 2024. – № 3. – S. 44–52.
2. Arrieta A.B., Díaz-Rodríguez N., Del Ser J. et al. Explainable Artificial Intelligence (XAI): Concepts, taxonomies, opportunities and challenges toward responsible AI // Information Fusion. – 2020. – Vol. 58. – P. 82–115. (DOI: 10.1016/j.inffus.2019.12.012)
3. Gromov A.I., Tyukachev N.A., Chereshev R.A. «Chernyy yashchik» v sistemakh podderzhki prinyatiya resheniy: problema doveriya i puti ee preodoleniya // Biznes-informatika. – 2023. – Т. 17. – № 1. – S. 56–71.
4. Lundberg S.M., Lee S.I. A Unified Approach to Interpreting Model Predictions // Advances in Neural Information Processing Systems (NeurIPS). – 2017. – Vol. 30. – P. 4765–4774.
5. Danilin A.V., Sokolov D.V. Gibridnye neyro-simvolnye modeli v zadachakh strategicheskogo upravleniya // Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta. – 2025. – Т. 23. – № 1. – S. 88–107.
6. Miller T. Explanation in artificial intelligence: Insights from the social sciences // Artificial Intelligence. – 2019. – Vol. 267. – P. 1–38. (DOI: 10.1016/j.artint.2018.07.007)
7. Korolev O.L., Mishina M.Yu. Institutsionalnye aspekty vnedreniya algoritmicheskikh sistem prinyatiya resheniy v korporativnoe upravlenie // Voprosy ekonomiki. – 2024. – № 7. – S. 112–129.

УДК 658.5

М.О. Беклямишев

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

ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ ФРАГМЕНТАЦИЯ В ЦЕПОЧКАХ СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ: ПРИНЦИПЫ ПОВЫШЕНИЯ УСТОЙЧИВОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ СИСТЕМ ТЕКСТИЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

© М.О. Беклямишев, 2026

В статье исследуется технологическая фрагментация в цепочках создания стоимости, проявляющаяся в разрывах стандартов, несовместимости цифровых систем и рассогласовании процессов на границе взаимодействия «поставщик–производитель». На основе анализа современных исследований и статистических данных выявлены системные предпосылки возникновения разрывов в текстильной промышленности. Научная новизна заключается в разработке авторской классификации видов кооперации и форм технологической фрагментации по трем критериям (объект интеграции, формат взаимодействия, функциональная область); в обосновании недостаточности существующих диагностических инструментов (SCOR, VSM, технологические радары) для целостной оценки связанности участников производственных цепочек; а также в формулировании научно-методических принципов (интегральность, многоуровневость, квантифицируемость, визуализируемость, антиципация, масштабируемость), ориентированных на анализ интеграции ресурсных потоков и выявление критических точек технологической фрагментации в текстильной промышленности. Определены направления дальнейшей разработки методики диагностики и преодоления фрагментации.

Ключевые слова: глобальные цепочки создания стоимости, диагностика разрывов, кооперация «поставщик–производитель», научно-методические принципы, ресурсные потоки, технологическая фрагментация, устойчивость производственных систем.

М.О. Beklyamishv

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

TECHNOLOGICAL FRAGMENTATION IN VALUE CHAINS: PRINCIPLES FOR ENHANCING THE SUSTAINABILITY OF TEXTILE PRODUCTION SYSTEMS

Summary (Abstract): The article examines technological fragmentation in value chains, manifested in discrepancies in standards, incompatibility of digital systems, and misalignment of processes at the supplier–manufacturer interface. Based on an analysis of current research and statistical data, the systemic factors leading to these gaps in the textile industry are identified. The scientific novelty lies in three key contributions: the development of an original classification of cooperation types and forms of technological fragmentation according to three criteria (integration object, interaction format, functional area); the substantiation of the limitations of existing diagnostic tools (SCOR, VSM, technology radars) for holistically assessing the interconnectedness of participants in production chains; and the formulation of scientific and methodological principles (integrity, multi-level approach, quantifiability, visualization, anticipation, scalability) aimed at analyzing the integration of resource flows and identifying critical points of technological fragmentation in the textile industry. Future research directions for developing a methodology to diagnose and overcome fragmentation are outlined.

Keywords: global value chains, technological fragmentation, supplier–manufacturer cooperation, resource flows, gap analysis, methodological principles, production system sustainability.

Введение

Технологическая фрагментация представляет собой процесс разделения глобальной технологической экосистемы на отдельные блоки из-за геополитических конфликтов, санкций и стремления к суверенитету, затрагивая цепочки поставок, стандарты и интернет [1]. В глобальных цепочках создания стоимости (далее – ГЦСС) выполняющих роль структурного каркаса по распределению добавленной стоимости, технологий и компетенций между участниками международного разделения

труда под влиянием геополитических факторов и процессов деглобализации появляются системные уязвимости, связанные с технологической фрагментацией при взаимодействии поставщиков и производителей, которые выражаются в расхождении технологических стандартов, несовместимости цифровых систем, нарушении синхронизации проектировочных и производственных процессов. Это снижает адаптационные возможности и инновационный потенциал отечественной промышленности в достижении приоритета локализации производства и целей технологического суверенитета.

Особенно остро проблема стоит в традиционных отраслях с унаследованной инфраструктурой, таких как текстильная промышленность, где длинные цепочки поставок сочетаются с часто устаревшей технологической базой. Российская промышленность, как показывают исследования, интегрирована в ГЦСС преимущественно на восходящем, сырьевом уровне. Так, индекс прямого участия в 2018 году составлял 37,1%, обратного — лишь 8,6% [2, с. 160]. Исследователи отмечают, что участие России в ГЦСС увеличилось после введения санкций в 2014г., однако указывают на статистическую незначимость эффектов на уровне 10%. При этом негативный эффект от обратных связей (иностранная добавленная стоимость в экспорте, % валового экспорта) значительно сильнее [3, с. 163]. Это свидетельствует о слабом участии в глубокой переработке и высокотехнологичных сегментах цепочек, где требуется тесная технологическая интеграция.

Цель исследования заключается в разработке и обосновании научно-методических принципов повышения эффективности (устойчивости) функционирования производственных систем текстильной промышленности, базирующихся на анализе интеграции ресурсных потоков и выявлении критических точек технологической фрагментации на границе взаимодействия «поставщик–производитель».

Объекты, материалы и методы исследования

Объектами исследования выступают производственные системы текстильной промышленности в контексте кооперационного взаимодействия «поставщик–производитель». В качестве объектов анализа определены цепочки создания стоимости, организационные формы интеграции (вертикальная, контрактная, сетевая), ресурсные потоки (информационные, технологические, компетентностные) на границе взаимодействия «поставщик–производитель». Материалы исследования:

- статистические и отраслевые данные – обзор текстильной и легкой промышленности России за 2023 год, характеризующий структуру экспортно-импортных потоков и зарубежные исследования по технологическим разрывам, реструктуризации цепочек поставок и диверсификации;
- аналитические материалы по участию России в глобальных цепочках создания стоимости: работы, раскрывающие уровень интеграции страны в ГЦСС, влияние санкций, сырьевую специализацию и ограничения институциональной среды;
- теоретические и методологические источники по технологической фрагментации: публикации, посвященные сущности фрагментации, цифровым барьерам, трансформации ГЦСС в условиях деглобализации;
- исследования в области диагностических инструментов и форсайта: научные статьи, анализирующие шкалу технологической готовности (TRL), технологические радары, методы оценки участия в ГЦСС;
- материалы, посвященные моделям технологических разрывов, стратегиям устойчивости в условиях фрагментации;
- работы по формированию стоимости в цифровой экономике и промышленному суверенитету: источники, рассматривающие факторы создания стоимости, локализацию производства и внутренние факторы суверенитета.

Использование указанных материалов обеспечило эмпирическую и теоретическую базу для разработки научно-методических принципов.

Методы исследования включают системный анализ для выявления структуры и взаимосвязей ресурсных потоков в цепочке «поставщик–производитель»; метод классификации для систематизации видов кооперации и форм технологической фрагментации по трем критериям; сравнительный анализ для оценки ограничений существующих диагностических инструментов; синтез для формулирования научно-методических принципов; абстрактно-логический метод для обобщения результатов и формулировки выводов. Применение указанных методов позволило обеспечить достоверность полученных результатов и обоснованность сформулированных принципов.

Результаты и обсуждение

Почему же существующие системы управления не обеспечивают преодоления технологической фрагментации в цепочке «поставщик–производитель»? Во-первых, подобные системы, сформировались при другом технологическом укладе при доминировании иерархических и жестко интегрированных производственных моделей, которые сталкиваются с ограничениями цифровой экономики.

Во-вторых, применяемые инструменты координации, включая системы MRP II и ERP, ориентированные на оптимизацию внутренних бизнес-процессов предприятий, демонстрируют низкую эффективность при необходимости кросс-организационной синхронизации данных с множеством внешних контрагентов, не приспособлены для управления нематериальными активами, и поэтому не эффективны в управлении «мягкими» активами, циркулирующими в цепочке, такими как знания, компетенции, цифровые модели.

В-третьих, возрастающее значение приобретают институциональные и контрактные проблемы, что повышает риски взаимодействия. Ограниченность участия России в ГЦСС во многом объясняется «слабыми институтами страны и проблемами с исполнением контрактов» [2, с. 162], что побуждает компании выбирать поставщиков из других стран. Также следует выделить в качестве причины целевой конфликт, в котором локальные ключевые показатели эффективности отделов закупок (минимизация цены) вступают в противоречие с задачами инновационного развития, требующими инвестиций в формирование единого технологического пространства с поставщиками.

В современном мире ключевым ресурсом становятся данные. Однако, отсутствие унифицированных стандартов обмена данными, включая протоколы IoT и форматы цифровых двойников, в сочетании с недостаточным уровнем доверия к безопасности информации создает «цифровые барьеры» между звеньями цепочки, усугубляя фрагментацию [4].

Таким образом, эволюция систем управления останавливается на уровне логистической координации, не достигая стадии глубокой технологической интеграции и цифровизации, оставаясь в рамках парадигмы контроля и не развиваясь в направлении коллаборации. В текстильной промышленности, например, блокируют модернизацию технологическая разобщенность, фрагментация компетенций и низкая инновационная активность, что является потенциальным риском роста технологической фрагментации (Рис. 1).



Рис. 1. Факторы, влияющие на рост технологической фрагментации в текстильной промышленности

Технологическая разобщенность (устаревшее оборудование от разных производителей, отсутствие единых CAD/CAM/PLM-систем) напрямую ведет к фрагментации компетенций. Например, инженеры на производстве не владеют компьютерными программами дизайнерского бюро, технологи химической обработки не понимают спецификаций производителей волокон. Компетенции оказываются изолированными в локальных звеньях цепочки (производство нити, ткачество, крашение, пошив).

Несоответствие компетенций, в свою очередь, подавляет инновационную активность. Инновации в современных материалах (умные ткани, биосовместимые волокна) требуют кросс-дисциплинарного взаимодействия химиков, технологов, дизайнеров, IT-специалистов и бизнеса. Если такие команды не могут быть сформированы из-за организационных, технологических или финансовых барьеров, инновационный процесс останавливается на стадии прототипа.

Низкая инновационная активность закрепляет технологическую разобщенность. Отсутствие спроса на комплексные инновационные решения не создает рыночного стимула для инвестиций в совместимое оборудование и единые цифровые платформы. По аналогии с концепцией «ловушки низкотехнологичного равновесия» (Р. Нельсон, 1956), промышленность попадает в ситуацию вынужденной специализации на операциях с низкой добавленной стоимостью, своеобразную «ловушку развития», которая создает иллюзию роста через ВВП, но не ведет к развитию человеческого и интеллектуального капитала. Это подтверждается анализом (И.А. Мезинова, О.В. Бодягин, 2022) в котором исследователи отмечают, что слабая диверсификация экспорта и его сырьевой характер объясняют преобладание восходящего участия России в ГЦСС над нисходящим [6]. Эмпирически данный вывод подтверждается структурой экспорта: доминирование сырья (хлопок, химические волокна) и

простых промежуточных товаров при импорте высокотехнологичного оборудования и готовых инновационных изделий. Российский экспорт текстильных изделий в стоимостном выражении по итогам 2023 года сократился на 48% к уровню 2022г. и составил около 18 млрд рублей. При этом в структуре импорта текстильных материалов в стоимостном выражении основная стоимость приходилась на химические волокна (18,4% импорта – 762 млн долларов США) и хлопок (18,7% импорта – 777 млн долларов США) [7]. В целом, показатели промышленного производства текстильных изделий в % к аналогичному периоду прошлого года (АППГ), начиная с 2025 года демонстрируют отрицательную динамику (Рис. 2).

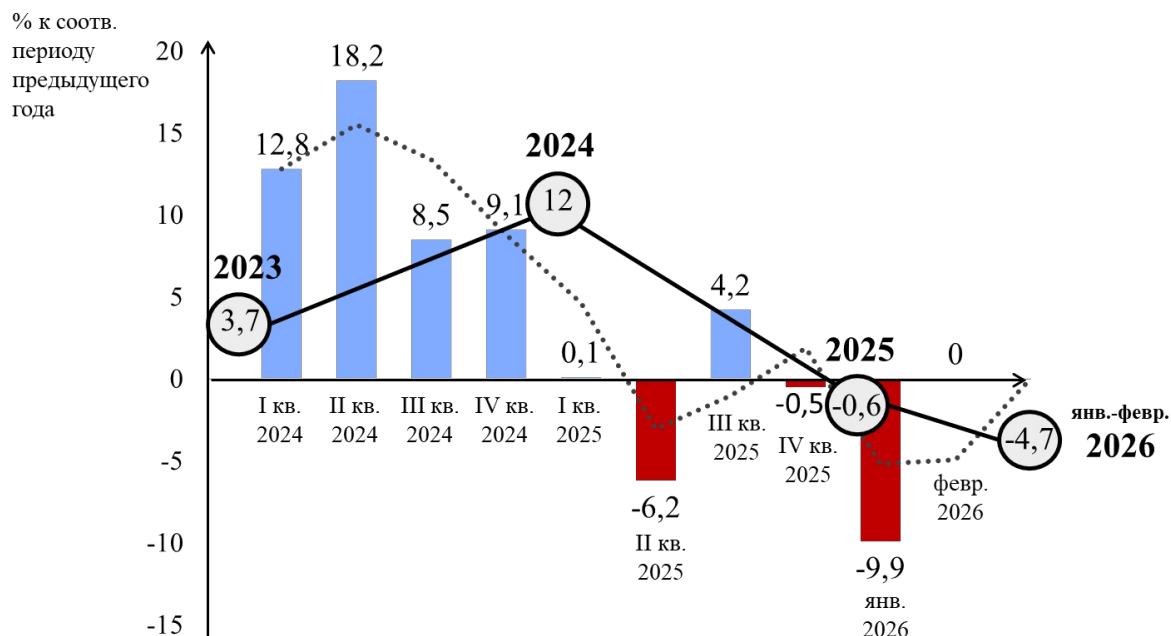


Рис. 2. Динамика выпуска текстильных изделий за 2023 – 2026 годы, % к АППГ

Источник: составлено автором по данным Росстат и расчетам Минэкономразвития России

Расчеты по данным рисунка 2 подтверждают негативный тренд: базисный темп роста выпуска продукции по отношению к значениям 2023 г. снизился с 2,24 % до -2,27% в январе – феврале 2026 г. В текстильной отрасли технологическая разобщенность, несоответствие компетенций и низкая инновационная активность выступают основными препятствиями для преодоления технологической фрагментации. Рассмотрим данное утверждение на примере нарушений в цепочке между производителем химического волокна (поставщик) и ткацким предприятием (производитель).

Информационный разрыв: поставщик передает производителю технический паспорт на бумажном носителе вместо цифровой модели волокна. Программные средства поставщика не интегрированы с системами автоматизированного проектирования ткацкого производства, отсутствуют общие форматы данных по международным стандартам. Выявление проблем происходит только при запуске нити в производственный цикл, фиксируется рост брака продукции.

Технологический разрыв: разработка волокна ведется с ориентацией на внутренние критерии поставщика, без учета специфики его переработки у производителя. Как следствие, у нити повышенный коэффициент трения, электризация, неравномерная усадка. Ткацкое производство вынуждено снижать скоростные режимы работы оборудования, теряя производительность.

Компетентностный разрыв: специалисты-химики поставщика и технологи ткацкого производства принадлежат к разным профессиональным сообществам и используют различную профессиональную терминологию. При возникновении технологических проблем каждая сторона ищет причины в своей области ответственности, так как отсутствуют специалисты, владеющие компетенциями, необходимыми для понимания обеих сторон процесса.

Организационный разрыв: взаимоотношения строятся на основе краткосрочных контрактов, эффективность которых определяется по критерию минимизации цены, отсутствуют стимулы для обмена информацией. Возникает «эффект размывания ответственности», при котором никто не отвечает за конечный результат.

Для системного анализа проблемы автором разработана классификация видов кооперации в цепочке «поставщик-производитель» и соответствующих им форм проявления фрагментации по трем основным критериям: объект интеграции, функциональная область и форма взаимодействия (таблица 1).

Таблица 1. Классификация видов кооперации и проявлений технологической фрагментации в цепочке «поставщик – производитель»

Тип интеграции	Нормативное состояние	Формы проявления фрагментации
Критерий 1: Объект интеграции		
Информационная	Единое информационное пространство, сквозное проектирование, обмен данными в реальном времени	Отсутствие унифицированных стандартов обмена, цифровые барьеры, проблемы безопасности данных, асимметрия предоставляемой информации
Технологическая	Согласованность оборудования, единые стандарты качества, совместимость процессов	Разнородность технологического парка, разрывы в звене «проектирование-производство»
Компетентностная	Совместные исследовательские структуры, обмен знаниями, кросс-функциональные команды	Локализация компетенций в отдельных звеньях, снижение взаимодействия и инновационной активности
Критерий 2: Форма взаимодействия		
Вертикальная	Холдинг, единая система управления, унифицированные стандарты	Несовместимость управляющих систем, административные барьеры для обмена знаниями, разнородность партнерских контактов
Контрактная	Минимизация транзакционных издержек, обмен данными, автоматизация процессов	Размывание ответственности за инновации, сложности исполнения договорных обязательств
Сетевая	Партнерство, совместное проектирование, распределенные инновации	Несовместимость цифровых платформ, дифференциация уровней цифровой зрелости, недоверие к партнерам
Критерий 3: Функциональная область		
Интеграция НИОКР	Раннее вовлечение поставщика в разработку, совместное проектирование	Запаздывающее подключение поставщика, отсутствие механизмов совместных исследований, разрыв между разработками и производством
Производственно-логистическая	Синхронизация планов, системы «точно в срок», прозрачность цепочки	Нарушения поставок из-за несоответствия качества, отсутствие прозрачности, увеличение складских запасов

Представленная в таблице 1 классификация демонстрирует многомерный характер технологической фрагментации, охватывающей различные аспекты взаимодействия участников.

Анализ доступных инструментов выявления разрывов в цепочках создания стоимости позволяет сделать вывод об их ограниченной применимости для решения поставленных задач. Инструменты операционного менеджмента, такие как SCOR-модель ориентирована на описание и измерение эффективности цепочки поставок, идентификацию узких мест. Однако она фиксирует преимущественно операционные и логистические сбои, не затрагивая технологические причины их возникновения и не учитывая компетентностные аспекты. Картирование потока создания ценности (VSM) позволяет визуализировать материальные и информационные потоки для выявления потерь, но ограничено анализом текущих процессов и редко применяется для оценки совместимости технологических платформ. Теория ограничений (ТОС) направлена на поиск звена, лимитирующего производительность системы, однако оперирует преимущественно категориями производственной мощности, не затрагивая качественные характеристики совместимости.

Инструменты оценки компетенций, например, компетентностные профили позволяют выявить расхождения в квалификации персонала, но отличаются трудоемкостью разработки и слабо интегрированы с технологическим анализом. Анализ сетей знаний выявляет нарушения коммуникации между группами специалистов, однако результаты такого анализа сложно формализовать для целей регулярного мониторинга. Форсайт-инструменты – технологические радары и шкала уровня технологической готовности TRL решают задачи обнаружения новых технологических направлений и оценки тенденций для стратегического планирования инвестиций, но обладают существенными ограничениями применительно к задачам оценки уровня фрагментации (таблица 2).

Таблица 2. Сопоставление характеристик радаров с задачами диагностики фрагментации

Характеристика	Технологические радары	Задачи диагностики фрагментации
Целевое назначение	Выявление новых технологических направлений	Оценка совместимости технологий в цепочке
Предмет анализа	Технологии как самостоятельные объекты	Связи и взаимозависимости между технологиями разных звеньев
Область фокуса	Внешняя среда, глобальные тренды	Внутренняя среда конкретной производственной цепочки
Применяемые метрики	Уровень зрелости, потенциал, ожидаемое влияние	Степень совместимости, синхронность развития, компетентностные разрывы
Учет компетенций	Отсутствует	Является критически важным компонентом
Временной аспект	Статичная оценка на момент анализа	Отслеживание динамики и асинхронности развития участников
Уровни анализа	Преимущественно макроуровень	Интеграция микро-, мезо- и макроуровней

Как отмечается в исследованиях, форсайт-инструменты должны охватывать все этапы цепочки создания ценности [8], [9], но существующие модели не предусматривают анализа связей между отдельными звеньями. В научной литературе встречаются исследования по созданию других моделей с идентификацией «точек технологического разрыва» и анализом конфигурации цепочки стоимости [10]–[13], однако данные разработки не носят системного характера.

Таким образом, совокупность существующих инструментов представляет собой набор разрозненных диагностических средств, каждое из которых фиксирует лишь отдельный аспект состояния цепочки «поставщик – производитель». Отсутствует целостная методология, объединяющая структурные, технологические и компетентностные параметры и ориентированная на анализ уровня интеграции ресурсных потоков в цепочке «поставщик-производитель» и выявления критических точек технологической фрагментации.

Преодоление ограничений существующих диагностических подходов требует разработки научно-методических принципов, ориентированных на повышение эффективности (устойчивости) функционирования производственных систем текстильной промышленности, основу которых составляет анализ интеграции ресурсных потоков в цепочке «поставщик–производитель» и выявление критических точек технологической фрагментации. Предлагаемый подход отражает задачи диагностики фрагментации и включает 6 принципов, представленных на примере текстильной промышленности (Рис. 3).



Рис. 3. Научно-методические принципы повышения устойчивости производственных систем текстильной промышленности

Первый принцип – Интегральность оценки ресурсных потоков – требует, чтобы оценка технологической фрагментации охватывала все ключевые аспекты взаимодействия участников цепочки в единой диагностической системе. В рамках этого принципа выделяются пять взаимосвязанных областей анализа ключевых потоков цепочки: материальных (волокна, нити, ткани), информационных (цифровые модели, CAD/CAM/PLM), технологических (совместимость оборудования прядения, ткачества, отделки), компетентностных (квалификация химиков, технологов, дизайнеров) и управленческих (формы кооперации), что позволяет выявлять критические точки фрагментации на стыках смежных переделов.

Второй принцип – Многоуровневость диагностики фрагментации – предполагает проведение анализа цепочки «поставщик – производитель» на трех иерархических уровнях: на микроуровне анализируются точки взаимодействия партнеров; на мезоуровне оценивается состояние внутриотраслевых кооперационных сетей; на макроуровне исследуются отраслевые стандарты, технологические тренды, возможности импортозамещения. Реализация принципа позволяет выявить как локальные разрывы, так и системные факторы, их порождающие.

Третий принцип – Квантифицируемость показателей интеграции – реализуется через разработку измеримых индикаторов, адаптированных к текстильному производству. Например, доля цифровых паспортов волокон, передаваемых в машиночитаемых форматах; коэффициент совместимости оборудования смежных стадий (прядение–ткачество–отделка); индекс интенсивности кросс-функциональных коммуникаций между технологами разных переделов, что обеспечивает переход от качественных описаний к объективной оценке с опорой на документально подтвержденные, регулярно обновляемые данные.

Четвертый принцип – Визуализируемость критических точек – предполагает представление результатов диагностики в виде многомерной диаграммы (радарной карты) по пяти областям анализа с наглядным выделением зон максимальной фрагментации на границе взаимодействия «поставщик–производитель». Например, отсутствие унифицированных форматов передачи цифровых паспортов химических волокон от производителя сырья к ткацкому предприятию; различие в стандартах качества на промежуточные полуфабрикаты, приводящее к браку при последующей переработке; несовместимость CAD-систем дизайна производителя готовой одежды с системами автоматизированного проектирования тканей у поставщика. Визуализация профиля фрагментации производственной цепочки позволяет выделить в ней «критические точки» – области с максимальными разрывами, провести сравнительный анализ различных цепочек и отследить динамику изменений во времени.

Пятый принцип – Антиципация рисков фрагментации – обеспечивает переход от констатации текущего состояния к прогнозированию возникновения разрывов на основе мониторинга асинхронности технологического развития участников (например, когда поставщик переходит на автоматизированные линии, а производитель продолжает работать на устаревших станках) и идентификации признаков «ловушки низкотехнологичного равновесия» (сырьевая специализация, низкая добавленная стоимость, отсутствие совместных исследований и разработок). Как показывают исследования [14]–[16], в ответ на возникающие сбои компании-производители диверсифицируют поставщиков и сокращают протяженность цепочек, отказываясь от краткосрочной эффективности в пользу долгосрочной устойчивости. Предлагаемый подход создает информационную основу для принятия таких решений.

Шестой принцип – Масштабируемость отраслевого инструментария – предполагает адаптацию принципов к многостадийности текстильного производства от химических волокон до готовой одежды с сохранением возможности распространения на смежные отрасли легкой промышленности (обувную, кожевенную) и на другие обрабатывающие производства с аналогичной структурой кооперации.

Сформулированные принципы представляют собой систематизированную совокупность положений, обеспечивающих комплексную диагностику и преодоление технологических разрывов в производственных цепочках. В отличие от существующих разрозненных подходов (SCOR, VSM, технологические радары), предлагаемая система принципов объединяет оценку структурных, информационных, технологических, компетентностных и функциональных параметров взаимодействия, обеспечивает многоуровневое отслеживание состояния технологической связанности и создает основу для упреждающего управления интеграцией ресурсных потоков. Это позволит:

- систематизировать формы организации производства в цепочке «поставщик–производитель» с учетом отраслевой специфики текстильной промышленности;
- выявлять критические точки технологической фрагментации на микро-, мезо- и макроуровнях;
- оценивать степень согласованности ресурсных потоков (информационных, технологических, компетентностных) между участниками производственной кооперации;
- формировать основу для совершенствования форм управления и организации производства в соответствии с требованиями цифровой трансформации.

Практическая реализация предложенных принципов предполагает последующую разработку детализированной методики, включающей систему показателей, процедуры сбора и обработки данных, алгоритмы интерпретации результатов. Данное направление составит содержание следующего этапа

исследования, ориентированного на создание инструментария диагностики и преодоления технологической фрагментации в промышленных цепочках создания стоимости «поставщик – производитель».

Выводы

Проведенное исследование позволяет заключить, что технологическая фрагментация в цепочке «поставщик–производитель» носит системный характер, охватывая структурный, информационный, технологический, компетентностный и функциональный аспекты взаимодействия. В текстильной промышленности разрывы приобретают особую остроту, блокируя модернизацию, импортозамещение и закрепляя специализацию на операциях с низкой добавленной стоимостью. В ходе исследования разработаны и обоснованы научно-методические принципы повышения устойчивости производственных систем текстильной промышленности, базирующиеся на анализе интеграции ресурсных потоков и выявлении критических точек технологической фрагментации в цепочке «поставщик–производитель».

Научная новизна состоит в авторской классификации видов кооперации и форм технологической фрагментации, адаптированной к текстильному производству, выявлении ограничений существующих диагностических инструментов, а также в формулировании шести принципов (интегральность, многоуровневость, квантифицируемость, визуализируемость, антиципация, масштабируемость), ориентированных на анализ ресурсных потоков на границе взаимодействия поставщика и производителя в цепочках создания стоимости, что соответствует пункту 18 («Разработка научных, методологических и системотехнических принципов повышения эффективности функционирования и качества организации производственных систем») паспорта научной специальности 2.5.22. «Управление качеством продукции. Стандартизация. Организация производства».

Практическая реализация предложенных принципов создает основу для последующей разработки методики диагностики и преодоления технологической фрагментации. Дальнейшие исследования будут направлены на создание соответствующего прикладного инструментария для текстильных предприятий.

Научный руководитель: заведующий кафедрой менеджмента, профессор, доктор экономических наук Титова Марина Николаевна

Scientific supervisor: head of the department of management, professor, doctor of economics Titova Marina Nikolaevna

Список литературы

1. Хейфец Б. Технологическая фрагментация и технологический суверенитет в условиях геополитических потрясений // Общество и экономика. 2025. № 3. С. 23 - 36. URL: <https://journals.eco-vector.com/0207-3676/article/view/684568> (дата обращения: 25.03.2026)
2. Иванов Н.В., Доценко Д.А. Участие России в глобальных цепочках создания стоимости // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 11-1 (93). С. 159 - 162.
3. Друпкин И.М., Симачев Ю.В., Федюнина А.А., Пастухова П.А. Влияние финансовых санкций на участие стран в глобальных цепочках создания стоимости: оценка методом синтетического контроля // Журнал НЭА. 2025. № 4 (69). С. 151 - 172.
4. Толкачев С.А., Гвоздева В.А. Глобальные цепочки стоимости в эпоху технологической трансформации и деглобализации // Проблемы рыночной экономики. 2023. № 2. С. 140 - 155.
5. Csath, M. Recovery based on development rather than growth // Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej. 2022. Vol. 85 (1). pp. 43 - 70.
6. Мезинова И.А., Бодягин О.В. Конкурентоспособность России в глобальных цепочках создания стоимости: современные вызовы // Учет и статистика. 2022. № 3(67). С. 30 - 37.
7. Обзор текстильной и легкой промышленности России – 2023. ЛЕГПРОМ. URL: https://www.rctest.ru/Documents/Рынок%20ЛЕГПРОМ%20за%202023_итог.pdf (дата обращения: 25.03.2026)
8. Анохов И.В. Шкала уровня технологической готовности TRL и перспективы ее модификации // Стратегии бизнеса. 2022. № 10 (11). С. 289 - 294. URL:

<https://www.strategybusiness.ru/jour/article/view/881?ysclid=mn6dxcheyx724630673> (дата обращения: 25.03.2026)

9. Ена О.В. Радары для многопараметрической оценки технологий. Сценарии патентной аналитики // Вестник ФИПС. 2024. Том 3. № 1 (7). С. 12 - 29.

10. Fujiwara I., Matsuyama K. A Technology-Gap Model of «Premature» Deindustrialization // American Economic Review. 2024. Vol. 114. No. 11. pp. 3714 - 3745. URL: <https://doi.org/10.1257/aer.20230133> (дата обращения: 25.03.2026)

11. Василенкова Н.В. Внутренние факторы формирования промышленного суверенитета России // Прогрессивная экономика. 2026. № 1. С. 199 - 216.

12. Демиров В.В. Основные факторы создания стоимости в цифровой экономике: пути локализации ее создания и удержания в национальных юрисдикциях // Вопросы инновационной экономики. 2023. Т. 13. № 3. С. 1121 - 1134.

13. Романов И.Г. Методологические подходы к оценке участия национальных экономик в глобальных цепочках создания стоимости // Управленческое консультирование. 2025. № 1 (187). С. 45 - 57.

14. Fathiya D.N. Global supply chain restructuring: business strategy amid geopolitical fragmentation // Journal of economic, technology and business (JETBIS). 2025. vol. 4. no. 4. pp. 176 - 185. URL: <https://jetbis.al-makkipublisher.com/index.php/al/article/view/222/344> (дата обращения: 25.03.2026)

15. Supply Chain Diversification and Resilience: IMF Working Paper. Washington: International Monetary Fund. 2025. No. WP/2025/102. 60 pp. URL: <https://www.imf.org/-/media/files/publications/wp/2025/english/wp2025102-print-pdf.pdf> (дата обращения: 25.03.2026)

16. Xiaomeng L., Jia R. Optimal supply diversification strategy under supply disruption. // Hindawi. Mathematical problems in engineering. 2020. August. URL: <https://ideas.repec.org/a/hin/jnlmpe/8686371.html> (дата обращения: 25.03.2026)

References

1. Hejfec B. Tekhnologicheskaya fragmentaciya i tekhnologicheskij suverenitet v usloviyah geopoliticheskikh potryasenij [Technological Fragmentation and Technological Sovereignty in the Context of Geopolitical Upheavals]. *Obshchestvo i ekonomika*. [Society and Economy]. 2025. No 3. pp. 23 - 36. (in Rus.). URL: <https://journals.eco-vector.com/0207-3676/article/view/684568> (date accessed: 25.03.2026)

2. Ivanov N.V., Docenko D.A. Uchastie Rossii v global'nyh cepochkah sozdaniya stoimosti [Russia's Participation in Global Value Chains]. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika* [Economics and Business: Theory and Practice]. 2022. No 11-1 (93). pp. 159 - 162. (in Rus.).

3. Drapkin I.M., Simachev YU.V., Fedyunina A.A., Pastuhova P.A. Vliyanie finansovykh sankcij na uchastie stran v global'nyh cepochkah sozdaniya stoimosti: ocenka metodom sinteticheskogo kontrolya [The Impact of Financial Sanctions on Countries' Participation in Global Value Chains: A Synthetic Control Method Assessment]. *Zhurnal NEA* [The Journal of the New Economic Association]. 2025. No 4 (69). pp. 151 - 172. (in Rus.).

4. Tolkachev S.A., Gvozdeva V.A. Global'nye cepochki stoimosti v epohu tekhnologicheskoy transformacii i deglobalizacii [Global Value Chains in the Era of Technological Transformation and Deglobalization] *Problemy rynochnoj ekonomiki* [Problems of Market Economy]. 2023. No 2. pp. 140 - 155. (in Rus.).

5. Csath, M. Recovery based on development rather than growth. *Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej*. 2022. Vol. 85 (1). pp. 43 - 70.

6. Mezinova I.A., Bodyagin O.V. Konkurentosposobnost' Rossii v global'nyh cepochkah sozdaniya stoimosti: sovremennye vyzovy [Competitiveness of Russia in Global Value Chains: Modern Challenges]. *Uchet i statistika* [Accounting and Statistics]. 2022. No 3 (67). pp. 30 - 37. (in Rus.).

7. Obzor tekstil'noj i legkoj promyshlennosti Rossii – 2023 [Review of the Textile and Light Industry of Russia – 2023]. *LEGPROM* [LEGPROM]. (in Rus.). URL: https://www.rctest.ru/Documents/Rynok%20LEGPROM%20za%202023_itog.pdf (date accessed: 25.03.2026)

8. Anohov I.V. SHkala urovnya tekhnologicheskoy gotovnosti TRL i perspektivy ee modifikacii [The Technology Readiness Level (TRL) Scale and Prospects for Its Modification]. *Strategii biznesa* [Business Strategies]. 2022. No. 10 (11). pp. 289–294. (in Rus.). URL:

<https://www.strategybusiness.ru/jour/article/view/881?ysclid=mn6dxcheyx724630673> (date accessed: 25.03.2026)

9. Ena O.V. Radary dlya mnogoparametricheskoy ocenki tekhnologij. Scenarii patentnoj analitiki [Radars for Multiparameter Technology Assessment: Scenarios for Patent Analytics]. *Vestnik FIPS* [Herald of the Federal Institute of Industrial Property]. 2024. Vol. 3. No. 1 (7). pp. 12 - 29. (in Rus.).

10. Fujiwara I., Matsuyama K. A Technology-Gap Model of «Premature» Deindustrialization. *American Economic Review*. 2024. Vol. 114. No. 11. pp. 3714 - 3745. URL: <https://doi.org/10.1257/aer.20230133> (date accessed: 25.03.2026)

11. Vasilenkova N.V. Vnutrennie faktory formirovaniya promyshlennogo suvereniteta Rossii [Internal Factors in the Formation of Russia's Industrial Sovereignty]. *Progressivnaya ekonomika* [Progressive Economics]. 2026. No. 1. pp. 199 - 216. (in Rus.).

12. Demirov V.V. Osnovnye faktory sozdaniya stoimosti v cifrovoj ekonomike: puti lokalizacii ee sozdaniya i uderzhaniya v nacional'nyh yurisdikciyah [Key Factors of Value Creation in the Digital Economy: Ways to Localize Its Creation and Retain It Within National Jurisdictions]. *Voprosy innovacionnoj ekonomiki* [Journal of Innovation Economics]. 2023. Vol. 13. No. 3. pp. 1121 - 1134. (in Rus.).

13. Romanov I.G. Metodologicheskie podhody k ocenke uchastiya nacional'nyh ekonomik v global'nyh cepochkah sozdaniya stoimosti [Methodological Approaches to Assessing the Participation of National Economies in Global Value Chains]. *Upravlencheskoe konsul'tirovanie* [Administrative Consulting]. 2025. No. 1 (187). pp. 45 - 57. (in Rus.).

14. Fathiya D.N. Global supply chain restructuring: business strategy amid geopolitical fragmentation. *Journal of economich, technology and business (JETBIS)*. 2025. Vol. 4. No. 4. pp. 176 - 185. URL: <https://jetbis.al-makkipublisher.com/index.php/al/article/view/222/344> (date accessed: 25.03.2026)

15. Supply Chain Diversification and Resilience: IMF Working Paper. *Washington: International Monetary Fund*. 2025. No. WP/2025/102. 60 pp. URL: <https://www.imf.org/-/media/files/publications/wp/2025/english/wp2025102-print-pdf.pdf> (date accessed: 25.03.2026)

16. Xiaomeng L., Jia R. Optimal supply diversification strategy under supply disruption. *Hindawi. Mathematical problems in engineering*. 2020. August. URL: <https://ideas.repec.org/a/hin/jnlmpe/8686371.html> (date accessed: 25.03.2026)

УДК 658.3.07

Валяев А. И.Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна
191186, Санкт-Петербург, Большая Морская, 18**КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ СПОРТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

В данной работе уделяется внимание способности спортивных организаций, в частности фитнес-центров, выдерживать конкуренцию в условиях экономического спада. Особое внимание уделено изучению изменений на рынке фитнес-услуг в России за последнее десятилетие, а также ключевым трудностям, сдерживающим развитие этой отрасли. Кроме того, исследуются варианты создания устойчивых конкурентных преимуществ для физкультурно-спортивных учреждений в период восстановления экономики после кризиса.

Ключевые слова: фитнес-клуб, фитнес индустрия, физкультурно-спортивная организация, конкурентоспособность, конкурентные преимущества

Valyaev A. I.Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design
191186, Saint Petersburg, Bolshaya Morskaya St., 18**COMPETITIVENESS OF SPORTS ORGANIZATIONS**

This paper focuses on the ability of sports organizations, in particular fitness centers, to withstand competition in an economic downturn. Special attention is paid to the study of changes in the fitness services market in Russia over the past decade, as well as key difficulties hindering the development of this industry. In addition, the options for creating sustainable competitive advantages for physical education and sports institutions during the economic recovery after the crisis are being explored.

Keywords: fitness club, fitness industry, physical culture and sports organization, competitiveness, competitive advantages

Вектор развития российской экономики неразрывно связан с усилением состязательности хозяйствующих субъектов всех уровней. Это достигается посредством стимулирования предпринимательских начинаний и внедрения инноваций. Подобные тенденции наблюдаются и в спортивных организациях, поскольку спорт в современном мире — это одновременно и экономическое, и социальное явление.

Ключевую роль в повышении конкурентоспособности предприятий играет как внешняя, так и внутренняя бизнес-среда. Под ней подразумевается совокупность условий и факторов, оказывающих влияние на предпринимательскую деятельность и требующих от руководства принятия решений для их нейтрализации или адаптации к ним.

Вопросам конкурентоспособности экономических субъектов посвящены труды таких экономистов, как И. М. Абдулиманов, В. А. Никулин, Л. Н. Орлов, А. Т. Похилько, Т. В. Матвеева, А. Е. Курач и другие.

Т. В. Матвеева и Т. В. Курач подчеркивают многогранность понятия "конкурентоспособность", отмечая существование множества подходов к ее определению, обусловленных различием в приоритетах, которые ученые отдают факторам, ее формирующим [1].

А. Т. Похилько акцентирует внимание на том, что конкуренция является важнейшей характеристикой рыночной экономики и показателем эффективности деятельности компании. Именно конкуренция стимулирует применение творческого потенциала личности, создавая условия для самореализации в экономике через разработку новых конкурентоспособных товаров и услуг. В настоящее время конкурентоспособность является одним из ключевых параметров, определяющих функционирование предприятия, что подтверждается принятием законов о конкуренции и созданием регулирующих органов во многих странах мира [2].

По мнению В. А. Никулина, на конкурентоспособность услуг оказывает значительное влияние широкий спектр факторов, но основным из них является качество предоставляемых услуг. Качество — это степень соответствия характеристик требованиям, предъявляемым к услуге или товару [3].

Важно подчеркнуть, что анализ показателей, характеризующих конкурентную среду, имеет определяющее значение не только для отдельных предприятий, но и для государства в целом, в

контексте развития отраслей экономики и регионов. Существует множество оценочных показателей в этой области, включая индекс Херфиндаля-Хиршмана.

Рассмотрим более подробно вопросы конкурентоспособности в сфере физической культуры и спорта.

Спорт приобретает все большее значение. Растет число людей, занимающихся спортом (активное спортивное потребление), и увеличивается время, затрачиваемое на просмотр спортивных мероприятий (пассивное спортивное потребление), о чем писал известный американский исследователь Н. Koning.

Согласно точке зрения Лабудина А. В., физическая культура и спорт оказывают значительное влияние на экономику государства и общества, воздействуя, в частности, на «качество трудовых ресурсов, предпочтения потребителей, структуру расходов и потребность, туризм, международные экономические отношения и иные индикаторы экономической системы». Не зря в бюджетной системе физическая культура и спорт всегда занимают важное место среди отраслей, получающих финансирование из государственных и местных бюджетов различных уровней. В то же время, в отличие от таких сфер, как оборона и национальная безопасность, финансирование спорта происходит не только за счет бюджетных средств, но и за счет частных пожертвований. Это накладывает отпечаток на специфику управления в спортивной индустрии. Таким образом, спортивный бизнес можно интерпретировать как предоставление спортивных услуг на коммерческой основе. Исходя из этого, коммерциализация спорта является определяющей характеристикой современного социума, при этом данный процесс разворачивается в условиях его дифференциации [4].

На рисунке 1, рассмотрим объем российского рынка фитнес-услуг, млрд.руб.

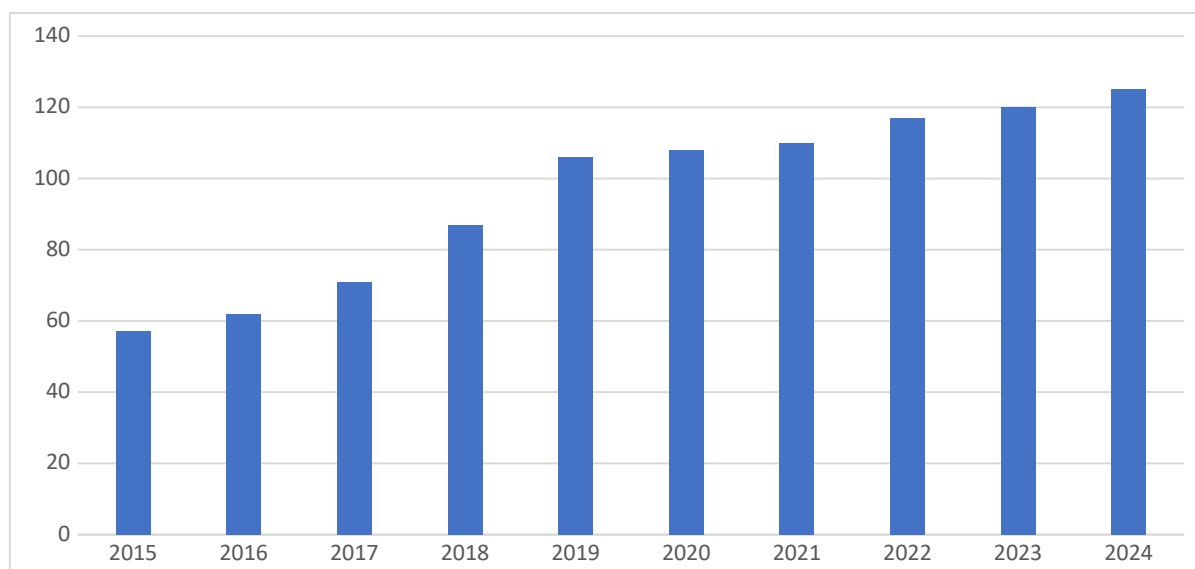


Рисунок 1 - Динамика объема российского рынка фитнес-услуг, млрд.руб. [5]

В ноябре 2020 года Ассоциацией операторов фитнес-индустрии (АОФИ), в сотрудничестве с Content Research, было проведено анкетирование среди завсегдатаев фитнес-центров. В исследовании участвовали 7800 человек, представляющих все регионы Российской Федерации. Особое внимание уделялось ответам, касающимся видов физической нагрузки во время и после периода ограничений. После снятия карантинных мер 85% опрошенных вернулись к занятиям в фитнес-клубах. Тем не менее, 15% респондентов перестали посещать фитнес-клубы, при этом 6% из них прекратили любую физическую активность, а еще 6% не посещают клубы с начала карантина (марта 2020 года). Важным результатом исследования АОФИ также является вывод о том, что у людей, регулярно занимающихся спортом, (не менее двух раз в неделю) вероятность заболевания коронавирусом на 25% ниже, чем у тех, кто не тренируется. Результаты опроса свидетельствуют о том, что регулярные тренировки способствуют более легкому течению коронавирусной инфекции в 49% случаев.

Предприниматель, по мнению Ф. Хайека, выделяется среди других экономических агентов своим особым подходом к делу: он стремится находить еще не освоенные другими возможности для получения прибыли [6]. Ведение бизнеса в сфере физической культуры и спорта сопряжено со значительными рисками.

Далее рассмотрим основы управления спортивными организациями, на примере футбольного клуба.

Футбольные клубы в разной степени стремятся приспосабливаться к технологическим изменениям и применять их в своей управленческой деятельности с целью повысить эффективность. В современных условиях коммерческая деятельность клубов является одной из ключевых составляющих их эффективного управления. Футбольный бизнес – очень конкурентная среда, где каждый клуб пытается ухватить свой кусочек, а впоследствии его увеличить.

Для того чтобы рассмотреть причины, по которым российские футбольные клубы на данном этапе не способны существовать без государственной поддержки, в отличие от американских и европейских профессиональных спортивных клубов, проведем сравнительный анализ структуры доходов клубов РФПЛ и клубов лиг «Большой пятёрки»: Англии, Германии, Испании, Италии и Франции (Рисунок 2).

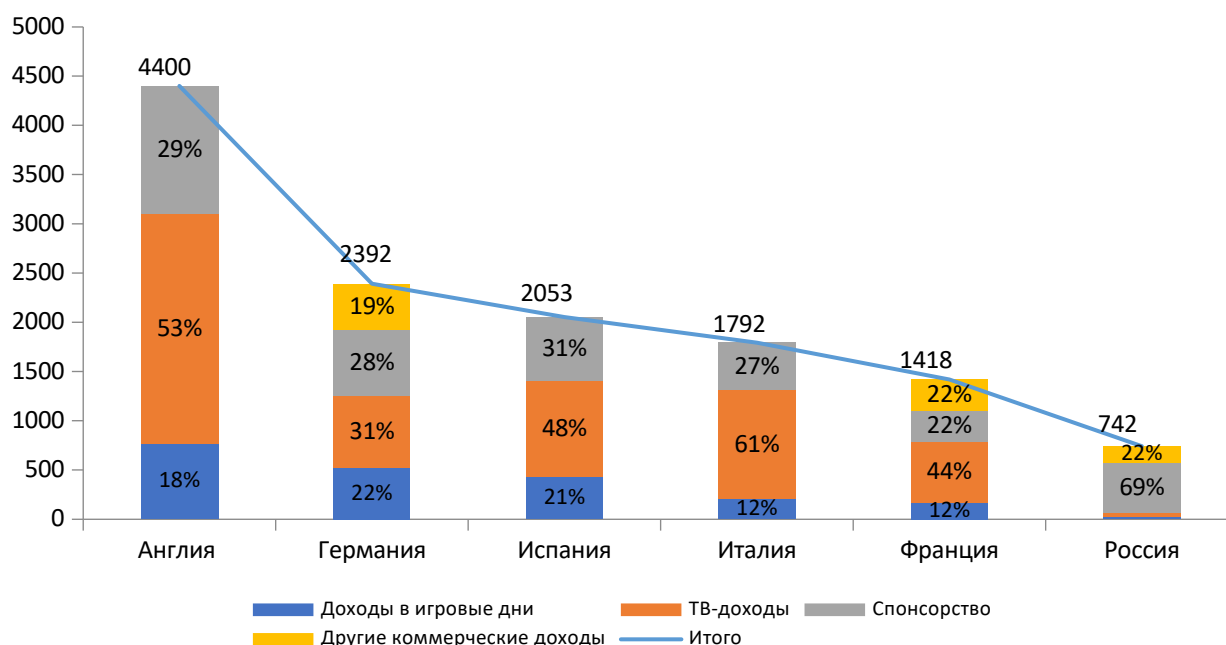


Рисунок 2 - Структура доходов футбольных клубов в 2024 году, млн евро

Как видно из представленного графика, основанного на данных ежегодного отчета Deloitte о финансовой деятельности клубов и отчета УЕФА по лицензированию клубов за 2024 год, структура доходов российских футбольных клубов в значительной степени отличается от клубов лиг «Большой пятёрки». Основной статьёй доходов европейских футбольных клубов, составляющей, в среднем, около половины от всей величины доходов, является продажа прав на телевизионные трансляции.

Именно этот фактор в наибольшей степени способствует стабильному финансовому положению европейских клубов, в то время как для российских клубов, в среднем, уровень доходов от продажи прав на показ матчей чемпионата не превышает 5% совокупных доходов [7].

Существует несколько причин, по которым клубы РФПЛ не могут на данном этапе приблизиться к показателям европейских клубов:

- относительно небольшая аудитория: меньшее число болельщиков, которые следят за своим национальным чемпионатом в России, чем в Европе, низкая привлекательность российского чемпионата для иностранных болельщиков;
- более низкий уровень располагаемых доходов населения и как следствие – меньший процент людей, готовых платить за просмотр футбола на платных телеканалах;
- отсутствие конкурентного рынка спортивного телевидения в России.

Именно последнюю проблему необходимо выделить как основополагающую. До 2015 года весь российский спорт среди федеральных каналов вещания на постоянной основе был представлен лишь на каналах государственного холдинга ВГТРК и на «НТВ-Плюс», принадлежащему «Газпром-

Медиа». Ситуация похожа на структуру владельцев клубов РФПЛ: государство и государственная корпорация (дочерняя компания «Газпрома»).

Среди поручений Президента РФ, о которых уже говорилось ранее в работе, также было и решение о создании нового спортивного телеканала. В конце 2015 года на смену «России 2» холдинга ВГТРК пришел «Матч ТВ», владельцем которого является все тот же холдинг «Газпром-медиа». Телеканал был создан с целью пропаганды спорта и здорового образа жизни и главное – обеспечения максимального количества бесплатных и общедоступных трансляций спортивных событий, особенно наиболее важных для широкой аудитории населения России. В преддверии Чемпионата Мира по футболу в России в 2018 году, телеканал показывает максимально возможное количество матчей РФПЛ, что делает практически невозможным развитие альтернативных платных телеканалов. Таким образом, отсутствие какой-либо конкуренции позволяет «Газпром-медиа» диктовать свои условия при заключении контракта с РФПЛ на показ матчей, занижая стоимость приобретаемых прав. Наблюдается некоторая непоследовательность в решениях, принятых по итогам заседания Совета по развитию физической культуры и спорта: с одной стороны, декларируется, что профессиональный спорт должен существовать на основании собственных доходов, с другой, при наличии подобного общедоступного телеканала существенно ограничивается доходная база клубов [8].

Доля доходов в игровые дни, состоящая из продажи билетов, абонементов и атрибутики, у российских клубов также значительно ниже, чем у европейских клубов: 4% против 15-20% для среднестатистического клуба «Большой пятерки». Наибольшие доли в структуре доходов клубов РФПЛ составляют спонсорство и другие коммерческие доходы: 69% и 22% соответственно. Под «другими коммерческими доходами» в основном скрывается бюджетное финансирование, получаемое от субъектов РФ. При этом среди спонсорских контрактов значительную долю занимают контракты со связанными сторонами (Рисунок 3). Фактически такие спонсорские доходы являются прямыми вложениями владельцев команд, неважно частных или государственных, с использованием своих компаний или компаний-партнеров и не являются реальным доходом клуба. Согласно требованиям финансового Fair Play, такие контракты подлежат переоценке с учетом их реальной стоимости для расчета дефицита безубыточности. Именно эта проблема свойственна большинству российских клубов при прохождении процедуры лицензирования УЕФА.

Структура финансирования частного клуба



Структура финансирования клуба с государственным участием

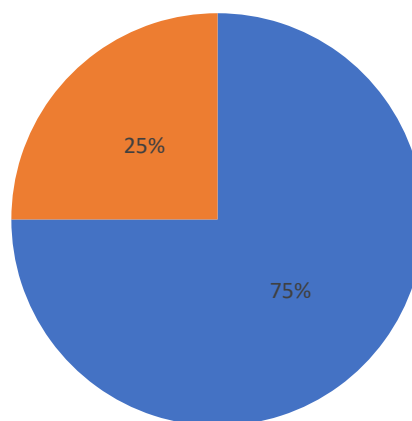


Рисунок 3 - Структура финансирования клубов РФПЛ

Из представленной диаграммы видно, что клубы с государственным участием, то есть большинство (13 из 16) всего лишь четверть своих доходов получают не в виде вложений владельцев, акционеров и аффилированных с ними компаний, в большинстве своем безвозмездных, а действительно зарабатывая их. Для частных клубов процент реальных доходов выше, однако, все

равно наблюдается значительная доля финансирования от связанных сторон, составляющая 40%. В условиях такого финансирования операционная прибыль клубов РФПЛ не является репрезентативным индикатором, так как в действительности она должна быть уменьшена на величину безвозмездных вложений, осуществляемыми владельцами в той или иной форме [9].

Таким образом, представляет интерес сравнение РФПЛ с другими европейскими лигами, не входящими в «Большую пятерку», по объемам доходов в игровые дни и от продаж прав на телетрансляции, представленное на рисунке 4.

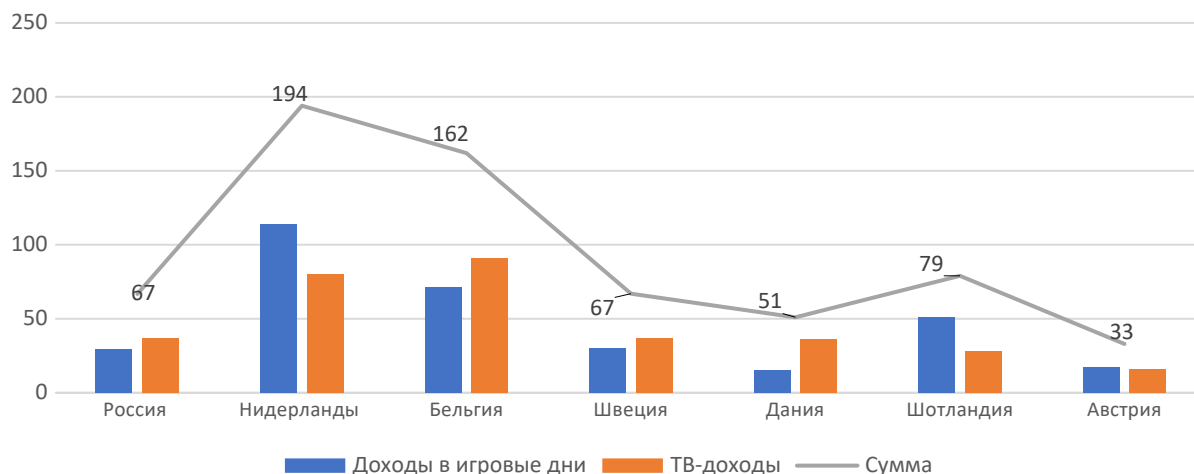


Рисунок 4 - Доходы футбольных клубов в 2024 году, млн евро

Доходы из данных, основополагающих для современных профессиональных клубов, источников у российских клубов ниже, чем у шотландских клубов, чья лига занимает 23 место в вышеупомянутом рейтинге и на том же уровне, что и у шведских клубов, которые представляют 21 по силе лигу Европы.

Рассмотренные показатели демонстрируют, что ключевая проблема российского профессионального футбола состоит не в недостаточном уровне квалификации спортсменов и команд, не позволяющем производить коммерчески привлекательный продукт, а в недостатках в организации финансово-экономической деятельности клубов и создания условий для извлечения ими прибыли со стороны руководства профессиональной лиги, РФС и государственных органов, ответственных за содействие развитию профессионального спорта в России, а именно: Министерства спорта и Совета по развитию физической культуры и спорта.

Для стабильной и эффективной работы спортивного учреждения необходимо внедрить систему управления качеством. Она включает в себя организационную структуру, набор методов, отлаженные процессы и необходимые ресурсы для всестороннего контроля качества.

Существенную роль в успехе спортивного бизнеса играют его материально-техническое обеспечение и доступ к финансовым средствам.

Однако, еще большее значение для любого спортивного учреждения имеют его кадры, именно они являются базисом для создания и увеличения финансового, материального и клиентского потенциала.

Этот фактор особенно важен в профессиональном спорте, где талант, уровень подготовки и психологическая устойчивость атлетов и тренеров напрямую влияют на репутацию организации и её прибыльность, количество поклонников, спонсоров и клиентов.

В верхней части организационной структуры спортивной организации находятся менеджеры – лица, осуществляющие непосредственное управление бизнесом. В основании же этой структуры располагаются потребители, то есть болельщики, представляющие собой фундамент всего предприятия. Как известно, стабильность основания предопределяет долговечность и надежность всей конструкции. Эта стабильность достигается за счет удовлетворения запросов и интересов фанатов и клиентов, их доверия и положительного отношения к спортивной организации [10].

В заключение, можно констатировать, что в современной практике управления спортивными организациями применяется широкий спектр маркетинговых инструментов, которые, при грамотном использовании, способны приносить значительную прибыль. Следовательно, разнообразие форм и типов спортивных организаций обуславливает необходимость разработки комплексных стратегий управления, направленных на реализацию как социальных, так и экономических задач.

В завершение, стоит подчеркнуть, что спектр услуг, предоставляемых спортивными организациями, может быть весьма разнообразным, при этом их качество не всегда стабильно. В результате, поддержание конкурентоспособности для спортивных организаций представляет собой более сложную задачу, чем для большинства других субъектов экономических отношений. Более того, конкуренция в отдельных видах спорта часто имеет ярко выраженный региональный характер. Считаем, что данная проблема требует отдельного, углубленного изучения.

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

Scientific Supervisor: Associate Professor of the Department of Management, Associate Professor, PhD in Economics Shulgina L. A.

Список литературы

1. Матвеева, Т. В. Структуризация понятия конкурентоспособность (продукция, предприятие, отрасль) / Т. В. Матвеева, А. Е. Курач // Инновационные процессы в экономике, управлении и социальных коммуникациях : Сборник материалов II Международной научной конференции. В 2-х частях, Псков, 26–28 мая 2016 года. Том Часть II. – Псков: Псковский государственный университет, 2016. – С. 248-256. – EDN ZFEOMT.
2. Похилько, А. Т. Конкурентоспособность предприятия, как один из показателей эффективной деятельности предприятия / А. Т. Похилько // Заметки ученого. – 2015. – № 1-2. – С. 105-107. – EDN UMZLTR.
3. Никулин В.А. Проблемы повышения конкурентоспособности отечественных предприятий на современном этапе // Вестник Донского государственного технического университета. 2016. С. 171-179
4. Абакулина Л.Ю. Экономика: Учебник для вузов. Стандарт третьего поколения / Л.Ю. Абакулина, Л.А. Александрова, Т.П. Беляева, Н.Э. Гусейнова, В.В. Круглов, А.В. Лабудин, В.В. Медников, А.Н. Панютин, С.Е. Суконкин, В.П. Тростинская, И.Р. Тростинская. - Санкт-Петербург : Питер, 2013. - 368 с. - ISBN 978-5-496-00025-3. - URL: <https://ibooks.ru/bookshelf/350452/reading> (дата обращения: 16.12.2025). - Текст: электронный.
5. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rosstat.gov.ru/> (Дата обращения 17.12.2025)
6. Орлова Л. Н., Остроухов С. А. Предпринимательство в спорте или как формируется конкурентоспособность спортивных организаций // Российское предпринимательство. 2017. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/predprinimatelstvo-v-sporte-ili-kak-formiruetsya-konkurentosposobnost-sportivnyh-organizatsiy> (дата обращения: 16.12.2025).
7. Агеева Г. Ф., Данилова О. А. Оценка конкурентоспособности коммерческой физкультурно-спортивной организации и удовлетворенности клиентов предлагаемыми услугами // Наука и спорт: современные тенденции. 2022. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-konkurentosposobnosti-kommercheskoj-fizkulturno-sportivnoy-organizatsii-i-udovletvorennosti-klientov-predlagaemymi-uslugami> (дата обращения: 16.12.2025).
8. Соболев В. С. Наукометрический анализ исследовательской повестки в области спортивного менеджмента и футбольной индустрии // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2025. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/naukometricheskij-analiz-issledovatel'skoy-povestki-v-oblasti-sportivnogo-menedzhmenta-i-futbolnoy-industrii> (дата обращения: 16.12.2025).
9. Летютин Д. И. Экономический потенциал футбольной индустрии в России // Электронная наука. 2023. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskij-potentsial-futbolnoy-industrii-v-rossii> (дата обращения: 16.12.2025).
10. Шавандина О. А., Коваленко Е. Ю., Тыдыкова Н. В. Совершенствование оценки конкурентоспособности структурных подразделений спортивной организации // Экономика Профессия Бизнес. 2022. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-otsenki-konkurentosposobnosti-strukturnyh-podrazdeleniy-sportivnoy-organizatsii> (дата обращения: 16.12.2025).

References

1. Matveeva, T. V. Structuring the concept of competitiveness (products, enterprises, industries) / T. V. Matveeva, A. E. Kurach // Innovative processes in economics, management and social communications : Proceedings of the II International Scientific Conference. In 2 parts, Pskov, May 26-28, 2016. Volume Part II. Pskov: Pskov State University, 2016. pp. 248-256. - EDN ZFEOMT.
2. Pokhilko, A. T. Competitiveness of an enterprise as one of the indicators of effective enterprise activity / A. T. Pokhilko // Notes of a scientist. – 2015. – № 1-2. – pp. 105-107. – EDN UMZLTR.
3. Nikulin V.A. Problems of increasing competitiveness of domestic enterprises at the present stage // Bulletin of the Don State Technical University. 2016. pp. 171-179
4. Abakulina L.Y. Economics: Textbook for universities. The third generation standard / L.Y. Abakulina, L.A. Alexandrova, T.P. Belyaeva, N.E. Huseynova, V.V. Kruglov, A.V. Labudin, V.V. Mednikov, A.N. Panyutin, S.E. Sukonkin, V.P. Trostinskaya, I.R. Trostinskaya. - Saint Petersburg : Peter, 2013. - 368 p. - ISBN 978-5-496-00025-3. - URL: <https://ibooks.ru/bookshelf/350452/reading> (date of request: 12/16/2025). - Text: electronic.
5. Federal State Statistics Service [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.rosstat.gov.ru> / (Accessed 12/17/2025)
6. Orlova L. N., Ostroukhov S. A. Entrepreneurship in sports or how the competitiveness of sports organizations is formed // Russian entrepreneurship. 2017. No. 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/predprinimatelstvo-v-sporte-ili-kak-formiruetsya-konkurentosposobnost-sportivnyh-organizatsiy> (date of request: 12/16/2025).
7. Ageeva G. F., Danilova O. A. Assessment of the competitiveness of a commercial physical culture and sports organization and customer satisfaction with the services offered // Science and sport: modern trends. 2022. No. 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-konkurentosposobnosti-kommercheskoy-fizkulturno-sportivnoy-organizatsii-i-udovletvorennosti-klientov-predlagaemymi-uslugami> (date of request: 12/16/2025).
8. Sobolev V. S. Scientometric analysis of the research agenda in the field of sports management and the football industry // Scientific result. Business and service technologies. 2025. No. 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/naukometricheskoy-analiz-issledovatel'skoy-povestki-v-oblasti-sportivnogo-menedzhmenta-i-futbolnoy-industrii> (date of reference: 12/16/2025).
9. Letyutin D. I. The economic potential of the football industry in Russia // Electronic science. 2023. No. 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskoy-potentsial-futbolnoy-industrii-v-rossii> (date of request: 12/16/2025).
10. Shavandina O. A., Kovalenko E. Yu., Tydykova N. V. Improving the assessment of competitiveness of structural divisions of a sports organization // Economics Is a Business profession. 2022. No. 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-otsenki-konkurentosposobnosti-strukturnykh-podrazdeleniy-sportivnoy-organizatsii> (date of request: 12/16/2025).

УДК 658.5

Н. Д. Весанто

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

ДИАГНОСТИКА ПРОЦЕССНОЙ ЗРЕЛОСТИ ТЕАТРАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ КАК БАЗА ДЛЯ РЕИНЖИНИРИНГА В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

© Н. Д. Весанто, 2026

В статье предложен подход к диагностике процессной зрелости театральной организации как необходимой предпосылке реинжиниринга в условиях высокой неопределенности. В ходе исследования было установлено, что Театр Дождей обладает достаточно устойчивым институциональным контуром, опирается на развитые цифровые каналы коммуникации с аудиторией и демонстрирует явное распределение ролей в художественно-творческом и административном блоках. Вместе с тем в публичном поле недостаточно представлены театро-специфические регламенты сквозных процессов, система собственных KPI подразделения и формализованная архитектура управления переездом как программой изменений. Интегральная оценка процессной зрелости составляет 3,2 балла из 5, что позволяет квалифицировать текущее состояние как частично стандартизированное и достаточное для селективного, но не «слепого» радикального реинжиниринга. Сделан вывод о необходимости рассматривать переезд не только как инфраструктурный, но и как организационно-процессный проект.
Ключевые слова: процессная зрелость, реинжиниринг, неопределенность, учреждение культуры, процессный подход, цифровые каналы, управление изменениями, Театр Дождей

N. D. Vesanto

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

DIAGNOSING THE PROCESS MATURITY OF A THEATRE ORGANIZATION AS A BASIS FOR REENGINEERING UNDER UNCERTAINTY

The article proposes an approach to diagnosing the process maturity of a theatre organization as a necessary prerequisite for reengineering under conditions of high uncertainty. The study shows that the Theatre of Rains has a stable institutional contour, relies on developed digital communication channels, and demonstrates visible role allocation across the creative and administrative blocks. At the same time, theatre-specific end-to-end regulations, its own KPI system, and a formal change architecture for relocation are insufficiently represented in the public field. The integral maturity score equals 3.2 out of 5, which indicates a partially standardized state, sufficient for selective rather than blind radical reengineering. The paper concludes that relocation should be treated not only as an infrastructure project, but also as a process transformation program.

Keywords: process maturity, reengineering, uncertainty, cultural institution, process approach, digital channels, change management, Theatre of Rains

В современной культурной сфере управленческая неопределенность перестала быть исключением и стала базовым состоянием. Она проявляется в изменчивости зрительского спроса, усилении конкуренции на рынке досуга, цифровой фрагментации коммуникаций, зависимости от бюджетных и административных решений, а также в высокой чувствительности творческих коллективов к кадровым и инфраструктурным изменениям. Для театральной организации это означает, что любые крупные преобразования должны опираться не только на художественную интуицию руководителя, но и на понимание того, насколько сама организация способна описывать, измерять, координировать и изменять свои процессы [1]-[2].

Классические работы по реинжинирингу исходили из идеи радикального пересмотра процесса ради резкого улучшения результата [1]. Однако применительно к учреждениям культуры такой подход требует адаптации. Театр производит не только услугу, но и культурное событие; его результат включает художественную ценность, эмоциональный опыт зрителя, репутационный капитал и долгосрочные отношения с аудиторией. Поэтому механическое перенесение реинжиниринга из корпоративной среды в театр без предварительной диагностики процессной зрелости чревато утратой управляемости и разрушением творческого ядра организации.

Российские исследования процессного подхода в учреждениях культуры подчеркивают, что устойчивость культурной организации связана с выделением и описанием межфункциональных процессов, ориентацией на потребителя, лидерством руководителя, взаимодействием художественных, административных и управленческих функций, а также с измеримостью процессов и непрерывностью совершенствования [3]–[5]. Для театра значимым остается и стратегический горизонт: без планирования и увязки художественных, организационных и ресурсных решений долгосрочное развитие репертуарного коллектива затруднено [6]. Одновременно цифровая среда усиливает конкуренцию и повышает значение маркетинга, SMM и работы с данными о зрителе [7].

В этой логике диагностика процессной зрелости выступает не описательным, а проектным инструментом: она показывает, где у театра уже есть база для изменений, а где необходим предварительный этап формализации. Для Театра Дождей такой вопрос особенно важен, поскольку переезд на новую площадку должен изменить не только физическое пространство, но и репертуарную логику, зрительский путь, техническое обеспечение, коммуникации и практики управления изменениями.

Эмпирическую базу исследования составили: официальный сайт Театра Дождей, страницы «О театре», «Контакты», «Люди театра», публичные страницы спектаклей; документы Санкт-Петербургского Молодежного театра на Фонтанке как базовой институции, в структуре которой действует Театр Дождей; а также медийные материалы о предоставлении театру нового здания на набережной Крюкова канала [8]–[15].

В качестве проектного горизонта исследования принят 2030 г., поскольку именно к этому рубежу в рассматриваемом кейсе относится ожидание ввода новой площадки после реконструкции. Следовательно, диагностируется не абстрактная зрелость театра вообще, а его готовность к организационной трансформации, связанной с переходом в иное пространственное, техническое и сервисное состояние.

Театр Дождей – петербургский коллектив, сформировавшийся в 1989–1990 гг. и с 1994 г. действующий как обособленное структурное подразделение Молодежного театра на Фонтанке, сохраняя при этом творческую самостоятельность [8], [10]. История театра принципиально важна для диагностики: коллектив вырос из студийной, ценностно насыщенной модели, а не из административно сконструированной организации. Это означает высокую силу культурного ядра, но одновременно повышенную зависимость от неформальных связей, лидерства и традиции.

По данным официального сайта: «На постановки, идущие на камерной сцене, билеты разлетаются в один миг – часто зрители годами не могут попасть на спектакли. В 2019 г. инициативная группа зрителей подняла перед городскими властями вопрос о новом помещении, и в трудной истории Театра Дождей при большой поддержке поклонников театра и СМИ забрезжила надежда на обретение нового, более просторного дома. В конце 2020 года театр получил помещение на Крюковом канале, но оно находится в аварийном состоянии, и предстоит еще огромная работа, прежде чем исполнится заветная мечта актеров и зрителей.», театр работает в камерном пространстве на наб. реки Фонтанки, 130; коллектив вырос почти до ста человек, а число мест в зале существенно меньше численности самой труппы и служб [8]. Несколько спектаклей приходится играть на большой и малой сценах Молодежного театра на Фонтанке. Таким образом, уже сама текущая архитектура деятельности театра указывает на структурное противоречие между масштабом художественной активности и инфраструктурной емкостью основной площадки.

Дополнительным фактором выступает зрительская востребованность. Театр ежегодно посещают более 20 тыс. человек, а онлайн-показы собрали более 500 тыс. зрителей [8]. Следовательно, речь идет не о кризисном коллективе, пытающемся сохранить минимальную жизнеспособность, а об организации с устойчивой аудиторной базой и заметным символическим капиталом. Именно поэтому будущий переезд должен рассматриваться не как реакция на упадок, а как окно возможностей для масштабного обновления процессов.

Медийные сообщения о новом здании фиксируют, что театр получил помещение на набережной Крюкова канала, а будущая площадка должна обеспечить существенно большую вместимость: не менее 100 мест против примерно 45 на действующей сцене [14]–[15]. При этом само помещение нуждается в серьезной реконструкции, что создает типичную ситуацию проектной неопределенности: сроки, объемы работ, конфигурация пространства и набор сервисов зависят не только от театра, но и от внешних участников проекта.

Особый контекст неопределенности связан с лидерским переходом. Основатель и бессменный художественный руководитель Наталья Никитина возглавляла театр с 1990 г. до 18 июля 2024 г. [13]. С сентября 2024 г. художественным руководителем стала Анастасия Никитина, работающая в театре с момента его основания [12]. Сам по себе факт преемственности снижает риск разрыва идентичности, но одновременно переводит организацию в режим адаптации к новому управленческому балансу. Следовательно, переезд и смена лидерской конфигурации накладываются друг на друга и усиливают требования к управляемости изменений.

В ходе исследования была сформирована диагностическая матрица процессной зрелости Театра Дождей, которая состоит из пяти критериев, результаты представлены в таблице 1.

Таблица 1. Диагностическая матрица процессной зрелости Театра Дождей

Критерий	Публично наблюдаемые признаки	Балл
Регламентация и нормативная база	Публично доступны уставные документы, билетные правила, политика конфиденциальности, политика доступности, финансово-хозяйственные планы, отчеты, дорожные карты и комплаенс-акты базовой институции. Театро-специфические регламенты сквозных процессов в открытом поле не представлены.	3
Показатели эффективности и измеримость	На уровне базовой институции существует отчетность и набор публичных показателей, но отсутствует отдельный набор KPI подразделения, связанный с аудиторией, цифровой воронкой, репертуарной нагрузкой и подготовкой к переезду.	2
Цифровые каналы и данные	Сайт, билетный контур, e-mail-рассылка, социальные сети, видеоканалы и онлайн-показы свидетельствуют о высоком уровне внешней цифровой коммуникации. Неочевидна степень интеграции данных в единую аналитику.	4
Процессная ответственность	Публично выделены художественное руководство, администрация, PR, творческая часть и службы; на страницах спектаклей виден состав постановочных ролей. Владелец сквозных процессов в явном виде не обозначены.	4
Управляемость изменений	Организация переживает лидерскую преемственность и готовится к переезду при участии внешних стейкхолдеров, но в публичном поле не фиксируется полноформатный проектный офис или формализованная программа трансформации.	3
Интегральный индекс	$\Sigma \text{баллов} / 5 = 16 / 5 = 3,2$. Интерпретация: частично стандартизированный уровень зрелости, достаточный для селективного реинжиниринга.	3,2

Первый критерий – регламентация и нормативная база. Сильной стороной Театра Дождей является принадлежность к институциональной оболочке Санкт-Петербургского Молодежного театра на Фонтанке, на сайте которого опубликованы уставные документы, правила посещения, положения о льготах, правила реализации и возврата билетов, политика конфиденциальности, публичная оферта, политика доступности, планы финансово-хозяйственной деятельности, отчеты о выполнении государственного задания, планы по качеству, карты рисков и ряд актов антикоррупционного и комплаенс-характера [10]. Это означает, что театр не существует в нормативном вакууме. Вместе с тем, в открытом доступе не представлены театро-специфические регламенты сквозных процессов самого подразделения: например, процесса запуска спектакля, процесса управления репертуаром, процесса взаимодействия с аудиторией или процесса подготовки к переезду. Поэтому по данному критерию может быть поставлена оценка 3 балла.

Второй критерий – показатели эффективности и измеримость. На уровне базовой институции доступны публичные отчеты по государственному заданию, включающие показатели количества спектаклей, создания постановок, заполняемости, медийной активности и обращений зрителей [10]. Следовательно, общий измерительный контур существует. Однако из открытых данных не просматривается отдельная система KPI именно для Театра Дождей как подразделения: не видны собственные целевые показатели по воронке продаж, возвращаемости аудитории, конверсии цифровых каналов, скорости запуска постановки, производственной нагрузке сцены, результативности внешних площадок и готовности к переезду. Отсутствие такого каскада показателей ограничивает возможность управлять реинжинирингом на основании данных, а не только интуиции. Оценка – 2 балла.

Третий критерий – цифровые каналы и данные. Здесь Театр Дождей демонстрирует наиболее зрелый профиль. Официальный сайт объединяет афишу, билетный контур, контактный блок, e-mail-рассылку, ссылки на социальные сети и видеоканалы, а также интеграцию с внешними культурными платформами [8], [9], [13]. Онлайн-показы и развитая коммуникация с аудиторией подтверждают, что театр уже живет не только в физическом, но и в цифровом пространстве [8]. В то же время зрелость цифровых каналов не равна зрелости работы с данными: из открытого поля не видно, объединены ли подписчики, покупатели билетов, посетители сайта и аудитория социальных сетей в единую аналитическую среду. Поэтому по критерию цифровой зрелости целесообразна оценка 4 балла.

Четвертый критерий – процессная ответственность. Публичная страница «Люди театра» показывает, что в театре выделены художественное руководство, администрация, PR-функция, творческая часть и службы, а на страницах спектаклей детализированы постановочные роли (режиссура, сценография, костюмы, свет, музыкальное оформление, хореография и др.) [11]. Это важный признак зрелости: ядро основных процессов не является полностью анонимным, за него отвечают конкретные позиции и исполнители. Однако процессная ответственность в строгом смысле шире должностной структуры. Для реинжиниринга необходимо, чтобы у сквозных процессов были не только участники, но и владельцы процесса, отвечающие за конечный результат «от входа до выхода». В открытом поле такой архитектуры пока не видно. Оценка – 4 балла.

Пятый критерий – управляемость изменений. Здесь наблюдается смешанная картина. С одной стороны, театр уже прошел через несколько сложных изменений, не утратив идентичность: длительное существование в пространственно ограниченных условиях, перенос части спектаклей на другие сцены, цифровое расширение аудитории, а в 2024–2025 гг. – лидерскую преемственность [8], [12], [13]. С другой стороны, переезд на новую площадку – это изменение иного масштаба, требующее программного управления, сценариев, матрицы рисков, дорожной карты коммуникации со зрителем и персоналом, а также синхронизации строительного, художественного, финансового и сервисного контуров. Публичных признаков наличия такого проектного офиса или формализованной программы изменений пока недостаточно. Оценка – 3 балла.

Таким образом, по пяти критериям Театр Дождей получает суммарно 16 баллов из 25, то есть интегральный индекс процессной зрелости составляет 3,2. Это соответствует частично стандартизированному уровню. Иными словами, театр уже обладает институциональной и коммуникационной базой, позволяющей начинать подготовительный этап реинжиниринга, но еще не располагает полнотой измерительных и архитектурных инструментов, необходимых для безусловно успешной радикальной перестройки.

Полученный результат позволяет уточнить сам характер допустимого реинжиниринга. Для Театра Дождей неадекватен сценарий «разрушить и построить заново», поскольку он игнорировал бы накопленный художественный капитал, сложившуюся атмосферу доверия и высокую ценность неформальных практик, на которых держится идентичность коллектива. Но столь же рискованным выглядит и сценарий простого переноса старых практик в новое здание. В этом случае театр получил бы новую оболочку при сохранении прежних ограничений, только на большей площади.

Следовательно, организационная задача состоит в селективном реинжиниринге – перепроектировании тех процессов, которые объективно меняются вместе с новой площадкой. Прежде всего, это:

- а) репертуарное планирование и распределение показов между собственной и внешними сценами;
- б) процесс запуска спектакля «от идеи до премьеры»;
- в) зрительский путь – от привлечения и покупки билета до послепродажной коммуникации и повторного визита;
- г) фронт-офис и стандарты сервиса;
- д) процессы доступности и инклюзивности;
- е) проектное управление переездом;
- ж) аналитика и отчетность на уровне подразделения.

Особое значение имеет связка «новая сцена – новый сервис». Увеличение вместимости зала, изменение входной логистики, возможное появление дополнительных общественных пространств, иные требования к техническому оснащению и потокам зрителей автоматически меняют не только условия показа, но и всю архитектуру взаимодействия с аудиторией. Поэтому новая площадка должна проектироваться как новая процессная система, а не только как новый строительный объект.

Важнейшим риском остается асимметрия между сильным художественным ядром и сравнительно менее формализованной управленческой периферией. Пока театр держится на высокой вовлеченности, преемственности и сильной репутации, эта асимметрия не критична. Но в период переезда именно она может стать источником сбоев: разные подразделения будут по-разному понимать сроки, приоритеты, стандарты готовности и критерии успеха. Следовательно, задача ближайшего этапа – перевести неявное знание в ограниченный, но достаточно четкий набор регламентов, ролей и показателей.

Таблица 2. Предлагаемый план подготовки к переезду и реинжинирингу процессов

Этап	Содержание работ	Ожидаемый результат
2026	Процессная инвентаризация и описание модели «как есть»	Выделение 8–10 ключевых процессов; назначение владельцев процессов; карта проблемных зон; паспорт текущих показателей.
2026–2027	Проектирование модели «как должно быть» для новой площадки	Нормативы зрительского пути, сервиса, доступности, репертуарной логистики, запуска спектакля, взаимодействия художественного и административного блоков.
2027–2028	Сборка управленческого контура изменений	Внедрение KPI подразделения, панели мониторинга, единого календаря изменений, проектного комитета / офиса переезда, матрицы рисков и сценариев.
2028–2029	Пилотирование и обучение	Тестирование новых регламентов на действующей и внешних сценах; обучение персонала; настройка цифровой аналитики и CRM-логики для работы со зрителем.
2029–2030	Предпусковая синхронизация и запуск новой площадки	Готовность персонала и сервисов, коммуникационная кампания для зрителей, маршрут миграции репертуара, постпроектный аудит и корректировка процессов.

Проведенная диагностика показывает, что Театр Дождей уже вышел из состояния стихийной управляемости и располагает базой для преобразований. Его сильными сторонами являются институциональная встроенность в систему Молодежного театра на Фонтанке, высокая узнаваемость, устойчивые отношения с аудиторией, развитые цифровые каналы и заметная дифференциация художественных и административных ролей. Это означает, что организация потенциально готова к реинжинирингу.

Однако готовность эта носит не абсолютный, а условный характер. Критическим дефицитом остаются отсутствие публично выраженной системы собственных показателей подразделения, неполная формализация сквозных процессов и недостаточная артикуляция программы управления переездом как комплексом изменений. Поэтому оптимальной стратегией выступает поэтапный, селективный реинжиниринг, совмещающий сохранение художественной идентичности с наращиванием процессной управляемости.

Для практики театрального менеджмента данный кейс подтверждает: переезд на новую площадку сам по себе не гарантирует организационного развития. Он становится ресурсом роста только тогда, когда сопровождается диагностикой зрелости, назначением владельцев процессов, построением системы KPI, единым цифровым контуром работы со зрителем и проектным управлением изменениями. Иначе новая сцена рискует воспроизвести старые ограничения в новой форме.

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

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

Список литературы

1. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York: HarperBusiness, 1993. 223 p.
2. Davenport T. H. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. Boston: Harvard Business School Press, 1993. 337 p.
3. Ходжаян Е. Г. Процессно-ориентированное управление в учреждениях культуры // Вестник университета. 2013. № 13. С. 55–58.
4. Ходжаян Е. Г. Методы совершенствования бизнес-процессов учреждения культуры // Экономика и

социум. 2014.

5. Ходжаян Е. Г. Управление межфункциональными процессами учреждения культуры // Омский научный вестник. Серия «Общество. История. Современность». 2019. Т. 4, № 4. С. 157–163.

6. Орлов Ю. М. Методологические проблемы бизнес-планирования в театре: исторический аспект // Театр. Живопись. Кино. Музыка. 2017. № 2 (44). С. 214–218.

7. Князева А. Е. Бизнес-модели и технологии продвижения театрального искусства на современном этапе // Вестник РГГУ. Серия «Философия. Социология. Искусствоведение». 2017. № 4-1 (10). С. 110–126.

8. Театр Дождей. О театре. URL: <https://rains.spb.ru/about> (дата обращения: 14.03.2026).

9. Театр Дождей. Контакты. URL: <https://rains.spb.ru/contacts> (дата обращения: 14.03.2026).

10. Санкт-Петербургский Молодежный театр на Фонтанке. Документы. URL: <https://mtfontanka.ru/documents/> (дата обращения: 14.03.2026).

11. Театр Дождей. Люди театра. URL: <https://rains.spb.ru/people> (дата обращения: 14.03.2026).

12. Театр Дождей. Анастасия Никитина. URL: https://rains.spb.ru/anastasia_nikitina (дата обращения: 14.03.2026).

13. Театр Дождей. Наталья Никитина. URL: https://rains.spb.ru/natalia_nikitina2 (дата обращения: 14.03.2026).

14. Театр Дождей получил здание на набережной Крюкова канала. О переезде просили горожане // Фонтанка. 04.02.2021. URL: <https://www.fontanka.ru/2021/02/04/69749279/> (дата обращения: 14.03.2026).

15. Театр Дождей готовится к переезду в новое здание на набережной Крюкова канала // Телеканал «Санкт-Петербург». 15.02.2021. URL: <https://tvspb.ru/news/2021/02/15/teatr-dozhdej-gotovitsya-k-pereezdu-v-novoe-zdanie-na-naberezhnoj-kryukova-kanala> (дата обращения: 14.03.2026).

References

1. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York: HarperBusiness; 1993. 223 p.

2. Davenport T.H. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. Boston: Harvard Business School Press; 1993. 337 p.

3. Khodzhayan E.G. Protsessno-orientirovannoe upravlenie v uchrezhdeniyakh kul'tury [Process-oriented management in cultural institutions]. Vestnik universiteta. 2013;(13):55-58. (In Russ.).

4. Khodzhayan E.G. Metody sovershenstvovaniya biznes-protsessov uchrezhdeniya kul'tury [Methods for improving business processes in cultural institutions]. Ekonomika i sotsium. 2014. (In Russ.).

5. Khodzhayan E.G. Upravlenie mezhfunktsional'nymi protsessami uchrezhdeniya kul'tury [Management of cross-functional processes in cultural institutions]. Omskii nauchnyi vestnik. Seriya "Obshchestvo. Istoriya. Sovremennost'" [Omsk Scientific Bulletin. Series "Society. History. Modernity"]. 2019;4(4):157-163. (In Russ.).

6. Orlov Yu.M. Metodologicheskie problemy biznes-planirovaniya v teatre: istoricheskii aspekt [Methodological problems of business planning in theatre: historical aspect]. Teatr. Zhivopis'. Kino. Muzyka [Theatre. Painting. Cinema. Music]. 2017;(2(44)):214-218. (In Russ.).

7. Knyazeva A.E. Biznes-modeli i tekhnologii prodvizheniya teatral'nogo iskusstva na sovremennom etape [Business models and technologies for promoting theatrical art at the present stage]. Vestnik RGGU. Seriya "Filosofiya. Sotsiologiya. Iskusstvovedenie" [RGGU Bulletin. Series "Philosophy. Sociology. Art Studies"]. 2017; (4-1(10)):110-126. (In Russ.).

8. Teatr Dozhdei. O teatre [About the theatre]. Available at: <https://rains.spb.ru/about> (accessed 14.03.2026). (In Russ.).

9. Teatr Dozhdei. Kontakty [Contacts]. Available at: <https://rains.spb.ru/contacts> (accessed 14.03.2026). (In Russ.).

10. Sankt-Peterburgskii Molodezhnyi teatr na Fontanke. Dokumenty [Documents]. Available at: <https://mtfontanka.ru/documents/> (accessed 14.03.2026). (In Russ.).

11. Teatr Dozhdei. Lyudi teatra [People of the theatre]. Available at: <https://rains.spb.ru/people> (accessed 14.03.2026). (In Russ.).

12. Teatr Dozhdei. Anastasiya Nikitina. Available at: https://rains.spb.ru/anastasia_nikitina (accessed 14.03.2026). (In Russ.).

13. Teatr Dozhdei. Natal'ya Nikitina. Available at: https://rains.spb.ru/natalia_nikitina2 (accessed 14.03.2026). (In Russ.).

14. Teatr Dozhdei poluchil zdanie na naberezhnoi Kryukova kanala. O pereezde prosili gorozhane [Rain Theatre received a building on the Kryukov Canal embankment. The relocation had been requested by city residents]. Fontanka. 2021 Feb 4. Available at: <https://www.fontanka.ru/2021/02/04/69749279/> (accessed 14.03.2026). (In Russ.).

15. Teatr Dozhdei gotovitsya k pereezdu v novoe zdanie na naberezhnoi Kryukova kanala [Rain Theatre is preparing to move to a new building on the Kryukov Canal embankment]. Telekanal "Sankt-Peterburg" [TV Channel Saint Petersburg]. 2021 Feb 15. Available at: <https://tvspb.ru/news/2021/02/15/teatr-dozhdej-gotovitsya->

k-pereezdu-v-novoe-zdanie-na-naberezhnoj-kryukova-kanala (accessed 14.03.2026). (In Russ.)

УДК 005.5

Д.М. Виноградова

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

РАЗРАБОТКА ЭФФЕКТИВНОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ БРЕНДА СПОРТИВНОЙ ОДЕЖДЫ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Коммерциализация университетских брендов спортивной одежды представляет собой малоизученное направление управления интеллектуальной собственностью в российской высшей школе. В работе рассматриваются правовые, организационные и маркетинговые аспекты построения системы защиты и коммерческого использования символики образовательных организаций. Анализ практики ведущих российских университетов показывает фрагментарность подходов к регистрации товарных знаков и отсутствие комплексных стратегий монетизации брендированной продукции. Предложена модель интегрированного управления, включающая этапы правовой охраны, лицензирования, контроля качества и продвижения. Актуальность исследования определяется возрастающим интересом вузов к диверсификации доходов и необходимостью формирования корпоративной идентичности в условиях конкуренции за абитуриентов.

Ключевые слова: интеллектуальная собственность, товарный знак, университетский бренд, спортивная одежда, лицензирование, коммерциализация образования, брендинг вузов.

D.M. Vinogradova

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

DEVELOPMENT OF AN EFFECTIVE INTELLECTUAL PROPERTY MANAGEMENT MODEL AS A FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF A SPORTSWEAR BRAND WITHIN AN EDUCATIONAL INSTITUTION

Commercialization of university sports apparel brands represents an underexplored area of intellectual property management in Russian higher education. The paper examines legal, organizational and marketing aspects of building a system for protection and commercial use of educational institutions' symbols. Analysis of leading Russian universities' practices reveals fragmented approaches to trademark registration and absence of comprehensive strategies for monetizing branded products. An integrated management model is proposed, including stages of legal protection, licensing, quality control and promotion. Research relevance is determined by universities' growing interest in revenue diversification and the need to form corporate identity under competition for applicants.

Keywords: intellectual property, trademark, university brand, sports apparel, licensing, education commercialization, university branding

Защита корпоративной айдентики образовательных организаций в России регулируется частью четвёртой Гражданского кодекса. Товарные знаки университетов подлежат регистрации в Федеральной службе по интеллектуальной собственности (Роспатент) с отнесением к соответствующим классам Международной классификации товаров и услуг – прежде всего, к 25-му классу (одежда, обувь, головные уборы) и 41-му классу (образовательные услуги, организация спортивных мероприятий).

Впрочем, практика российских вузов демонстрирует парадоксальную картину. По данным Роспатента за 2025 год, менее трети государственных университетов имеют зарегистрированные товарные знаки для всего спектра потенциально коммерциализируемой продукции [3]. Нередко регистрируется лишь словесное обозначение названия вуза, тогда как изобразительные элементы – логотипы, талисманы, фирменные цветовые сочетания – остаются без правовой охраны.

Здесь стоит сделать оговорку относительно специфики спортивной одежды. В отличие от канцелярской продукции или сувениров, брендированная спортивная форма несёт повышенную репутационную нагрузку. Некачественное исполнение майки с университетским логотипом способно нанести ущерб имиджу образовательной организации не меньший, чем провал в рейтингах.

Проблема контрафакта приобретает особую остроту в периоды крупных спортивных событий – студенческих спартакиад, межвузовских чемпионатов. Исследование Петровой и Смирновой, проведённое на материале 15 российских университетов, выявило, что до 40 % брендированной спортивной продукции, реализуемой вблизи кампусов, производится без согласования с правообладателем [5]. Университеты при этом не только теряют потенциальную прибыль, но и утрачивают контроль над качеством изделий, носящих их символику.

Механизм правовой защиты включает несколько уровней:

- регистрацию комбинированного товарного знака (словесного, изобразительного и цветографического элементов) в классах МКТУ 25, 28, 41;
- закрепление прав на объекты авторского права (оригинальные графические элементы, слоганы, дизайнерские решения формы);
- формирование внутреннего регламента использования корпоративного стиля с детализацией требований к носителям;
- создание системы мониторинга нарушений через анализ онлайн-площадок и офлайн-точек продаж;
- выстраивание претензионной работы и судебной практики по пресечению недобросовестного использования.

Любопытно, что ряд университетов пошли по пути регистрации отдельных товарных знаков для спортивных команд и направлений. Так функционирует практика защиты не только общего бренда вуза, но и суббрендов факультетских сборных, что усложняет архитектуру интеллектуальной собственности, зато позволяет точнее таргетировать продукцию.

Нормативное оформление прав требует учёта организационно-правовой формы образовательной организации. Государственные университеты, будучи бюджетными учреждениями, сталкиваются с ограничениями в распоряжении доходами от коммерческой деятельности. Это обстоятельство заставляет искать гибридные модели – создание автономных структур (фондов, ассоциаций выпускников, хозяйственных обществ с долей университета), которым передаётся право использования товарного знака на основании лицензионного договора [7].

Выбор модели коммерциализации определяется ресурсными возможностями университета, зрелостью бренда и стратегическими приоритетами. Можно выделить четыре базовых подхода, каждый из которых имеет характерные преимущества и риски. Модель прямого производства и реализации предполагает, что университет самостоятельно организует пошив одежды и её продажу через собственные каналы – книжный магазин в кампусе, интернет-магазин на сайте вуза. Подобная схема обеспечивает максимальный контроль качества и полное удержание маржи. Однако она требует создания инфраструктуры: заключения контрактов с производителями, организации логистики, найма персонала для торговли.

Опыт Высшей школы экономики показывает жизнеспособность этой модели для крупных университетов с диверсифицированной экономической деятельностью. Магазины HSE merch присутствуют во всех кампусах вуза, ассортимент включает несколько линеек спортивной одежды – от бюджетных футболок до премиальных курток [4]. Выручка направляется на развитие студенческого спорта и социальные программы.

Модель эксклюзивного лицензирования построена на передаче прав одному партнёру – обычно специализированной компании, работающей в сегменте корпоративной и промо-продукции. Лицензиат получает исключительное право производить и продавать брендированную одежду университета на определённой территории и/или в определённых каналах сбыта, выплачивая роялти – как правило, 7–12 % от выручки.

Преимущество схемы – в минимизации операционной нагрузки на университет. Партнёр берёт на себя риски, связанные с закупкой материалов, производством, маркетингом. Университет концентрируется на стратегическом управлении брендом и контроле качества через механизмы одобрения образцов и выборочных проверок готовой продукции.

Слабое место эксклюзивной лицензии – зависимость от добросовестности единственного контрагента. Если лицензиат не справляется с продвижением или допускает компромиссы в качестве,

репутация бренда страдает, а университет связан условиями долгосрочного договора. Именно поэтому критична тщательная селекция партнёра на этапе конкурсного отбора [2].

Модель неэксклюзивного множественного лицензирования допускает одновременную работу нескольких производителей в разных сегментах или каналах. Например, один лицензиат специализируется на премиальной технологичной одежде для спортивных команд, другой – на массовом сегменте сувенирной продукции для болельщиков, третий – на онлайн-продажах через маркетплейсы.

Такая архитектура снижает риски монополизации и создаёт конкурентную среду, стимулирующую лицензиатов к активному продвижению. С другой стороны, она усложняет координацию и повышает вероятность конфликтов между партнёрами по поводу границ сегментов.

Гибридная модель комбинирует элементы предыдущих: университет сохраняет собственное производство базовых позиций (футболки, толстовки для внутреннего потребления студентами и сотрудниками) и одновременно лицензирует право на выпуск специализированных линеек внешним компаниям. Эта схема наиболее гибка, но и наиболее требовательна к управленческим компетенциям.

Внезапности от выбранной модели ключевым элементом стратегии выступает ценообразование. Слишком высокая цена отсекает основную аудиторию – студентов с ограниченным бюджетом. Слишком низкая – обесценивает бренд и создаёт ассоциации с дешёвой промо-продукцией.

Логика многоуровневого ценообразования позволяет охватить разные сегменты потребителей: от первокурсников, покупающих символическую футболку для выражения принадлежности к университетскому сообществу, до выпускников и корпоративных клиентов, готовых платить за качественную функциональную одежду с alma mater символикой.

Успешная реализация стратегии невозможна без создания адекватной организационной структуры и регламентации процессов. Практика показывает: университеты, пытающиеся управлять брендированной продукцией «между делом», силами отдела по связям с общественностью или маркетинга, неизбежно сталкиваются с системными сбоями.

Оптимальное решение – формирование специализированного подразделения или назначение ответственного координатора с чётко определёнными полномочиями и зонами ответственности. В крупных университетах эту функцию может выполнять управление по развитию бренда или отдел коммерциализации интеллектуальной собственности. В вузах среднего размера – выделенная позиция бренд-менеджера, координирующего работу юридической службы, маркетинга и производственных партнёров [6].

Ключевые операционные процессы включают:

- разработку и актуализацию брендбука с детализацией требований к использованию логотипа, цветовой палитры, типографики, размещению элементов на разных видах одежды;
- курирование дизайна новых коллекций с участием студенческих креативных команд (привлечение студентов дизайнерских и художественных направлений создаёт дополнительную вовлечённость и генерирует свежие идеи);
- согласование образцов перед запуском производства (проверка соответствия техническому заданию, качества тканей, точности цветопередачи логотипов);
- организацию приёма партий готовой продукции с выборочным контролем качества пошива и нанесения принтов;
- управление ассортиментной матрицей – планирование объёмов производства разных моделей и размеров на основании анализа продаж предыдущих периодов;
- ценовую политику и промо-активности (сезонные распродажи, специальные предложения для первокурсников, выпускников, сотрудников);
- мониторинг рынка на предмет появления контрафакта и оперативное реагирование (досудебные претензии, обращения на торговые площадки, судебные иски).

Особое внимание требует цифровизация каналов продаж. В 2024–2025 годах ускорилась миграция покупательской активности в онлайн. Университетские магазины при кампусах сохраняют значение как точки формирования лояльности (студент может примерить, оценить качество), но основной объём продаж смещается в интернет.

Интеграция с маркетплейсами (Wildberries, Ozon, Яндекс.Маркет) открывает доступ к широкой аудитории, включая абитуриентов и выпускников, физически находящихся вдали от университетского города. Однако здесь возникает риск размывания бренда в массе аналогичных товаров. Конкурентным преимуществом становится качественный контент – профессиональные фото моделей в одежде, детальные описания, отзывы реальных покупателей.

Продвижение брендовой одежды не может строиться исключительно на коммерческой логике. Университетская символика – это инструмент формирования идентичности и сообщества. Поэтому в стратегию целесообразно закладывать социальные программы:

- бесплатную выдачу или продажу по себестоимости формы для членов сборных команд университета;

- подарочные наборы для первокурсников в рамках программы адаптации;

- специальные акции для выпускников-юбиларов;

- благотворительные распродажи с направлением части выручки на стипендиальные фонды или развитие спортивной инфраструктуры.

Такие инициативы превращают коммерческий проект в элемент корпоративной культуры, усиливая эмоциональную связь с брендом [1].

Немаловажный аспект – вовлечение стейкхолдеров в процесс создания продукции. Проведение конкурсов дизайна среди студентов, голосование сообщества по выбору моделей для новой коллекции, краудфандинговые кампании для запуска лимитированных серий – всё это усиливает чувство сопричастности и формирует базу лояльных адвокатов бренда.

Финансовая модель должна балансировать между коммерческой эффективностью и миссионерскими целями. Прибыль от продажи брендовой одежды, как правило, реинвестируется в развитие студенческого спорта, организацию мероприятий, поддержку талантливой молодёжи. Это обеспечивает легитимность коммерциализации в глазах академического сообщества, которое традиционно скептически относится к «торговле дипломами и символикой».

Российский рынок университетского мерчендайзинга находится на начальной стадии формирования. В отличие от США, где продажа спортивной одежды колледжей и университетов представляет индустрию с миллиардными оборотами, в России это направление пока развито фрагментарно. Однако наметившиеся тенденции указывают на значительный потенциал роста.

Демографические изменения и усиление конкуренции за абитуриентов заставляют университеты искать новые инструменты позиционирования. Сильный узнаваемый бренд, подкреплённый качественной материальной атрибутикой, становится фактором выбора для поколения Z, ценящего визуальную идентичность и принадлежность к сообществам.

Развитие студенческого спорта, увеличение числа межвузовских соревнований создаёт естественный спрос на форму и болельщическую атрибутику. Университетские лиги по футболу, баскетболу, киберспорту формируют аудиторию, готовую приобретать символику любимой команды аналогично тому, как это происходит в профессиональном спорте.

Цифровая трансформация открывает новые возможности кастомизации. Технологии печати по требованию (print-on-demand) позволяют предлагать персонализированную продукцию – с номером, фамилией, годом выпуска – без необходимости держать большие складские запасы. Это снижает финансовые риски и повышает уникальность каждого изделия.

Экологическая повестка влияет на выбор материалов и производственных технологий. Университеты, позиционирующие себя как социально ответственные организации, всё чаще требуют от поставщиков использования органического хлопка, переработанных тканей, экологических красителей. Это, безусловно, удорожает продукцию, но создаёт дополнительную ценность для осознанных потребителей. Интеграция с программами лояльности – ещё одно перспективное направление. Накопительные системы, где покупка брендовой одежды приносит баллы, которые можно использовать для оплаты образовательных услуг, участия в мероприятиях или получения скидок в партнёрских сервисах, превращают разовую транзакцию в элемент долгосрочных отношений.

Расширение географии присутствия через франчайзинговые схемы может стать следующим этапом. Университеты с сильными региональными брендами (особенно имеющие филиалы или партнёрские сети) способны масштабировать продажи мерча через локальных предпринимателей, получающих лицензию на ограниченной территории.

Наконец, международное измерение. Российские университеты, активно развивающие программы академической мобильности и привлечения иностранных студентов, могут использовать брендовую одежду как инструмент формирования глобального университетского сообщества. Выпускники, разъехавшиеся по миру, носят футболку с логотипом alma mater – и это работает как нетворкинг-маркер и канал продвижения вуза.

Риски, разумеется, тоже присутствуют. Перенасыщение рынка однотипной продукцией, потеря уникальности дизайна, скандалы, связанные с нарушением прав работников на производствах подрядчиков, – всё это способно нанести репутационный ущерб. Поэтому стратегия управления

интеллектуальной собственностью должна встраиваться в более широкий контекст корпоративной стратегии университета и постоянно адаптироваться к меняющимся условиям.

Управление интеллектуальной собственностью в контексте университетского бренда спортивной одежды представляет собой многоуровневую задачу, требующую координации юридических, маркетинговых, производственных и организационных аспектов. Правовая охрана символики через регистрацию товарных знаков выступает необходимым, но недостаточным условием успеха. Ключевое значение имеет выбор адекватной модели коммерциализации – от прямого производства до лицензирования, – соответствующей ресурсам и стратегическим приоритетам конкретного университета. Российская практика демонстрирует значительный нереализованный потенциал в этом направлении. Большинство вузов либо вообще не занимаются систематическим развитием мерчендайзинга, либо делают это несистемно, теряя и доходы, и возможности укрепления бренда. Передовой опыт показывает, что комплексный подход, включающий качественный дизайн, контроль производства, многоканальные продажи и вовлечение сообщества, способен превратить брендированную одежду из периферийной активности в значимый инструмент корпоративной идентичности и источник дополнительного финансирования.

Дальнейшее развитие направления связано с цифровизацией каналов сбыта, персонализацией продукции, интеграцией с программами лояльности и экологической ответственностью. Университеты, сумевшие выстроить эффективную систему управления интеллектуальной собственностью в сегменте спортивной одежды, получают конкурентное преимущество в борьбе за абитуриентов, укрепляют связь с выпускниками и формируют устойчивое сообщество вокруг своего бренда. В условиях растущей коммерциализации образования и необходимости диверсификации доходов это направление заслуживает стратегического внимания руководства образовательных организаций.

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

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

Список литературы

1. Васильева О.Н., Короткова А.В. Брендинг в высшем образовании: теория и практика // Высшее образование в России. 2023. Т. 32. № 4. С. 73-89. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=53728451> (дата обращения: 15.04.2026).
2. Григорьев А.С. Лицензирование интеллектуальной собственности: стратегии и модели. М.: Проспект, 2024. 312 с.
3. Данные Роспатента о регистрации товарных знаков образовательными организациями за 2022–2024 гг. URL: <https://rospatent.gov.ru/ru/documents/statistics> (дата обращения: 12.04.2026).
4. Кейс Высшей школы экономики: стратегия развития университетского мерчендайзинга // Корпоративная культура в образовании. 2025. № 2. С. 45-58.
5. Петрова И.В., Смирнова Е.Л. Контрафакт в сегменте университетской символики: масштабы проблемы и пути противодействия // Интеллектуальная собственность. Авторское право и смежные права. 2024. № 7. С. 34-46. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=54892367> (дата обращения: 14.04.2026).
6. Соколов Д.Ю. Коммерциализация результатов интеллектуальной деятельности университетов. СПб.: Изд-во СПбГУ, 2023. 268 с.
7. Федеральный закон от 18.07.2011 № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» (ред. от 24.07.2023). Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

References

1. Vasilyeva, O.N., Korotkova, A.V. Branding in Higher Education: Theory and Practice // Higher Education in Russia. 2023. Vol. 32. No. 4. pp. 73-89. Available at: <https://elibrary.ru/item.asp?id=53728451> (Accessed: 15.04.2026).
2. Grigoriev, A.S. Licensing of Intellectual Property: Strategies and Models. Moscow: Prospect, 2024. 312p.
3. Rospatent Data on Trademark Registration by Educational Organizations for 2022–2024. Available at: <https://rospatent.gov.ru/ru/documents/statistics> (Accessed: 12.04.2026).

4. The Case of the Higher School of Economics: A Strategy for the Development of University Merchandising // Corporate Culture in Education. 2025. No. 2. pp. 45-58.
5. Petrova I.V., Smirnova E.L. Counterfeiting in the University Symbols Segment: The Scale of the Problem and Ways to Combat It // Intellectual Property. Copyright and Related Rights. 2024. No. 7. pp. 34-46. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=54892367> (accessed: 14.04.2026).
6. Sokolov D.Yu. Commercialization of the Results of Intellectual Activity of Universities. St. Petersburg: St. Petersburg State University Publishing House, 2023. 268 p.
7. Federal Law of July 18, 2011 No. 223-FZ "On the Procurement of Goods, Works, and Services by Certain Types of Legal Entities" (as amended on July 24, 2023). Access from the ConsultantPlus legal reference system.

УДК 338.22.021.1

JEL: A13, A14, D03, E03

Дин Баодун

Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна

191186, Санкт-Петербург, Большая Морская, 18

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ СТАРТАПОВ В СФЕРЕ МОДЫ И ИСКУССТВА

Аннотация. В научной статье изучается понятие и сущность стартапов. Исследуются особенности эволюции стартапов в мире и в России. Анализируется современное состояние сферы моды и искусства в нашей стране. Поднимаются и определяются проблемы стартапов в сфере моды и искусства. Исследуются перспективы развития стартапов в отечественной сфере моды и искусства.

Ключевые слова: стартап, мода, искусство, креативная индустрия, инновации, предпринимательство.

CURRENT PROBLEMS OF STARTUPS IN THE FIELD OF FASHION AND ART

Annotation. The scientific article examines the concept and essence of startups. The features of the evolution of startups in the world and in Russia are being investigated. The article analyzes the current state of fashion and art in our country. The problems of startups in the field of fashion and art are being raised and identified. The prospects for the development of startups in the domestic field of fashion and art are being explored.

Keywords: startup, fashion, art, creative industry, innovation, entrepreneurship.

Известно, что стартап подразумевает коммерческое предприятие на начальной стадии операционной деятельности, обладающее непродолжительной историей функционирования и ограниченной аналитикой рынка. Этимологически термин восходит к английскому выражению «start up», что означает «запускать», и впервые появился в публикациях журнала Forbes в августе 1976 года и «Business Week» в сентябре 1977 года. Широкое распространение понятие получило в 90-е годы XX века на фоне формирования экономического пузыря доткомов.

Конец 30-х годов XX века ознаменовался значимым событием в истории технологического предпринимательства: выпускники Стэнфордского университета Уильям Хьюлетт и Дэвид Паккард заложили основы феномена, известного сегодня как Кремниевая долина. Их предпринимательская деятельность, начавшаяся в арендованном гараже пригорода Пало-Альто, стала хрестоматийным примером успешного стартапа. Именно здесь был разработан первый коммерческий продукт – звуковой генератор HP200A, отличавшийся повышенной точностью и доступной стоимостью. Данное помещение впоследствии приобрело статус исторического объекта, символизирующего истоки стартап-культуры и технологической революции.

Выбор гаража в качестве производственной площадки отражал социально-экономические реалии американского общества того периода. Идеология «американской мечты», пропагандирующая возможность достижения успеха через трудолюбие и настойчивость, находила практическое воплощение.

В начале XX века, несмотря на экономические сложности, рост уровня жизни способствовал формированию нового стандарта для среднего класса – загородного дома с гаражом. Изначально предназначенное для хранения автомобиля, это помещение постепенно трансформировалось в творческое пространство для реализации технических и художественных проектов. Подобная эволюция способствовала возникновению культуры технологического предпринимательства, где любительские увлечения переплавали в коммерческие предприятия.

Существенную роль в популяризации технического творчества сыграли специализированные издания. Журналы серии «Modern Electrics» и «The Electrical Experimenter», сочетавшие научно-технические публикации с художественной фантастикой, формировали интеллектуальную среду для изобретателей. Публикуемые инструкции по самостоятельной сборке устройств, подкреплённые футуристическими прогнозами, стимулировали техническое воображение читателей. Разделы объявлений создавали условия для профессиональной коммуникации и коллаборации. Дэвид Паккард, увлекавшийся радиотехникой с юных лет, являлся активным потребителем подобного контента.

Демократизация изобретательской деятельности в тот период определялась несколькими факторами: снижением стоимости электронных компонентов, увеличением доступности технической информации и развитием патентной системы. Возможность монетизации интеллектуальной собственности стимулировала технологическое предпринимательство, одновременно порождая правовые конфликты. Многолетние патентные разбирательства, подобные судебному противостоянию братьев Райт и Гленна Кертисса, свидетельствуют о высокой коммерческой значимости изобретений. Рынок начинающих изобретателей начал формировать инфраструктуру поддержки, прообраз современной системы бизнес-инкубаторов.

Сложившаяся в США предпринимательская экосистема благоприятствовала реализации инновационных проектов. Компания «Hewlett-Packard», воспользовавшись ослаблением позиций крупных корпораций после Великой депрессии, предложила рынку технологически совершенный продукт по конкурентоспособной цене. Ключевым фактором коммерческого успеха стал крупный заказ от студии «Disney», обеспечивший устойчивый рост предприятия.

Несмотря на формирование базовых элементов стартап-культуры в 30-е годы XX века., её полноценное развитие было прервано Второй мировой войной. когда технологические ресурсы оказались переориентированы на

военные нужды. Послевоенное изобретение транзистора стало катализатором возрождения технологического предпринимательства, придав новый импульс становлению всей IT-индустрии.

По своей сути стартап является предпринимательской инициативой, базирующейся на оригинальной идее и нуждающейся во внешнем финансировании для реализации потенциала роста. Основными инвесторами таких проектов традиционно выступают венчурные фонды, что связано с исключительно высоким уровнем риска: статистические данные свидетельствуют, что лишь около 1 % стартапов достигают значительных объёмов продаж и обеспечивают инвесторам существенную отдачу от вложений. В случае успеха основатели, как правило, либо реализуют свои доли, либо сохраняют их с целью получения пассивного дохода, хотя их итоговая доля в капитале компании зачастую не превышает 10 %.

Американский предприниматель Стивен Бланк, создатель методики «customer development», определяет стартапы как временные организационные структуры, ориентированные на поиск воспроизводимой и масштабируемой бизнес-модели. Эрик Рис, автор концепции «Бережливый стартап», подчёркивает, что ключевым признаком является создание инновационного продукта или услуги в условиях крайней неопределённости. Основатель «Y Combinator» Пол Грэм выделяет в качестве основной характеристики стремительный рост – от 4 % до 7 % еженедельно по ключевым метрикам. Аналогичной позиции придерживается Питер Тиль, сооснователь PayPal и первый инвестор Facebook. Отсутствие динамики роста приводит к трансформации стартапа в так называемую компанию-зомби.

При составлении рейтингов стартапов обычно учитываются такие формальные параметры, как возраст организации, численность персонала, динамика прибыли, наукоёмкость продукта, степень контроля основателей над предприятием и экспертная оценка перспектив развития. Вместе с тем Пол Грэм оспаривает обязательность технологической инновационности и венчурного финансирования, а также отрицает, что молодой возраст компании

автоматически классифицирует её как стартап. Хотя термин часто ассоциируется с технологическим сектором, это отражает роль технологий в обеспечении устойчивого роста, но не означает их обязательности. Таким образом, не каждое технологическое предприятие можно отнести к стартапам, и, соответственно, не каждый стартап обязательно имеет технологическую природу.

И.В. Раева утверждает, что «особенностью нашей страны является то, что во многих сферах берутся западные успешные идеи, затем они дополняются, дорабатываются и развиваются, например, компании Яндекс и ВКонтакте не были чистыми инновациями, но в некоторых моментах значительно превзошли свои прототипы» [3].

Отдельные представители стартап-сообщества интерпретируют феномен через призму корпоративной культуры – как систему разделяемых коллективом ценностей и осознание личной значимости каждого участника. Сохранение данного культурного кода позволяет, по их мнению, идентифицировать команду как стартап независимо от масштабов деятельности или изменения структуры управления.

В современном контексте распространение получила краудфандинговая модель стартапов, предполагающая коллективное финансирование проектов, нацеленных на реализацию общественно значимых идей.

Стадии развития стартапов представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Этапы развития стартапов

И.В. Артюхова утверждает, что «масштабирование является наиболее важным и рискованным этапом в жизненном цикле стартап-проекта, некачественное планирование которого может не обеспечить достижения поставленных целей, но привести к банкротству успешного ранее бизнеса, основной проблемой выбора оптимальной стратегии масштабирования стартап-проектов в отличие от более привычного бизнеса является ограниченность ресурсов, в первую очередь финансовых, что повышает риски и делает затруднительным создание собственной производственной-торговой сети» [1].

Ключевые дифференцирующие признаки стартапов в сравнении с традиционными коммерческими предприятиями могут быть систематизированы следующим образом:

- 1) Свобода от отраслевой принадлежности;
- 2) Специфическая динамика развития;
- 3) Модель монетизации и инвестирования;
- 4) Инновационная основа;
- 5) Неопределённость периода окупаемости.

Исследователь Ш.Ш. Наркулова в своей научной статье считает, что «грамотное применение маркетинга является решающим условием успешного запуска стартапа и прохождения им последующих стадий развития» [2].

В настоящий момент стартапы существуют в различных сферах, в том числе и в сфере моды и искусства. Согласно «БРЭ», «мода – кратковременное господство или популярность каких-либо вкусов, прежде всего в одежде; периодическая смена образцов культуры, массового сознания и поведения» [5]. Искусство – это способ, которым люди выражают своё понимание мира, используя образы и творчество. Это часть нашей культуры и способ общения между людьми.

Сфера моды и искусства представляет собой целостный социокультурный феномен. синтезирующий процессы генерации, производства и

распространения эстетически значимых объектов и идей. Мода интерпретируется как система доминирующих в конкретный хронологический период предпочтений, поведенческих моделей и ценностных ориентаций, охватывающая не только предметы гардероба и аксессуаров, но также нормы этикета, коммуникативные стратегии и принципы организации среды. Искусство, в свою очередь, интегрирует многообразие творческих практик — от классических форм живописи и скульптуры до современных направлений дизайна и моды, выступая фундаментом для формирования культурного кода общества.

XX век ознаменовался кардинальной трансформацией парадигмы взаимовлияния моды и искусства. Эстетика модернизма способствовала утверждению принципов функциональности и лаконизма, противопоставивших избыточному декору рациональную ясность.

Художественные открытия кубизма нашли отражение в распространении геометризованных силуэтов и конструктивных решений в костюме, тогда как сюрреализм обогатил моду элементами гротеска и парадоксальности.

Российский контекст развития демонстрировал синхронность с общемировыми тенденциями при сохранении уникального национального своеобразия. В советскую эпоху моду целенаправленно адаптировали как инструмент идеологического конструирования, тогда как постсоветский период характеризуется интенсивной интеграцией в глобальное модное пространство.

Современный этап эволюции моды и искусства определяется интенсивным воздействием цифровизации и глобализационных процессов. Наблюдается формирование гибридных творческих форматов, стирающих традиционные границы между дисциплинами. Российский сегмент демонстрирует динамичный рост, предлагая международному сообществу оригинальные творческие решения и авторские методики.

Значимым вектором развития становится внедрение принципов устойчивого развития и экологической ответственности. Мода и искусство трансформируются в эффективные инструменты социальной рефлексии.

визуализируя не только эстетические идеалы, но и актуальные общественно-политические дискурсы, участвуя в создании новых культурных нарративов.

Российская индустрия моды в 2025 году оказалась в критической точке, столкнувшись с беспрецедентными вызовами, которые меняют весь ландшафт модного бизнеса в стране. Самая серьезная проблема, с которой сталкивается российский модный бизнес, – это резкий рост стоимости заимствований.

В условиях ключевой ставки Банка России на уровне 21% и средних ставок по бизнес-кредитам в 100 крупнейших банках, достигающих 35-41%, малые и средние предприятия испытывают серьезные финансовые трудности. Этот финансовый кризис вынудил компании: искать альтернативные источники финансирования; сократить планы роста и оптимизировать операции; повысить цены на продукцию, одновременно снижая рентабельность; применять выжидательную стратегию.

Однако и в самое сложное время для страны появляются новые стартапы в сфере моды и искусства. В российской индустрии моды наблюдается формирование новой волны конкурентоспособных компаний, демонстрирующих значительный потенциал локального рынка. Яркой иллюстрацией служит бренд Forma, учреждённый в 2020 г. и сфокусированный на выпуске спортивной экипировки. Стратегия предприятия базируется на применении передовых материалов и эргономичных конструктивных решений, что способствовало его стремительной экспансии на рынок. Успешное развитие подтверждается запуском фирменных розничных магазинов в Москве и активным присутствием на ведущих электронных торговых площадках. В нише стилистического консалтинга выделяется сервис Dress Code, предоставляющий услуги персонального подбора гардероба посредством дистанционных консультаций. Платформа задействует алгоритмы искусственного интеллекта для изучения потребительских предпочтений и формирования индивидуальных рекомендаций, реализуя партнёрские программы с рейтинговыми производителями одежды.

Направление экологических аксессуаров представляет LAVKA STUDIO, выпускающая линейку изделий из рециклированного сырья. Помимо организации полного производственного цикла внутри страны, компания систематически презентует коллекции на международных выставках и развивает дистрибуцию через онлайн-каналы.

Среди технологических решений для фэшн-индустрии значительную роль играет платформа Fashion Tech. Её портфель включает продукты дополненной реальности для виртуального примерочного пространства и программные комплексы прогнозирования трендов на базе машинного обучения. Интегрированная система управления складскими ресурсами и инструменты поддержки дизайнеров укрепляют позиции проекта как ключевого участника сектора fashion-технологий.

Э.Ш. Шаймиева, Г.И. Гумерова отмечают следующее: «перечень стартапов в области креативных индустрий, нашедших признание в глобальном масштабе (дизайн, мода, образование, ПО12), руководителями которых являются российские технологические предприниматели, представлен на страницах сетевых, печатных изданий (Volkova; Rudich). Многие из данных старатапов, ставшие всемирно известными компаниями: Revolut, Miro, StudyFree, MelScience13 и другие, позиционируются как технологические предприниматели (Rudich); на взгляд авторов, их деятельность можно рассматривать как примеры успешных стартапов креативных индустрий (до 3-х лет функционирования), переросших в успешные компании креативных индустрий» [4].

Таким образом, в настоящий момент в России существует множество стартапов, которые уже приносят значительный результат в сфере моды и искусства. Даже, несмотря на то, что на нашу страну возложены санкции, есть сложности во взаимодействие с иностранными потребителями, российские дизайнерские стартапы имеют большие перспективы для развития.

Нашему государству нужно на самом высоком уровне поддерживать все начинания молодых предпринимателей в этой области, выделять им льготные кредиты, открывать все площадки для продвижения стартапов в массы.

*Научный руководитель: зав. кафедрой менеджмента, д. э. н., профессор
Тимова М.Н.*

*Scientific supervisor: department chair of Management, Doctor of Economics,
Professor Titova M.N.*

Список литературы

1. Артюхова, И.В. Стратегии масштабирования стартапов / И.В. Артюхова // Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Экономика и управление. – 2024. – № 2. – С. 3-13.
2. Наркулова, Ш.Ш. Маркетинговая специфика стартапов / Ш.Ш. Наркулова // JMВМ. – 2022. – № 4. – С. 6-12.
3. Раева, И.В. Стартап: понятие, особенности, методы оценки / И.В. Раева // Имущественные отношения в РФ. – 2021. – № 6 (237). – С. 45-55.
4. Шаймиева, Э.Ш., Гумерова, Г.И. Стартапы креативных индустрий: характеристики стартапов, направление программ развития / Э.Ш. Шаймиева, Г.И. Гумерова // КЭ. – 2023. – №5. – С. 1523-1550.
5. Мода: «Большая российская энциклопедия». – URL: <https://bigenc.ru/c/moda-iavlenie-kul-tury-d996a2/> (дата обращения: 06.10.2025).

УДК 339.13

М. Е. Дубов

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

МОДЕЛЬ ИНТЕГРИРОВАННОЙ СТРАТЕГИИ ПРОДВИЖЕНИЯ ФИНТЕХ-УСЛУГ В УСЛОВИЯХ ВЫСОКОЙ КОНКУРЕНЦИИ

Статья посвящена разработке концептуальной модели интегрированной стратегии продвижения финтех-услуг в условиях высокой конкуренции на финансовом рынке. Актуальность исследования обусловлена ускоренной цифровизацией экономики, ростом доли безналичных платежей и усилением роли финансовых технологий как драйвера эффективности и конкурентоспособности финансовых организаций. По оценкам аналитических агентств, объем российского финтех-рынка в 2024 году увеличился примерно на 14% по сравнению с 2023 годом, при этом темпы роста замедляются, что свидетельствует о переходе к стадии зрелой конкуренции. На основе анализа статистики развития финтех-сектора и программных документов Банка России, определяющих приоритеты развития финансовых технологий до 2027 года, обоснована необходимость перехода от фрагментарного digital-маркетинга к интегрированным стратегическим решениям в области продвижения. С позиций стратегического менеджмента предложена модель интегрированной стратегии продвижения, включающая блоки целей и показателей эффективности, целевых сегментов и ценностного предложения, архитектуры каналов взаимодействия и аналитики. Показано, что такая стратегия позволяет связать маркетинговые решения с ключевыми экономическими параметрами деятельности финтех-компании, в том числе стоимостью привлечения и удержания клиентов, жизненной ценностью клиента и устойчивостью конкурентного позиционирования.

Ключевые слова: финтех-услуги, стратегический менеджмент, интегрированная стратегия продвижения, конкурентоспособность, бизнес-модель, маркетинговые коммуникации, жизненная ценность клиента.

M. E. Dubov

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

MODEL OF AN INTEGRATED STRATEGY FOR PROMOTION OF FINTECH SERVICES UNDER INTENSE COMPETITION

The article develops a conceptual model of an integrated strategy for promoting fintech services under intense competition in the financial market. The relevance of the study is determined by accelerated digitalization of the economy, the growing share of cashless payments and the increasing role of financial technologies as a driver of efficiency and competitiveness of financial organizations. According to analytical agencies, the Russian fintech market grew by about 14% in 2024 compared to 2023, while growth rates are slowing down, which indicates a transition to a mature competitive stage. Based on the analysis of statistical data on the fintech sector and policy documents of the Bank of Russia defining priorities for financial technologies development until 2027, the author substantiates the need to move from fragmented digital marketing to integrated strategic promotion decisions. From the standpoint of strategic management, a model of an integrated promotion strategy is proposed, including blocks of goals and performance indicators, target segments and value proposition, channel architecture and analytics. It is shown that such a strategy links marketing decisions with key economic parameters of a fintech company, including customer acquisition and retention costs, customer lifetime value and sustainability of competitive positioning.

Keywords: fintech services, strategic management, integrated promotion strategy, competitiveness, business model, marketing communications, customer lifetime value.

Введение

Финансовые технологии стали одним из наиболее динамично развивающихся сегментов российской экономики и одновременно – полем острой конкуренции между банками, специализированными финтех-компаниями и крупными экосистемами. По оценкам аналитических

агентств, объем российского финтех-рынка в 2024 году увеличился примерно на 14% по сравнению с 2023 годом, причем рост обеспечен не столько расширением числа пользователей, сколько увеличением глубины использования цифровых финансовых сервисов. [1]

Параллельно меняется структура потребления финансовых услуг. Доля безналичных платежей в России устойчиво превышает 80% от объема операций в розничной торговле, а в крупных городах приближается к 85–90%. [3] Это означает, что значительная часть экономических транзакций осуществляется через цифровые каналы, а клиенты все чаще взаимодействуют с финансовыми организациями через приложения и онлайн-платформы. Для менеджмента финтех-компаний это создает одновременно возможности (масштабируемость, снижение операционных издержек) и риски (быстрый отток клиентов, высокая чувствительность к качеству сервиса).

На уровне государственной политики развитие финансовых технологий рассматривается как инструмент повышения эффективности финансового рынка и конкурентоспособности экономики. В «Основных направлениях развития финансовых технологий» Банк России подчеркивает приоритеты цифровой инфраструктуры, конкуренции и финансовой доступности на период до 2027 года [5]. Однако вопрос о том, как именно компании должны выстраивать стратегию продвижения своих финтех-услуг, остается в большей степени предметом корпоративной практики, чем научной дискуссии.

Цель данной статьи – разработать с позиций стратегического менеджмента концептуальную модель интегрированной стратегии продвижения финтех-услуг, позволяющую связать маркетинговые решения с показателями экономической эффективности и конкурентоспособности компании. Для достижения цели необходимо: проанализировать конкурентный контекст рынка, выделить управленческие факторы успеха, описать структуру интегрированной стратегии и обсудить ее влияние на ключевые показатели деятельности финтех-организаций.

Финтех как объект стратегического управления

Финтех-компании функционируют на стыке финансового и технологического рынков. С одной стороны, они подчиняются жесткому регулированию, связанному с защитой прав потребителей и финансовой стабильностью. С другой стороны, ориентированы на быстрые инновации, экспериментирование и масштабирование цифровых решений. Такая двойственная природа усиливает значение стратегического управления: ошибки в позиционировании и продвижении приводят не только к потере клиентов, но и к росту регуляторных рисков.

С точки зрения менеджмента финтех-услуга представляет собой сложный продукт, сочетающий финансовый инструмент, технологическую платформу и сервисную составляющую. Для пользователя она воплощается в конкретном сценарии – перевод, рассрочка, инвестиция, страховой продукт, сервис учета расходов. Для компании каждая услуга является источником дохода, но также и источником затрат: на привлечение клиентов, сопровождение операций, развитие инфраструктуры.

Таким образом, управленческая задача состоит в обеспечении экономически обоснованного баланса между инвестициями в продвижение и ожидаемыми доходами по каждому направлению деятельности. В отличие от традиционных финансовых организаций, где значительная часть клиентской базы формируется через офлайн-каналы, в финтехе основная конкуренция разворачивается в цифровой среде. Это требует комплексной стратегии, в которой решения по продвижению встроены в общую бизнес-модель, а не существуют параллельно с ней.

Конкурентный контекст и экономические вызовы

Рассмотрим основные черты конкурентного окружения финтех-компаний.

Во-первых, рынок характеризуется высокой концентрацией. Несколько крупных игроков (включая банковские экосистемы и независимые финтех-компании) контролируют значительную долю пользовательской базы и выручки, обладают доступом к относительно дешевому финансированию и данным о клиентах. Это создает барьеры входа для новых участников и заставляет малые компании искать узкие ниши или формировать партнерства.

Во-вторых, наблюдается эффект «многодомности» клиентов: пользователи одновременно взаимодействуют с несколькими приложениями и сервисами. Клиент может хранить средства в одном банке, инвестировать через другое приложение, а платежи совершать через третье. Это означает, что реальная конкуренция идет не за клиента как такового, а за долю в его финансовой активности.

В-третьих, снижается устойчивость лояльности. Стоимость переключения между цифровыми сервисами относительно невелика: она часто сводится к установке нового приложения и быстрой регистрации. При отсутствии интегрированной стратегии продвижения и удержания компания рискует терять клиентов после первого же неудобства или неудачного опыта.

С экономической точки зрения это проявляется в росте стоимости привлечения клиентов и необходимости уделять больше внимания увеличению жизненной ценности клиента (LTV), а не только краткосрочной выручке. В условиях замедления темпов роста рынка управление эффективностью продвижения превращается в вопрос выживания для части компаний, а для крупных игроков – в источник устойчивого конкурентного преимущества.

Интегрированная стратегия продвижения как элемент бизнес-модели

В стратегическом менеджменте продвижение не рассматривается изолированно. Оно должно быть встроено в общую бизнес-модель, включающую ценностное предложение, целевые сегменты, структуру затрат и источники дохода. Предлагается рассматривать интегрированную стратегию продвижения финтех-услуг как подсистему бизнес-модели, выполняющую три функции:

- 1) формирование осведомленности и доверия к компании и ее продуктам в целевых сегментах;
- 2) управление экономикой привлечения и удержания клиентов (стоимость привлечения, стоимость обслуживания, жизненная ценность клиента);
- 3) поддержка стратегического позиционирования бренда относительно конкурентов.

На этой основе интегрированную стратегию можно описать через четыре взаимосвязанных блока.

Блок 1. Стратегические цели и показатели эффективности. Речь идет не только о маркетинговых показателях (охват, установки приложения), но и о целевых значениях экономических метрик: доля рынка в целевом сегменте, средний доход на клиента, маржинальность услуг, окупаемость маркетинговых инвестиций.

Блок 2. Целевые сегменты и ценностное предложение. В рамках финтех-рынка сегментация может строиться по уровню цифровой компетентности, доходам, отношению к риску, предпочтениям в использовании каналов. Для каждого сегмента формулируется ценностное предложение: скорость, удобство, экономия, расширенные сервисы, интеграция в экосистему и т.д.

Блок 3. Архитектура каналов взаимодействия. Интегрированная стратегия предполагает координацию собственных, платных и партнерских каналов: мобильного приложения, сайта, социальных сетей, маркетинговых, банковских экосистем, офлайн-активностей. Важно не просто «быть везде», а распределить роли каналов: где формируется первый контакт, где происходит конверсия, где поддерживается лояльность.

Блок 4. Аналитика и управленческие решения. Финтех-компании располагают значительным объемом данных о поведении клиентов. Интегрированная стратегия подразумевает использование этих данных для регулярной переоценки эффективности каналов, тестирования гипотез, уточнения сегментации и корректировки ценностного предложения.

Экономика интегрированной стратегии

Интегрированная стратегия продвижения оказывает влияние на ключевые экономические параметры деятельности финтех-компаний.

Во-первых, влияет на стоимость привлечения и удержания клиентов. При фрагментарном подходе бюджеты часто расходуются на повторное привлечение уже имеющих клиентов, отсутствует целостная картина клиентского пути, возникает дублирование коммуникаций и переплата за лиды. Интегрированная стратегия, основанная на едином представлении о клиенте, позволяет уменьшить издержки за счет исключения избыточных контактов и фокусировки на наиболее эффективных каналах и сценариях.

Во-вторых, влияет на жизненную ценность клиента. Для финтех-компаний LTV определяется не только стартовым продуктом, но и последующими продажами: кредитные линии, инвестиционные сервисы, страховые продукты. Интегрированная стратегия, поддерживающая клиента после первой операции и предлагающая релевантные дополнительные услуги, повышает вероятность кросс-продаж и регулярного использования сервиса.

В-третьих, снижает риски оттока. В условиях низких барьеров переключения важно вовремя фиксировать сигналы снижения активности: уменьшение числа операций, отказ от рекомендаций, негативные отзывы. Стратегия, включающая систему аналитики и программ удержания, позволяет своевременно реагировать на такие сигналы через персональные предложения и улучшение сервиса.

В-четвертых, усиливает конкурентное позиционирование. Согласованные коммуникации формируют устойчивый образ компании и повышают доверие к ее продуктам, что особенно важно в финансовом секторе, где репутационные риски оказывают прямое влияние на экономические результаты.

Дискуссия и ограничения исследования

Предложенная модель интегрированной стратегии продвижения финтех-услуг носит концептуальный характер и основана на анализе данных о динамике финтех-рынка, документах регулятора и теоретических подходах стратегического менеджмента и маркетинга. Ее достоинством является попытка увязать решения в области продвижения с экономическими показателями и конкурентной позицией компании.

Вместе с тем исследование имеет ограничения. Во-первых, модель не прошла эмпирическую проверку на данных конкретных компаний; для подтверждения выводов необходим количественный анализ, сопоставляющий уровень интегрированности стратегии и динамику выручки, LTV, доли рынка, маржинальности. Во-вторых, в статье не анализируются в деталях организационные и культурные факторы, хотя именно они часто определяют способность компании реализовать интегрированный

подход. Наконец, различия между сегментами финтех-рынка (платежи, кредиты, инвестиции) требуют дальнейшей специализации модели.

Заключение

В условиях зрелой конкуренции и цифровизации финансового рынка стратегии продвижения финтех-услуг становятся важнейшим элементом стратегического управления, влияющим на эффективность использования ресурсов и позицию компании. На основе анализа развития российского финтех-сектора, особенностей клиентского поведения и подходов стратегического менеджмента в статье предложена концептуальная модель интегрированной стратегии продвижения, включающая блоки целей и показателей эффективности, сегментов и ценностного предложения, архитектуры каналов и аналитики.

Показано, что интегрированная стратегия влияет на стоимость привлечения и удержания клиентов, жизненную ценность клиента, риск оттока и устойчивость конкурентного позиционирования. Тем самым она выступает не только маркетинговым, но и управленческим инструментом, позволяющим увеличить отдачу от инвестиций в продвижение и повысить устойчивость бизнес-модели финтех-компаний.

Перспективным направлением дальнейших исследований является разработка методики количественной оценки уровня интегрированности стратегии и ее связи с экономическими показателями эффективности, а также анализ организационных факторов, способствующих или препятствующих внедрению интегрированного подхода в финтех-организациях.

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

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

Список литературы

1. Fintech-рынок вырос на 14% в 2024 году и вошел в “зону плато” // *Smart Ranking*. 2025. URL: <http://smartranking.ru/ru/analytics/fintech/god-vyzovov-i-adaptacii-fintech-rynok-vyros-na-14-v-2024-godu-i-voshel-v-zonu-plato>(дата обращения: 03.04.2026).
2. Объем российского FinTech-сектора по итогам первого полугодия 2024 года вырос на 14,6% // *Smart Ranking*. 2024. URL: <https://ict.moscow/news/smart-ranking-obem-rossiiskogo-fintech-sektora-po-itogam-pervogo-polugodiia-2024-goda-vyros-na-14-6-i->(дата обращения: 03.04.2026).
3. Оборот безналичных платежей в России увеличился на 86% // *TASS*. 2025. URL: <https://tass.com/economy/1940183>(дата обращения: 03.04.2026).
4. *Bank of Russia approves Guidelines for Financial Technologies Development* // Банк России : офиц. сайт. 2024. URL: <http://www.cbr.ru/press/event/?id=21087>(дата обращения: 03.04.2026).
5. Priorities of the financial technologies development programme 2025–2027 // Банк России : офиц. сайт. 2024. URL: http://www.cbr.ru/content/document/file/172720/onpdfu_2025-2027_e.pdf(дата обращения: 03.04.2026).

И. Дудогло

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

ПРЕИМУЩЕСТВА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЕКТА В БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИИ

И. Дудогло, 2026

В статье раскрывается, как использование ИИ позволяет снижать затраты, повышать обоснованность управленческих решений и адаптироваться к изменениям рынка за счёт анализа данных, прогнозирования и автоматизации процессов. Описана модель работы искусственного интеллекта на примере работы нейросети. Отдельное внимание уделено специфике использования ИИ в малом бизнесе. Рассмотрены преимущества и ограничения внедрения, а также предложены практические подходы к снижению рисков через постепенное освоение технологий. Показано, что искусственный интеллект выступает в роли инструмента.

Ключевые слова: Искусственный интеллект, бизнес-планирование, малый бизнес, анализ данных, нейросеть, оптимизация ресурсов

I. Dudoglo

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

THE BENEFITS OF USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN BUSINESS PLANNING

This article explores how the use of AI enables businesses to reduce costs, improve the soundness of management decisions and adapt to market changes through data analysis, forecasting and process automation. It describes how artificial intelligence works, using the example of a neural network. Particular attention is paid to the specific aspects of AI implementation in small businesses. The advantages and limitations of implementation are examined, and practical approaches to mitigating risks through the gradual adoption of technologies are proposed. It is demonstrated that artificial intelligence acts as a tool.

Keywords: artificial intelligence, business planning, small business, data analysis, neural network, resource optimisation

В условиях быстро развивающихся систем рынка – бизнес-планирование необходимый инструмент для обеспечения безопасности предприятия. Планирование является залогом успеха любой организации. Оно дает научное обоснование целей, выбора наилучших способов их достижения при использовании всех имеющихся ресурсов и выявление необходимых рынку продуктов (товар, продукция, услуга).

План – это способ, путь, метод, маршрут движения, последовательность деятельности, программа достижения поставленных целей.

Искусственный интеллект в бизнес-планировании – это инструмент, который помогает экономить ресурсы и снижает нагрузку на предпринимателя. Он не заменяет управленческое мышление, а мягко дополняет его. Позволяет выполнять ряд задач быстрее и аккуратнее, без излишнего давления на бизнес. Такой подход формирует спокойную модель внедрения, при которой технологии становятся поддержкой, а не источником риска.

Под искусственным интеллектом понимаются системы, способные анализировать данные, обучаться и формировать решения на их основе. Они используют алгоритмы машинного обучения, большие массивы информации для выявления закономерности и построения прогнозов. В основе лежит последовательность: сбор данных, обработка, обучение модели, получение результата и корректировка через обратную связь. Сейчас большой популярностью пользуются нейросети, это математические модели, состоящие из слоев искусственных нейронов, которые обучаются на данных, работает по принципу человеческого мозга. Схема работы нейросети представлена на рисунке 1, пример её работы на рисунке 2. Искусственный интеллект уже стал частью повседневной среды. Он живет в голосовых помощниках (Алиса, Маруся), рекомендационных системах (Яндекс Музыка), анализе изображений и генерации текстов. Это делает технологию более понятной и привычной, что упрощает её использование в малом бизнесе.

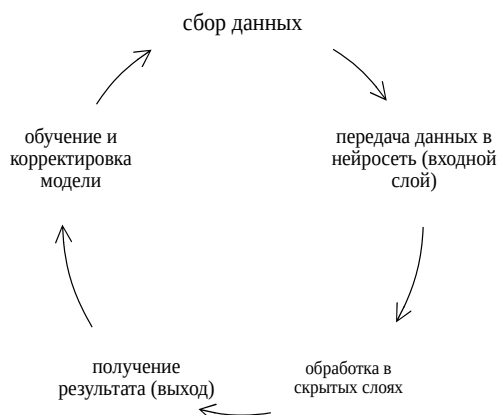


Рисунок 1 – схема работы нейросети



Рисунок 2 – Пример работы нейросети

Пояснение этапов работы нейросети представлено в таблице 1.

Таблица 1. Пояснение этапов работы нейросети

Этап	Пояснение
Сбор данных	Формируется исходная база для работы, используются реальные данные, отражающие задачу и будущую среду применения;
Передача данных	Данные преобразуются в числовой формат и подаются на вход, каждый параметр становится отдельным сигналом для нейронов
Обработка в скрытых слоях	Происходит основная аналитическая работа, нейроны последовательно преобразует данные
Получение результата	Формируется итоговый прогноз или решение, выход может быть числом, вероятностью или категорией
Обучение и корректировка модели	Модель сравнивает результаты с фактическими данными и исправляет ошибки, изменяются внутренние параметры, чтобы повысить точность в будущем

Процесс не завершается одним циклом, каждое повторение делает модель точнее. Со временем система начинает устойчиво воспроизводить реальные закономерности [3].

В бизнес-планировании искусственный интеллект применяется прежде всего в анализе данных и прогнозировании. Он позволяет учитывать как внутренние показатели предприятия, так и внешние факторы, включая поведение потребителей и рыночные тренды. Для малого бизнеса это приобретает особое значение. Ограниченность ресурсов требует более точных и основанных на большом опыте решений, поскольку любая ошибка быстрее отражается на финансовом состоянии предприятия. Искусственный интеллект в данном случае становится способом частично компенсировать нехватку аналитических компетенций и времени на обработку информации. Современные ИИ-инструменты становятся все более доступными и простыми в использовании, что делает возможным их внедрение даже в небольших компаниях. В результате малые предприятия получают возможность применять более точные гибкие методы бизнес-планирования. В таблице 2 описаны направления и функции искусственного интеллекта. Для подробного осмысления данного вопроса, в таблице рассмотрен пример применения ИИ для начинающих парфюмерных бизнесов [2].

Таблица 2. Основные направления использования ИИ в бизнес-планировании

Направление	Функции ИИ	Применение для начинающих парфюмерных бизнесов
Прогнозирование спроса и продаж	Анализ исторических данных, учёт сезонности, выявление закономерностей	Прогнозирование спроса на новые ароматы, планирование небольших партий продукции под сезонные коллекции
Анализ поведения клиентов	Сегментация аудитории, выявление предпочтений и реакции на маркетинговые	Определение популярных ароматов среди целевой аудитории, подбор наиболее эффективных маркетинговых каналов

	акции	
Продолжение табл. 2		
Направление	Функции ИИ	Применение для начинающих парфюмерных бизнесов
Автоматизация финансового планирования	Расчет доходов и расходов, прогнозирование денежных потоков, формирование бюджета	Контроль бюджета на запуск новых коллекций, расчёт рентабельности маленьких партий продукции, планирование стартовых инвестиций
Оптимизация ассортимента и запасов	Определение востребованных товаров, расчёт оптимальных закупок, снижение излишков	Формирование небольшого ассортимента с учётом спроса, минимизации остатков, уменьшение риска замораживания средств в продуктах
Поддержка управленческих решений	Моделирование сценариев, оценка последствий решений, рекомендации по действиям	Оценка возможных стратегий запуска новых ароматов, выбор наиболее прибыльных направлений, планирование маркетинговых акций на ограниченный бюджет

Данная таблица показывает, что искусственный интеллект применим не только в крупных компаниях. Даже при ограниченных ресурсах малый бизнес может использовать его для повышения точности решений и более аккуратного распределения ресурсов.

Использование искусственного интеллекта в бизнес-планирование малых предприятий демонстрируют явное преимущество перед традиционными методами. Сравнительный анализ представлен в таблице 3.

Таблица 3. Сравнение традиционного подхода и подхода с использованием ИИ

Критерий	Традиционный подход	Подход с использованием ИИ
Характер планирования	Статичный, фиксируется на определённый период	Динамический, обновляется по мере поступления данных
Частота обновления	Редкая, по мере необходимости	Непрерывная или регулярная автоматическая корректировка
Основа принятия решений	Интуиция, опыт, ограниченные данные	Анализ больших данных и алгоритмические прогнозы
Точность прогнозирования	Зависит от субъективных оценок	Повышенная за счет обработки множества факторов
Объём обрабатываемых данных	Ограниченный, ручная обработка	Большие массивы данных, автоматизированный анализ
Гибкость	Низкая, изменение требует пересчета	Высокая, изменения учитываются автоматически
Скорость реакции на изменения	Замедленная	Быстрая, близкая к реальному времени
Роль человека	Ключевая во всех этапах	Контроль и интерпретация результатов
Риск ошибок	Высокий из-за человеческого фактора	Снижен, но зависит от качества данных
Затраты времени	Высокие на расчёт и анализ	Снижены за счёт автоматизации
Требования к компетенциям	Базовые управленческие навыки	Дополнительно цифровые и аналитические навыки
Устойчивость к изменениям рынка	Ограниченная	Повышенная за счёт адаптивности моделей

Такая структура показывает, что различие между подходами заключается не только в технологиях. Меняется сама логика планирования: от фиксированного документа к гибкой системе, которая мягко подстраивается под изменения внешней среды.

У искусственного интеллекта много преимуществ. Он позволяет работать с большими объемами данных. Алгоритмы выявляют скрытые закономерности и формируют более точные прогнозы спроса.

Автоматизация снижает нагрузку на предпринимателя. Повторяющиеся задачи, включая расчёт и анализ, выполняются быстрее и с меньшей вероятностью ошибок, они не совершаются человеческим фактором. Искусственный интеллект способен выполнять повторяющиеся задачи, такие как расчёт бюджета, составление финансовых моделей или анализ данных о продажах. Это экономит время и снижает вероятность ошибок. Для малых предприятий с ограниченным числом сотрудников – это особенно важно. Его применение уменьшает зависимость от субъективных оценок и ошибок при планировании. Это помогает принимать решения на основе объективных данных, а не интуиции, что повышает эффективность стратегических и тактических решений. Особенно важно начинающим бизнесам, которые имеют маленький опыт.

Искусственный интеллект позволяет анализировать данные в режиме реального времени и формировать рекомендации по оптимальному действию. Это особенно актуально, где необходимо оперативно реагировать на изменение спроса или появление новых трендов на рынке. Не всегда есть возможность работать с большими объемами данных, это чревато большими затратами и времени, и денег. Но использование ИИ дает возможность даже не большим компаниям анализировать большие массивы данных клиентов, конкурентов на рынке. Проявляются возможности моделировать различные сценарии развития компании [1].

Несмотря на многочисленные преимущества, внедрение искусственного интеллекта в бизнес-планирование сопровождается рядом ограничений и рисков.

К сожалению, как и во всех других системах, даже простые ИИ-инструменты могут требовать оплаты лицензий, подписок или консультации специалистов. Эффективность искусственного интеллекта напрямую зависит от качества исходных данных. Данные могут быть не полными или не систематизированными, что снижает точность прогнозов. Малые предприятия редко имеют ряд аналитиков или специалистов по искусственному интеллекту. Внедрение технологий может потребовать найма или обучение сотрудников, что увеличивает временные и финансовые затраты. Любое непонимание системы, влечёт за собой последствия.

При активном использовании искусственного интеллекта бизнес становится зависимым от работы программного обеспечения интернет-сервисов. Сбои в системе или недоступность онлайн сервисов могут временно остановить процессы. Сейчас возникают проблемы со связью, что очень сильно может сказаться на работе предприятия. Поэтому любое владения техникой, подразумевает за собой грамотное использование и понимание базовые знания в сфере, которые работает предприятие.

Определённая проблема требует своих решений. На начальных этапах необходимо заходить в бизнес с минимально необходимый функционалом и постепенно расширять набор инструментов. По возможности использовать бесплатные версии или пробный период для тестирования.

Никогда не следует забывать вести систематизировано учёт продаж и клиентов с самого начала. Постепенно формировать базу данных, очищать и стандартизировать данных перед анализом, а также применять инструменты, которые адаптированы под малый объем данных, где точность прогнозов корректируется с ростом истории продаж.

Чтобы решить проблему недостатка квалифицированных специалистов, необходимо использовать простые, интуитивно понятные системы. Они не будут требовать глубоких знаний. Обучать сотрудников по онлайн курсам или документации, постепенно внедряя ИИ-технологии.

Искусственный интеллект можно использовать как вспомогательный инструмент, а не как единственный источник решений. Можно также сравнивать прогноз искусственного интеллекта с историческими данными и экспертными оценками. Никто не запрещает постепенно корректировать параметры алгоритмов на основе накопленной практики и реальных продажах, это необходимая мера можно сказать. Не стоит забывать, что искусственный интеллект это лишь инструмент, а вся ответственность лежит на человеке, который использует его.

Необходимо использовать облачный сервис с высокой надёжностью и способами резервного копирования. Постоянно контролировать резервные копии данных для экстренных случаев. Нужно быть готовым к тому, что сервисы будут недоступны, и на этот случай иметь готовый процесс и задачи так, чтобы временно обходиться без искусственного интеллекта.

Искусственный интеллект в бизнес-планировании малого бизнеса выступает как инструмент, позволяющий более точно и спокойно выстраивать управленческие решения. Его применение не требует полной перестройки процессов, а реализуется через постепенное внедрение в отдельные этапы анализа, прогнозирования и планирования. Он не заменяет предпринимателя, а помогает принимать более взвешенные решения, сохраняя баланс между аналитикой и практическим опытом.

Научный руководитель: Доцент кафедры менеджмента, кандидат экономических наук, доцент Шульгина Л.А.

Supervisor: Associate Professor of the Department of Management, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor Shulgina L.A.

Список литературы

1. Искусственный интеллект. URL: <https://advertisingforum.ru/blog/primenenie-ii-v-biznese/> (дата обращения: 10.03.2026)
2. Искусственный интеллект в бизнесе. URL: <https://skillbox.ru/media/business/iskusstvennyy-intellekt-v-biznese-pochemu-eto-masthev-prakticheski-dlya-vseh-kompaniy/> (дата обращения: 11.03.2026)
3. Конструктор сайтов и интернет-магазинов «beSeller». URL: <https://beseller.by/blog/iskusstvennyy-intellekt-neyronnyye-seti-v-biznese/> (дата обращения: 21.03.2026)

References

1. Iskusstvennyy intellekt URL: <https://advertisingforum.ru/blog/primenenie-ii-v-biznese/> [Artificial Intelligence]. (data accessed: 10.03.2026)
2. Iskusstvennyy intellekt v biznese URL: <https://skillbox.ru/media/business/iskusstvennyy-intellekt-v-biznese-pochemu-eto-masthev-prakticheski-dlya-vseh-kompaniy/> [Artificial Intelligence In Business]. (data accessed: 11.03.2026)
3. Konstruktor saytov I internet-magazinov URL: <https://beseller.by/blog/iskusstvennyy-intellekt-neyronnyye-seti-v-biznese/> [Website and online store builder]. (data accessed: 21.03.2026)

УДК 339.37

А.В. Злобина

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

РАЗВИТИЕ ОМНИКАНАЛЬНОЙ СТРАТЕГИИ В ФЕШН-РИТЕЙЛЕ: ВЛИЯНИЕ НА УСТОЙЧИВОСТЬ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

Аннотация: В условиях цифровизации экономики и постоянного изменения поведения потребителей развитие омниканальной стратегии становится важным направлением повышения устойчивости конкурентных преимуществ компаний на рынке фешн-ритейла. В статье рассматривается значение омниканальной стратегии в системе управления организацией, анализируется ее влияние на интеграцию онлайн- и офлайн-каналов продаж, а также на формирование и поддержание устойчивых рыночных позиций. Показано, что в современных условиях омниканальная стратегия является инструментом актуализации управления в фешн-ритейле и служит механизмом интеграции каналов продаж, клиентских сервисов и потоков информации в единую управленческую систему. На основе сравнения российских компаний Melon Fashion Group и LIMÉ установлено, что уровень развития согласованности каналов взаимодействия с потребителями напрямую взаимосвязан с возможностями компании сохранять конкурентоспособность в условиях высокودинамичного рынка фешн-ритейла. Сделан вывод о том, что омниканальная стратегия является одним из направлений актуализации стратегий управления и значительным условием устойчивости компании в долгосрочной перспективе.

Ключевые слова: омниканальная стратегия, фешн-ритейл, конкурентные преимущества, стратегическое управление, цифровизация, Melon Fashion Group, LIMÉ.

A.V. Zlobina

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

THE DEVELOPMENT OF AN OMNICHANNEL STRATEGY IN FASHION RETAIL: THE IMPACT ON THE SUSTAINABILITY OF COMPETITIVE ADVANTAGES

Summary (Abstract): In the context of the digitalization of the economy and the constant change in consumer behavior, the development of an omnichannel strategy is becoming an important direction for increasing the sustainability of companies' competitive advantages in the fashion retail market. The article examines the importance of an omnichannel strategy in an organization's management system, analyzes its impact on the integration of online and offline sales channels, as well as on the formation and maintenance of stable market positions. It is shown that in modern conditions, the omnichannel strategy is a tool for updating management in fashion retail and serves as a mechanism for integrating sales channels, customer services and information flows into a single management system. Based on a comparison of the Russian companies Melon Fashion Group and LIMÉ, it was found that the level of development of the coherence of channels of interaction with consumers is directly related to the company's ability to remain competitive in a highly dynamic fashion retail market. It is concluded that the omnichannel strategy is one of the directions of updating management strategies and a significant condition for the sustainability of the company in the long term.

Keywords: omnichannel strategy, fashion retail, competitive advantages, strategic management, digitalization, Melon Fashion Group, LIMÉ.

Современный рынок фешн-ритейла развивается в условиях, где конкурентная борьба определяется не только ассортиментом, ценой и скоростью обновления коллекций, но и уровнем качества взаимодействия с покупателями. Потребители воспринимают онлайн- и офлайн-каналы взаимодействия как единый процесс. Поиск товара, проверка наличия, оформление заказа, выбор способа получения и возврат чаще всего осуществляется через разные каналы, но для покупателя они должны работать согласовано. Соответственно, развитие омниканальной стратегии на сегодняшний день связано не только с продажами и маркетингом, но и с более широкими изменениями в системе управления компанией [1].

В научной литературе омниканальность обычно рассматривается как более сложная и зрелая модель по сравнению с мультиканальностью. Если мультиканальная модель предполагает наличие нескольких каналов продаж, то омниканальная модель требует их организационной и технологической

интеграции, обеспечивающей целостный клиентский опыт [3]. Для компаний фешн-ритейла это особенно важно, поскольку данная отрасль чувствительна к сезонности, импульсному спросу, визуальной коммуникации бренда и высокой скорости смены потребительских предпочтений [4].

Исследования по омниканальному ритейлу показывают, что наибольшее значение имеют согласованность каналов, удобство перехода между ними, качество исполнения заказа и персонализация взаимодействия. И сочетание данных факторов напрямую влияет на уровень удовлетворенности покупателя, повторное совершение покупок и уровень лояльности [6]. Российские авторы также отмечают, что омниканальный подход повышает конкурентоспособность торгового предприятия за счет более удобного сервиса и более тесной связи компании с потребителем [2]. Также важно, что омниканальность влияет не только на продажи в текущем периоде, но и на устойчивость позиции компании. Когда клиент может свободно переходить между сайтом, приложением и магазином, снижается барьер покупки и возрастает вероятность сохранения контакта с брендом. Дополнительное значение имеет накопление данных о покупательском поведении, которое позволяет точнее управлять ассортиментом, коммуникациями и программами лояльности [5].

В фешн-ритейле роль омниканальности усиливается отраслевой спецификой. Покупка одежды и аксессуаров часто требует сопоставления визуального образа, размера, условий доставки и возможности возврата. Поэтому для компании важно не просто присутствовать в интернете и в рознице одновременно, а выстраивать между каналами понятную и удобную для покупателя связь. В этом смысле омниканальная стратегия начинает выступать не отдельным цифровым решением, а частью более широкой модели адаптации бизнеса к изменениям рынка [4].

С позиции стратегического управления омниканальность можно рассматривать как инструмент повышения адаптивности компании. Ее развитие требует координации маркетинга, логистики, ИТ-систем, клиентского сервиса и управления товарными запасами [6]. Другими словами, устойчивое конкурентное преимущество формируется не из самого факта присутствия компании в нескольких каналах, а из способности объединить эти каналы в единую работающую систему [3].

Для того, чтобы понять, как омниканальная стратегия влияет на устойчивость компании на рынке фешн-ритейла, была выбрана организация Melon Fashion Group. Она является одним из крупнейших игроков российского фешн-ритейла. По годовому отчету за 2024 год товарооборот группы составил 82,2 млрд руб., сеть насчитывала 937 магазинов, а география присутствия охватывала 161 город и 5 стран [10]. Для сравнения выбран бренд LIMÉ, который также активно развивает собственный интернет-магазин, мобильное приложение и сервисы получения заказа [14].

При сравнительном анализе компаний важно учитывать, что Melon Fashion Group является мультибрендовой группой, тогда как LIMÉ функционирует как отдельный бренд. В данном случае сопоставление проводится не по масштабу бизнеса, а по уровню развития омниканальной стратегии. Для этого рассматриваются интеграция каналов продаж, логистика, цифровые сервисы, использование программ лояльности и ИТ-решения. По Melon Fashion Group учитываются как данная группа в целом, так и отдельно деятельность бренда ZARINA, где соответствующие решения раскрыты более подробно [11].

Корпоративные данные Melon Fashion Group позволяют рассматривать омниканальность как заметное направление стратегического развития компании. В годовом отчете отмечается рост онлайн-продаж, расширение присутствия брендов на маркетплейсах и развитие интернет-магазинов [10]. Одновременно с этим организация продолжила расширение офлайн-сети. Это свидетельствует о том, что для Melon Fashion Group онлайн- и офлайн-каналы взаимодействия с покупателями развиваются взаимосвязано друг с другом.

О зрелости омниканальной модели можно судить и по клиентским сервисам брендов группы. На примере ZARINA можно выделить такие сервисы, как самовывоз из магазина, доставка в пункт выдачи, курьерская доставка с возможностью примерки и оформление заказа со склада в магазин. Также часть возвратов допускается через розничную сеть бренда [11]. Кроме того, возврат заказа из пункта самовывоза OZON возможен в магазинах собственной розничной сети ZARINA [10]. Но значение этих решений заключается не только в расширении вариантов получения товара. Они снижают разрыв между онлайн- и офлайн-каналами, делают путь покупателя более непрерывным и уменьшают барьеры покупки в категории одежды, где важны размер, посадка и возможность возврата. Тем самым омниканальность начинает работать не только как сервисное преимущество, но и как фактор удержания клиента. Это означает, что компания выстраивает не просто параллельные каналы продаж, а формирует беспрепятственное движение клиента и товара между ними. Для фешн-ритейла такие решения являются важными, поскольку снижают барьер покупки одежды без предварительной примерки и повышают вероятность завершения сделки.

Существенную роль в устойчивости конкурентных преимуществ играет интеграция программ лояльности и данных о покупателях. В 2024 году к ZARINA CLUB присоединился 1 млн новых лояльных покупателей, а общее число участников программы превысило 6 млн человек [11]. Бренд SELA

демонстрирует рост базы лояльных покупателей на 32,5 % до 2,3 млн активных пользователей [12]. Эти данные важны не только как маркетинговые показатели. В стратегическом смысле они отражают расширение клиентской базы, накопление данных о поведении покупателей и возможности для персонализированных коммуникаций, что напрямую связано с устойчивостью конкурентных преимуществ. Это означает, что чем выше встроенность клиента в цифровую экосистему бренда, тем сложнее его переключение на альтернативное предложение конкурента.

Еще одним признаком применения омниканальной стратегии Melon Fashion Group являются операционные изменения в самой бизнес-модели. В числе ключевых ИТ-проектов 2024 года компания называет внедрение системы OMS 2 и перевод бренда Befree на собственную систему исполнения заказов, внедрение PIM-системы в LOVE REPUBLIC, роботизацию рутинных операций в логистике, а также разработку комплексной сервисной архитектуры [13]. Дополнительно отмечается, что среднее время доставки от поставщика до склада сократилось до 40 дней, что на 4 дня меньше, чем годом ранее [10]. Эти факты позволяют сделать важный вывод. Омниканальность в Melon Fashion Group поддерживается не только пользовательским интерфейсом, но и процессной интеграцией запасов, данных о товарах, исполнения заказов и логистики. Именно такая интеграция превращает омниканальную стратегию в управленческий инструмент и усиливает устойчивость конкурентных преимуществ компании.

В последние годы изменилась и сама модель развития Melon Fashion Group. Если раньше рост группы во многом был связан с расширением розничной сети и наращиванием присутствия брендов, то к 2024 году заметнее стала согласованная работа всех каналов. Это проявляется в объединении электронной коммерции, маркетплейсов, офлайн-магазинов, программ лояльности и внутренних ИТ-решений в единую систему управления ассортиментом и заказами. В результате омниканальность для Melon Fashion Group становится не сервисным дополнением, а способом управлять масштабом бизнеса без потери управляемости. Именно поэтому для организации особенно важным является внедрение OMS 2, PIM-системы, роботизация логистики и сокращение сроков поставки. Так как эти решения повышают не только удобство покупки, но и скорость реакции компании на изменения спроса, перераспределение трафика между каналами и рост требований к клиентскому опыту.

Melon Fashion Group многобрендовая организация, поэтому важно не просто наличие цифровых каналов у каждого из них, а возможность выстраивать общую инфраструктуру работы с клиентом, товаром и заказом. В такой модели омниканальность усиливает устойчивость бизнеса за счет более гибкого управления ассортиментом, распределения запасов, накопления клиентских данных и тиражирования успешных сервисных решений между брендами. Это позволяет рассматривать Melon Fashion Group как пример того, как омниканальная стратегия перестает быть сервисным решением и начинает выполнять более значимую роль в системе управления организацией.

LIMÉ также демонстрирует развитие омниканальной стратегии. Но можно сказать, что это прослеживается не только через базовые сервисы доставки, но и через изменение самой модели взаимодействия с покупателем. В интернет-магазине LIMÉ представлены курьерская доставка, пункты выдачи и самовывоз из офлайн-магазинов сети. Наличие мобильного приложения бренда дополнительно расширяет цифровое взаимодействие с клиентом. Согласно странице приложения, сервис преодолел рубеж в 1 млн загрузок [14]. Вместе с тем для LIMÉ в последние годы характерно расширение формата магазинов и усложнение клиентского пути. Бренд развивает более крупные пространства, где объединяются разные товарные категории и усиливается визуальная навигация по коллекциям. За счет этого физический магазин начинает выполнять не только сбытовую, но и коммуникационную функцию, становясь продолжением цифровой витрины бренда.

Практическое значение имеет и то, что развитие LIMÉ сопровождается организационными изменениями. Можно отметить внедрение цифровых инструментов контроля и стандартизации работы магазинов. А также усиление маркетинговой и PR-функции, более системную работу с визуальным контентом и инфлюенсерами. В совокупности это показывает, что омниканальность LIMÉ строится не только вокруг выдачи заказа, а вокруг согласованности визуального образа бренда, качества клиентского опыта и управляемости точек контакта с потребителем. Для фешн-ритейла такая модель является важной, так как решение о покупке здесь связано не только с рациональными параметрами сервиса, но и с восприятием бренда, стилевой идентичностью и удобством перехода между каналами [14].

Сравнение Melon Fashion Group и LIMÉ показывает, что развитие омниканальной стратегии в компаниях осуществляется по-разному. Для Melon Fashion Group более характерна глубинная управленческая интеграция, которая заключается в объединении нескольких брендов, развитии программ лояльности, цифровых систем, логистики и обработки заказов в рамках общей инфраструктуры. Для LIMÉ омниканальная стратегия проявляется в концентрации на целостном бренд-опыте, усилении визуальной идентичности, обновлении форматов магазинов и выстраивании согласованного клиентского пути между цифровой и физической средой. В результате можно сделать вывод, что устойчивость конкурентных преимуществ в фешн-ритейле определяется не только наличием

нескольких каналов продаж, а степенью их согласованности в общей системе управления. Чем полнее компания связывает ассортимент, данные о покупателях, сервис, коммуникации и офлайн-пространство в единую модель взаимодействия, тем выше ее способность сохранять конкурентоспособность в условиях высокودинамичного рынка.

Для более наглядного выявления различий в развитии омниканальной стратегии систематизируем результаты сопоставления Melon Fashion Group и LIMÉ по ключевым параметрам, которые непосредственно связаны с устойчивостью конкурентных преимуществ. Сравнение позволяет оценить не только наличие отдельных сервисов, но и степень интеграции каналов, управленческих процессов, цифровых решений и клиентских механизмов в общей модели функционирования компании. В таблице 1 представлена сравнительная характеристика развития омниканальной стратегии Melon Fashion Group и LIMÉ.

Таблица 1. Сравнительная характеристика развития омниканальной стратегии Melon Fashion Group и LIMÉ

Параметр сравнения	Melon Fashion Group	LIMÉ	Сравнительная оценка
Подход к развитию омниканальной стратегии	Омниканальность развивается в рамках мультибрендовой группы и опирается на общую инфраструктуру управления заказами, данными, логистикой и клиентскими сервисами.	Омниканальность формируется на уровне одного бренда и в большей степени связана с целостностью брендового опыта и согласованностью каналов взаимодействия с покупателем.	Melon Fashion Group применяет более сложную управленческую модель, а LIMÉ выстраивает более концентрированную и визуально целостную модель взаимодействия с потребителем.
Интеграция онлайн- и офлайн-каналов	Развиваются интернет-магазины, маркетплейсы, офлайн-сеть, самовывоз, доставка в пункты выдачи, возвраты через розничную сеть, оформление заказа со склада в магазин.	Используются интернет-магазин, мобильное приложение, курьерская доставка, пункты выдачи и самовывоз из магазина; офлайн-пространства все активнее связываются с цифровой витриной бренда.	Обе компании формируют базовую омниканальную среду, однако у Melon Fashion Group сильнее выражена вариативность сценариев получения и возврата заказа, а у LIMÉ - согласованность клиентского маршрута между цифровой и физической средой.
Работа с клиентскими данными и лояльностью	Программы лояльности брендов группы обеспечивают накопление данных о поведении покупателей и создают основу для персонализированных коммуникаций и удержания клиента.	Развитие цифровых точек контакта больше, чем масштаб программ лояльности; основной акцент сделан на удобстве взаимодействия и вовлеченности покупателя в бренд.	По данному параметру позиции Melon Fashion Group выглядят сильнее, поскольку интеграция клиентских данных напрямую связана с устойчивостью спроса и повторными покупками.
ИТ-решения и операционная интеграция	Внедрение OMS 2, PIM-системы, роботизация логистики, развитие сервисной архитектуры и собственной системы исполнения заказов.	Более заметны цифровые инструменты контроля и стандартизации работы магазинов, развитие приложения и поддержка единого визуального и сервисного стандарта.	Melon Fashion Group демонстрирует более глубокую процессную интеграцию, тогда как у LIMÉ цифровизация в большей мере проявляется на уровне клиентского интерфейса и операционного контроля.
Трансформация	Офлайн-магазины	Физический магазин	Для LIMÉ физическая

физического магазина	сохраняют значение как часть общей системы продаж, получения, возврата и взаимодействия с программами лояльности.	становится не только точкой продажи, но и пространством представления бренда, где усиливаются навигация по коллекциям, визуальная подача и связь с цифровыми каналами.	среда становится важным элементом омниканального позиционирования, тогда как для Melon Fashion Group сильнее выражена функциональная роль магазина в общей инфраструктуре обслуживания.
Влияние на устойчивость конкурентных преимуществ	Устойчивость усиливается за счет межбрендового эффекта, гибкого распределения ресурсов, накопления клиентских данных и интеграции логистики и исполнения заказов.	Устойчивость усиливается за счет укрепления целостного брендового опыта, повышения качества клиентского пути и усиления визуальной и сервисной согласованности.	Melon Fashion Group более развит в управленческой интеграции и масштабе. Тогда как LIMÉ - в усилении брендового опыта и качества взаимодействия с потребителем.
Основная точка дальнейшего развития	Дальнейшее усиление возможно через углубление межбрендовой аналитики, персонализации и синхронизации клиентских сервисов между брендами группы.	Перспективным направлением является углубление внутренних механизмов интеграции данных, логистики и лояльности, чтобы омниканальность опиралась не только на интерфейс, но и на более глубокую управленческую координацию.	Сравнение показывает, что следующая стадия омниканального развития связана не с расширением числа каналов, а с повышением качества их согласованной работы в общей системе управления.

Из таблицы можно сделать вывод, что различия между Melon Fashion Group и LIMÉ заключаются не в наличии или отсутствии омниканальности как таковой, а в глубине ее организационного наполнения. Для Melon Fashion Group более характерна интеграция каналов на уровне управленческой и технологической инфраструктуры. Это является особенно важным для крупной мультибрендовой группы. У компании LIMÉ омниканальность в большей степени связана с развитием целостного клиентского опыта, усилением визуальной идентичности бренда и повышением качества взаимодействия между цифровыми и физическими точками контакта.

Таким образом, сравнительный анализ подтверждает, что устойчивость конкурентных преимуществ в фешн-ритейле определяется не только расширением числа каналов продаж, но и способностью компании объединять сервис, данные, ассортимент, логистику и коммуникации в согласованную систему. Именно согласованная работа каналов превращает омниканальную стратегию из набора отдельных функций в фактор долгосрочной устойчивости компании.

Проведенный анализ показывает, что развитие омниканальной стратегии в фешн-ритейле действительно выступает фактором устойчивости конкурентных преимуществ. Это объясняется тем, что омниканальность усиливает качество клиентского опыта, снижает воспринимаемый риск покупки, повышает лояльность и расширяет возможности персонализации. С точки зрения управления компания получает более высокую гибкость, так как может перераспределять спрос между каналами, повышать скорость реакции на изменения рынка и уменьшать зависимость от одного формата продаж.

На примере компании Melon Fashion Group видно, что омниканальная стратегия приносит наибольший эффект тогда, когда она охватывает все аспекты бизнеса. Это включает развитие интернет-магазинов и маркетплейсов, расширение сети физических магазинов, программы лояльности, логистику, систему исполнения заказов и ИТ-системы. В этом случае омниканальность становится не локальным цифровым проектом, а механизмом актуализации стратегического управления, который повышает устойчивость компании в долгосрочной перспективе.

Сравнение с LIMÉ позволяет сделать вывод о том, что в отрасли уже сложился базовый стандарт омниканального сервиса, включающий интернет-магазин, мобильное приложение, доставку и самовывоз. Но стоит заметить, что устойчивое конкурентное преимущество формируется на следующем уровне – там, где клиентские сервисы опираются на интегрированные запасы, данные, логистику и управленческие решения. Следовательно, для компаний фешн-ритейла дальнейшее развитие омниканальной стратегии следует рассматривать как одно из ключевых направлений укрепления конкурентных позиций и повышения устойчивости бизнеса.

Научный руководитель: Доцент кафедры менеджмента, кандидат экономических наук, доцент Шульгина Л.А.

Supervisor: Associate Professor of the Department of Management, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor Shulgina L.A.

Список литературы

1. Александрова А.Н., Юн А.Р. Омниканальный подход как способ повышения уровня конкурентоспособности современного торгового предприятия // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2021. № 4-2. С. 21–24.
2. Щуплова В.А. Омниканальный маркетинг для ритейлеров: перспективы развития в российских условиях // Практический маркетинг. 2022. № 7. С. 3–9.
3. Ярцев М.М. Применение омниканальной модели коммуникации для взаимодействия с клиентами сетевых торговых предприятий // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 6-1. С. 327–331.
4. Красильников А.Б. Развитие омниканальных сетей российских ритейлеров // Прогрессивная экономика. 2024. № 11. С. 222–235. DOI: 10.54861/27131211_2024_11_222.
5. Shi S., Wang Y., Chen X., Zhang Q. Conceptualization of omnichannel customer experience and its impact on shopping intention: A mixed-method approach // International Journal of Information Management. 2020. Vol. 50. P. 325–336. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2019.09.001.
6. Gao W., Fan H., Li W., Wang H. Crafting the customer experience in omnichannel contexts: The role of channel integration // Journal of Business Research. 2021. Vol. 126. P. 12–22. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.12.056.
7. Riaz H., Baig U., Meidute-Kavaliauskiene I., Ahmed H. Factors Effecting Omnichannel Customer Experience: Evidence from Fashion Retail // Information. 2022. Vol. 13. No. 1. Art. 12. DOI: 10.3390/info13010012.
8. Lorenzo-Romero C., Andrés-Martínez E., Mondéjar-Jiménez J.A. Omnichannel in the fashion industry: A qualitative analysis from a supply-side perspective // Heliyon. 2020. Vol. 6. No. 6. Art. e04198. DOI: 10.1016/j.heliyon.2020.e04198.
9. Khalid B. Evaluating customer perspectives on omnichannel shopping satisfaction in the fashion retail sector // Heliyon. 2024. Vol. 10. No. 16. Art. e36027. DOI: 10.1016/j.heliyon.2024.e36027.
10. Melon Fashion Group. Годовой отчет 2024 [Электронный ресурс]. URL: https://www.melonfashion.ru/upload/iblock/449/977y5myfz1g44dawnhwh1ptivga2yury/Godovoy_otchet_MFG_za_2024_g.pdf (дата обращения: 25.03.2026).
11. Официальный сайт ZARINA [Электронный ресурс]. URL: <https://zarina.ru/help/delivery-and-payment/> (дата обращения: 25.03.2026).
12. Официальный сайт SELA [Электронный ресурс]. URL: <https://www.sela.ru/> (дата обращения: 25.03.2026).
13. Официальный сайт LOVE REPUBLIC [Электронный ресурс]. URL: <https://loverepublic.ru/> (дата обращения: 25.03.2026).
14. Официальный сайт LIMÉ. Сроки доставки [Электронный ресурс]. URL: https://limestore.com/ru_ru/delivery-terms (дата обращения: 25.03.2026).

References

1. Aleksandrova A.N., Yun A.R. Omnikanal'nyj podhod kak sposob povysheniya urovnya konkurentosposobnosti sovremennogo trgovogo predpriyatiya [Omnichannel approach as a way to increase the competitiveness of a modern trading enterprise]. Mezhdunarodnyj zhurnal gumanitarnykh i estestvennykh nauk [International Journal of Humanities and Natural Sciences]. 2021. No. 4-2. 21–24 pp. (in Rus.).

2. Shchuplova V.A. Omnikanal'nyj marketing dlya ritejlerov: perspektivy razvitiya v rossijskih usloviyah [Omnichannel marketing for retailers: development prospects in Russian conditions]. *Prakticheskij marketing* [Practical Marketing]. 2022. No. 7. 3–9 pp. (in Rus.).
3. Yartsev M.M. Primenenie omnikanal'noj modeli kommunikacii dlya vzaimodejstviya s klientami setevyh trgovyh predpriyatij [Application of the omnichannel communication model for interaction with customers of chain retail enterprises]. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika* [Economics and Business: Theory and Practice]. 2023. No. 6-1. 327–331 pp. (in Rus.).
4. Krasilnikov A.B. Razvitie omnikanal'nyh setej rossijskih ritejlerov [Development of omnichannel networks of Russian retailers]. *Progressivnaya ekonomika* [Progressive Economy]. 2024. No. 11. 222–235 pp. DOI: 10.54861/27131211_2024_11_222. (in Rus.).
5. Shi S., Wang Y., Chen X., Zhang Q. Conceptualization of omnichannel customer experience and its impact on shopping intention: A mixed-method approach. *International Journal of Information Management*. 2020. Vol. 50. 325–336 pp. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2019.09.001.
6. Gao W., Fan H., Li W., Wang H. Crafting the customer experience in omnichannel contexts: The role of channel integration. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 126. 12–22 pp. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.12.056.
7. Riaz H., Baig U., Meidute-Kavaliauskiene I., Ahmed H. Factors Effecting Omnichannel Customer Experience: Evidence from Fashion Retail. *Information*. 2022. Vol. 13. No. 1. Art. 12. DOI: 10.3390/info13010012.
8. Lorenzo-Romero C., Andrés-Martínez E., Mondéjar-Jiménez J.A. Omnichannel in the fashion industry: A qualitative analysis from a supply-side perspective. *Heliyon*. 2020. Vol. 6. No. 6. Art. e04198. DOI: 10.1016/j.heliyon.2020.e04198.
9. Khalid B. Evaluating customer perspectives on omnichannel shopping satisfaction in the fashion retail sector. *Heliyon*. 2024. Vol. 10. No. 16. Art. e36027. DOI: 10.1016/j.heliyon.2024.e36027.
10. Melon Fashion Group. Godovoj otchet 2024 [Annual Report 2024]. URL: https://www.melonfashion.ru/upload/iblock/449/977y5myfz1g44dawnhwh1ptivga2yury/Godovoy_otchet_MFG_zh_2024_g.pdf (date accessed: 25.03.2026). (in Rus.).
11. ZARINA. Dostavka i oplata [Delivery and payment]. URL: <https://zarina.ru/help/delivery-and-payment/> (date accessed: 25.03.2026). (in Rus.).
12. SELA. URL: <https://www.sela.ru/> (date accessed: 25.03.2026).
13. LOVE REPUBLIC. URL: <https://loverepublic.ru/> (date accessed: 25.03.2026).
14. LIMÉ. Sroki dostavki [Delivery terms]. URL: https://limestore.com/ru_ru/delivery-terms (date accessed: 25.03.2026). (in Rus.).

УДК 658.5

М.А. Игнатенко

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

Методологический разрыв в управлении системными рисками: от технических отказов к организационным ошибкам

Аннотация. В статье рассматривается методологический разрыв между техническим и организационным управлением рисками в гибридных системах (на примере фармацевтической и химической промышленности). Показано, что традиционные методы оценки рисков (FMEA, HAZOP) ориентированы на технические отказы и не учитывают организационные предпосылки (коммуникационные дефекты, когнитивные искажения, расхождение между предписанными и реальными процедурами). Проанализированы регуляторные изменения (ICH Q9(R1), EU GMP), признающие проблему субъективности, но не предлагающие практических решений.

Ключевые слова: управление рисками, организационные факторы, человеческая ошибка, инженерия устойчивости, фармацевтическая промышленность, химическая промышленность.

М.А. Ignatenko

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

METHODOLOGICAL GAP IN SYSTEMIC RISK MANAGEMENT: FROM TECHNICAL FAILURES TO ORGANIZATIONAL ERRORS

This article examines the methodological gap between technical and organizational risk management in hybrid systems (using the pharmaceutical and chemical industries as examples). It is shown that traditional risk assessment methods (FMEA, HAZOP) are oriented toward technical failures and do not account for organizational prerequisites (communication defects, cognitive biases, discrepancies between prescribed and actual procedures). Regulatory changes (ICH Q9(R1), EU GMP) that recognize the problem of subjectivity but do not offer operational solutions are analyzed.

Keywords: risk management, organizational factors, human error, resilience engineering, pharmaceutical industry, chemical industry.

Современные фармацевтические и химические предприятия — это гибридные системы, в которых взаимодействуют комплексные технические системы: оборудование, АСУТП, инженерные коммуникации и организационные составляющие: система документации, система менеджмента риска, фармацевтическая система качества. Основные подходы к управлению рисками используемые в данных отраслях, такие как HAZOP, НАССР, FMEA, FTA, преимущественно направлены на изолированные инциденты и зачастую не позволяют учесть более глобальные организационные предпосылки сбоев. Это расхождение, которое можно определить как методологический разрыв, проявляется в том, что стандартные процедуры оценки рисков фиксируют лишь поверхностные проблемы — технические отказы, игнорируя их глубинные организационные корни: дефекты коммуникаций, когнитивные искажения, фрагментацию ответственности или расхождение между предписанной и реально выполняемой работой. Особую остроту проблема приобретает в контексте высокорегулируемых производств, где требования Надлежащей производственной практики и ICH Q9 формально декларируют необходимость риск-ориентированного подхода, но не предлагают инструментов для интеграции человеческого и организационного факторов в единую модель оценки. Недавнее обновление ICH Q9(R1) (2023), впервые явно указавшее на проблему субъективности и когнитивных искажений, лишь подтверждает наличие разрыва. В результате на предприятиях нередко воспроизводятся сценарии, при которых многократные организационные сбои накапливаются, искажают предостерегающие сигналы и материализуются в виде тяжелого технического инцидента, воспринимаемого постфактум как «случайный» или «человеческий фактор».

Цель данной статьи — идентифицировать природу и основные проявления методологического разрыва между техническим и организационным управлением рисками в гибридных системах. На основе анализа академической литературы, регуляторных документов и материалов расследований аварий в

химической и фармацевтической промышленности формулируются ключевые проблемы методологии.

Методологический разрыв между техническим и организационным управлением рисками глубоко укоренён в исторической эволюции теорий возникновения аварий. Ранние модели, прежде всего «теория домино» Хайнриха (1931) [1], рассматривали аварии как последовательные цепи событий, где устранение одной «костяшки» — как правило, небезопасного действия — разрывает цепочку причинности. Эта линейная парадигма, доминировавшая в промышленной безопасности десятилетиями, сознательно разделяла технические и человеческие причины, поскольку сам Хайнрих утверждал, что «каждое происшествие относилось либо к небезопасному действию человека, либо к небезопасному механическому состоянию, но ни в коем случае не вменялись одновременно личностные и механические причины». Такое мышление, хотя и было приемлемо для простых механических систем, породило искусственное разделение технической и организационной причинности.

Ограничения линейных моделей стали очевидны по мере усложнения промышленных систем. Модель «швейцарского сыра» (Swiss Cheese Model), разработанная Джеймсом Ризоном в 1990-х годах [2], стала значительным шагом вперёд благодаря введению концепции многоуровневых барьеров защиты и идеи о том, что аварии происходят в момент временного совпадения «отверстий» в этих слоях. Модель Риизона учитывала как активные отказы (непосредственно небезопасные действия), так и потенциальные условия (организационные особенности — управленческие решения, недочёты проектирования или пробелы в техническом обслуживании). Однако, несмотря на системную направленность, «швейцарский сыр» критикуют за упрощённое видение аварий и статичную картину сложных систем, в которой динамические взаимодействия технических и организационных компонентов остаются слабо отражёнными.

В ответ на неадекватность линейных и последовательных моделей Нэнси Левенсон предложила фундаментальный пересмотр причинности аварий через системно-теоретическую модель аварий и процессов (STAMP) [3]. Утверждая, что «традиционные модели причинности недостаточны» для современных сложных социотехнических, насыщенных программным обеспечением миров, Левенсон переопределила аварии не как цепочки событий, а как нарушения ограничений безопасности в структуре с обратными связями. В этой концепции аварии возникают из-за неадекватных контуров управления и ошибочных взаимодействий между компонентами системы — техническими, человеческими и организационными, — а не из изолированных отказов. Подход STAMP напрямую устраняет методологический разрыв, рассматривая технические системы и организационные структуры как неразделимые элементы единой архитектуры управления, где безопасность является эмерджентным свойством всей системы, а не суммой свойств её частей.

Параллельно с системно-теоретическим подходом Левенсон Эрик Холлнагель с коллегами развил инженерию устойчивости (Resilience Engineering) [4], предлагающую дополнительный взгляд на разрыв между техникой и организацией. Инженерия устойчивости определяет отказ не как поломку или дисфункцию, а как «результат адаптаций, необходимых для того чтобы справиться со сложностью реального мира». С этой точки зрения успех зависит от «способности организаций, групп и индивидов предвидеть изменяющуюся форму риска до того, как произойдут отказы и причинение вреда». Этот сдвиг парадигмы выходит за рамки реактивной оценки рисков к пониманию того, как повседневные организационные практики, компромиссы и адаптации формируют результаты безопасности. Он явно признаёт, что организационные акторы постоянно лавируют между конфликтующими целями, принимая решения, которые в силу ограниченности ресурсов и времени неизбежно являются приближёнными.

Методологический разрыв дополнительно проясняется исследованиями организационных факторов в промышленных авариях. Эмпирические данные последовательно показывают, что человеческая ошибка вовлечена в 70–80% авиационных происшествий, 60% аварий в нефтехимии и более чем в 80% инцидентов в химической технологической сфере [5]. Однако современная наука о безопасности отошла от упрощённого приписывания аварий индивидуальным ошибкам, признавая, что то, что выглядит как «человеческий фактор», часто является симптомом более глубоких организационных условий. Расследования крупных промышленных катастроф — трагедии в Бхопале, катастрофы на платформе Piper Alpha, взрыва Deepwater Horizon компании BP — выявили, что ошибки операторов, недостаточное техническое обслуживание, неадекватное восприятие риска и дефекты управления безопасностью представляют собой проявления организационных сбоев, а не изолированные человеческие недостатки.

Концепция «нормализации отклонений» Дайан Вон, разработанная на основе анализа катастрофы шаттла Challenger, даёт рамку для понимания того, как организационная культура может систематически размывать стандарты безопасности [6]. Вон показала, что отклонения от норм безопасности укореняются в организациях под действием производственного давления, плохих коммуникаций и рабочей культуры, так что полёты с известными дефектами становятся «нормальными и приемлемыми». Этот феномен иллюстрирует методологический разрыв на практике: традиционные инструменты оценки рисков, ориентированные на технические характеристики и непосредственные причины, не улавливают постепенные организационные процессы, через которые истощаются запасы безопасности и

накапливаются потенциальные отказы.

Разделение «работы как представленной» (WAI) и «работы как выполненной» (WAD), предложенное Эриком Холлнагелем, даёт ещё одну перспективу [7]. «Практически невозможно предоставить руководства или инструкции, достаточно детализированные для того, чтобы им следовали „механически“»; в реальной работе люди сталкиваются с «трудностями, сложностями, дилеммами и компромиссами» и вынуждены корректировать своё выполнение в соответствии с фактическими условиями. Разрыв между WAI и WAD — не признак некомпетентности, а неизбежная черта сложных социотехнических систем. Тем не менее традиционные методологии управления рисками, опирающиеся на документированные процедуры и предписанные рабочие процессы, систематически скрывают этот разрыв, трактуя отклонения как исключения, а не как необходимые адаптации.

Теоретический синтез, необходимый для преодоления методологического разрыва, в конечном счёте опирается на теорию социотехнических систем (Sociotechnical Systems, STS), возникшую в послевоенных исследованиях британских угольных шахт, проведённых Эриком Тристом, Кеном Бамфортом и Фредом Эмери в Институте Тавистока [8]. В отличие от предшествовавших исследований, трактовавших технологию как независимую силу, к которой должен адаптироваться труд, социотехнический подход подчёркивал «тесную взаимозависимость социальной и технической подсистем». В этой рамке технология и социальные механизмы совместно эволюционируют, каждый из них создаёт возможности и ограничения, но не детерминирует полностью другой. Ключевой вывод для управления рисками состоит в том, что анализ технических систем в изоляции от организационных контекстов (или наоборот) даёт заведомо неполную картину. Эффективная оценка рисков требует того, что в теории STS называется «совместной оптимизацией», — понимания всей системы в целом, а не только её составных подсистем.

Литература об организациях с высокой надёжностью (High Reliability Organizations, HRO), развитая Карлом Вайком и Кэтлин Сатклифф, дополнительно укрепляет необходимость интегрированного управления рисками. HRO — организации, такие как авиаперелёты, атомные станции и системы здравоохранения, работающие в опасных условиях и при этом демонстрирующие образцовые показатели безопасности, — характеризуются пятью принципами: озабоченность отказами, нежелание упрощать, чувствительность к операционной деятельности, приверженность устойчивости и уважение к экспертизе. Эти принципы по своей сути преодолевают границу между технической и организационной сферами: «чувствительность к операционной деятельности» требует осведомлённости в реальном времени как о состоянии оборудования, так и о действиях персонала; «уважение к экспертизе» ставит практические знания работников передовых позиций наравне с техническими спецификациями. [9]

Резюмируя, теоретические основания методологического разрыва выявляют устойчивую закономерность: классические модели аварийности (Хайнрих, Ризон) были разработаны для более простых технологических эпох и недостаточно полно отражают динамику современных гибридных систем. Более новые концепции — STAMP, инженерия устойчивости, теория STS и принципы HRO — предоставляют концептуальные ресурсы для интеграции, однако они ещё не внедрены в рутинные методологии оценки рисков для фармацевтической и химической промышленности. Именно это теоретическое рассогласование между доступными концептуальными рамками и практическими инструментами управления рисками составляет ядро методологического разрыва, которому посвящена данная статья.

Методологический разрыв между техническим и организационным управлением рисками в первую очередь проявляется в статистическом доминировании человеческих и организационных факторов в промышленных авариях. Комплексное исследование более 1000 инцидентов в перерабатывающей промышленности показало, что почти 50% инцидентов произошли во время пусков или были связаны с техническим обслуживанием, а ещё 20% были отнесены к ошибкам операторов, которые можно было предотвратить за счёт более качественного проектирования [10].

Расследования крупных промышленных катастроф — трагедии в Бхопале, катастрофы на платформе Piper Alpha, взрыва на НПЗ в Техас-Сити и разлива нефти Deepwater Horizon — неизменно показывали, что ошибки операторов, недостаточное техническое обслуживание, неадекватное восприятие риска и дефекты управления безопасностью представляют собой проявления организационных сбоев, а не изолированные человеческие недостатки. Как отметил один из анализов, «неудачи уходят гораздо глубже» — одних только неисправных переключателей и сигнализаций было недостаточно, чтобы вызвать эти катастрофы.

Взрыв на НПЗ BP в Техас-Сити в 2005 году, унёсший жизни 15 человек и ранивший 170 других, иллюстрирует эту закономерность с пугающей ясностью. Расследование показало, что с 1999 года (слияния BP и Amoco) до 2004 года фиксированные расходы были сокращены на 50%, что серьёзно отразилось на безопасности. Несмотря на то, что персонал операционного уровня регулярно предоставлял исчерпывающие отчёты о смертельных инцидентах, дефектах оборудования, нехватке подготовки, перегрузках и усталости, корпоративное руководство не смогло исправить ситуацию [10].

Методологический разрыв проявляется в характерных формах в фармацевтической промышленности. В одном громком случае расследование показало, что неправильно собранная производственная линия на контрактном производителе CDMO Rovi привела к попаданию инородных частиц в партию вакцины Moderna от COVID-19, в результате чего Япония приостановила использование 1,6 миллиона доз. Первопричина была отнесена к «человеческой ошибке, связанной с визуальной недооценкой требуемого зазора в 1 мм между звёздочкой и стопором». Однако такая формулировка как изолированная человеческая ошибка скрывает более глубокие организационные вопросы: почему сборочные процедуры так сильно зависели от визуальной оценки зазора в 1 мм? Почему не было предусмотрено прецизионного инструмента? Почему системы качества не обнаружили несоосность раньше [11].

Ещё более показательными являются случаи, когда организационные нарушения являются преднамеренными и системными. В 2023 году сотрудник Intas Pharmaceuticals был замечен за тем, как сливал уксусную кислоту в мусорный бак, содержащий производственные документы. Другой сотрудник не сообщил обо всех результатах испытаний образцов продукции, а распечатки регулярно выбрасывались в мусор. Полиэтиленовые пакеты, наполненные разорванными записями о производстве, были обнаружены под лестницей и в грузовике, припаркованном снаружи. Это не ошибки — это осознанные акты организационного сокрытия, которые делают традиционные инструменты оценки рисков принципиально неспособными уловить истинный ландшафт опасностей [12].

Взрыв в 2023 году на химико-фармацевтическом заводе в Массачусетсе привёл к смертельным травмам работника. Инспекторы OSHA установили, что компания «не имела требуемых средств защиты в процессе химического производства». И вновь поверхностное описание маскирует более глубокие организационные сбои: почему отсутствовали средства защиты? Какие организационные процессы позволили сохраняться этому пробелу? [13]

Пожар на заводе по переработке газа в жидкое топливо NiQuan в Тринидаде и Тобаго (июнь 2023 года), в результате которого погиб такелажник, даёт ещё один поучительный пример. Расследование Министерства энергетики выявило «неадекватное руководство и надзор», плохой контроль рисков и сбой как в системах безопасности, так и в реагировании на чрезвычайные ситуации. Трое операторов, находившихся на дежурстве в то время, были стажёрами. Пожарная сигнализация не сработала. Аварийный контактный номер не работал. Работники ночной смены никогда не участвовали в учениях. Корневые причины были официально перечислены как «недостаток знаний», «неадекватное проектирование» и «неадекватные стандарты» — классификация, которая, хотя и точна, просто переименовывает проблему, а не объясняет её организационные истоки [14].

Одним из самых опасных проявлений методологического разрыва является организационное молчание — систематическое подавление информации, связанной с безопасностью, внутри организаций. Когда работники воспринимают, что высказывание мнения приведёт к негативным последствиям или что прошлые сообщения были проигнорированы, они утаивают критическую информацию об опасностях.

Случай с пожаром на заводе КМСО в Кросби, штат Техас [15], трагически иллюстрирует эту динамику. Трое контрактных работников подали иск, утверждая, что должностные лица компании знали о протекающем клапане до взрыва, который, возможно, был вызван этим дефектным устройством. Если менеджеры действительно знали и игнорировали проблему, то смерть работника завода Джеймса Эрла Мэнгама, возможно, можно было бы предотвратить, если бы они её устранили. Работники, которые могли бы сообщить о проблемах внешним органам, должны взвешивать как риски для своей работы, так и вероятность того, что официальные лица предпримут действия — расчёт, который часто приводит к молчанию.

Эта динамика создаёт особенно опасное проявление методологического разрыва: технические предупредительные сигналы существуют, но организационное молчание не позволяет им достичь лиц, принимающих решения. Традиционные инструменты оценки рисков предполагают, что информация свободно передаётся вверх по организационной иерархии. Когда страх возмездия или воспринимаемая бесполезность блокируют этот поток, оценки рисков, основанные на доступных данных, становятся систематически смещёнными в сторону занижения.

Пожалуй, самым фундаментальным проявлением методологического разрыва является устойчивое расхождение между предписанными процедурами (работа как представленная, WAI) и фактической операционной практикой (работа как выполненная, WAD). Этот разрыв — не признак некомпетентности, а неизбежная черта сложных социотехнических систем, работающих в условиях ограниченных ресурсов и контекстуальных неожиданностей.

Случай BP в Техас-Сити даёт яркое доказательство этого разрыва. Стандартные операционные процедуры не соблюдались, и сокращения стали рутинной. Однако это отклонение не было просто индивидуальной халатностью — оно было возможно и, возможно, даже поощрялось организационным давлением. В докладе комиссии Бейкера позже были выделены многочисленные проблемы с культурой безопасности компании. Показательно, что собственное расследование BP выброса нефти Deepwater

Horizon «не упоминает о том, как компания управляет безопасностью», что побудило эксперта по безопасности Эрика Холлнагеля заметить: «Тот факт, что ВР не смогла определить свою организационную структуру как фактор аварии, сам по себе является показателем проблемы с её культурой безопасности». [16]

В фармацевтическом секторе этот разрыв проявляется в системах качества, которые трактуют документированное соответствие как эквивалент фактической безопасности. Когда регуляторные проверки выявляют нарушения, компании часто реагируют процедурными коррективами — пересмотренными стандартными операционными процедурами, дополнительным обучением — без устранения организационных условий, которые сделали отклонение высоковероятным. Это создаёт цикл процедурной инфляции, когда создаётся всё более детальная документация, а разрыв между WAI и WAD остаётся неизменным или даже увеличивается.

В совокупности эти проявления выявляют устойчивую закономерность: техническим отказам, которые запускают крупные аварии, почти неизменно предшествуют организационные сбои, остающиеся невидимыми для обычных инструментов оценки рисков. Методологический разрыв — не теоретическая абстракция, а практический феномен с измеримыми последствиями для промышленной безопасности. Его преодоление требует выхода за рамки традиционных подходов к методологиям, которые улавливают динамические взаимодействия между оборудованием, людьми, процедурами и организационной культурой.

За последние несколько лет произошла волна пересмотра нормативных документов, в которых прямо признаётся, что традиционные системы управления рисками не достигли своих целей и срочно требуется разработка новых руководств. В данном разделе рассматриваются ключевые регуляторные изменения, формирующие ландшафт для управления гибридными рисками в фармацевтической и химической промышленности, с акцентом на эволюцию ICH Q9, ограничения ISO 31000, а также новые требования со стороны EU GMP и FDA.

Наиболее значимым регуляторным событием в сфере фармацевтического управления рисками качества (QRM) является пересмотренная в 2023 году версия руководства ICH Q9 [17]. Оригинальный документ ICH Q9, опубликованный в 2005 году, хорошо служил отрасли более десятилетия, однако фармацевтический ландшафт с тех пор кардинально изменился. Сегодняшние сложные глобальные цепочки поставок, ускоренные сроки разработки, передовые производственные технологии и повышенные регуляторные ожидания создали вызовы, которые исходная версия не была рассчитана решать. Признавая этот разрыв, редакция ICH Q9(R1) представляет собой комплексный ответ на современные реалии, обеспечивая более надёжный и уточнённый подход к QRM.

Пересмотр был вызван следующим наблюдением: несмотря на многолетнее всестороннее обучение фармацевтическим системам качества и внедрению ICH Q10, серьёзные дефекты качества продолжают возникать. В концептуальном документе 2020 года отмечалось, что «преимущества QRM, предусмотренные ICH Q9, до сих пор не были полностью реализованы». Даже при значительных усилиях со стороны промышленности и регуляторов по внедрению QRM, неснижаемые риски сохраняются, о чём свидетельствует тот факт, что количество сообщений о дефектах качества, полученных регулятором, увеличилось более чем в десять раз в период с 2002 по 2021 год. [18]

В результате обширных консультаций с промышленностью и анализа были выявлены четыре критических недостатка, подрывающих эффективность QRM в фармацевтическом секторе [19]:

Во-первых, высокий уровень субъективности в оценках рисков и результатах QRM. На оценки рисков сильно влияют применяемая методология, лица, проводящие оценку, и даже рассматриваемая тема. То, как определяется риск, играет решающую роль как в управлении рисками в целом, так и в QRM. В концептуальном документе ICH Q9(R1) прямо указано, что «высокий уровень субъективности в оценках рисков и результатах QRM» проистекает из «чрезмерно субъективных методов количественной оценки рисков и различий в том, как разные заинтересованные стороны воспринимают опасности, риски и вред».

Во-вторых, управление рисками поставок и доступности продукции. Пересмотренная версия делает значительный акцент на разработке риск-ориентированных инструментов, которые могут применяться во всей цепочке поставок, напрямую решая растущие проблемы с поставками.

В-третьих, недостаточное понимание требований к «формальности». Опрос PIC/S 2018 года с участием 27 инспекторов из 14 стран показал, что 85% респондентов предложили пересмотреть ICH Q9 для разъяснения формального и неформального QRM, при этом только 22% хорошо понимали эти концепции [20]. В обновлённом ICH Q9(R1) подчёркивается, что степень формальности, используемая в процессе управления рисками, должна быть соразмерна потенциальным рискам, сложности процесса и уникальным потребностям организации.

Особенно показательным является пример предприятия, представленный на совместной конференции PDA/FDA в 2023 году [21]. Предприятие деградировало от первоначального квалифицированной площадки с передовыми экспертами по QRM до состояния низкой контролируемости, отсутствия модернизации технологий и слабой поддержки из-за потери знаний за десять лет. Этот случай

иллюстрирует, как одна лишь формальность — без устойчивой организационной приверженности и постоянного надзора — не может гарантировать качество работы. Ранние предупредительные сигналы, такие как увеличение числа проблем с оборудованием, более высокий уровень отклонений и реактивное управление, указывают на то, что «эти концепции не могут гарантировать качество работы».

Пожалуй, самым значимым признанием в ICH Q9(R1) является то, что субъективность невозможно полностью исключить из деятельности по оценке рисков, но её можно контролировать с помощью общепризнанных подходов. В концепте документа подчёркивалось, что Q9(R1) должен способствовать созданию «менее субъективных оценок рисков», что должно привести к «уменьшению числа дефектов качества, которые могут представлять риск для пациентов».

Однако отраслевые эксперты предостерегают, что успешное внедрение ICH Q9(R1) требует большего, чем просто обновление процедур. Субъективность — это одновременно и угроза, и возможность: если её не контролировать, она затуманивает суждения, вносит предвзятость и может привести к решениям, которые не предотвращают вред для пациентов. Но когда субъективность понимают и управляют ею должным образом, она становится источником творчества, выявляя скрытые опасности и открывая более эффективные меры контроля рисков. Тонкий баланс управления субъективностью был признан в последних обновлениях FDA и ICH Q9 R1, которые выводят субъективность на передний план как фактор, способный подорвать эффективность QRM, если его должным образом не учитывать.

К распространённым ошибкам, связанным с субъективностью, отнесены: якорение, когда первоначальные оценки непропорционально сильно влияют на последующее обсуждение; групповое мышление, когда желание избежать конфликта подавляет выявление рисков; предвзятость самого громкого голоса, когда доминирующие участники заслоняют обоснованные опасения; подтверждающее искажение, когда команды выборочно ссылаются на доказательства, подтверждающие уже существующие убеждения; и ошибка конъюнкции, когда предположения о необходимой каскадной последовательности отказов приводят к недооценке риска [22]. Эти когнитивные искажения — не просто академический интерес; они оказывают прямое измеримое влияние на качество оценки рисков и, в конечном счёте, на безопасность пациентов.

В то время как ICH Q9 даёт отраслевые рекомендации для фармацевтики, более широкий международный стандарт по управлению рисками ISO 31000:2018 подвергся серьёзной критике в отношении его применимости к гибридным технико-организационным системам [23]. Стандарт определяет риск как «влияние неопределённости на цели», однако критики утверждают, что ISO 31000 несостоятелен, поскольку его авторы «не поняли природу риска, в результате чего неверно определили риск как влияние неопределённости на цель». Более содержательная критика заключается в том, что ISO 31000 не даёт указаний, какие цели требуют формальной или структурированной оценки, и не предлагает способов измерения того, приносит ли управление рисками ценность для организации.

Даже в таких нормативных рамках, как ICH Q9 и ISO 31000, которые служат основой для управления рисками качества, «часто незаметно проникает скрытый разрушитель: субъективность». Проблема в том, что риск абстрактен — мы пытаемся представить, что может произойти в будущем, — и субъективность процветает в отсутствие надёжных данных, особенно в новых или сложных системах. Групповая работа, хотя и необходима, часто усиливает, а не смягчает эту субъективность.

Европейская нормативная база претерпевает существенный пересмотр для согласования с ICH Q9(R1) и усиления интеграции QRM. В сентябре 2025 года были запущены совместные консультации с заинтересованными сторонами по пересмотру Главы 1 Руководства PIC/S и EU GMP по фармацевтической системе качества [24]. Пересмотренная Глава 1 включает изменения, отражающие ICH Q9(R1), «усиливая управление знаниями и управление рисками на протяжении всего жизненного цикла продукта». Согласование с ICH Q9(R1) способствует формированию «проактивной, основанной на доказательствах культуры, которая снижает вариабельность результатов в области качества». Встраивая принятие решений на основе оценки рисков и подчёркивая научное обоснование и соразмерность в оценке рисков, пересмотренная версия обеспечивает стабильное качество и доступность продукции. В редакции также подчёркивается важность проактивного выявления производственных рисков для предотвращения дефицита и снижения уязвимости цепочек поставок.

Обновление Главы 1 признано «необходимым для создания эффективных нормативно-правовых рамок, основанных на добросовестной науке и управлении рисками». Эта редакция приводит требования GMP в соответствие с международными передовыми практиками и адаптирует их к достижениям промышленности, обеспечивая как доступность, так и качество лекарственных средств.

В дополнение к Главе 1, Приложение 20 к Руководству EU GMP согласовано с Руководством ICH Q9 и содержит указания по систематическому управлению рисками качества, помогая обеспечивать соблюдение требований GMP и других стандартов качества. Текущий пересмотр этих руководств отражает обновлённый ICH Q9(R1) и направлен на «снижение вариабельности результатов в области качества».

Забегая вперёд, ЕМА также опубликовала проекты руководств для общественного обсуждения,

включая пересмотр Приложения 11 «Компьютеризированные системы», нового Приложения 22 «Искусственный интеллект» и Главы 4 «Документация», которые будут выпущены в окончательных версиях начиная с 2026 года. Эти проекты ссылаются на ICH Q9 в отношении элементов управления рисками и затрагивают современные проблемы, включая ИТ-безопасность, целостность данных и риски ручного ввода данных по сравнению с электронными интерфейсами. В разделах, посвящённых фармацевтической системе качества, разъясняются не только обычные темы, но и «обязанность высшего руководства регулярно пересматривать все элементы, влияющие на надлежащее функционирование системы» [25].

Анализ 85 писем-предупреждений FDA, выданных производителям лекарственных препаратов в 2025 году, показывает, что FDA продолжает цитировать одни и те же основные нарушения GMP независимо от региона и типа компании [26]. Наиболее часто цитируемые разделы 21 CFR Part 211 включают требования к идентификационному тестированию компонентов, полномочиям подразделения обеспечения качества, письменным процедурам и валидации процесса на протяжении жизненного цикла, неадекватному лабораторному тестированию, а также ненадлежащему анализу производственных записей и расследованию отклонений.

Наиболее примечательно, что раздел 211.84(d)(1) (идентификационное тестирование компонентов) был указан в 49 из 85 писем-предупреждений, что делает его самым частым нарушением. Существенно, что эти нарушения «почти всегда сводятся к одной и той же корневой проблеме: входной контроль материалов рассматривается как закупочная или деятельность отдела контроля качества, а не как основная система GMP, находящаяся в ведении и под управлением службы качества». Этот паттерн зеркально отражает методологический разрыв, выявленный ранее: технические нарушения соответствия являются симптомом более глубоких организационных недостатков в ответственности, интеграции и культуре качества.

Несмотря на эти значительные регуляторные изменения, критический разрыв между регуляторным признанием и операционной методологией сохраняется. ICH Q9(R1) идентифицирует проблему субъективности и формальности, но даёт ограниченные предписывающие указания относительно того, как организации должны на самом деле внедрять эти принципы в повседневную деятельность. Стандарт признаёт, что субъективность «не может быть полностью исключена», но должна «контролироваться», однако конкретные механизмы контроля — особенно для гибридной технико-организационной оценки рисков — остаются недостаточно проработанными.

Отраслевые опросы показывают, что самой большой проблемой внедрения является не техническая, а культурная: решительные 33 голоса определили «изменение мышления в сторону проактивного управления рисками» как основное препятствие, что вызвало значительное обсуждение среди экспертных групп [19]. Организации сообщают о двух доминирующих подходах к внедрению: «нет формального процесса, обновление органически» и «движимый корпоративной инициативой», что свидетельствует о широко распространённой неопределённости в отношении того, как перевести новые руководства в практические действия.

Этот разрыв между регуляторными требованиями и операционными возможностями напрямую затрагивает методологический разрыв, являющийся фокусом данной статьи. Регуляторные рамки успешно идентифицировали проблему и сформулировали принципы высокого уровня для её решения. То, что остаётся отсутствующим, — это единая, практическая методология, интегрирующая техническую и организационную оценку рисков в соответствии с этими регуляторными ожиданиями и пригодная для контекста фармацевтического и химического производства. Появление новых регуляторных руководств по системам искусственного интеллекта, компьютеризированным системам и документационным практикам сигнализирует о том, что этот разрыв будет становиться лишь более острым по мере развития производственных технологий.

Из проведённого анализа следуют два основных вывода.

Первый: разрыв носит всеобъемлющий характер и имеет серьёзные последствия. Человеческие и организационные факторы играют роль более чем в 80% аварий в химической технологической сфере, однако традиционные инструменты оценки рисков, такие как FMEA и HAZOP, по-прежнему слишком сосредоточены на технических отказах. Устойчивость этого разрыва объясняется не незнанием проблемы — регуляторы, отраслевые эксперты и исследователи давно её осознают, — а отсутствием методологий, позволяющих содержательно интегрировать организационные аспекты в рутинные процессы оценки рисков.

Второй вывод: нормативные документы успешно идентифицировали проблему, но пока не снабдили организации практическими решениями. Пересмотренная версия ICH Q9(R1) прямо признаёт субъективность и формальность в качестве критических проблем, а изменения в EU GMP усиливают требования к принятию решений на основе оценки рисков. Однако эти документы задают принципы высокого уровня, а не предписывающие методологии. Разрыв между регуляторными ожиданиями и операционными возможностями остаётся существенным, о чём свидетельствуют повторяющиеся

цитирования системных нарушений GMP в письмах-предупреждениях FDA и устойчивые дефекты качества, о которых сообщается регуляторам по всему миру.

*Научный руководитель: зав. кафедрой менеджмента, д. э. н., профессор
Титова М.Н.*

*Scientific supervisor: department chair of Management, Doctor of Economics,
Professor Titova M.N.*

Список литературы

1. Heinrich's domino model of accident causation. Risk-engineering URL: <https://risk-engineering.org/concept/Heinrich-domino> (дата обращения: 25.03.2026)
2. Wiegmann D.A., Wood L.J., Cohen T.N., Shappell S.A. Understanding the "Swiss Cheese Model" and Its Application to Patient Safety // J Patient Saf. 2022. No 18 (2). 119-123 pp.
3. Yingyu Z., Chuntong D., Weiqun G., Jiabao D., Ziming Z., Systems theoretic accident model and process (STAMP): A literature review // Safety Science 2022 Volume 152
4. Vert M., Sharpanskykh A., Curran R. Adaptive Resilience of Complex Safety-Critical Sociotechnical Systems: Toward a Unified Conceptual Framework and Its Formalization // Sustainability. 2021; No 13(24):13915.
5. Yalcin E., Ciftcioglu G.A., Guzel B.H. Human Factors Analysis by Classifying Chemical Accidents into Operations // Sustainability. 2023; No 15(10):8129.
6. Jeffrey K. Pinto, Project management, governance, and the normalization of deviance // International Journal of Project Management. 2014 Volume 32, Issue 3, 376-387 pp.
7. Hollnagel E. Macleod F. The imperfections of accident analysis // Loss Prevention Bulletin. 2019, 270
8. Waterson P., Robertson M.M., Cooke N.J., Militello L., Roth E., Stanton N.A. Defining the methodological challenges and opportunities for an effective science of sociotechnical systems and safety // Ergonomics. 2015; No 58(4):565-99.
9. Pillay, M. Resilience Engineering: An Integrative Review of Fundamental Concepts and Directions for Future Research in Safety Management // Open Journal of Safety Science and Technology 2017, 7, 129-160 pp.
10. Texas City and Buncefield: Will We Ever Learn? Occupational health & safety URL: <https://ohsonline.com/articles/2016/07/01/texas-city-and-buncefield.aspx?admgarea=ht.FacilityManagement&Page=4> (дата обращения: 28.03. 2026)
11. Human error at CDMO led to Moderna vaccine contamination in Japan. Bioprocess International URL: <https://staging.bioprocessintl.com/regulations/human-error-at-cdmo-led-to-moderna-vaccine-contamination-in-japan> (дата обращения: 29.03. 2026)
12. Report Says Intas Pharma Employees Violated Drugmaker Protocols. KFF health news URL: <https://kffhealthnews.org/morning-breakout/report-says-intas-pharma-employees-violated-drugmaker-protocols/> (дата обращения: 01.04. 2026)
13. OSHA Faults Pharmaceutical Manufacturer in Massachusetts Plant's Fatal Explosion. Insurance journal URL: <https://www.insurancejournal.com/news/east/2023/11/17/748614.htm> (дата обращения: 02.04. 2026)
14. GOVERNMENT OF THE REPUBLIC OF TRINIDAD AND TOBAGO MINISTRY OF ENERGY AND ENERGY INDUSTRIES FINAL REPORT NiQuan Energy Trinidad Limited (NETL) Pointe- a-Pierre Fire by Condenser (41-E-41) that lead to a Fatal Accident On June 15, 2023 URL: <https://www.ttparliament.org/wp-content/uploads/2025/06/Final-MEEI-Accident-Report-on-NiQuan-Incident-dated-20230613.pdf> (дата обращения: 02.04. 2026)
15. Fatal Equipment Rupture, Explosion, and Fire at the KMCO Chemical Facility. U.S. Chemical Safety and Hazard Investigation Board. URL: https://www.csb.gov/assets/1/20/KMCO_Report_2023-12-21_Final.pdf (дата обращения: 02.04. 2026)
16. Deepwater Horizon Accident Investigation Report. Executive Summary URL: <https://www.bp.com/content/dam/bp/business-sites/en/global/corporate/pdfs/sustainability/issue-briefings/deepwater-horizon-accident-investigation-report-executive-summary.pdf> (дата обращения: 03.04. 2026)
17. ICH guideline Q9 (R1) on quality risk management. European medicines agency URL: https://www.ema.europa.eu/en/documents/scientific-guideline/international-conference-harmonisation-technical-requirements-registration-pharmaceuticals-human-use-ich-guideline-q9-r1-quality-risk-management-step-5-revision-2_en.pdf (дата обращения: 03.04. 2026)
18. Shining a light on the long shadow of subjectivity in quality risk management. Pharmtech URL: <https://www.pharmtech.com/view/shining-a-light-on-the-long-shadow-of-subjectivity-in-quality-risk-management> (дата обращения: 04.04. 2026)
19. Critical deficiencies undermine qrm effectiveness. ISPE: International Society for Pharmaceutical Engineering URL: <https://ispe.org/pharmaceutical-engineering/november-december-2025/critical-deficiencies-undermine-qrm-effectiveness> (дата обращения: 04.04. 2026)

20. Navigating the formality spectrum in ICH Q9 R1. Pharmtech URL: <https://www.pharmtech.com/view/shining-a-light-on-the-long-shadow-of-subjectivity-in-quality-risk-management/> (дата обращения: 05.04. 2026)
21. ICH Q9 R1 hits major milestones for the pharmaceutical industry. Pharmtech URL: <https://www.pharmtech.com/view/ich-q9-1-hits-major-milestones-for-the-pharmaceutical-industry> (дата обращения: 05.04. 2026)
22. Why Pharma Risk Assessments Should Include 'Working Together Alone' Pharmtech URL: <https://www.pharmaceuticalonline.com/doc/why-pharma-risk-assessments-should-include-working-together-alone-0001> (дата обращения: 06.04. 2026)
23. ISO 31000:2018 must be reformed! Risk and resilience experts make the case. New Zealand Security Magazine URL: <https://defsec.net.nz/2024/01/26/iso31000-must-be-reformed/> (дата обращения: 06.04. 2026)
24. Joint stakeholders' consultation on the revision of Chapter 1 on Pharmaceutical Quality System of the PIC/S and EU GMP Guide. PIC/S Pharmaceutical Inspection Co-operation Scheme URL: <https://picscheme.org/en/news/136> (дата обращения: 06.04. 2026)
25. Annex 11 Draft - First Analysis. ECA Academy URL: <https://www.gmpcompliance.org/gmp-news/annex11-draft-first-analysis/> (дата обращения: 06.04. 2026)
26. 4 Drug GMP Takeaways From FDA's 2025 Warning Letters. The FDA Group's Insider Newsletter. URL: <https://insider.thefdagroup.com/p/drug-gmp-takeaways-from-fda-2025-warning-letters> (дата обращения: 06.04. 2026)

References

1. Heinrich's domino model of accident causation. Risk-engineering URL: <https://risk-engineering.org/concept/Heinrich-domino/> (date accessed: 25.03.2026)
2. Wiegmann D.A., Wood L.J., Cohen T.N., Shappell S.A. Understanding the "Swiss Cheese Model" and Its Application to Patient Safety // J Patient Saf. 2022. No 18 (2). 119-123 pp.
3. Yingyu Z., Chuntong D., Weiqun G., Jiabao D., Ziming Z., Systems theoretic accident model and process (STAMP): A literature review // Safety Science 2022 Volume 152
4. Vert M., Sharpanskykh A., Curran R. Adaptive Resilience of Complex Safety-Critical Sociotechnical Systems: Toward a Unified Conceptual Framework and Its Formalization // Sustainability. 2021; No 13(24):13915.
5. Yalcin E., Ciftcioglu G.A., Guzel B.H. Human Factors Analysis by Classifying Chemical Accidents into Operations // Sustainability. 2023; No 15(10):8129.
6. Jeffrey K. Pinto, Project management, governance, and the normalization of deviance // International Journal of Project Management. 2014 Volume 32, Issue 3, 376-387 pp.
7. Hollnagel E. Macleod F. The imperfections of accident analysis // Loss Prevention Bulletin. 2019, 270
8. Waterson P., Robertson M.M., Cooke N.J., Militello L., Roth E., Stanton N.A. Defining the methodological challenges and opportunities for an effective science of sociotechnical systems and safety // Ergonomics. 2015; No 58(4):565-99.
9. Pillay, M. Resilience Engineering: An Integrative Review of Fundamental Concepts and Directions for Future Research in Safety Management // Open Journal of Safety Science and Technology 2017, 7, 129-160 pp.
10. Texas City and Buncefield: Will We Ever Learn? Occupational health & safety URL: <https://ohsonline.com/articles/2016/07/01/texas-city-and-buncefield.aspx?admgarea=ht.FacilityManagement&Page=2> (date accessed: 28.03. 2026)
11. Human error at CDMO led to Moderna vaccine contamination in Japan. Bioprocess International URL: <https://staging.bioprocessintl.com/regulations/human-error-at-cdmo-led-to-moderna-vaccine-contamination-in-japan> (date accessed: 29.03. 2026)
12. Report Says Intas Pharma Employees Violated Drugmaker Protocols. KFF health news URL: <https://kffhealthnews.org/morning-breakout/report-says-intas-pharma-employees-violated-drugmaker-protocols/> (date accessed: 01.04. 2026)
13. OSHA Faults Pharmaceutical Manufacturer in Massachusetts Plant's Fatal Explosion. Insurance journal URL: <https://www.insurancejournal.com/news/east/2023/11/17/748614.htm> (дата обращения: 02.04. 2026)
14. GOVERNMENT OF THE REPUBLIC OF TRINIDAD AND TOBAGO MINISTRY OF ENERGY AND ENERGY INDUSTRIES FINAL REPORT NiQuan Energy Trinidad Limited (NETL) Pointe- a-Pierre Fire by Condenser (41-E-41) that lead to a Fatal Accident On June 15, 2023 URL: <https://www.ttparliament.org/wp-content/uploads/2025/06/Final-MEEI-Accident-Report-on-NiQuan-Incident-dated-20230613.pdf> (дата обращения: 02.04. 2026)
15. Fatal Equipment Rupture, Explosion, and Fire at the KMCO Chemical Facility. U.S. Chemical Safety and Hazard Investigation Board. URL: https://www.csb.gov/assets/1/20/KMCO_Report_2023-12-21_Final.pdf (date accessed: 02.04. 2026)

16. Deepwater Horizon Accident Investigation Report. Executive Summary URL: <https://www.bp.com/content/dam/bp/business-sites/en/global/corporate/pdfs/sustainability/issue-briefings/deepwater-horizon-accident-investigation-report-executive-summary.pdf> (date accessed: 03.04. 2026)
17. ICH guideline Q9 (R1) on quality risk management. European medicines agency URL: https://www.ema.europa.eu/en/documents/scientific-guideline/international-conference-harmonisation-technical-requirements-registration-pharmaceuticals-human-use-ich-guideline-q9-r1-quality-risk-management-step-5-revision-2_en.pdf (date accessed: 03.04. 2026)
18. Shining a light on the long shadow of subjectivity in quality risk management. Pharmtech URL: <https://www.pharmtech.com/view/shining-a-light-on-the-long-shadow-of-subjectivity-in-quality-risk-management> (date accessed: 04.04. 2026)
19. Critical deficiencies undermine qrm effectiveness. ISPE: International Society for Pharmaceutical Engineering URL: <https://ispe.org/pharmaceutical-engineering/november-december-2025/critical-deficiencies-undermine-qrm-effectiveness> (date accessed: 04.04. 2026)
20. Navigating the formality spectrum in ICH Q9 R1. Pharmtech URL: <https://www.pharmtech.com/view/shining-a-light-on-the-long-shadow-of-subjectivity-in-quality-risk-management> (date accessed: 05.04. 2026)
21. ICH Q9 R1 hits major milestones for the pharmaceutical industry. Pharmtech URL: <https://www.pharmtech.com/view/ich-q9-r1-hits-major-milestones-for-the-pharmaceutical-industry> (date accessed: 05.04. 2026)
22. Why Pharma Risk Assessments Should Include 'Working Together Alone' Pharmtech URL: <https://www.pharmaceuticalonline.com/doc/why-pharma-risk-assessments-should-include-working-together-alone-0001> (date accessed: 06.04. 2026)
23. ISO 31000:2018 must be reformed! Risk and resilience experts make the case. New Zealand Security Magazine URL: <https://defsec.net.nz/2024/01/26/iso31000-must-be-reformed> (date accessed: 06.04. 2026)
24. Joint stakeholders' consultation on the revision of Chapter 1 on Pharmaceutical Quality System of the PIC/S and EU GMP Guide. PIC/S Pharmaceutical Inspection Co-operation Scheme URL: <https://picscheme.org/en/news/136> (date accessed: 06.04. 2026)
25. Annex 11 Draft - First Analysis. ECA Academy URL: <https://www.gmp-compliance.org/gmp-news/annex-11-draft-first-analysis> (date accessed: 06.04. 2026)
26. 4 Drug GMP Takeaways From FDA's 2025 Warning Letters. The FDA Group's Insider Newsletter. URL: <https://insider.thefdagroup.com/p/drug-gmp-takeaways-from-fda-2025-warning-letters> (date accessed: 06.04. 2026)

УДК 338.1

В. С. Коротенко

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

ЭКОСИСТЕМА ПРЕДПРИЯТИЙ ШИННОГО СЕРВИСА И ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ЕЕ ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ

© В.С. Коротенко, 2026

Экосистемы предприятий шинного сервиса как совокупности взаимосвязанных участников, обеспечивающих предоставление услуг по обслуживанию автомобильных шин. В статье выявлены внешние и внутренние факторы, влияющие на функционирование данной экосистемы в современных рыночных условиях. Особое внимание уделено трансформации отраслевой структуры под воздействием изменения рыночной конъюнктуры, логистических ограничений, технологического развития и управленческих решений. Проанализированы роль участников цепочки взаимодействия, вопросы цифровизации процессов, кадрового обеспечения и адаптации к новым экономическим реалиям. Сделан вывод о необходимости комплексного подхода к управлению экосистемой для повышения её устойчивости и конкурентоспособности.

Ключевые слова: экосистема предприятий, шинный сервис, внешние и внутренние факторы, импортозамещение, цифровизация, сезонность спроса, шинный рынок России.

V.S. Korotenko

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

ECOSYSTEM OF TIRE SERVICE ENTERPRISES AND FACTORS AFFECTING ITS FUNCTIONING

© V.S. Korotenko, 2026

The ecosystem of tire service enterprises is examined as a set of interconnected participants providing vehicle tire maintenance services. External and internal factors influencing the functioning of this ecosystem in current market conditions are identified. Special attention is paid to the transformation of the industry structure under the impact of changing market conditions, logistical constraints, technological development, and managerial decisions. The roles of participants in the interaction chain, issues of process digitalisation, staffing, and adaptation to new economic realities are analysed. A conclusion is drawn regarding the need for an integrated approach to ecosystem management in order to enhance its sustainability and competitiveness.

Keywords: enterprise ecosystem, tire service, external and internal factors, import substitution, digitalisation, demand seasonality, Russian tire market.

Автомобильный транспорт стал неотъемлемой частью повседневной жизни общества, а также играет важную роль в современной экономике и бизнесе. С каждым годом количество транспортных средств увеличивается, что приводит к увеличению потребности в техническом обслуживании и его ремонта. На данный момент наиболее востребованным направлением в сфере автомобильного сервиса можно считать шинный сервис, который включает в себя большое количество услуг по обслуживанию автомобиля любого типа.

В современных условиях на рынке шинного сервиса организации работают не изолированно. А наоборот имеют широкую систему взаимодействия между разными частями рынка. Каждая из частей такой системы отвечает за определенную функцию и тесно связана с остальными.

В первую очередь стоит обратить внимание на само понятие «экосистемы предприятий» и как она выглядит в сфере шинного сервиса. Для данного понятия можно дать следующую характеристику – это совокупность собственных или партнёрских сервисов, которые объединены общей целью в процессе создания или предоставления товаров или услуг клиенту. В рамках такой экосистемы участники могут выполнять разные функции для достижения результата, например, такие как: производство продукции, логистика, поставка материалов или ресурсов, маркетинговая поддержка и так далее. Эффективность

такого взаимодействия может зависеть только от правильной координации и сотрудничества между организациями.

Одним из наиболее масштабных примеров, которые можно привести, говоря об «экосистеме предприятий» является Сбербанк. Изначально он развивался, как банк, который осуществляет функции, присущие данным организациям, но впоследствии экосистема Сбера стала насчитывать около 40 партнерских организаций, которые предоставляют сервисы в различных сферах жизни, например: Сбер Мегамаркет – маркетплейс, где можно приобрести необходимые клиенту товары, Okko – платформа для просмотров фильмов и сериалов или даже умная колонка для дома с голосовым ассистентом Sberbox.

Следующим примером может служить крупнейший в России маркетплейс Wildberries. Сервис объединяет в себе огромное количество продавцов в самых разных сферах. В экосистему данного приложения входят следующие составляющие: сервисы-операторы, логистические компании, сервисы для заказа и создания контента для внешнего вида товара и так далее [2].

В сфере шинного сервиса экосистема формируется вокруг обслуживания автомобиля и всех его составляющих. К участникам экосистемы предприятий шинного сервиса можно отнести:

- производителей шин;
- сервисные центры;
- поставщиков оборудования и расходных материалов;
- логистические компании;
- дистрибьютеров;
- конечные потребители.

Рассмотрим цепочку взаимодействия участников экосистемы шинного сервиса. Производители шин играют большую роль в экосистеме шинного сервиса, так как напрямую связаны с продажей шин. Производители в основном сфокусированы на разработке и производстве продукта, а также осуществляют поставки больших объемов своей продукции дистрибьютерам или крупным оптовым поставщикам, которые, в свою очередь, занимаются закупкой шин, поддержанием эффективной сети распределением продукции, включающим логистику, хранение, управление запасами и продвижением производителей шин, которые им предоставили товар. Таким образом, они продвигают скорее не свой бренд, а производителей. Для транспортировки шин дистрибьютеры используют логистические компании, которые осуществляют физическое перемещение товара между участниками экосистемы. Эффективная логистическая работа позволяет снизить сроки доставки и издержки. Сервисные центры в этой цепочке являются ключевым элементом взаимодействия в передаче товара конечным потребителям. Они закупают шины и диски у дистрибьютеров и закупаются продажей шин и оказанием услуг. Завершающим звеном в этой цепочке является конечный потребитель, то есть владелец автомобиля, который приобретает шины и пользуется услугами шинного центра, таким образом формируя спрос на продукцию и услуги [1].

В этой цепочке параллельно с вышеуказанной цепочкой можно выделить взаимодействие поставщиков оборудования и сервисный центр. Основными направлениями взаимодействия можно считать поставку специализированного оборудования – шиномонтажные станки, балансировочные стенды, подъёмники автомобилей, компрессоры и так далее.

На функционирование экосистемы шинного сервиса влияет ряд факторов, которые можно разделить на внешние и внутренние:

- к внешним факторам относятся: состояние рынка шинного сервиса, уровень автомобилизации населения, развитие технологий производства шин и сервисного оборудования, а также нормативно-правовое регулирование отрасли. Кроме того, существенное значение имеют и макроэкономические условия, включая: уровень доходов населения, стоимость сырья и логистические ограничения.

- к внутренним факторам относятся: организационная структура предприятий, квалификация персонала, эффективность управления и уровень цифровизации процессов обслуживания клиентов. В современных условиях особую роль играет внедрение информационных технологий, позволяющих автоматизировать запись на сервис, управление запасами на складах и взаимодействие с клиентами.

Если говорить про внешние факторы, стоит начать с состояния анализируемого рынка. Рассмотрим рынок в приведенной ниже таблице 1.

Таблица 1. Состояние рынка шинного сервиса

Объём и динамика рынка	Состояние рынка и структура предложения	Ценовая динамика и рост издержек предприятий
Рынок автомобильных услуг за последние годы становится все более нестабильным. По данным РБК, в 2024-2025 годах производство шин снизилось на	На рынке продолжает снижаться импорт шин западных производителей, а роль отечественных и китайских покрышек усиливают свои	По данным отраслевых экспертов средний чек, который клиент может оставить, посетив шиномонтаж составляет 7219 рублей [8]. Однако цена может

21% до 35,1 млн единиц и объём рынка сократился только на 12,5%, что составляет 68 млн единиц [3]. В 2025 году 89% продаж пришлось лишь на легковые шины, а доля грузовых и легкогрузовых шин снижается. Также наблюдается сокращение внутреннего производства шин, так, например, выпуск шин на российских предприятиях сократился на 21%, в связи с ростом импорта более дешевой продукции.	позиции. По данным Коммерсант, доля китайских шин на российском рынке превышает 70% [5]. Также важно отметить, что в России количество сервисных предприятий увеличивается. Число пунктов шиномонтажа выросло почти на 10% и достигло 16,5 тыс. объектов, по данным Известий [7]. В структуре продаж в 2025 году лидируют конечные потребители (42%), на организации приходится 36% от общего числа продаж. Число продаж по госконтракту 0,7% в 2025 году, все показатели уменьшились в сравнении с 2024 годом. Однако число дистанционных покупок шин на онлайн-платформах конечным потребителем увеличилось с 8 до 13% [6].	вуалироваться в зависимости от региона: - около 2-3 тыс. рублей в регионах России; - около 5-10 тыс. рублей в Москве и Московской области. В Санкт-Петербурге средняя цена достигает 3104 рублей. Кроме того, эксперты прогнозируют дальнейшее увеличение цен примерно на 10%, что связано с увеличением арендных ставок, повышением стоимости оборудования и ростом затрат на оплату труда. Цены на сами шины также выросли. Цены на легковые шины выросли на 9%, до 7,3 тыс. руб. Грузовые шины увеличили стоимость почти на 6%, с 23 834 до 25 310 руб., легкогрузовые – на 7%, с 6746 до 7213 рублей [6].
Изменения структуры спроса	Проблемы и ограничения на рынке	Перспективы развития
Рынок характеризуется сезонностью спроса. Наибольшая активность наблюдается весной и осенью, что связано с надобностью смены зимней резины на летнюю или наоборот. Интерес к поиску шиномонтажных сервисов в сезоны спроса увеличивается на 77% по сравнению с другими месяцами [4]. Так, например, в марте 2025 года продажа летних шин выросла в 4,6 раза по сравнению с февралем, а также онлайн-продажи увеличились на 3,8 раза. По данным «Авито», в 2026 году спрос на шиномонтаж по сравнению увеличился в 2,5 раза, при этом количество предложений выросло на 41% [10].	В связи с увеличением количества числа шиномонтажных центров можно наблюдать высокую конкуренцию в особенности в крупных городах. Санкционные ограничения сильно влияют на логистику поставок шин, поэтому российский рынок начал искать новых партнёров и сейчас тесно сотрудничает с азиатскими производителями.	Основной прирост продаж на авторынке занимают китайские автомобили и почти все из них требуют шины диаметром R18 и выше. Тем самым владельцы китайских автомобилей не могут приобрести стандартный диаметр R17, который часто делают на российских производствах, поэтому отдают предпочтение азиатским брендам. Ценовой фактор также работает в пользу китайских производителей, так как такие шины намного выгоднее. Однако правительство уже начало реагировать на данную ситуацию и в 2026 году планируют ввести экосбор, который поможет сделать отечественную резину более привлекательной.

По данным аналитического агентства «Автостат», в 2025 году по России на 1000 жителей приходился примерно 331 легковой автомобиль, однако этот показатель может меняться в зависимости от региона. Также на рынке наблюдается падение, за счет повышения цен и увеличения утилизации сбора [11].

Развитие производства шин и сервисного оборудования можно рассмотреть, приведя анализ нескольких этапов технологий. Первым этапом является проектирование и моделирование – на этом этапе применяют компьютерные системы, которые позволяют оптимизировать конструкцию шин, форму протектора и состав смеси. На данном этапе можно спрогнозировать как будет вести себя шина при различных погодных условиях. Вторым этапом является подготовка резиновых смесей. Современные

производители используют такие материалы как: синтетический каучук, силику и углеродные наполнители, химические стабилизаторы и армирующие компоненты. За счет качества материала шины можно добиться высокого уровня эластичности и износостойкости шины. Следом идет этап формирования конструкции шины. К таким элементам конструкции можно отнести: каркас, брекерный слой, боковины и протектор. Далее этап – вулканизации, он является ключевым этапом, так как в результате обработки резины материал приобретает свой окончательный вид. И заключительный этап – контроль качества материала. Современные предприятия пользуются следующими автоматизированными системами по контролю качества резины: рентгеновская диагностика, лазерное измерение геометрии и компьютерный анализ дефектов.

Если говорить про шиномонтажное оборудование и его развитие в современных реалиях, то можно выделить следующие высокотехнологичные установки, которые позволяют выполнить основные шиномонтажные услуги, такие как: демонтаж, монтаж, диагностику и ремонт. Первый вид оборудования – это шиномонтажные станки. Он предназначен для монтажа и демонтажа шин и дисков. Современные станки уже давно автоматизированы, что облегчает работу сервиса и устраняет риски. Выделяют несколько видов станков: автоматизированные, полуавтоматизированные, станки для низкопрофильных шин и для грузовых автомобилей. Следующий вид оборудования – балансировочные стенды, они позволяют устранить дисбаланс и устранить риск вибраций автомобиля при движении на дорогах. Балансировку можно проводить как для шин, так и для дисков. Далее стоит упомянуть такой вид оборудования, как компрессоры. Они используются для подачи сжатого воздуха для того, чтобы накачать шину. Также стоит упомянуть вулканизированное оборудование, которое применяется при ремонте шин. Поврежденный участок нагревается и подвергается давлению, за счет этого материал соединяется с основным слоем резины. Такую же процедуру можно проводить и с поврежденными дисками. На крупных предприятиях также применяют оборудование для диагностики шин. Лазерные измерительные системы используют для контроля и проверки геометрии колеса, рентгеновские установки помогают выявить дефекты, а система контроля давления позволяют проверить датчики давления в шинах. Кроме того, стоит упомянуть, что на в шиномонтажных сервисах предлагают и дополнительные услуги, такие как: мойка колес, также используют подъемники для авто, пневматические гайковерты и устройства по правки дисков.

Если говорить про нормативно-правовое регулирование отрасли, то можно выделить следующие документы, которые контролируют данную сферу:

- «Правила эксплуатации автомобильных шин. АЭ 001-04» – данный документ, определяет порядок обслуживания и эксплуатации шин на территории страны [11];
- ГОСТ Р 52900-2007 – это национальный стандарт, который распространяется на шины для легковых автомобилей и прицепов к ним [12];
- ГОСТ 24779 – регламентирует упаковку, транспортирование хранение шин [13];
- Правила маркировки шин средствами идентификации – требования к маркировке шин в системе «Честный знак», для слежения поставок на рынок и снижению нелегальных провозов шин [14].

Если говорить про макроэкономические факторы, которые непосредственно влияют на функционирование шинного сервиса, то важно сказать о доходах населения и ценах на материалы и услуги. По данным Росстата, в 2025 году в среднем доходы населения составили 73 тыс. рублей [15]. Стоимость сезонной смены шин может меняться в зависимости от размера колеса, так, например, самый маленький размер R13-15 будет стоить в районе 2400 рублей, а самый большой R22 – 5400 рублей.

Также важную роль в функционировании предприятий шинного сервиса играет логистика. Существует ряд логистических ограничений, которые затрагивают всю цепочку поставок. Можно привести следующие ключевые проблемы, связанные с логистикой: дефицит сырья – зависимость от импорта материалов по изготовлению шин, а также риски сбоев на отечественных производствах, санкции – приостановка поставок иностранных брендов (Michelin, Bridgestone, Continental) и ограничения импорта в Россию, также к проблемам логистики можно отнести сложность в маркировке шин, пиковый спрос на смену резины, плохое состояние дорог, кадровый дефицит и региональные барьеры.

Говоря о внутренних факторах, стоит рассмотреть организационную структуру предприятий шинного сервиса (таблица 2).

Таблица 2. Организационная структура предприятий шинного сервиса

Уровень	Должность	Обязанности
Высшее звено	Директор	Стратегическое планирование, принятие ключевых решений, Взаимодействие с партнерами и общий контроль.
	Финансовый директор	Ведение финансовой отчетности, составление налогового планирования, контроль расходов.
Административный блок	Администратор	Прием клиентов, оформление заказов, организация документооборота, консультирование, ведение клиентской

	Юрист	базы, прем оплаты и координация мастеров шиномонтажа. Работа с правовыми вопросами, подготовка и анализ документов.
	Старший мастер	Координация работы смены, контроль качества работы и решение оперативных задач.
Производственный блок (сервис)	Мастера шиномонтажа	Выполнение шиномонтажных услуг.
Вспомогательные службы	Уборщик	Поддержание чистоты.
	Водитель	Доставка товаров, либо оборудования и материалов.
Маркетинг и продажи	Менеджер по маркетингу	Продвижение товаров и услуг, работа с сайтом и социальными сетями, организация акций и анализ конкурентов.
	Менеджер по работе с клиентами	Обработка заявок и звонков, консультирование, работа с отзывами.
Снабжение и логистика	Менеджер по закупкам	Закупка оборудования, шин, дисков и так далее.
	Кладовщик	Прием, учет и выдача товара или материала со склада, контроль условий хранения.

Квалификация персонала регламентируется нормативными требованиями, специалист шинного сервиса должен владеть навыками работами с различными типами шин и знать, как работает оборудование. Эффективность управления определяется рядом факторов. Первый фактор – внедрения автоматизированного оборудования для сокращения времени обслуживания и минимизации простоев. Следующий фактор – это рациональное управление запасами, позволяющее контролировать дефицит и переизбыток материалов, что может значительно снизить издержки. В системе мотивации, как и на любом другом предприятии, важную роль играет KPI и премирование, что может повысить вовлеченность и качество работы в организации. Также стоит обратить внимание на анализ ключевых показателей таких как: время исполнения заказов, уровень вовлеченности клиентов, количество работ, проведенных за смену и так далее. При работе над эффективностью управления важно учитывать сезонность колебаний спроса.

Уровень цифровизации помогает оптимизировать взаимодействие с клиентами и внутренние процессы. К ним относятся:

- системы онлайн-записи, позволяющие сократить время ожидания и облегчающие запись;
- CRM-системы для ведения клиентской базы, аналитики и документооборота;
- чат-боты и омниканальные платформы для автоматизации типовых запросов и объединения

каналов коммуникации, например, такие как социальные сети.

Для удобной работы с клиентами актуальны специализированные системы учёта и планирования эксплуатации шин. Кроме того, применяются видеонаблюдение для мониторинга работы персонала и выявления неэффективных процессов, а также электронный документооборот, снижающий вероятность ошибок.

С развитием новых технологий организации стараются внедрять их в работу, сфера шинного сервиса не является исключением. Сейчас часто начали внедрять искусственный интеллект для увеличения темпа работы, в основном это касается продвижения, так как часто можно увидеть использование технологий в написании текстов или генерирования изображений для сайта или социальных сетей. Некоторые шинные сервисы пробуют использовать VR и AR технологии. В качестве примера можно привести шинный центр Колесо.ру, который внедрил в работу своего сайта виртуального помощника, который с помощью камеры и встроенной в нее VR технологией может помочь клиенту подобрать нужные диски на свою машину [16].

Проведённое исследование показало, что экосистема шинного сервиса представляет собой сложную структуру из производителей, дистрибьюторов, логистов, сервисов и потребителей, эффективность которой зависит от внешних факторов, таких как санкции, импортозамещение, рост доли китайских шин, сезонность спроса, рост цен и логистические ограничения и внутренних организационная структура, квалификация персонала, KPI, автоматизация, CRM, внедрение искусственного интеллекта и VR/AR. На фоне сокращения внутреннего производства шин и увеличения числа шиномонтажных пунктов обострилась конкуренция, что требует от участников экосистемы гибкости, цифровизации и адаптации к новым рыночным условиям, включая рост парка китайских автомобилей с колёсами большого диаметра и меры господдержки отечественных производителей.

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

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

Список литературы:

1. Медведев А.Г. Стратегии и деловые операции мировых производителей шин в России (учебный кейс) // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2015. – № 3. – С. 116–117.
2. Grand Awards. Бизнес-экосистема компании. URL: <https://grandawards.ru/blog/biznes-ehkosistema-kompanii/#block-3-5> (дата обращения: 08.04.2026).
3. Шины: российское производство падает, китайский импорт растет // РБК. 2026. 21 февр. URL: <https://www.rbc.ru/business/21/02/2026/699883559a7947e359d348e4> (дата обращения: 08.04.2026).
4. Шины выезжают на спросе // Коммерсантъ. 2025. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7674027> (дата обращения: 08.04.2026).
5. Шинам пришла китайская покрывка // Коммерсантъ. 2026. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8459638> (дата обращения: 08.04.2026).
6. Итоги российского рынка шин – 2025: взгляд аналитиков системы маркировки «Честный знак» // Честный знак. 2026. URL: <https://xn--80ajghhoc2aj1c8b.xn--p1ai/info/news/itogi-rossiyskogo-rynka-shin-2025-vzglyad-analitikov-sistemy-markirovki-chestnyy-znak> (дата обращения: 08.04.2026).
7. Количество шиномонтажей в РФ увеличилось на 10% за полгода // Известия. 2024. 24 окт. URL: <https://iz.ru/1779677/2024-10-24/kolichestvo-shinomontazhei-v-rf-uvelichilos-na-10-za-polgod> (дата обращения: 08.04.2026).
8. «Турецкий поток» пытались подорвать: что нужно знать о газопроводе // Известия. 2026. 6 апр. URL: <https://iz.ru/2073470/2026-04-06/turetskii-potok-pytalis-podorvat-cto-nuzhno-znat-o-gazoprovode> (дата обращения: 08.04.2026).
9. Автозапчасти и шины в России снова подорожают. Прогноз на 2026 год // Autonews. 2025. 13 нояб. URL: <https://www.autonews.ru/news/69148c089a794745f9e77d08a> (дата обращения: 08.04.2026).
10. Продажи автомобильной летней резины выросли в марте почти в четыре раза // ТАСС. 2025. 10 апр. URL: <https://tass.ru/ekonomika/23645649> (дата обращения: 08.04.2026).
11. Юридическая информационная система «Легалакт». Законы, кодексы и нормативно-правовые акты Российской Федерации. URL: legalacts.normativ.kontur.ru (дата обращения: 08.04.2026).
12. Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. Консорциум «Кодекс». URL: <https://docs.cntd.ru> (дата обращения: 08.04.2026).
13. Справочно-правовая система «Контур.Норматив». URL: legalacts.normativ.kontur.ru (дата обращения: 08.04.2026).
14. Государственная информационная система промышленности (ГИСП). Минпромторг России. URL: gispr.gov.ru (дата обращения: 08.04.2026).
15. РИА Новости. Названы регионы с самыми высокими доходами населения. 15.12.2025. URL: <https://ria.ru/20251215/rejting-2062012556.html> (дата обращения: 08.04.2026).
16. Drive2. Примерка дисков в дополненной реальности на сайте koleso.ru. URL: <https://www.drive2.ru/o/b/6631393781633743964> (дата обращения: 08.04.2026).

References

1. Medvedev A.G. Strategies and Business Operations of Global Tyre Manufacturers in Russia (a case study for teaching) // Vestnik of Saint Petersburg University. Management. 2015. No. 3. pp. 116–117.
2. Grand Awards. Company business ecosystem. URL: <https://grandawards.ru/blog/biznes-ehkosistema-kompanii/#block-3-5> (accessed: 08.04.2026).
3. Tyres: Russian production declines, Chinese imports grow // RBC. 2026. 21 Feb. URL: <https://www.rbc.ru/business/21/02/2026/699883559a7947e359d348e4> (accessed: 08.04.2026).
4. Tyres ride on demand // Kommersant. 2025. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7674027> (accessed: 08.04.2026).
5. Chinese tyre arrives for tyres // Kommersant. 2026. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8459638> (accessed: 08.04.2026).
6. Results of the Russian tyre market – 2025: perspective of analysts of the "Honest Sign" marking system // Honest Sign. 2026. URL: <https://xn--80ajghhoc2aj1c8b.xn--p1ai/info/news/itogi-rossiyskogo-rynka-shin-2025-vzglyad-analitikov-sistemy-markirovki-chestnyy-znak> (accessed: 08.04.2026).
7. Number of tyre fitting shops in Russia increased by 10% in six months // Izvestia. 2024. 24 Oct. URL: <https://iz.ru/1779677/2024-10-24/kolichestvo-shinomontazhei-v-rf-uvelichilos-na-10-za-polgod> (accessed: 08.04.2026).
8. "Turkish Stream" attempted sabotage: what you need to know about the gas pipeline // Izvestia. 2026. 6 Apr. URL: <https://iz.ru/2073470/2026-04-06/turetskii-potok-pytalis-podorvat-cto-nuzhno-znat-o-gazoprovode> (accessed: 08.04.2026).

9. Auto parts and tyres in Russia to rise in price again. Forecast for 2026 // Autonews. 2025. 13 Nov. URL: <https://www.autonews.ru/news/69148c089a794745f9e77d08> (accessed: 08.04.2026).
10. Sales of summer car tyres increased almost fourfold in March // TASS. 2025. 10 Apr. URL: <https://tass.ru/ekonomika/23645649> (accessed: 08.04.2026).
11. Legal information system "Legalact". Laws, codes, and regulatory legal acts of the Russian Federation. URL: <https://legalacts.ru/doc/pravila-ekspluatatsii-avtomobilnykh-shin-ae-001-04-utv/> <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=67939> (accessed: 08.04.2026).
12. Electronic database of legal and normative-technical documentation. Consortium "Codex". URL: <https://docs.cntd.ru/> (accessed: 08.04.2026).
13. Reference legal system "Kontur.Normativ". URL: <https://legalacts.ru/doc/pravila-ekspluatatsii-avtomobilnykh-shin-ae-001-04-utv/> <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=67939> (accessed: 08.04.2026).
14. State Information System of Industry (GISP). Ministry of Industry and Trade of Russia. URL: https://gisp.gov.ru/pnopp/upload/t_document/36621155a205b38d4bbe40e6c11d8256a.pdf (accessed: 08.04.2026).
15. RIA Novosti. Regions with the highest population incomes named. 15.12.2025. URL: <https://ria.ru/20251215/rejting-2062012556.html> (accessed: 08.04.2026).
16. Drive2. Fitting wheels in augmented reality on koleso.ru URL: <https://www.drive2.ru/o/b/663139378163374396> (accessed: 08.04.2026).

УДК 339.9

Масахи Х.

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

СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ТОРГОВЫХ КОМПАНИЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

В статье рассмотрены стратегии развития торговых компаний в условиях цифровой экономики на примере России, Китая и Ирана. Было выполнено сопоставление трех национальных моделей цифровизации торговли. Выявлено, что для всех трех стран характерны рост электронной коммерции, платформизация торговли, усиление роли логистики и данных в управлении продажами. Показано, что различия между странами определяются не только масштабом рынков, но и зрелостью цифровой инфраструктуры, доступом к капиталу, платежным и логистическим возможностям. Сделан вывод о том, что наиболее устойчивыми стратегиями развития торговых компаний в цифровой экономике становятся омниканальность, платформенная организация продаж, развитие собственной логистики и использование аналитики данных.

Ключевые слова: цифровая экономика, торговые компании, электронная коммерция, маркетплейсы, Россия, Китай, Иран.

Masahi H.

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

STRATEGIES FOR THE DEVELOPMENT OF TRADING COMPANIES IN THE DIGITAL ECONOMY

The article discusses strategies for the development of trading companies in the digital economy using the example of Russia, China and Iran. Three national models of trade digitalization were compared. It is revealed that all three countries are characterized by the growth of e-commerce, the platformization of trade, and the strengthening of the role of logistics and data in sales management. It is shown that differences between countries are determined not only by the scale of markets, but also by the maturity of digital infrastructure, access to capital, payment and logistics capabilities. It is concluded that the most sustainable strategies for the development of trading companies in the digital economy are omnichannel, platform sales organization, the development of their own logistics and the use of data analytics.

Keywords: digital economy, trading companies, e-commerce, marketplaces, Russia, China, Iran.

Цифровая экономика изменила характер конкуренции в торговле, поскольку источником устойчивости компании становится не только ценовое предложение и ассортимент, но и способность управлять клиентским опытом, логистикой, платежами и данными в единой цифровой среде [1]. В научной литературе последних лет цифровая трансформация торговли рассматривается как переход от традиционной модели с доминированием офлайн-каналов к платформенной и омниканальной модели, в которой ценность формируется за счет скорости взаимодействия с потребителем, персонализации предложения и интеграции сервисов [2].

Сравнение России, Китая и Ирана представляется методологически значимым, поскольку эти страны демонстрируют разные уровни масштаба рынка, цифровой зрелости и институциональных ограничений. Китай выступает наиболее развитым примером платформенной торговли, Россия занимает промежуточное положение и характеризуется ускоренной цифровой адаптацией, тогда как Иран представляет модель цифровизации торговли в условиях более жестких внешних и инфраструктурных ограничений [4].

Российская модель развития торговых компаний в цифровой экономике характеризуется высокой динамикой платформизации торговли. По данным Ассоциации компаний интернет-торговли, объем интернет-торговли в России в 2024 г. увеличился на 41% [5]. Одновременно крупные ритейлеры ускорили развитие собственных цифровых каналов и логистической инфраструктуры. Так, X5 Group по итогам 2024 г. получила 3,9 трлн руб. выручки [6], а ПАО «Магнит» – 3,04 трлн руб. [10]. В российской научной литературе подчеркивается, что в этих условиях стратегия торговых компаний смещается в сторону омниканальности, использования больших данных, развития продажи товаров повседневного спроса через интернет (e-grocery) и укрепления взаимодействия с маркетплейсами [3].

Китайская модель отличается значительно большим масштабом и институциональной зрелостью цифровой торговли. По данным National Bureau of Statistics of China, в 2024 г. общий объем розничных продаж потребительских товаров достиг 48 789,5 млрд юаней, а объем онлайн-розницы – 15 522,5 млрд юаней [7]. Исследователи отмечают, что конкурентное преимущество китайских компаний формируется не на уровне отдельного канала продаж, а на уровне экосистемы, объединяющей торговую платформу, платежную инфраструктуру, логистику, рекламные механизмы и сервисы удержания потребителя [8]. Следовательно, стратегическое развитие китайских торговых компаний строится на непрерывном технологическом обновлении и глубокой цифровой интеграции всех стадий потребительского пути.

Иранская модель развития цифровой торговли носит преимущественно адаптационный характер. В российской литературе подчеркивается, что развитие цифровой экономики Ирана происходит в условиях институциональных и санкционных ограничений, затрагивающих доступ к международным платежным и технологическим решениям [4]. Вместе с тем рынок не является статичным. По данным Digital 2025, уровень интернет-проникновения в Иране достиг 79,6% населения [9], а Digikala как крупнейшая торговая платформа страны указывает на 5,5 млн среднесуточных посетителей и 14,5 млн SKU [11]. Это позволяет говорить о наличии внутреннего спроса на цифровые торговые сервисы, однако масштабирование бизнеса сдерживается инфраструктурными барьерами и меньшей прозрачностью статистики.

Сопоставление трех стран показывает наличие как общих, так и специфических черт. Общими тенденциями являются рост электронной коммерции, переход к платформенной организации торговли, повышение роли логистики и данных в управлении продажами. Различия связаны, прежде всего, с масштабом рынка и уровнем зрелости цифровой инфраструктуры. Если для Китая характерна стратегическая модель экосистемного лидерства, для России – ускоренная платформенная адаптация и поиск устойчивых технологических решений, то для Ирана – развитие локальных платформ в условиях ограниченного доступа к внешним ресурсам.

С аналитической точки зрения, важно учитывать, что цифровизация торговли затрагивает не только канал реализации товаров, но и всю систему создания ценности в торговой компании. В цифровой экономике меняется логика стратегического управления: если в традиционной модели центральное место занимали ассортимент, ценовая политика и территориальное размещение, то в современных условиях возрастают значение скорости обработки данных, качества цифрового интерфейса, плотности логистической сети и способности компании удерживать клиента в собственной экосистеме [8]. Поэтому сопоставление стратегий должно проводиться не только по показателям товарооборота, но и по степени интеграции продаж, логистики, платежей и цифровых сервисов.

Для России данное положение особенно значимо, поскольку быстрый рост электронной коммерции сопровождается структурной перестройкой самой отрасли торговли. Рост маркетплейсов и цифровых каналов приводит к усилению конкуренции не только между отдельными компаниями, но и между различными организационными моделями торговли. В этих условиях устойчивость крупных российских игроков определяется способностью сочетать масштаб сети, развитие собственных сервисов доставки, управление ассортиментом на основе данных и сохранение приемлемого уровня издержек [6], [10]. Иначе говоря, российские компании вынуждены выстраивать стратегию одновременной адаптации к спросу, технологическим ограничениям и меняющемуся конкурентному ландшафту.

На примере китайского опыта, видно, что следующей стадией развития торговых компаний после быстрого роста станет развитие модели экосистем. В этом случае цифровая стратегия перестает быть отдельным направлением и фактически становится основной формой организации бизнеса. Сильной стороной торговых китайских компаний является объединение на единой платформе механизмов продаж, продвижения, платежей, логистики и обратной связи с клиентами. Это повышает сетевой эффект и усиливает барьеры входа для конкурентов. Но также это требует непрерывных инвестиций в технологии, инфраструктуру, и удержание потребителя при условиях высокой конкуренции на рынке [7], [8].

Иранский пример, наоборот, демонстрирует, что цифровая трансформация торговли может существовать и развиваться в менее благоприятной среде, но в этом случае, стратегии компаний приобретают преимущественно адаптационный характер. Для бизнеса первостепенное значение получают не столько масштабирование на внешние рынки и интеграция в глобальные цепочки, сколько обеспечение устойчивости внутренних цифровых сервисов, сохранение доступа к потребителю и формирование собственных локальных инструментов обслуживания спроса. Именно поэтому в иранской модели на первый план выходят вопросы инфраструктурной автономии, внутренней логистики и функционирования национальных платформ [11].

Таким образом, различия между Россией, Китаем и Ираном нужно интерпретировать не как различия темпов цифровизации в узком смысле, а как различия в стратегической конфигурации торгового бизнеса. Китайская модель демонстрирует экосистемное лидерство, российская – ускоренную платформенную трансформацию, а иранская – ограниченно-адаптивное развитие. Для научного анализа это означает, что эффективность стратегии торговой компании в цифровой экономике следует оценивать

через сочетание рыночного масштаба, цифровой инфраструктуры, логистических возможностей и институциональных условий, поскольку изолированное рассмотрение только показателей онлайн-продаж не позволяет раскрыть реальные источники конкурентоспособности.

С практической точки зрения это означает, что для российских компаний ключевое значение имеют повышение операционной эффективности, развитие собственной логистики и снижение зависимости от внешних технологических решений. Для китайских компаний приоритетом остается удержание лидерства на насыщенном и высококонкурентном рынке. Для иранских компаний наиболее значимыми являются расширение внутренней цифровой инфраструктуры и снижение воздействия внешних ограничений на торговые процессы.

Отдельного внимания заслуживает вопрос о том, какие именно управленческие компетенции становятся ключевыми для торговых компаний в цифровой экономике. Сравнение рассматриваемых стран показывает, что цифровая среда предъявляет повышенные требования к качеству стратегических решений, поскольку компания должна одновременно обеспечивать доступность товара, надежность поставки, удобство цифрового взаимодействия и устойчивость финансово-логистической модели. В результате стратегическое управление в торговле все в большей степени опирается на межфункциональную координацию: решения в области маркетинга, логистики, информационных технологий и клиентского сервиса перестают быть автономными и формируют единую систему управления продажами [3].

Для российских торговых компаний это означает переход от частичной цифровизации отдельных бизнес-процессов к более комплексной трансформации бизнес-модели. Сам по себе запуск онлайн-канала или присутствие на маркетплейсе уже не может рассматриваться как достаточное условие устойчивого развития. Более важным становится умение обеспечивать синхронизацию ассортимента, цен, запасов, доставки и коммуникаций с покупателем в разных каналах продаж. Поэтому практическая ценность российской модели заключается в выработке гибридных решений, сочетающих использование внешних платформ с развитием собственных цифровых активов и логистических мощностей [5].

Китайская практика демонстрирует иной вектор стратегической эволюции. Здесь цифровая торговля развивается в логике высокой плотности платформенного взаимодействия, при которой компаниям необходимо не только масштабировать операции, но и постоянно повышать качество алгоритмического управления спросом, персонализацией и продвижением. Это означает, что источником конкурентных преимуществ становится не отдельный товарный ассортимент как таковой, а способность компании управлять всей архитектурой цифрового контакта с потребителем. Именно поэтому китайская модель представляет особую научную ценность как пример максимальной зрелости платформенной организации торговли [7], [8].

Иранская модель позволяет дополнить сравнительный анализ еще одним важным выводом: при ограничениях внешней среды стратегическая устойчивость торговой компании зависит от способности локализовать ключевые элементы цифровой инфраструктуры и выстраивать развитие на основе внутреннего спроса. В этом случае особенно возрастает значение организационной гибкости, поскольку компания вынуждена адаптироваться к изменчивым условиям доступа к технологиям, платежным механизмам и каналам цифровой коммуникации. Следовательно, иранский опыт показывает, что цифровая трансформация торговли не является линейным процессом и может принимать различные институциональные формы в зависимости от доступных ресурсов и степени открытости национального рынка [9], [11].

При этом омниканальность в современных условиях не сводится только к одновременному присутствию компании в офлайн- и онлайн-среде. Ее содержание значительно шире и включает синхронизацию ассортимента, ценовой политики, клиентских данных, программ лояльности и логистических операций. Чем выше согласованность этих элементов, тем меньше транзакционные издержки для потребителя и тем выше устойчивость компании к колебаниям спроса. В этом отношении китайский опыт демонстрирует наиболее высокую степень интеграции каналов, российский – активную фазу формирования устойчивых омниканальных практик, тогда как иранский рынок показывает важность адаптации даже при ограниченном наборе внешних ресурсов [8].

Изменение логистической роли является не менее значимой тенденцией. В традиционной модели торговли логистика рассматривалась как вспомогательная функция, которая преимущественно обеспечивала доставку товара. Сейчас логистика становится стратегическим ресурсом, поскольку она напрямую влияет на скорость оборота, удовлетворенность клиентов и конкурентоспособность компании. Поэтому инвестирование в инфраструктуру складов, проработку маршрутов и цифровой контроль запасов становятся не отдельным направлением модернизации, а частью единой стратегии развития торговой компании. Именно поэтому компании на российском и китайском рынках усиливают значимость собственных логистических мощностей. Но для Ирана данное направление приобретает критический характер по отношению к внутренней устойчивости рынка [6], [10].

Отдельно стоит рассмотреть данные как стратегический ресурс. В цифровой торговле данные используются для прогнозирования спроса, сегментации потребителей, управления ассортиментом,

персонализации предложения и оценки эффективности маркетинговых решений. Следовательно, уровень зрелости аналитической инфраструктуры непосредственно влияет на качество стратегического управления. Китайские экосистемы используют данные как системообразующий элемент конкурентного преимущества; российские торговые компании наращивают применение аналитики в логистике, e-grocery и платформенных сервисах; в Иране значение данных также возрастает, однако их практическое использование ограничивается инфраструктурными барьерами и меньшей открытостью рынка [8].

Следует также учитывать, что цифровая трансформация торговли порождает не только новые возможности, но и новые риски. Чем глубже компания встроена в цифровую среду, тем сильнее ее зависимость от устойчивости ИТ-инфраструктуры, качества каналов связи, платежных решений и кадрового обеспечения. В российском случае это выражается в необходимости технологической устойчивости и снижении зависимости по отдельным решениям; в китайском – в постоянном давлении конкуренции и необходимости непрерывного обновления; в иранском – в высокой чувствительности торговых процессов к внешним ограничениям и инфраструктурным сбоям. Поэтому стратегия развития торговой компании в цифровой экономике должна рассматриваться как стратегия управления не только ростом, но и уязвимостями [9].

Таким образом, сравнение трех стран позволяет перейти от простого перечисления различий к более общему выводу: успешность торговой компании в цифровой экономике определяется способностью соединить рыночный масштаб, цифровую инфраструктуру и организационную адаптивность. Если хотя бы один из этих элементов выражен недостаточно, компания сталкивается с ограничением темпов роста и усложнением конкурентной борьбы. Именно в этом состоит основное различие между экосистемной моделью Китая, адаптивно-платформенной моделью России и ограниченно-адаптационной моделью Ирана.

В таблице 1 представлены основные сопоставимые характеристики развития торговли в России, Китае и Иране.

Таблица 1. Основные сопоставимые характеристики развития торговли в России, Китае и Иране

Страна	Крупные компании/платформы	Масштаб рынка	Цифровые характеристики	Основные проблемы	Перспективы
Россия	X5, «Магнит», Ozon, Wildberries	Розничный товарооборот в 2024 г. – 55,6 трлн руб.; объем интернет-торговли – около 9-11,2 трлн руб.	Быстрый рост маркетплейсов, e-grocery, цифровых сервисов и логистических платформ; активное развитие омниканальности	Высокие логистические издержки, кадровый дефицит, зависимость по отдельным технологиям и решениям	Рост регионального онлайн-спроса, развитие собственных экосистем, технологическая адаптация и импортозамещение решений
Китай	Alibaba, JD.com, Pinduoduo	Розничные продажи потребительских товаров в 2024 г. – 48 789,5 млрд юаней; онлайн-розница – 15 522,5 млрд юаней	Наиболее развитая платформенная модель; глубокая интеграция платежей, логистики, маркетинга и анализа данных	Высокая конкуренция платформ, давление на маржу, необходимость постоянных технологических инвестиций	Развитие интеллектуальной логистики, live-commerce, персонализации и расширения экосистемных сервисов
Иран	Digikala и связанные цифровые сервисы	Сопоставимые агрегаты по онлайн-торговле публикуются ограниченно; по данным Digital 2025, интернетом пользовались 73,2 млн человек, или 79,6% населения	Развитие локальной цифровой экосистемы торговли, опора на национальные сервисы и внутренний спрос	Санкции, ограничения платежной инфраструктуры, интернет-барьеры, более низкая статистическая прозрачность	Рост внутреннего цифрового спроса, развитие национальных платформ и логистических сервисов

Представленные в таблице характеристики подтверждают, что цифровая экономика унифицирует общий вектор развития торговли, но не устраняет национальную специфику стратегий. Для компаний это означает необходимость выбирать не абстрактно «лучшую» цифровую модель, а такую конфигурацию развития, которая соответствует реальному состоянию инфраструктуры, уровню конкуренции и институциональным условиям. Следовательно, сравнительный подход позволяет более точно определить пределы применимости отдельных управленческих решений и избежать механического переноса зарубежного опыта в иные экономические условия.

Проведенное исследование показывает, что цифровая экономика формирует для торговых компаний России, Китая и Ирана общую стратегическую повестку, включающую развитие платформ, омниканальности, цифровой логистики и инструментов анализа данных. При этом единое направление трансформации не означает одинаковости национальных моделей: содержание стратегий определяется сочетанием масштаба рынка, уровня зрелости инфраструктуры, доступности капитала и институциональной среды.

Россия занимает промежуточное положение между наиболее зрелой китайской моделью и более ограниченной иранской. Российский рынок уже демонстрирует высокие темпы роста онлайн-торговли и активное развитие крупных платформ, однако сохраняет потребность в повышении технологической устойчивости и эффективности логистики. Китай представляет наиболее комплексную и развитую модель цифровой торговли, в которой экосистема является базовым конкурентным преимуществом. Иран, несмотря на наличие спроса и локальных платформ, продолжает развиваться в условиях существенных ограничений, что снижает темпы и глубину цифровой трансформации.

Таким образом, устойчивость торговых компаний в цифровой экономике определяется не только объемом продаж, но и способностью интегрировать офлайн- и онлайн-каналы, выстраивать собственную логистическую и аналитическую инфраструктуру, а также адаптировать стратегию к изменениям внешней среды. Данный вывод имеет значение как для дальнейших исследований цифровой трансформации торговли, так и для практики стратегического управления торговыми компаниями.

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

Scientific supervisor: Associate Professor of the Department of Management, docent, Candidate of Economic Sciences Senshova E. A.

Список литературы

1. Паскова А. А. Цифровая трансформация розничной торговли: тенденции и технологии // Новые технологии. 2020 Т. 16, № 6. С. 123-131.
2. Белоумцева А. А., Бубновская Т. В. Тенденции развития отрасли торговли в период цифровой трансформации экономики // Креативная экономика. 2024. Т. 18. № 6. С. 1467-1486.
3. Роцектаев С. А. Влияние развития цифровых платформ на рынок электронной торговли в России: основные тренды и перспективы // Всероссийский журнал. 2024. С. 1006-1011.
4. Алексеева Ю.А. Цифровая экономика Ирана: проблемы развития и особенности управления // Цифровая экономика: теория и практика. 2022. Том 15, № 4. С. 7–20.
5. АКИТ. Объем интернет-торговли в России в 2024 году увеличился на 41% // Официальный сайт Ассоциации компаний интернет-торговли. (Дата обращения: 17.02.2025).
6. X5 Group. Частным инвесторам // Официальный сайт X5 Group. 2025.
7. National Bureau of Statistics of China. National Economy Witnessed Steady Progress amidst Stability with Major Development Targets Achieved Successfully in 2024. 17.01.2025.
8. Головенчик Г. Г., Мэн Ц. Анализ особенностей рынка электронной коммерции в Китае // Вестник РУДН. Серия: Экономика. 2024. Т. 32. № 4. С. 687–708.
9. DataReportal. Digital 2025: Iran. 2025.
10. Magnit. 2024 Performance // Annual Report 2024. 2025.
11. Digikala Group. About Digikala Group / Data Source: Digikala Annual Report 2023-24. 2024.

УДК 658.5

Д.А. Мельников

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

ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СЕМЕЙНОГО КАФЕ

В статье рассматриваются вопросы повышения конкурентоспособности предприятий малого бизнеса в сфере общественного питания на основе оптимизации бизнес-процессов. Актуальность исследования обусловлена высокой конкурентной насыщенностью рынка, ростом издержек и ограниченностью ресурсов семейных кафе. В качестве объекта исследования выступает семейное кафе, функционирующее в условиях городской среды. На примере кафе «Тепло» (г. Санкт-Петербург) проведён анализ бизнес-процессов на основе открытых данных, включая отзывы потребителей, структуру меню и особенности организации обслуживания. Выявлены ключевые проблемы операционной деятельности, связанные с избыточной сложностью ассортимента, неравномерной загрузкой персонала, увеличением времени обслуживания и наличием потерь в процессе закупок и хранения продукции. Проведена сценарная оценка влияния оптимизации бизнес-процессов на финансовые показатели предприятия, включающая анализ изменений выручки, структуры затрат и операционной маржи.

Предложен комплекс мероприятий по оптимизации бизнес-процессов, включающий рационализацию ассортимента, совершенствование управления закупками, повышение эффективности использования трудовых ресурсов и внедрение элементов цифрового управления. Доказано, что реализация предложенных мер позволяет снизить издержки, повысить оборачиваемость и улучшить качество обслуживания, что в совокупности обеспечивает рост конкурентоспособности предприятия.

Ключевые слова: конкурентоспособность, малый бизнес, семейное кафе, бизнес-процессы, оптимизация бизнес-процессов, операционная эффективность, управление затратами, сфера общественного питания, стратегическое управление

D.A. Melnikov

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

OPTIMIZATION OF BUSINESS PROCESSES AS A FACTOR OF ENHANCING THE COMPETITIVENESS OF A FAMILY CAFE

The article examines the issues of enhancing the competitiveness of small businesses in the public catering sector through the optimization of business processes. The relevance of the study is обусловлена высокой конкурентной насыщенностью рынка, ростом издержек и ограниченностью ресурсов семейных кафе.

The object of the study is a family cafe operating in an urban environment. Based on the case study of the “Тепло” cafe (Saint Petersburg), an analysis of business processes was conducted using open data, including customer reviews, menu structure, and service organization features.

The key operational problems were identified, including excessive complexity of the assortment, uneven workload distribution among staff, increased service time, and losses in procurement and inventory management processes. A scenario-based assessment of the impact of business process optimization on the financial performance of the enterprise was carried out, including the analysis of changes in revenue, cost structure, and operating margin.

A set of measures aimed at optimizing business processes is proposed, including rationalization of the assortment, improvement of procurement management, enhancement of labor efficiency, and implementation of digital management tools. It is demonstrated that the implementation of these measures leads to cost reduction, increased turnover, and improved service quality, which collectively contributes to the growth of enterprise competitiveness.

Keywords: competitiveness, small business, family cafe, business processes, business process optimization, operational efficiency, cost management, public catering sector, strategic management

Сегмент семейных кафе в современной российской экономике занимает особое место, поскольку соединяет в себе черты малого бизнеса, локального сервиса и высококонкурентной среды. Для данного формата характерно одновременное давление нескольких факторов: роста стоимости сырья, усложнения клиентских ожиданий, зависимости от репутации на цифровых платформах и ограниченности финансовых ресурсов. Научная литература последних лет показывает, что конкурентоспособность предприятий общественного питания все в большей степени определяется не столько расширением масштаба бизнеса, сколько качеством

процессов. В работах по конкурентоспособности предприятий питания подчеркивается значимость комплексной оценки факторов успеха, а в исследованиях поведения потребителей и технологических трендов — рост роли скорости обслуживания, качества сервиса, цифровых инструментов и гибкости организационной модели.

Актуальность исследования определяется тем, что для семейного кафе повышение конкурентоспособности чаще всего невозможно обеспечить исключительно экстенсивным путем. Малое предприятие редко располагает ресурсами для масштабной реконструкции, агрессивного маркетинга или существенного снижения цен. Поэтому основной резерв развития смещается внутрь организации — в сферу бизнес-процессов. Именно здесь формируются скрытые потери времени, ресурсов и качества, которые в дальнейшем преобразуются либо в клиентскую лояльность и устойчивую маржу, либо, напротив, в рост жалоб, списаний и проседание выручки. Современные исследования ресторанного бизнеса фиксируют, что наибольшую уязвимость для предприятий питания создают изменение потребительского поведения, рост требований к качеству, ускорение технологического цикла обслуживания и необходимость использования цифровых управленческих решений.

Цель исследования состоит в разработке направлений оптимизации бизнес-процессов семейного кафе как фактора роста его конкурентоспособности. Объектом исследования выступает семейное кафе как предприятие малого бизнеса в сфере общественного питания. Предмет исследования — управленческие и операционные процессы, влияющие на издержки, скорость обслуживания, качество клиентского опыта и конкурентные позиции предприятия. В качестве эмпирической базы использован кейс семейного кафе Терло, функционирующего в Санкт-Петербурге. Выбор кейса обусловлен высокой открытостью его цифрового следа: официальный сайт и карточки на ресторанных и картографических сервисах позволяют проанализировать формат обслуживания, ценовой уровень, структуру предложения и накопленную репутацию.

Методологически работа опирается на процессный подход, в рамках которого предприятие рассматривается как совокупность взаимосвязанных операционных и поддерживающих процессов; на логику бережливого управления, ориентированную на сокращение потерь; а также на подходы к оценке конкурентоспособности, основанные на интеграции качественных и количественных индикаторов. В исследованиях конкурентоспособности предприятий общественного питания показано, что наибольшую аналитическую ценность дает не единичный показатель, а связка сервисных, стоимостных, организационных и репутационных параметров. Соответственно, в данной статье конкурентоспособность семейного кафе трактуется как способность предприятия поддерживать привлекательное для потребителя соотношение цены, качества, атмосферы и удобства обслуживания при контролируемом уровне издержек.

Первый аналитический результат касается самой рыночной позиции кейса. По данным Restoclub, Терло позиционируется как семейный ресторан с атмосферой гостиницы, работает на Большой Морской улице, имеет средний чек 1600 руб., завтрак, бизнес-ланч, детскую инфраструктуру и особые ценовые предложения в определенные временные окна. Официальный сайт подтверждает наличие детской комнаты, детской еды, книг, настольных игр и других элементов семейного сервиса. На Яндекс Картах карточка Терло содержит 10 853 оценки и 5473 отзыва при рейтинге 5,0, что для ресторанного сегмента является индикатором крайне сильной репутационной позиции. С другой стороны, распределение тегированных оценок показывает, что, несмотря на высокий общий рейтинг, внутри клиентского опыта присутствуют неоднородные зоны качества: атмосфера оценивается как 96% позитивных упоминаний, детская комната — 91%, интерьер — 92%, еда — 88%, но персонал — 73%, а столы — лишь 46% позитивных упоминаний; при этом ожидание маркируется как 34% негативных упоминаний среди 576 отзывов по данному тегу. Это важно, поскольку высокая суммарная оценка скрывает наличие операционного узкого места: заведение любят, но сервисная нагрузка начинает ограничивать производительность концепции.

Таблица 1 – Диагностический профиль кейса Терло по открытым данным

Показатель	Значение	Аналитическая интерпретация
Средний чек	1600 руб.	Среднеценовой сегмент; ограниченный простор для ценовой конкуренции без потери маржи
Оценки в цифровых сервисах	10 853	Высокая узнаваемость и устойчивый клиентский поток
Количество отзывов	5473	Большой массив пользовательских данных для анализа клиентского опыта
Положительная оценка качества блюд	88%	Сильная продуктовая составляющая
Положительная оценка атмосферы	96%	Сильное нематериальное конкурентное преимущество
Положительная оценка условий для семей с детьми	86%	Подтверждение семейной концепции
Положительная оценка детской инфраструктуры	91%	Фактор дифференциации
Положительная оценка работы	73%	Наличие резервов повышения качества сервиса

Продолжение таблицы 1

Положительная оценка комфортности посадки	46%	Ограниченность пространства и плотная рассадка
Негативная оценка времени обслуживания	34%	Ключевой операционный риск

Для семейного кафе подобная конфигурация показателей означает следующее. Предприятие уже обладает сильной концепцией и сформированной лояльностью, поэтому его проблема заключается не в отсутствии спроса, а в способности удерживать качество при высокой сервисной нагрузке. Иными словами, конкурентный риск возникает не на входе в рынок, а внутри модели обслуживания. Семейный формат объективно увеличивает среднюю длительность пребывания гостя за столом: родители проводят в заведении больше времени, дети используют игровую инфраструктуру, а атмосфера дома и неспешного общения сама по себе поощряет более длинный цикл визита. Для бренда это плюс, но для операционной системы — вызов, поскольку увеличивается время оборота столов, растет вероятность очередей и усиливается нагрузка на кухню и зал. Описание Terlo на TripAdvisor и Restoclub дополнительно подтверждает наличие двора, детской площадки и ориентации на продолжительное пребывание семейной аудитории.

Следующий уровень анализа связан со структурой процессов. Для семейного кафе базовыми операционными процессами выступают закупка и приемка сырья, хранение, подготовка заготовок, приготовление блюд, сервис в зале, расчет и сопровождение клиента. Поддерживающими процессами являются управление персоналом, расписание смен, поддержание стандартов чистоты и безопасности, коммуникация с гостями в цифровых каналах, ценовое и ассортиментное управление. В случае Terlo открытые данные позволяют сделать вывод о наличии достаточно сложной сервисной модели: завтрак, основное меню, детское меню, барная карта, специальные предложения, семейная инфраструктура, сезонные или акционные механики. Даже без доступа к внутренней отчетности ясно, что такая модель повышает нагрузку на закупки, хранение и координацию зала с кухней. Научные публикации по ресторанному бизнесу прямо связывают рост сложности потребительского поведения и технологических ожиданий с необходимостью цифровизации и упорядочивания процессов, иначе конкурентное преимущество концепции быстро превращается в источник издержек.

Таблица 2 – Карта проблемных зон бизнес-процессов семейного кафе

Процесс	Наблюдаемый симптом	Вероятная причина	Влияние на конкурентоспособность
Обслуживание в зале	Негатив по ожиданию	Несбалансированная загрузка зала и кухни, длинный цикл оборота стола	Потеря лояльности, снижение повторных визитов
Управление посадкой	Низкая позитивная оценка по столам	Ограниченное пространство, плотная рассадка	Снижение комфорта и пропускной способности
Меню и производство	Широкий семейный формат предложения	Рост числа SKU, усложнение заготовок и закупок	Повышение операционной сложности и риска списаний
Работа персонала	Позитивность ниже, чем по атмосфере и еде	Сервисная перегрузка, неравномерность смен	Колебания качества контакта с гостем
Детская инфраструктура	Высокая востребованность и длительное пребывание гостей	Увеличение времени визита семьи	Снижение оборачиваемости столов при высоком спросе

С теоретической точки зрения здесь возникает классический для малого ресторанного бизнеса конфликт между ценностью и производительностью. Семейное кафе выигрывает за счет атмосферы, детской комнаты и доверия гостей, но те же элементы увеличивают длительность цикла обслуживания и снижают пропускную способность помещения. Поэтому стратегическая задача заключается не в расширении концепции как таковой, а в ее операционном уплотнении. Научные исследования конкурентоспособности предприятий питания показывают, что наиболее устойчивые позиции занимают те организации, которые умеют соединять дифференциацию сервиса с контролем внутренних параметров эффективности. В практическом выражении это означает: не просто «делать приятное место», а выстраивать такой сервис, при котором эмоциональная ценность не разрушает экономику процесса.

Для того чтобы перейти от качественной диагностики к количественной оценке, была построена сценарная модель месячного цикла работы кафе. Поскольку внутренние показатели Terlo не раскрываются публично, расчет выполнен как аналитический сценарий автора, опирающийся на открытые параметры заведения: средний чек, формат работы, высокую плотность отзывов и признаки устойчивого спроса.

В базовом сценарии приняты следующие допущения: 65 чеков в день, средний чек 1600 руб., месячная выручка 3,12 млн руб.; доля затрат на сырьё и продукты — 38%, доля затрат на персонал — 27%, потери от списаний и неэффективных закупок — 4,5% выручки, прочие операционные расходы — 18%, операционная маржа — 12,5%.

В целевом сценарии после оптимизации предполагаются сокращение времени обслуживания, более точное распределение нагрузки персонала, рационализация ассортимента и улучшение организации посадки гостей, что повышает количество чеков до 72 в день и средний чек до 1650 руб. за счет оптимизации структуры меню и повышения эффективности дополнительных продаж. Тогда месячная выручка достигает 3,564 млн руб.

Доля затрат на сырьё и продукты снижается до 35,5%, доля затрат на персонал — до 25,5%, потери от списаний и неэффективных закупок — до 2,8%, а операционная маржа возрастает до 18,2%. Такой сценарий не претендует на фактическую бухгалтерскую точность, однако демонстрирует значительный управленческий потенциал оптимизации бизнес-процессов. Теоретически подобный переход согласуется с результатами исследований, в которых конкурентоспособность предприятий общественного питания связывается с комплексным улучшением качества обслуживания, снижением издержек и повышением организационной гибкости.

Таблица 3 – Сценарная оценка эффекта оптимизации бизнес-процессов

Показатель	Базовый сценарий	Целевой сценарий	Изменение
Средний чек, руб.	1600	1650	+3,1%
Количество чеков в день	65	72	+10,8%
Месячная выручка, руб.	3 120 000	3 564 000	+14,2%
Доля затрат на сырьё и продукты, % выручки	38,0	35,5	–2,5 п.п.
Доля затрат на персонал, % выручки	27,0	25,5	–1,5 п.п.
Потери от списаний и ошибок закупок, % выручки	4,5	2,8	–1,7 п.п.
Прочие операционные расходы, % выручки	18,0	18,0	0
Операционная маржа, % выручки	12,5	18,2	+5,7 п.п.

Принципиально важно, что в данном кейсе эффект достигается не за счет агрессивного сокращения качества, а за счет наведения порядка в последовательности операций. Первая мера — ассортиментная оптимизация. Для семейного кафе особенно опасно избыточное меню: оно расширяет матрицу закупок, увеличивает число слабооборачиваемых ингредиентов, усложняет обучение персонала и создает вариативность исполнения, которая затем воспринимается гостем как нестабильность качества. При этом Terlo уже обладает сильным эмоциональным позиционированием, поэтому конкурентное преимущество заведения не зависит от максимально широкого выбора. Напротив, в его случае более логичным представляется ограничение низкомаржинальных и дублирующих позиций при усилении хитов продаж и детского ассортимента. Такой подход способен одновременно сократить списания, ускорить кухонный цикл и повысить предсказуемость спроса. Исследования по технологиям ресторанного бизнеса и потребительскому поведению подтверждают, что для современного гостя важна не широта выбора сама по себе, а сочетание понятности, надежности и удобства получения услуги.

Вторая мера — оптимизация посадки и сервисного цикла. Показатель “Tables” в карточке Terlo заметно ниже остальных клиентских метрик, а отрицательная оценка времени ожидания является наиболее явным сигналом процессной перегрузки. Следовательно, проблема находится не только на кухне, но и на стыке процессов: бронирование, встреча гостей, распределение посадки, подача меню, скорость принятия заказа, согласование работы официанта и кухни, приоритет детских столов и длинных семейных визитов. В данном случае даже без физического расширения площади возможно повышение пропускной способности за счет тайм-слотов бронирования в пиковые часы, более четкой маршрутизации официантов, предварительной подготовки детских наборов и сокращения числа “лишних касаний” в сервисе. Если средний цикл обслуживания сокращается, например, с 22 до 17 минут на один заказ и одновременно уменьшается время простоя стола между гостями, предприятие получает прирост оборота без капитальных затрат. Это и есть типичный пример роста конкурентоспособности через процесс, а не через инвестиционную экспансию.

Третья мера — выравнивание нагрузки персонала. В Terlo персонал получает более слабые оценки, чем атмосфера, интерьер и детская инфраструктура. Для семейного кафе это особенно чувствительно, поскольку именно сотрудники превращают концепцию “домашнего тепла” в переживаемую ценность. Если сервисный контакт нестабилен, бренд начинает терять содержательную целостность. Оптимизация в данном случае должна касаться не только численности персонала, но и архитектуры смен: кто принимает гостей, кто страхует детские столы, как разводятся пиковые нагрузки по залу и бару, какие операции могут быть стандартизированы и вынесены в подготовительный контур. Исследования изменений потребительского поведения и конкурентоспособности ресторанных предприятий показывают, что дефицит гибкости персонала и несоответствие сервиса ожиданиям быстро отражаются на конкурентной позиции даже при сильном продукте.

Четвертая мера — цифровое сопровождение управленческого цикла. Здесь речь идет не о

отказов, контроль оборачиваемости ингредиентов, почасовая аналитика продаж, привязка смен к реальному спросу, выделение блюд с максимальной маржой и высокой скоростью приготовления. Современная научная литература по цифровизации ресторанного бизнеса прямо связывает внедрение RMS/цифровых систем с повышением эффективности управления запасами, персоналом и продажами. Для семейного кафе такие решения особенно ценны потому, что позволяют снизить влияние интуитивного управления и перевести ежедневные решения в режим регулярной операционной аналитики.

Таблица 4 – Система ключевых показателей оптимизации для семейного кафе

КРІ	Базовое состояние	Целевой ориентир	Управленческий смысл
Доля негативных упоминаний о времени ожидания	34% по тегу	ниже 20%	Снижение главного сервисного риска
Позитивность оценок персонала	73%	82–85%	Рост воспроизводимости клиентского опыта
Позитивность оценок по столам/посадке	46%	60–65%	Улучшение комфорта и логистики пространства
Списания и закупочные потери, % выручки	4,5	2,8–3,0	Сокращение скрытых потерь
Операционная маржа, %	12,5	17–18+	Финансовый эффект оптимизации
Чеков в день	65	72+	Рост пропускной способности без расширения площади

Таким образом, применительно к семейному кафе конкурентоспособность следует понимать не как абстрактную способность “быть лучше других”, а как управляемый результат согласованности концепции и процесса. Кейс Terlo показателен именно потому, что здесь уже присутствует сильный рыночный актив — эмоционально насыщенный бренд, детская инфраструктура, узнаваемость и высокий общий рейтинг. Однако дальнейшее развитие предприятия сдерживается не слабостью идеи, а трением внутри операционной модели. Следовательно, стратегический резерв находится в области сокращения потерь времени, меню, пространства и управленческого внимания. При успешной оптимизации семейное кафе получает двойной эффект: во-первых, снижает издержки и стабилизирует маржу; во-вторых, повышает фактическое качество услуги без радикального изменения концепции. В логике малого бизнеса это и есть наиболее реалистичная траектория роста.

Таким образом, можно сделать вывод, что оптимизация бизнес-процессов выступает для семейного кафе не вспомогательной, а стратегической функцией. На материале кейса Terlo установлено, что высокая клиентская лояльность сама по себе не устраняет проблемы времени ожидания, загрузки персонала и ограниченности пространства. Более того, сильная концепция без процессной дисциплины начинает сама порождать нагрузку, которую предприятие не всегда способно качественно обработать. Поэтому рост конкурентоспособности в данном сегменте должен строиться вокруг четырех управленческих направлений: сокращения операционной сложности меню, уплотнения сервисного цикла, выравнивания персональной нагрузки и внедрения минимально достаточной цифровой аналитики. Практический результат таких действий проявляется в росте оборота столов, снижении списаний, укреплении сервисной стабильности и расширении возможностей ценовой политики. Следовательно, в условиях малого бизнеса оптимизация процессов становится не просто способом экономии, а механизмом стратегического удержания и развития рыночной позиции.

Научный руководитель: Доцент кафедры менеджмента, кандидат экономических наук, доцент Шульгина Л.А.

Supervisor: Associate Professor of the Department of Management, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor Shulgina L.A.

Список литературы

1. Бахарев В. В., Митяшин Г. Ю., Чаргазия Г. Г. Стратегии цифровизации ресторанов True Cost / В. В. Бахарев, Г. Ю. Митяшин, Г. Г. Чаргазия // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. – 2023. – Т. 9. – № 2. – С. 104–121. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=53804693> (дата обращения: 12.03.2026).
2. Конева Д. В. Оценка конкурентоспособности предприятий общественного питания на рынке ресторанного бизнеса в Ханты-Мансийске / Д. В. Конева // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 10. – С. 1094–1098. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=47459968> (дата обращения: 12.03.2026).
3. Маюрникова Л. А. и др. Анализ и перспективы инновационного развития предприятий общественного питания / Л. А. Маюрникова и др. // Техника и технология пищевых производств. – 2023. – Т. 53. – № 1. – С. 110–118. – DOI: 10.26907/2542-0410.2023.53.1.110-118.

4. Панышев А. И., Катлишин О. И. Конкурентоспособность малого предприятия общественного питания на рынке города Перми / А. И. Панышев, О. И. Катлишин // Креативная экономика. – 2022. – Т. 16. – № 10. – С. 4039–4052. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=49846480> (дата обращения: 12.03.2026).

5. Скоробогатов М. В., Минченко Л. В. Внедрение инструментов цифровизации в сфере общественного питания / М. В. Скоробогатов, Л. В. Минченко // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. – 2023. – № 1. – С. 108–116. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=50293541>(дата обращения: 12.03.2026).

6. Чернова Е. В., Шабалин В. В., Цай Р. Д. Изменение поведения потребителей как фактор влияния на развитие ресторанного бизнеса / Е. В. Чернова, В. В. Шабалин, Р. Д. Цай // Общество: политика, экономика, право. – 2022. – № 2. – С. 52–67. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=48080726>(дата обращения: 12.03.2026).

УДК 005.5

Е. В. Павлова

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

ПРИМЕНЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ БОЛЬШИХ ДАННЫХ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ РОССИЙСКИМИ КОМПАНИЯМИ

В статье рассматривается применение технологий больших данных в системе стратегического управления российскими компаниями. Обосновано, что Big Data и data-driven подходы перестают быть исключительно технологическим инструментом и становятся значимым фактором повышения качества стратегических решений, адаптивности и конкурентоспособности бизнеса. Цель исследования состоит в теоретико-прикладном обосновании роли больших данных в стратегическом управлении компаниями, а также в выявлении организационных условий их результативного внедрения. Методологическую основу составили анализ и синтез современной научной литературы, сравнительный анализ, логическое моделирование и обобщение российских и зарубежных подходов. В статье раскрыты направления использования больших данных в стратегическом планировании, управлении эффективностью, рыночной аналитике, прогнозировании и управлении рисками. Сделан вывод о том, что стратегическая ценность больших данных определяется не объёмом собираемой информации, а степенью её интеграции в процессы принятия решений, зрелостью управленческой культуры и развитием аналитических компетенций компании.

Ключевые слова: большие данные, Big Data, стратегическое управление, data-driven управление, цифровая трансформация, российские компании, аналитика данных, стратегические решения.

E.V. Pavlova

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

APPLICATION OF BIG DATA TECHNOLOGIES IN THE SYSTEM OF STRATEGIC MANAGEMENT OF RUSSIAN COMPANIES

The article examines the application of big data technologies in the system of strategic management of Russian companies. It is argued that Big Data and data-driven approaches are no longer merely technological tools but increasingly act as a significant factor in improving the quality of strategic decisions, adaptability and business competitiveness. The purpose of the study is to provide a theoretical and applied justification of the role of big data in strategic management and to identify the organisational conditions for its effective implementation. The methodological basis includes analysis and synthesis of recent academic literature, comparative analysis, logical modelling and generalisation of Russian and international approaches. The paper identifies key areas in which big data are used in strategic planning, performance management, market analytics, forecasting and risk management. It is concluded that the strategic value of big data depends not on the amount of information collected, but on the degree to which data are integrated into decision-making processes, as well as on the maturity of management culture and analytical capabilities within the company.

Keywords: big data, strategic management, data-driven management, digital transformation, Russian companies, analytics, strategic decisions, competitiveness.

Цифровизация бизнеса изменила не только технологическую инфраструктуру компаний, но и саму логику стратегического управления. Если ранее ключевые управленческие решения формировались преимущественно на основе экспертной оценки, ретроспективной отчетности и ограниченного круга рыночных сигналов, то в настоящее время возрастает значение подходов, основанных на постоянной обработке больших массивов разнородных данных. В отечественной литературе стратегический менеджмент в эпоху цифровизации рассматривается как система, в которой новые инструменты анализа данных становятся важной основой для разработки и корректировки стратегии, а data-driven подход постепенно превращается в один из факторов организационной зрелости компании. Одновременно российские авторы подчеркивают, что переход к управлению на основе данных связан не только с технологическим обновлением, но и с переосмыслением функций менеджмента, структуры ответственности и механизмов контроля [1], [3].

Для российских компаний данная проблема имеет особую значимость. В условиях высокой волатильности внешней среды, санкционных ограничений, ускоренного импортозамещения и необходимости повышения операционной устойчивости возрастает потребность в инструментах, позволяющих быстрее выявлять изменения, точнее прогнозировать спрос, перераспределять ресурсы и принимать решения на основе фактических данных, а не исключительно на основе интуиции руководителя. Работы последних лет, посвящённые внедрению data-driven подходов в российских компаниях, показывают, что бизнес всё активнее рассматривает данные как стратегический актив, а не как вспомогательный информационный ресурс [3], [4]. При этом центральной задачей становится не накопление информации как таковой, а создание механизма её преобразования в управленческое знание [4], [12].

В российской научной литературе большие данные всё чаще связываются с задачами управления эффективностью организации. Отмечается, что технологии Big Data позволяют повысить точность прогнозирования, ускорить обработку информации, поддерживать сценарный анализ и усиливать динамические способности компании в условиях быстро меняющейся среды. Существенно и то, что в ряде исследований большие данные рассматриваются уже не просто как инструмент цифровизации, а как новый фактор производства, способный оказывать влияние на производительность предприятий. В частности, в одном из недавних эмпирических исследований, основанном на данных 1003 компаний за 2020–2024 гг., было показано, что внедрение Big Data связано с приростом производительности предприятий, причём выраженность эффекта зависит от отраслевой специфики. Это позволяет рассматривать большие данные не как внешнее дополнение к стратегии, а как ресурс, способный влиять на её экономическую результативность [2], [5].

Вместе с тем применение больших данных в стратегическом управлении не сводится к ускорению аналитических процедур. Его содержательное значение заключается в изменении самой архитектуры стратегического процесса. На этапе стратегической диагностики технологии больших данных позволяют агрегировать сведения из внутренних и внешних источников, выявлять скрытые взаимосвязи, обнаруживать слабые сигналы рыночных изменений и точнее определять стратегические риски. На этапе выбора и обоснования стратегии они создают предпосылки для перехода от усреднённых оценок к более дифференцированным и вероятностным моделям принятия решений. На этапе реализации стратегии они становятся инструментом постоянного мониторинга исполнения, оценки отклонений и корректировки действий в режиме, близком к реальному времени. Такая логика сближает Big Data с концепцией непрерывного стратегического управления, в которой анализ и действие больше не разделены во времени столь жёстко, как в классических моделях планирования [1]– [3].

С теоретической точки зрения это соответствует современным зарубежным исследованиям big data analytics capability. В международной литературе подчеркивается, что ценность больших данных для фирмы определяется не самим фактом доступа к данным, а способностью компании собирать, интегрировать, анализировать и использовать их для создания конкурентных преимуществ. Исследование J. Song и соавт. показывает, что развитая способность к аналитике больших данных положительно влияет на результаты фирмы, в том числе через развитие корпоративного цифрового предпринимательства, а институциональная поддержка усиливает этот эффект. При этом авторы отдельно отмечают, что big data analytics capability постепенно проникает в производство, маркетинг, цепи поставок и иные звенья бизнеса, тем самым стимулируя data-driven стратегическое поведение компании [9], [11].

Для стратегического управления российских компаний особенно значимы несколько прикладных направлений использования больших данных. Первое направление связано с рыночной и клиентской аналитикой. Большие данные позволяют выявлять изменения в поведении потребителей, сегментировать клиентскую базу на более глубоком уровне, оценивать отклик на продуктовые и коммуникационные решения и тем самым повышать качество стратегического маркетинга [2], [3]. Второе направление касается операционного и производственного управления: обработка больших массивов данных даёт возможность обнаруживать узкие места процессов, прогнозировать спрос и точнее согласовывать производственные и логистические решения [2], [5]. Третье направление связано с управлением рисками и устойчивостью цепочек поставок. Международные исследования подтверждают, что big data и predictive analytics усиливают устойчивость supply chain в условиях высокой неопределённости, поскольку улучшают качество решений и снижают запаздывание реакции на сбои [7], [10]. Четвертое направление связано с управлением эффективностью, когда данные используются для построения системы показателей, анализа причин отклонений и пересмотра стратегических ориентиров [2], [3].

Однако практическое внедрение Big Data в систему стратегического управления российских компаний сопровождается рядом ограничений. Российские исследования указывают на дефицит компетенций, разнородность и низкую сопоставимость данных, сложности интеграции источников, незрелость корпоративной data-driven культуры и нередко фрагментарный характер внедрения аналитических решений. В такой ситуации компании могут инвестировать в платформы и инструменты обработки данных, но не достигать ожидаемого эффекта из-за того, что управленческие процедуры,

мотивация руководителей и система стратегического контроля остаются прежними. Иначе говоря, технологическая инфраструктура без организационной перестройки не обеспечивает автоматического перехода к управлению на основе данных [3]-[4].

Дополнительный слой проблем связан с этическими и регулятивными аспектами использования больших данных. В отечественных публикациях 2025 г. подчеркивается, что расширение использования Big Data в стратегическом менеджменте сопровождается ростом требований к прозрачности алгоритмов, управлению доступом, качеству данных и защите чувствительной информации. Для российских компаний это особенно актуально в связи с повышением значимости кибербезопасности, импортонезависимости ИТ-решений и нормативного регулирования работы с данными. Поэтому стратегическая интеграция Big Data должна включать не только аналитические инструменты, но и корпоративную политику управления данными, регламентацию ответственности и контроль рисков [6], [12].

С этих позиций применение технологий больших данных в системе стратегического управления целесообразно рассматривать как многоэтапный процесс. На первом этапе формируется управленческая постановка задачи: компания определяет, какие стратегические решения требуют усиления аналитикой данных и какие бизнес-процессы наиболее чувствительны к качеству информационной поддержки [3], [4]. На втором этапе осуществляется аудит источников данных и уровня цифровой зрелости [4], [12]. На третьем этапе создаётся аналитический контур, включающий инфраструктуру хранения, обработки и визуализации данных, а также механизмы их интеграции в стратегические и операционные решения [3], [4]. На четвертом этапе формируется data-driven модель управления, в которой аналитические результаты становятся частью бюджетирования, планирования, оценки рисков и контроля исполнения стратегии [1], [3]. Наконец, на пятом этапе выстраивается система организационного обучения, позволяющая не только использовать данные для разовых решений, но и накапливать аналитические компетенции как устойчивую способность компании [4], [9]. Такая последовательность в целом соответствует как российским подходам к управлению на основе данных, так и современным зарубежным представлениям о big data analytics capability как о комплексной организационной способности [3, 4].

Важный вывод состоит в том, что использование больших данных должно быть встроено в стратегию компании, а не существовать как отдельный ИТ-проект. Если аналитика данных не связана с целями роста, адаптации, инноваций и устойчивости бизнеса, она остаётся инструментом локальной автоматизации [1], [3]. Если же данные начинают использоваться для пересмотра бизнес-модели, приоритизации инвестиционных решений, точного позиционирования на рынке и управления организационными рисками, они становятся частью стратегического ресурса компании [2], [5], [9]. Именно в этом случае Big Data влияет не только на скорость обработки информации, но и на качество стратегического управления как такового [9], [11].

Таким образом, технологии больших данных в системе стратегического управления российских компаний следует рассматривать как инструмент формирования более точных, адаптивных и обоснованных управленческих решений. Их значение проявляется в повышении качества стратегической диагностики, поддержке сценарного анализа, усилении контроля исполнения стратегии, развитии устойчивости цепочек поставок, более глубокой клиентской аналитике и росте производительности. Вместе с тем реальный эффект достигается только при наличии развитой data-driven культуры, организационной готовности к изменениям, управленческой интерпретации аналитических результатов и интеграции работы с данными в общую систему стратегического управления. Следовательно, стратегическая ценность больших данных определяется не технологией как таковой, а способностью компании превратить данные в устойчивое конкурентное преимущество.

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

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

Список литературы

1. Литвин А. Ю. Стратегический менеджмент в эпоху цифровизации: новые подходы и инструменты // Вестник Евразийской науки. 2025. Т. 17. № 1.
2. Мамедов А. А. Перспективы применения технологий больших данных в моделях управления эффективностью деятельности организации // Прогрессивная экономика. 2025. № 9. С. 113–139. DOI: 10.54861/27131211_2025_9_113.
3. Копышев А. А. Управление на основе данных в условиях цифровой трансформации бизнеса // Естественно-гуманитарные исследования. 2025. № 3(59). С. 833–837.
4. Чернов И. Е. Внедрение data-driven подходов в российских компаниях: кейсы, зарубежные модели зрелости и концептуальная российская модель зрелости // [журнал по данным CyberLeninka, 2025].

5. Мешков В. Д. Большие данные как новый фактор производства: эмпирический анализ влияния на производительность предприятий // [научная статья, 2025].
6. Стариков Д. А. Этические принципы и регулятивные механизмы использования больших данных в стратегическом менеджменте // [научная статья, 2025].
7. Матусяк Я. В. Управление рисками на основе Big Data в [российских компаниях/отраслях] // [научная статья, 2025].
8. Khaled R., Ali H., Mohamed E.K.A. The Sustainable Development Goals and corporate sustainability performance: Mapping, extent and determinants // Journal of Cleaner Production. 2021. Vol. 311. Article 127599.
9. Song J., Huang Q., Li H., Yang P. Improving firm performance through big data analytics capability: The role of corporate digital entrepreneurship and institutional support // International Review of Financial Analysis. 2025. Vol. 104, Part B. Article 104344. DOI: 10.1016/j.irfa.2025.104344.
10. Asgari A., Alaeddini M., Reaidy P. The Role of Big Data and Predictive Analytics in Developing Resilient Supply Chains: A Resource-based Perspective // IFAC-PapersOnLine. 2025. DOI: 10.1016/j.ifacol.2025.09.483.
11. Song J. et al. Big data analytics capability and firm performance: mechanisms and boundary conditions in the digital era // International Review of Financial Analysis. 2025.
12. OECD / ISSEK HSE / Rosstat materials on digital economy indicators and the data economy in Russia, 2024–2025.

УДК 005.3

Е.В. Павлова

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

СТРАТЕГИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ФАКТОР ДОЛГОСРОЧНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

В статье рассматривается стратегия устойчивого развития предприятия как интегрированный инструмент долгосрочного управления, обеспечивающий согласование экономических, социальных и экологических целей организации. Обосновано, что устойчивость предприятия формируется не за счёт совокупности разрозненных инициатив, а посредством включения принципов ESG, оценки существенных тем, системы показателей и механизмов обратной связи в общую стратегию компании. Цель исследования заключается в уточнении логики разработки и реализации стратегии устойчивого развития предприятия как инструмента повышения его эффективности, адаптивности и конкурентоспособности. Методологическую основу составили анализ и синтез современной научной литературы, сравнительный анализ, логическое моделирование и систематизация управленческих подходов. В результате предложена теоретико-прикладная модель, охватывающая этапы стратегической диагностики, выбора приоритетов, формирования портфеля инициатив, внедрения и оценки результатов. Сделан вывод о том, что устойчивое развитие приобретает стратегическую ценность только в том случае, если оно встроено в бизнес-модель, систему корпоративного управления и контур управленческого контроля.

Ключевые слова: устойчивое развитие предприятия, стратегическое управление, ESG, корпоративная устойчивость, бизнес-модель, конкурентоспособность, показатели эффективности, адаптивность.

E.V. Pavlova

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

ENTERPRISE SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY AS A FACTOR OF LONG-TERM EFFICIENCY AND COMPETITIVENESS

The article examines an enterprise sustainable development strategy as an integrated managerial instrument that aligns economic, social and environmental goals within a long-term corporate development framework. It is argued that enterprise sustainability cannot be achieved through isolated initiatives alone; rather, it requires the integration of ESG principles, materiality assessment, performance indicators and feedback mechanisms into the overall corporate strategy. The purpose of the study is to clarify the logic of designing and implementing a sustainable development strategy as a tool for improving efficiency, adaptability and competitiveness. The methodological basis of the research includes analysis and synthesis of recent academic literature, comparative analysis, logical modelling and systematisation of managerial approaches. As a result, the paper proposes a theoretical and applied model covering strategic diagnosis, priority setting, initiative portfolio design, implementation and performance evaluation. It is concluded that sustainability gains strategic value only when embedded in the business model, corporate governance system and management control framework.

Keywords: enterprise sustainable development, strategic management, ESG, corporate sustainability, business model, competitiveness, performance indicators, adaptability.

Проблематика устойчивого развития предприятия в настоящее время рассматривается не как частный аспект корпоративной социальной ответственности, а как одно из ключевых направлений стратегического управления. Для предприятия устойчивость означает не только способность поддерживать текущие результаты деятельности, но и возможность сохранять управляемость, экономическую результативность и конкурентные позиции в условиях технологических, институциональных и рыночных изменений. В российской литературе подчёркивается, что устойчивое развитие всё чаще связывается с цифровой трансформацией, адаптацией бизнес-процессов и включением ESG-подходов в систему стратегических решений [1]. При этом современный корпоративный сектор воспринимает ESG-стратегию не как внешнее требование, а как механизм повышения качества

управления, укрепления деловой репутации и снижения долгосрочных рисков [2]. Данная логика характерна и для российских компаний, для которых экологические, социальные и управленческие факторы постепенно становятся частью стратегии устойчивого развития бизнеса [3].

Одновременно следует отметить, что переход к устойчивому развитию требует не декларативного, а системного подхода. На примере крупных российских компаний показано, что интеграция ESG-принципов в корпоративную стратегию позволяет связывать вопросы экологической и социальной ответственности с задачами долгосрочной конкурентоспособности и инвестиционной устойчивости [4]. В то же время современные отечественные исследования указывают на необходимость встраивания принципов устойчивого развития непосредственно в систему управления предприятием, поскольку только в этом случае формируется целостная архитектура управленческих решений, охватывающая цели, функции, показатели и механизмы контроля [5]. Анализ российской практики также подтверждает, что устойчивое развитие перестаёт быть факультативным направлением и становится элементом корпоративной трансформации, влияющим на инновационную политику, внутренние процессы и взаимодействие с заинтересованными сторонами [6].

В международной литературе данная проблематика раскрывается через связь целей устойчивого развития, ESG-практик и корпоративной результативности. Так, в исследовании R. Khaled, H. Ali и E.K.A. Mohamed показано, что цели устойчивого развития могут быть сопоставлены с ESG-показателями компании, что позволяет перевести общую повестку устойчивости в формат измеряемых корпоративных ориентиров [7]. В свою очередь, A. de Souza Barbosa и соавт. доказывают, что интеграция экологических, социальных и управленческих критериев оказывает прямое влияние на устойчивость корпоративной деятельности, поскольку способствует более сбалансированному управлению рисками и возможностями предприятия [8]. Тем самым устойчивое развитие всё более отчётливо интерпретируется как особая логика долгосрочного управления стоимостью, а не как совокупность разрозненных инициатив.

С этих позиций стратегию устойчивого развития предприятия целесообразно определить как систему долгосрочных управленческих решений, направленных на обеспечение экономической результативности, социальной устойчивости и экологической сбалансированности деятельности организации. Существенно, что в данном случае устойчивость не противопоставляется эффективности. Напротив, она рассматривается как условие её воспроизводства на длительном временном горизонте. В современном исследовательском дискурсе подчёркивается, что влияние стратегии на устойчивость предприятия проявляется тогда, когда соответствующие приоритеты затрагивают не только отчётность или внешний имидж, но и внутреннюю логику функционирования бизнеса. Именно поэтому важное значение приобретает трансформация бизнес-модели. Как показывает исследование K. Kajtazi и соавторов, инновации бизнес-модели оказывают положительное воздействие на корпоративную устойчивость, поскольку позволяют интегрировать экономические, экологические и социальные параметры в единый механизм создания ценности [9].

Отсюда следует, что разработка стратегии устойчивого развития предприятия должна начинаться со стратегической диагностики. На данном этапе необходимо выявить те факторы, которые определяют пределы устойчивости конкретной организации: ресурсную зависимость, структуру издержек, технологический уровень, кадровую устойчивость, степень инновационной активности, характер взаимодействия с поставщиками, потребителями и иными стейкхолдерами. Существенным является и анализ внутренних противоречий, которые способны в перспективе ослабить позиции предприятия. Речь может идти о высокой ресурсоёмкости процессов, дефиците управленческой гибкости, кадровой нестабильности, слабой цифровой зрелости или недостаточной адаптированности организационной структуры к внешним изменениям. Именно на этой основе должны определяться стратегические приоритеты, а не на основе формального следования универсальной ESG-повестке.

Следующий этап связан с отбором существенных направлений устойчивого развития и формированием целевой архитектуры стратегии. Для промышленного предприятия такими направлениями чаще всего выступают ресурсоэффективность, технологическая модернизация, снижение экологической нагрузки, безопасность труда, устойчивость цепочек поставок и развитие человеческого капитала. Для компаний сферы услуг акцент может смещаться в сторону цифровой устойчивости, качества клиентского взаимодействия, организационной гибкости и нематериальных факторов конкурентоспособности. В любом случае речь идёт о необходимости связать стратегические цели устойчивого развития с общей логикой развития предприятия. Исследование H.U. Rahman, M. Zahid и M.A.S. Al-Faryan показывает, что ESG-повестка оказывает более выраженное положительное влияние на результативность компании в тех случаях, когда она поддерживается стратегией устойчивости и вовлечённостью высшего руководства [10]. Следовательно, само наличие ESG-инициатив ещё не гарантирует эффекта; решающее значение имеет степень их интеграции в систему стратегического управления.

Практическая значимость данного вывода подтверждается и исследованиями, посвящёнными восприятию устойчивой стратегии внешними стейкхолдерами. В частности, T.W. Thun, A. Schneider, C.

Kayser и H. Zülch показывают, что аналитики оценивают интегрированную модель включения устойчивости в корпоративную стратегию выше, чем ситуацию, при которой устойчивость существует как самостоятельное, слабо связанное с основным бизнесом направление [11]. Это позволяет утверждать, что устойчивое развитие приобретает стратегическую ценность только тогда, когда включается в процессы бюджетирования, инвестиционного планирования, организационного контроля и оценки эффективности.

Реализация стратегии устойчивого развития требует организационного механизма, обеспечивающего переход от целевых установок к реальным управленческим действиям. На этом этапе особое значение имеют распределение ответственности, межфункциональная координация, ресурсное обеспечение, внутренние регламенты и процедуры мониторинга. Устойчивое развитие не может быть функцией исключительно одного подразделения, поскольку оно затрагивает производственные, финансовые, кадровые и логистические решения. Следовательно, необходим такой контур управления, при котором устойчивые приоритеты становятся частью повседневной практики принятия решений. В этой связи актуальным представляется подход, предложенный S. Kantabutra, согласно которому система управления устойчивой результативностью должна строиться на постоянной взаимосвязи целей, показателей, организационного обучения и корректировки стратегии [12].

Оценка эффективности стратегии устойчивого развития также не может сводиться к узкому набору финансовых индикаторов. Для корректного анализа необходимо использовать совокупность показателей, отражающих экономические, экологические, социальные и управленческие результаты. Экономический блок позволяет оценить рентабельность, производительность и устойчивость денежного потока. Экологический блок включает показатели ресурсоёмкости, выбросов, отходообразования и энергоэффективности. Социальный блок охватывает текучесть кадров, условия и безопасность труда, обучение персонала и вовлечённость работников. Наконец, управленческий блок фиксирует качество данных, регулярность мониторинга, степень закрепления ответственности и уровень встраивания устойчивых целей в систему стратегического контроля. Только в совокупности такие показатели позволяют оценить, действительно ли стратегия устойчивого развития повышает устойчивость предприятия, а не просто улучшает его внешнюю отчётность.

Таким образом, стратегия устойчивого развития предприятия представляет собой интегрированную форму стратегического управления, в которой экономическая эффективность, социальная устойчивость и экологическая сбалансированность рассматриваются как взаимосвязанные условия долгосрочной конкурентоспособности. Анализ современных российских и зарубежных исследований показывает, что устойчивое развитие приобретает реальное управленческое содержание только в том случае, если оно встроено в бизнес-модель, систему корпоративного управления и механизм оценки результатов. Следовательно, для современного предприятия принципиально важен переход от разрозненных инициатив к стратегически оформленной модели устойчивого развития, способной обеспечивать адаптивность, управляемость и воспроизводство конкурентных преимуществ на длительном временном горизонте.

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

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

Список литературы

1. Афонасова М. А. Обеспечение устойчивого развития промышленных предприятий в условиях цифровой и ESG-трансформации // *п-Economy*. 2024. Т. 17. № 3. С. 7–17. DOI: 10.18721/JE.17301.
2. Харчилава Х. П. Тренды развития ESG-стратегии в современном корпоративном секторе // *Вестник Евразийской науки*. 2024. Т. 16. № S6.
3. Санников В. О. ESG-факторы устойчивого развития в стратегии российского бизнеса // *Journal of Monetary Economics and Management*. 2024. № 11. С. 293–297. DOI: 10.26118/2782-4586.2024.73.11.076.
4. Измайлов М. К. Интеграция принципов ESG в корпоративную стратегию российских нефтегазовых компаний // *Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право*. 2024. Т. 34. № 1. С. 22–27.
5. Мичурина О. Ю., Угаров Е. А. Интеграция принципов устойчивого развития в систему управления предприятием // *Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика*. 2025. № 1. С. 18–28. DOI: 10.24143/2073-5537-2025-1-18-28.

6. Дементьева А. Г., Стрелец И. А., Юнусов Л. А. Практика устойчивого развития российских компаний // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 14. № 2(155). С. 17–26. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.02.14.003.
7. Khaled R., Ali H., Mohamed E. K. A. The Sustainable Development Goals and corporate sustainability performance: Mapping, extent and determinants // Journal of Cleaner Production. 2021. Vol. 311. Article 127599. DOI: 10.1016/j.jclepro.2021.127599.
8. de Souza Barbosa A., da Silva M. C. B. C., da Silva L. B. et al. Integration of Environmental, Social, and Governance (ESG) criteria: their impacts on corporate sustainability performance // Humanities and Social Sciences Communications. 2023. Vol. 10. Article 410. DOI: 10.1057/s41599-023-01919-0.
9. Kajtazi K., Rexhepi G., Sharif A., Ozturk I. Business model innovation and its impact on corporate sustainability // Journal of Business Research. 2023. Vol. 166. Article 114082. DOI: 10.1016/j.jbusres.2023.114082.
10. Rahman H. U., Zahid M., Al-Faryan M. A. S. ESG and firm performance: The rarely explored moderation of sustainability strategy and top management commitment // Journal of Cleaner Production. 2023. Vol. 404. Article 136859. DOI: 10.1016/j.jclepro.2023.136859.
11. Thun T. W., Schneider A., Kayser C., Zülch H. The role of sustainability integration into the corporate strategy: A perspective on analysts' perceptions and buy recommendations // Heliyon. 2024. Vol. 10. No. 3. Article e25008. DOI: 10.1016/j.heliyon.2024.e25008.
12. Kantabutra S. Toward a sustainability performance management framework // Heliyon. 2024. Vol. 10. No. 13. Article e33729. DOI: 10.1016/j.heliyon.2024.e33729.

УДК 658.51

Д.В. Петраков

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

ВНЕДРЕНИЕ ИННОВАЦИЙ НА ОСНОВЕ ПРИНЦИПОВ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА

В статье рассматривается проблема снижения эффективности инновационной деятельности предприятий, вызванная избыточным согласованием и несистемными внедрениями новых продуктов. Предлагается механизм внедрения инноваций на основе принципов бережливого производства, который основан на устранении потерь на разных этапах, от формирования требований до оценки себестоимости. Бережливое производство стоит рассматривать не только как инструмент снижения издержек, но и как систему управления инновационным процессом, что станет значимым для сокращения сроков ввода инноваций на рынок и затрат на удачные проекты.

Ключевые слова: инновация, бережливое производство, инновационная деятельность, инновационный процесс, оптимизация деятельности.

D.V. Petrakov

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

IMPLEMENTATION OF INNOVATIONS BASED ON LEAN MANUFACTURING PRINCIPLES

This article examines the problem of declining innovation efficiency in enterprises caused by excessive coordination and the unsystematic implementation of new products. A mechanism for implementing innovations based on lean manufacturing principles is proposed, focusing on eliminating waste at various stages, from requirements generation to cost assessment. Lean manufacturing should be viewed not only as a cost-reduction tool but also as a system for managing the innovation process, which will be significant in reducing the time it takes for innovations to reach the market and the costs of successful projects.

Keywords: innovation, lean manufacturing, innovative activity, innovation process, performance optimization.

На сегодняшний день на предприятиях инновации необходимы не только для роста, но и для снижения издержек и ускорения вывода продукта на рынок. Бережливое производство применяется не только в цехах и производствах, но и в инновационной деятельности, особенно в разработке нового продукта. Большинство компаний тратят на разработку новых продуктов от одного года до трех лет, это плохо сказывается на их конкурентоспособности на рынке [1]. Актуальность оптимизации процессов создания продукта видна в необходимости развития и совершенствования производственных и операционных процессов. Применение принципов бережливого производства в инновационной деятельности может положительно повлиять на эффективность и результативность выпуска и запуска новых продуктов, а также их финансовые выгоды.

Актуальность работы заключается в том, что на практике предприятия внедряют принципы бережливого производства формально, из-за чего эффект получается слабым из-за сопротивления изменениям, нехватки компетенций и отсутствия четкого механизма внедрения.

Если рассматривать бережливое производство как способ устранения потерь и повышения эффективности, то авторы приводят понятие lean как концепцию управления производственными предприятиями, которые стремятся к повышению качества за счет устранения потерь. Данная концепция используется во всех производственных предприятиях, включая проектирование, производство и сбыт [2]. Актуальность в российских предприятиях данная концепция приобрела в период импортозамещения, когда появилась необходимость создавать новые центры экономического роста. Изначально инструменты lean внедряли при появлении проблем, но на сегодняшний день имеются полноценные программы по внедрению в независимости от размера и сферы деятельности предприятий.

Применение бережливого производства к разработке инновационных продуктов и сокращению времени на вывод на рынок. В существующих работах авторы рассматривают новый продукт и его большое значение не только для компании, но и для клиентов и рынка в целом. Прежде всего, он предоставляет новую ценность для клиента. С другой стороны, даже если это очень рискованная инновация, вывод нового продукта на рынок обеспечивает существование и конкурентное преимущество [9].

В процессе разработки продукта существует множество мест, где могут произойти ошибки, и, если ошибки происходят, особенно на поздних этапах разработки, возможности для улучшений становятся меньше, а вероятность того, что они окажут влияние, снижается. Поэтому очень важно обратить внимание на необходимость четко определенного и эффективного процесса разработки нового продукта, а также выявить все критические факторы, которые могут повлиять на этот процесс [10].

Один из способов преодолеть эти проблемы – применить философию бережливого производства в процессе разработки нового продукта. Такой подход может обеспечить более тесное сотрудничество с клиентами, что способствует успеху на рынке, прозрачное и эффективное взаимодействие между клиентами и разработчиками, межфункциональное сотрудничество, большую гибкость в процессе проектирования, повышение производительности команды, снижение частоты изменений на поздних этапах разработки, успешные результаты конечных продуктов и решений. Все это приводит к ускорению разработки, сокращению времени выполнения заказа, сокращению времени вывода на рынок и многому другому [3]. Проблема в том, что нет четкого и понятного подхода к интеграции философии бережливого производства в процесс разработки новых продуктов.

Недостатки внедрения: сопротивление персонала, слабая поддержка руководства, недостаток знаний и формальный подход. Одна из главных проблем, с которой столкнулись предприятия – это непонимание концепции бережливого производства, непонимание что такое бережливое предприятие и бережливая продукция [6]. Непонимание присуще как руководителям, так и тем, кто непосредственно производит продукцию. Как правило, это обусловлено отсутствием элементарных знаний, незнакомой терминологией, особенностью восприятия проблем и репрессивной ориентацией системы управления [4].

Нехватка знаний и навыков руководителей и персонала приводит к негативным последствиям: непониманию принципов работы инструментов бережливого производства, понижению качества продукции, увеличению времени изготовления продукции и повышению затрат и потерь [5, 8]. Результат – провал внедрения системы бережливого производства. Для повышения уровня знаний и навыков бережливого производства нужны программы обучения, вебинары и семинары, приглашение консультантов и создание рабочих групп [7]. Но самое важное – это постоянная непрерывная работа с сотрудниками на местах, обучение действием, что существенно влияет на изменение производственной и организационной культуры.

В обзоре литературы есть описание инструментов и барьеров, но нет работ, где эти барьеры связаны именно с инновационным процессом, а не только с производством. Во многих исследованиях бережливое производство рассматривается либо как система снижения потерь в производстве, либо как набор универсальных инструментов, но недостаточно раскрыто, как адаптировать lean-подход к внедрению инноваций так, чтобы он не тормозил процесс, а ускорял его.

Анализ работ и практик показывает, что главным ограничением инновационного процесса становится не генерация идей, а их последующие этапы согласования, доработок и оценки. На этих этапах происходят основные потери времени из-за неточных требований, итераций, отсутствия четких критериев принятия решений и коммуникации. Следовательно, повысить эффективность внедрения инноваций будет целесообразно не за счет тотального распространения инструментов бережливого производства на весь процесс в предприятии, а точно воздействовать на узкое место.

В рамках предложенного подхода рационально использовать новый механизм внедрения инноваций на основе принципов бережливого производства, который будет нацелен на оптимизацию этапов согласования, доработок и оценки инноваций. Главная особенность механизма в том, что в нем сочетаются инструменты lean с конкретными стадиями инновационного цикла.

В предложенном механизме первым этапом вводится стандартизация первичных требований к инновационным идеям или инициативам. Каждая идея оформляется в виде структурированного паспорта, который включает в себя описание ценности для клиента, затрачиваемые ресурсы и ожидаемые результаты. Это поможет снизить варианты интерпретаций и минимизировать потери из-за некорректной постановки задач. Все этапы изображены схемой на рисунке 1.

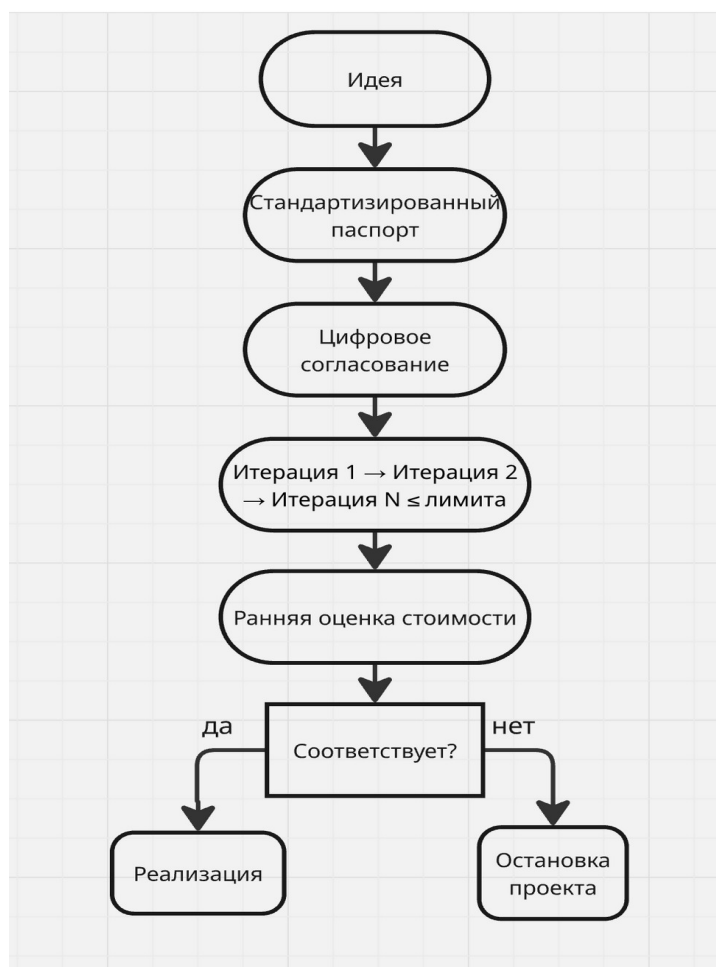


Рис. 1. Схема механизма внедрения инноваций на основе принципов lean

Что касается итераций доработки и их числа, в отличие от традиционного подхода, допускающего неограниченное количество согласований, предлагается фиксировать максимальное допустимое число циклов обратной связи. При достижении порога в ход принимается одно из решений, доработка в новом согласованном формате или прекращение инициативы. Благодаря этому сократится потеря времени и затягивание проектов. Наглядно все этапы их проблемы, пути решения и ожидаемые результаты изображены в таблице 1.

Таблица 1. Механизм внедрения инноваций на основе бережливого производства

Этап инновационного цикла	Проблема (как сейчас)	Lean-инструмент	Предлагаемое решение	Ожидаемый эффект
Инициация идеи	Размытые формулировки, разное понимание	Стандартизация (5S, стандарты)	Введение паспорта идеи с фиксированной структурой	Снижение потерь на интерпретации
Согласование	Долгие согласования, хаос в коммуникациях	Визуализация потока (VSM)	Цифровой канал согласования с фиксацией статусов	Сокращение времени прохождения
Доработка	Бесконечные итерации	Ограничение WIP (Kanban)	Ограничение числа итераций доработки	Устранение затягивания проектов
Оценка	Поздняя или отсутствующая оценка	Cost awareness, lean-оценка	Ранняя укрупнённая оценка стоимости	Снижение затрат на нежизнеспособные идеи
Принятие	Субъективность,	Принципы	Чёткие критерии	Повышение

решения	«тащат» слабые проекты	устранения потерь	остановки	качества отбора
Реализация / отказ	Потеря данных, нет истории решений	Цифровизация процессов	Фиксация всех решений в системе	Повышение прозрачности

Стоимость и реализуемость идей рассчитывается на начальных этапах укрупненной моделью расчета, чтобы определить порядок трат и потенциальную экономическую целесообразность. Это исключит ситуации, когда ресурсоемкие проекты продолжают существовать без обоснования.

В существующей практике решение о прекращении инициатив носят субъективный характер. Необходимо внедрить четкие критерии остановки проекта, использовать заранее заданные пороговые значения по метрикам или KPI, тем самым снизив управленческие искажения и рационально распределять ресурсы. Использование единой информационной среды позволит сократить время коммуникаций и исключить потерю информации, а также обеспечит прослеживаемость и историю принятых решений.

Предложенный механизм ориентирован на устранение организационных барьеров, которые мешают эффективному внедрению инноваций. В сравнении с традиционным подходом, где бережливое производство рассматривается как универсальная концепция, данный механизм обеспечит адаптацию к специфике инновационного процесса за счет точечного применения инструментов и принципов к критическим этапам. Это позволит не только сократить потери, но и создать условия для ускорения вывода инновационного продукта.

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

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

Список литературы

1. Арсенова Е.А., Николаева Т.Ю. Внедрение системы бережливого производства в процессы создания и разработки новых продуктов: пример компании «Нестле Россия». Стратегические решения и риск-менеджмент. 2022;(1): С. 118-133.
2. Лихвойнен А.В., Филиппович А.В., Юхимец В.И., Александрова В.С., Первухина Е.В. Бережливое производство: понятие, принципы, методы и опыт внедрения // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2023. № 9-2. С. 154-159.
3. Milutinović, R.; Stošić, B.; Tomašević, I. Integrating lean principles into new product development projects. In Proceedings of the XVII International Scientific Conference on Industrial Systems (IS'17), Novi Sad, Serbia, 4–6 October 2023.
4. Кондратьев Э.В., Милованов М.Г. Основные проблемы внедрения систем бережливого производства на российских предприятиях // Менеджмент в России и за рубежом. – 2024. – № 5.
5. Зарецкий А.Д., Иванова Т.Е. Инновационное использование технологий как основа бережливого производства. Основы экономики, управления и права, некоммерческое партнерство "Институт анализа экономики города и региона", 2022. 3 (3), С. 59-62.
6. S. Tyaglov, I. Takmasheva. The use of lean production techniques as the basis of innovative development of regions, Issues of economic regulation 2. 97-110 (2021).
7. Акимов С.А. Применение инструментов бережливого производства на основе инновационного подхода // Промышленное управление. — 2023. — № 3. — С. 45–52.
8. Иванов А.С., Петров М.В. Применение инструментов бережливого производства на основе цифровых технологий // Управление и инновации в промышленности. — 2023. — № 4. — С. 67–74.
9. Н.А. Козлов, А. В. Смирнов. Анализ Agile-методик и бережливого производства в процессе инновационной разработки // Инновации и производство. — 2023. — № 2. — С. 34–41.
10. Е.А. Морозова, П.С. Левин. Применение подходов бережливого производства для устойчивого развития промышленных предприятий // Наука и инновации в промышленности. — 2023. — № 1. — С. 52–60.

References

1. Arsenova E.A., Nikolaeva T.Ju. Vnedrenie sistemy berezhlivogo proizvodstva v processy sozdaniya i razrabotki novyh produktov: primer kompanii «Nestle Rossiya». Strategicheskie resheniya i risk-menedzhment. 2022;(1): S. 118-133.

2. Lihvojnen A.V., Filippovich A.V., Juhimec V.I., Aleksandrova V.S., Pervuhina E.V. Berezhlivoe proizvodstvo: ponjatie, principy, metody i opyt vnedrenija // Vestnik Altajskoj akademii jekonomiki i prava. 2023. № 9-2. S. 154-159.
3. Milutinović, R.; Stošić, B.; Tomašević, I. Integrating lean principles into new product development projects. In Proceedings of the XVII International Scientific Conference on Industrial Systems (IS'17), Novi Sad, Serbia, 4–6 October 2023.
4. Kondrat'ev Je.V., Milovanov M.G. Osnovnye problemy vnedrenija sistem berezhlivogo proizvodstva na rossijskih predpriyatijah // Menedzhment v Rossii i za rubezhom. – 2024. – № 5.
5. Zareckij A.D. Ivanova T.E. Innovacionnoe ispol'zovanie tehnologij kak osnova berezhlivogo proizvodstva. Osnovy jekonomiki, upravlenija i prava, nekommercheskoe partnerstvo "Institut analiza jekonomiki goroda i regiona", 2022. 3 (3), S. 59-62.
6. S. Tyaglov, I. Takmasheva. The use of lean production techniques as the basis of innovative development of regions, Issues of economic regulation 2. 97-110 (2021).
7. Akimov S.A. Primenenie instrumentov berezhlivogo proizvodstva na osnove innovacionnogo podhoda // Promyshlennoe upravlenie. — 2023. — № 3. — S. 45–52.
8. Ivanov A.S., Petrov M.V. Primenenie instrumentov berezhlivogo proizvodstva na osnove cifrovych tehnologij // Upravlenie i innovacii v promyshlennosti. — 2023. — № 4. — S. 67–74.
9. N.A. Kozlov, A. V. Smirnov. Analiz Agile metodik i berezhlivogo proizvodstva v processe innovacionnoj razrabotki // Innovacii i proizvodstvo. — 2023. — № 2. — S. 34–41.
10. E.A. Morozova, P.S. Levin. Primenenie podhodov berezhlivogo proizvodstva dlja ustojchivogo razvitija promyshlennyh predpriyatij // Nauka i innovacii v promyshlennosti. — 2023. — № 1. — S. 52–60.

УДК 339.37

Н.С. Подлесный

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

ФАКТОРЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ИТ-КОМПАНИЙ В PROPTECH-СЕКТОРЕ ДЛЯ АРЕНДЫ КОММЕРЧЕСКОЙ НЕДВИЖИМОСТИ

Аннотация: В статье исследуются факторы конкурентоспособности ИТ-компаний, разрабатывающих PropTech-платформы для управления арендой коммерческой недвижимости. На основе анализа операционного цикла аренды выделены четыре ключевых фактора: продуктовый, интеграционно-архитектурный, регуляторно-нормативный, а также фактор данных и внедряемости. Предложена матрица, связывающая каждый фактор с конкретными этапами арендного цикла. Показано, что совокупное действие факторов позволяет PropTech-платформе занять роль инфраструктурного стандарта сегмента и перейти от конкуренции за клиента к формированию операционной нормы рынка.

Ключевые слова: коммерческая недвижимость, PropTech, управление арендой, конкурентоспособность, цифровая платформа, операционный цикл, ИТ-компания.

A.V. Zlobina

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

COMPETITIVENESS FACTORS OF IT COMPANIES IN THE PROPTech SEGMENT FOR COMMERCIAL REAL ESTATE LEASING

Summary (Abstract): The article examines the competitiveness factors of IT companies developing PropTech platforms for commercial real estate lease management. Based on an analysis of the leasing operational cycle, four key factors are identified: product coverage, integration architecture, regulatory compliance, and data & deployability. A matrix linking each factor to specific stages of the leasing cycle is proposed. The study shows that the combined effect of these factors enables a PropTech platform to become an infrastructural standard for the segment, shifting from competing for clients to shaping the operational norms of the market.

Keywords: commercial real estate, PropTech, lease management, competitiveness, digital platform, operational cycle, IT company.

Введение

Рынок коммерческой недвижимости в России характеризуется высокой инвестиционной активностью: за последнее десятилетие офисный сегмент сформировал почти половину совокупного объёма инвестиционных сделок. Вместе с тем цифровая зрелость участников рынка остаётся низкой, тогда как в среднем по экономике этот показатель вдвое выше. Возникающий разрыв заполняется специализированными PropTech-платформами — цифровыми решениями, разработанными непосредственно под задачи арендного бизнеса. Быстрое развитие PropTech-сегмента порождает конкурентную среду, в которой ИТ-компании соперничают не только с другими специализированными платформами, но и с универсальными ERP-системами и даже традиционными инструментами вроде таблиц Excel. В этих условиях актуальным становится вопрос: какие факторы определяют устойчивое конкурентное преимущество ИТ-компаний, создающей PropTech-решение для управления коммерческой арендой. Цель настоящего исследования — выявить и систематизировать факторы конкурентоспособности ИТ-компаний в сегменте PropTech для аренды коммерческой недвижимости. Для достижения этой цели в статье последовательно решаются три задачи: уточняется операционный профиль платформенного решения в контексте рынка коммерческой недвижимости; формулируется рабочее определение конкурентоспособности ИТ-компаний в данном сегменте; разрабатывается матрица факторов конкурентоспособности, связывающая каждый фактор с этапами арендного цикла.

PropTech-решения для аренды коммерческой недвижимости

В рамках настоящего исследования коммерческая недвижимость (КН) понимается как совокупность объектов, используемых в коммерческой деятельности и ориентированных на извлечение

экономической выгоды, включая арендный доход, прибыль от эксплуатации, прирост капитальной стоимости и инвестиционный доход. По функциональному назначению она включает несколько основных категорий:

- офисные помещения, предназначенные для размещения деловой активности и управления бизнесом;
- торговую недвижимость, ориентированную на розничную торговлю и оказание сопутствующих услуг;
- складские комплексы, обеспечивающие хранение, обработку и распределение товаров;
- производственные объекты, используемые для осуществления промышленной и сервисной деятельности;
- гостиничную недвижимость, связанную с размещением и оказанием сопутствующих услуг;
- земельные участки, вовлечённые в хозяйственный оборот и применяемые, в частности, для строительства офисных, складских и иных коммерческих объектов.

В практике рынка нередко встречаются многофункциональные объекты, сочетающие признаки нескольких категорий одновременно. Это дополнительно усложняет управление и усиливает требования к цифровым инструментам сопровождения арендных отношений.

Среди перечисленных категорий в рамках настоящего исследования приоритетное внимание уделяется офисному сегменту. Данный выбор обусловлен, прежде всего, его высокой инвестиционной значимостью на российском рынке коммерческой недвижимости. По данным аналитического обзора Nikoliers, за десять лет офисные сделки составили 1,778 трлн руб. и сформировали 48% общего объёма приобретений коммерческой недвижимости в России. В 2025 г. офисный сегмент также сохранил лидирующие позиции, обеспечив 54,9% денежного объёма сделок с коммерческой недвижимостью [1].

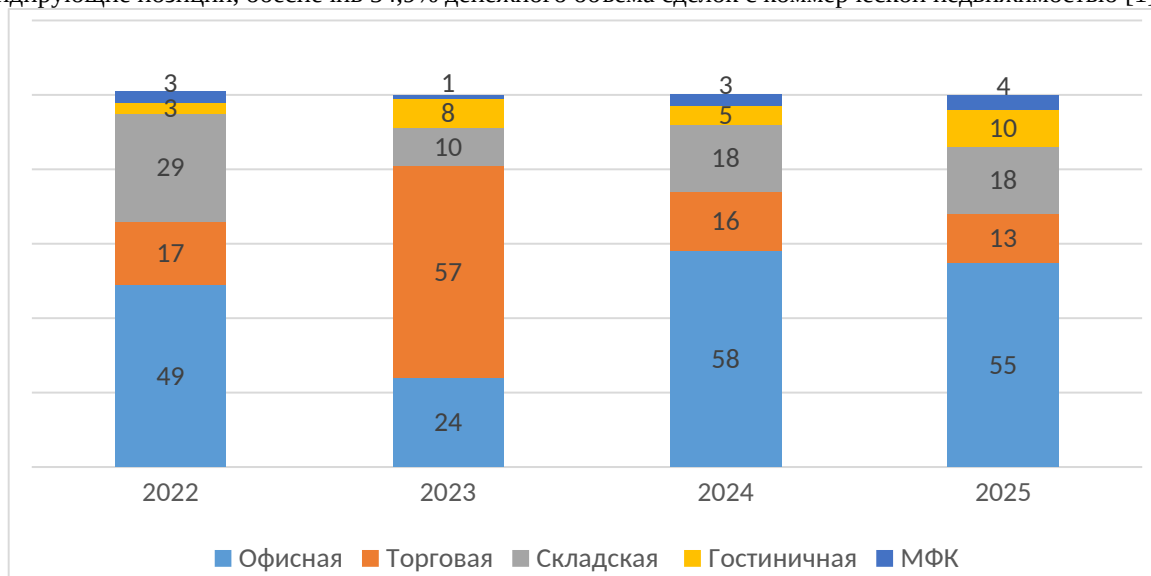


Рис.1 Структура инвестиций по сегментам недвижимости в России за 2022-2025 гг., %

Стабильно высокая роль офисной недвижимости объясняется не только её инвестиционной привлекательностью, но и рыночной конъюнктурой, связанная с ограниченностью качественного предложения и сохраняющийся спрос на современные офисные площади. Вместе с тем именно офисном сегменте наиболее отчетливо проявляется полный арендный цикл включает договорное сопровождение, расчёты, индексацию ставок, управление дебиторской задолженностью, электронный документооборот, систему уведомлений и управленческую аналитику. Значительная часть этих требований в адаптированном виде применима и к другим категориям КН — торговой, складской, гостиничной, — что позволяет использовать офисный сегмент как репрезентативную базовую модель для анализа цифровых платформ управления арендой.

Однако высокая инвестиционная значимость коммерческой недвижимости не сопровождается сопоставимым уровнем цифровой зрелости его участников. По данным сборника «Индикаторы цифровой экономики: 2026», в сфере операций с недвижимым имуществом ERP-системы применяли лишь 9,7% организаций, а CRM-системы — 9,5%, тогда как по экономике в целом соответствующие показатели составляли 17,9% и 18,7% [2]. Это означает, что даже в сегменте, привлекающем значительный объём инвестиций, базовые цифровые контуры управления остаются развитыми недостаточно. Для корректной интерпретации этих данных уточним содержание используемых понятий.

ERP-системы рассматриваются в данном исследовании в соответствии с подходом Н. Klaus, М. Rosemann и G. Gable как комплексные пакетные программные решения, предназначенные для интеграции полного спектра бизнес-процессов и функций компании в единой информационной архитектуре [3]. CRM-системы, в свою очередь, согласно концепции А. Рауне и Р. Гроу, представляют собой стратегический контур управления взаимоотношениями с ключевыми клиентами и клиентскими сегментами, сочетающий инструменты маркетинга отношений и информационные технологии для формирования долгосрочной потребительской ценности [4]. Именно эти два класса систем являются ближайшими функциональными предшественниками специализированных PropTech-платформ для управления арендой КН: последние интегрируют логику ERP (единый операционный контур) и CRM (клиентоцентричность) применительно к специфике арендного бизнеса.

PropTech (от англ. *property technologies*) — это информационные технологии и платформенные решения в сфере недвижимости, направленные на цифровизацию различных стадий жизненного цикла объекта. В широком смысле термин охватывает технологические и организационные инновации, сопровождающие проектирование, строительство, управление, эксплуатацию, аренду, куплю-продажу и финансирование объектов недвижимости. Такой подход согласуется с позицией А. Ваум, рассматривающего как часть более широкой цифровой трансформации рынка недвижимости и выделяющего среди его ключевых контуров платформы, поддерживающие управление объектами, рыночные транзакции и использование недвижимости [5]. Применительно к коммерческой аренде это позволяет понимать решения как специализированные цифровые платформы, обеспечивающие целостный управленческий контур арендных отношений, включая учёт объектов и занятости, сопровождение договоров, расчётов, клиентских коммуникаций, документооборота и аналитики. Тем самым в исследуемом сегменте платформа выступает не просто инструментом цифровизации отдельных операций, а базовой инфраструктурой управления арендным бизнесом, что создаёт основу для последующего анализа факторов конкурентоспособности ИТ-компаний, действующих на данном рынке.

Тем самым в исследуемом сегменте PropTech-платформа выступает не просто инструментом цифровизации отдельных операций, а специализированной системой управления арендным бизнесом, ориентированной на конкретный класс задач. В зависимости от архитектурного решения такая платформа может функционировать как самостоятельный операционный контур, интегрированный со смежными системами, либо частично воспроизводить их функциональность применительно к специфике арендных отношений. В обоих случаях её отличительная черта — глубокая адаптация к операционной логике арендодателя: многокомпонентным договорам, индексировемым ставкам, переменным коммунальным начислениям и управлению дебиторской задолженностью. Именно эта специализация, а не противопоставление универсальным системам, определяет самостоятельное место решений на рынке и создаёт основу для последующего анализа факторов конкурентоспособности ИТ-компаний, действующих в данном сегменте.

Конкурентоспособность ИТ-компаний в сегменте PropTech: содержание категории

Поскольку PropTech-решение представляет собой цифровой продукт, ИТ-компанией, анализ его конкурентоспособности целесообразно осуществлять через категорию конкурентоспособности предприятия. Для выявления наиболее релевантного содержания данной категории в контексте настоящего исследования были рассмотрены подходы авторов, акцентирующие внимание на стратегических факторах успеха, устойчивости рыночной позиции, влиянии внешней среды и способности к адаптации. Наиболее значимые определения представлены в таблице 1.

Таблица 1. Подходы к определению конкурентоспособности предприятия

Автор	Определение	Ключевой акцент
Е.С. Русак, Е.И. Сапёлкина	Конкурентоспособность предприятия – это способность создавать и использовать стратегические факторы успеха, выгодно отличающие предприятие от конкурентов и дающие определённые рыночные преимущества выпускаемой продукции [6].	Стратегические факторы успеха и конкурентные преимущества
Н.Л. Зайцев	Конкурентоспособность предприятия – способность предприятия сохранять устойчивое положение на рынке товаров и услуг [7].	Устойчивость рыночной позиции
М.Ю. Портер	Конкурентоспособность организации – это способность успешно конкурировать на рынке, использовать возможности и минимизировать угрозы внешней среды [8].	Внешняя среда, возможности и угрозы
И.В. Полухина, Д.Ю. Чушкин	Конкурентоспособность предприятия – это способность бизнеса поддерживать или наращивать конкурентные позиции в меняющихся экономических и рыночных условиях [9].	Адаптация к изменяющимся условиям

Анализ представленных подходов позволяет выделить три сущностных характеристики конкурентоспособности, релевантных для ИТ-компаний в сегменте PropTech.

Относительный характер: конкурентоспособность определяется не в абсолютных показателях, а в сопоставлении с альтернативными решениями и другими участниками рынка. Применительно к PropTech это означает, что оценка платформы всегда ситуативна — она зависит от того, с чем именно сравнивается продукт: с другой специализированной платформой, универсальной ERP-системой или таблицами Excel, которые по-прежнему остаются основным инструментом управления арендой у значительной части игроков рынка КН.

Интегральный характер: конкурентоспособность формируется не одним параметром, а совокупностью продуктовых, технологических, организационных и рыночных характеристик. Для PropTech-платформы это особенно значимо: технологически совершенный продукт, не адаптированный к операционной логике конкретного клиента, не реализует своего конкурентного потенциала.

Адаптивный характер: конкурентоспособность отражает способность компании и её продукта сохранять устойчивость в условиях изменения требований клиентов, рыночной среды и институциональных ограничений. Для IT-компаний в сегменте PropTech адаптивность имеет двойное измерение: внешнее — реагирование на изменения рынка КН и регуляторной среды, и внутреннее — способность развивать продукт быстрее, чем конкуренты воспроизведут его функциональность.

В совокупности эти характеристики формируют следующее рабочее определение. Конкурентоспособность IT-компаний в сегменте PropTech для аренды коммерческой недвижимости — это динамическая, относительная и интегральная способность компании создавать и удерживать ценностное превосходство над конкурентами за счёт совокупности продуктовых, технологических, организационных и рыночных характеристик, обеспечивающих долгосрочную встроенность её платформенного решения в операционный контур клиента.

В данном контексте PropTech-платформа выступает не просто инструментом автоматизации отдельных операций, а базовой инфраструктурой управления арендным бизнесом. Конкурентоспособная платформа должна соответствовать текущим бизнес-процессам, отраслевым требованиям и стандартам работы компании-пользователя, одновременно обеспечивая основу для их дальнейшего развития. В этом смысле она становится единым информационным контуром, в котором аккумулируются данные об объектах, договорах, платежах, клиентах и управленческих сценариях. Именно способность платформы развиваться совместно с рынком, учитывать изменения внешней среды и превращать накопленные данные в источник управленчески значимой информации формирует её долгосрочную ценность и, следовательно, конкурентное преимущество компании-разработчика. Выявление факторов, определяющих эту способность, составляет предмет следующего раздела.

Факторы конкурентоспособности IT-компаний в сегменте PropTech

Исходной точкой анализа служит операционный цикл аренды коммерческой недвижимости — полная последовательность процессов, которую арендодатель ведёт непрерывно. Именно этот цикл определяет, что платформа должна уметь делать, а значит — задаёт предметную основу для выделения факторов конкурентоспособности. Цикл включает восемь взаимосвязанных этапов.

Этап 1. Учёт объектного фонда и занятости. Платформа ведёт полный реестр арендных единиц с их параметрами, статусами и историей. Управленческая ценность — не просто хранение данных, а оперативный срез по доходности, загрузке и причинам простоя.

Этап 2. Клиентский контур и привлечение арендаторов. Система фиксирует клиентскую базу, регистрирует входящие обращения из всех каналов — мессенджеры, телефон, сайт, агенты — и ведёт историю взаимодействия до момента оформления аренды.

Этап 3. Бронирование. Закрепление объекта за клиентом на определённый срок с исключением двойных резервирований и автоматическим переводом брони в договор.

Этап 4. Договорный контур. Центральный узел цикла. Платформа формирует договор с полным набором условий: срок, ставка, депозит, индексация, дополнительные услуги, сценарии продления. Вариативность обязательна: в бизнес-центрах — продление через дополнительное соглашение, в торговых объектах — переменная составляющая в виде процента от оборота арендатора, для земельных участков — контроль необходимости регистрации в Росреестре при сроке свыше 11 месяцев.

Этап 5. Финансовый контур и контроль дебиторской задолженности. Автоматические начисления, учёт оплат, контроль задолженности, переплат, депозитов, штрафов. Для сегментов с коммунальными платежами — учёт показаний счётчиков и распределение расходов по объектам. Этот контур определяет финансовую управляемость арендного бизнеса.

Этап 6. Коммуникации и документооборот. Автоматические уведомления по ключевым событиям — срок оплаты, просрочка, окончание договора. Формирование, хранение и отправка документов, поддержка ЭДО для корпоративных арендаторов, интеграция со СКУД — связка права доступа со статусом договора и оплатой.

Этап 7. Аналитика и управленческий контроль. Единый срез по загрузке, доходности, задолженности и структуре арендаторов. Система не накапливает данные — она преобразует их в основу

для управленческих решений: прогноз поступлений, выявление проблемных зон, резервы роста доходности.

Этап 8. Пролонгация или расторжение договора. Своевременные сигналы об истекающих договорах, поддержка продления и расторжения, закрытие взаиморасчётов, сохранение полной истории арендных отношений и перевод объекта в статус свободного.

Все восемь этапов должны функционировать в единой системе: данные о договоре автоматически порождают начисления, начисления — уведомления, уведомления — задачи. Системная связность цикла, а не наличие отдельных функций, отличает платформу как инфраструктуру управления от набора разрозненных инструментов.

При выделении факторов конкурентоспособности настоящее исследование намеренно отходит от классического подхода, предполагающего анализ внутренней среды предприятия в полном объёме — финансового состояния, кадрового потенциала, производственных мощностей и прочих характеристик организации как таковой. В сегменте PropTech для аренды КН конкурентоспособность компании проявляется прежде всего через её продукт и то, как этот продукт работает у клиента. Поэтому выделяются только те факторы, которые непосредственно определяют рыночную ценность платформы: насколько полно она покрывает операционный цикл, насколько органично встраивается в цифровую среду клиента, насколько соответствует нормативным требованиям и насколько способна быть реально внедрена и накапливать ценные данные. Именно эти четыре измерения — продуктивное, интеграционное, регуляторное и данных с внедряемостью — формируют конкурентную позицию IT-компаний в исследуемом сегменте.

Продуктовый фактор определяется полнотой охвата операционного цикла аренды и степенью связности его этапов в рамках одной системы. Конкурентным преимуществом обладает не платформа с наибольшим числом функций, а решение, в котором учёт фонда, клиентская база, договоры, расчёты, коммуникации и аналитика объединены в единый контур без дублирования данных и разрыва между процессами. Важным условием также является способность платформы поддерживать различные модели аренды в рамках общей логики работы.

Интеграционно-архитектурный фактор отражает способность платформы быть частью цифровой среды клиента, а не изолированным инструментом. Для рынка коммерческой недвижимости это означает необходимость интеграции с 1С, платёжными сервисами и, при необходимости, системами контроля доступа, чтобы договорный, финансовый и пропускной контуры работали согласованно. Конкурентное значение имеет не только наличие интеграций, но и архитектурная зрелость платформы: её масштабируемость, стабильность и способность развиваться без нарушения действующих процессов.

Регуляторно-нормативный фактор связан с необходимостью работы платформы в условиях постоянно меняющейся нормативной среды. Конкурентоспособная система должна поддерживать корректное ведение документарного и финансового контуров, а также своевременно адаптироваться к изменениям требований. Особое значение имеет соблюдение положений Федерального закона № 152-ФЗ «О персональных данных», поскольку платформа обрабатывает данные арендаторов, контрагентов и пользователей. Поэтому корректная и защищённая работа с данными становится не только техническим, но и конкурентно значимым требованием.

Фактор данных и внедряемости является для PropTech-сегмента системообразующим. С одной стороны, конкурентоспособная платформа должна быть реально внедрена и освоена клиентом, что предполагает качественную миграцию данных, быстрое развёртывание и понятную логику включения пользователей в единый цифровой контур. С другой стороны, сама платформа выступает накопителем данных об объектах, договорах, платежах, просрочках и сценариях использования. По мере накопления эта база превращает систему из инструмента регистрации операций в источник управленчески значимой информации. Поэтому конкурентное преимущество PropTech-платформы определяется не только её функциональностью, но и способностью обеспечивать успешное внедрение и превращать данные в основу для аналитики и управленческих решений.

Таблица 2. Матрица факторов конкурентоспособности IT-компаний в сегменте PropTech для аренды коммерческой недвижимости

Этап операционного цикла	Продуктовый	Интеграционно-архитектурный	Регуляторно-нормативный	Данных и внедряемости
1. Учёт объектного фонда и занятости	♦			♦
2. Клиентский контур и привлечение	♦			♦
3. Бронирование	♦			
4. Договорный контур	♦	♦	♦	♦
5. Расчёты и дебиторская	♦	♦	♦	♦

задолженность				
6. Коммуникации и документооборот	♦	♦	♦	
7. Аналитика и управленческий контроль	♦			♦
8. Пролонгация / расторжение	♦		♦	♦

Матрица показывает, что продуктовый фактор охватывает все этапы операционного цикла — это обосновывает его центральную роль: без системного покрытия цикла остальные факторы не реализуют своего потенциала. Интеграционный и регуляторный факторы концентрируются на договорном и финансовом контурах, что отражает специфику CRE: именно здесь проходят границы между системами и требования нормативной среды наиболее высоки. Фактор данных и внедряемости значим на большинстве этапов, поскольку каждый из них порождает данные, которые платформа должна принять, обработать и использовать.

Совокупное действие четырёх факторов порождает эффект, выходящий за рамки конкурентного преимущества отдельной компании. Платформа, системно покрывающая операционный цикл, встроенная в цифровую среду клиента, соответствующая нормативным требованиям и накапливающая данные о рынке, постепенно приобретает роль инфраструктурного стандарта сегмента: она начинает не просто обслуживать процессы, а определять, как они ведутся. Компания, достигшая этого уровня, переходит от конкуренции за клиента к формированию операционной нормы рынка — наиболее устойчивой формы конкурентного преимущества в IT-сегментах с высокой операционной специализацией.

Научный руководитель: Доцент кафедры менеджмента, кандидат экономических наук, доцент Шульгина Л.А.

Supervisor: Associate Professor of the Department of Management, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor Shulgina L.A.

Список литературы

1. Nikoliers. Рынок инвестиций. Россия. Итоги 2025 г. М.: Nikoliers, 2026. 16 с.
2. НИУ ВШЭ. Индикаторы цифровой экономики: 2026 / Г.И. Абдрахманова [и др.]; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: НИУ ВШЭ, 2026. 376 с.
3. Klaus H., Rosemann M., Gable G.G. What Is ERP? // Information Systems Frontiers. 2000. Vol. 2, no. 2. P. 141–162. DOI: 10.1023/A:1026543906354.
4. Payne A., Frow P. A Strategic Framework for Customer Relationship Management // Journal of Marketing. 2005. Vol. 69, no. 4. P. 167–176. DOI: 10.1509/jmkg.2005.69.4.167.
5. Braesemann F., Baum A. PropTech: Turning Real Estate Into a Data-Driven Market? // Banking & Insurance eJournal. 2020. DOI: 10.2139/ssrn.3607238.
6. Русак Е.С., Сапёлкина Е.И. Экономика предприятия: ответы на экзаменац. вопр. Минск: ТетраСистемс, 2019. С. 160.
7. Зайцев Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2009. 455 с.
8. Полухина И.В., Чушкин Д.Ю. Анализ конкурентоспособности организации и направлений формирования ее конкурентных преимуществ в современных условиях хозяйствования // Современная экономика: проблемы и решения. 2023. № 4.

References

1. Nikoliers. Rynok investitsiy. Rossiya. Itogi 2025 g. M.: Nikoliers, 2026. 16 s.
2. NIU VShE. Indikatory tsifrovoy ekonomiki: 2026 / G.I. Abdrakhmanova [i dr.]; Nats. issled. un-t «Vysshaya shkola ekonomiki». M.: NIU VShE, 2026. 376 s.
3. Klaus H., Rosemann M., Gable G.G. What Is ERP? // Information Systems Frontiers. 2000. Vol. 2, no. 2. P. 141–162. DOI: 10.1023/A:1026543906354.
4. Payne A., Frow P. A Strategic Framework for Customer Relationship Management // Journal of Marketing. 2005. Vol. 69, no. 4. P. 167–176. DOI: 10.1509/jmkg.2005.69.4.167.
5. Braesemann F., Baum A. PropTech: Turning Real Estate Into a Data-Driven Market? // Banking & Insurance eJournal. 2020. DOI: 10.2139/ssrn.3607238.
6. Rusak E.S., Sapyolkina E.I. Ekonomika predpriyatiya: otvety na ekzamen. vopr. Minsk: TetraSistems, 2019. S. 160.

7. Zaitsev N.L. *Ekonomika, organizatsiya i upravleniye predpriyatiyem: ucheb. posobiye*. M.: INFRA-M, 2009. 455 s.
8. Polukhina I.V., Chushkin D.Yu. *Analiz konkurentosposobnosti organizatsii i napravleniy formirovaniya yeyo konkurentnykh preimushchestv v sovremennykh usloviyakh khozyaystvovaniya* // *Sovremennaya ekonomika: problemy i resheniya*. 2023. № 4.

УДК 338.2

И.И. Туркевич

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

ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ГОСУДАРСТВЕННЫМ ИМУЩЕСТВОМ В ТЕОРИИ И ПРАКТИКЕ МЕНЕДЖМЕНТА

© И.И. Туркевич

Аннотация В статье рассматриваются основные подходы к управлению государственным имуществом в теории и практике менеджмента. Раскрывается значение государственного имущества как стратегического ресурса, обеспечивающего выполнение социально-экономических функций государства. Особое внимание уделено организационным, институциональным и контрольным аспектам управления государственными активами, а также проблемам учета, оценки эффективности использования имущества и совершенствования механизмов государственного управления. Обосновывается необходимость применения современных управленческих инструментов, включая аудит эффективности, цифровизацию учетных процессов, развитие программно-целевого подхода и совершенствование системы контроля. Сделан вывод о том, что повышение результативности управления государственным имуществом требует комплексного сочетания правовых, экономических и управленческих мер, направленных на рациональное использование публичных активов и достижение стратегических целей государства.

Ключевые слова: государственное имущество, государственная собственность, управление государственным имуществом, государственные активы, эффективность управления, аудит эффективности, публичное управление.

I.I. Turkevich

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

APPROACHES TO STATE PROPERTY MANAGEMENT IN MANAGEMENT THEORY AND PRACTICE

Abstract The article examines the main approaches to public property management in the theory and practice of management. It reveals the significance of public property as a strategic resource ensuring the fulfillment of the state's socio-economic functions. Particular attention is paid to the organizational, institutional and control aspects of public asset management, as well as to the problems of accounting, performance assessment and improvement of public administration mechanisms. The necessity of applying modern management tools, including performance audit, digitalization of accounting processes, development of the program-target approach and improvement of the control system, is substantiated. It is concluded that increasing the effectiveness of public property management requires a comprehensive combination of legal, economic and managerial measures aimed at the rational use of public assets and the achievement of the state's strategic goals.

Keywords: public property, state ownership, public property management, public assets, management efficiency, performance audit, public administration.

Государственное имущество в современной экономике выступает как совокупность материальных активов, принадлежащих публичной власти, а также как стратегический ресурс, от качества управления которым зависит устойчивость бюджетной системы. Данное положение особенно актуально в условиях ярко выраженного дефицита бюджета, согласно отчетности Министерства финансов Российской Федерации, федеральный бюджет в 2025 г. исполнен с дефицитом в 5,645 трлн руб. или 2,6% ВВП России. В этой связи вопросы управления государственным имуществом давно вышли за пределы узкоправового регулирования и стали предметом теоретического и прикладного анализа в рамках менеджмента. Именно управленческий подход позволяет рассматривать государственное имущество как особый объект целенаправленного воздействия, включенный в процессы:

- планирования;
- учета;
- распределения;

- контроля;
- оценки результативности.

В ходе анализа научной литературы, в частности трудов таких авторов, как О.В. Данилова, И.Ю. Беляева, С.В. Козлова, выявлено, что государственное имущество «представляет собой важнейшую составляющую государственных ресурсов, а потому его использование должно оцениваться как с точки зрения формальной принадлежности, так и с позиции создаваемого общественного и экономического эффекта [1; 2; 4]. Данный подход особенно значим в условиях, когда государство вынуждено одновременно обеспечивать сохранность имущественного комплекса, получать доходы от его использования и поддерживать выполнение социально-значимых задач. При этом социально-значимые задачи определены в Указе Президента Российской Федерации от 07.05.2024 N 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года».

Управление государственным имуществом целесообразно рассматривать как разновидность государственного управления, обладающую собственной спецификой. Общие функции управления в данной сфере получают особое содержание, поскольку субъектом управления выступает государство в лице уполномоченных органов, а объектом – имущество, обладающее публичным назначением и включенное в систему реализации национальных интересов. При этом специфика управления государственным имуществом заключается в двойственной природе самого процесса. С одной стороны, носит публичный характер, так как ориентирован на достижение общественно значимых целей, а с другой стороны – реализуется через гражданско-правовые формы, связанные с владением, пользованием, распоряжением, передачей в аренду, приватизацией и иными имущественными действиями. Именно поэтому в практике менеджмента данная сфера требует согласования правовых, организационных и экономических механизмов [4].

В российской практике основы системного подхода к управлению государственным имуществом сформированы в Концепции управления государственным имуществом и приватизации в Российской Федерации (в рамках Постановления Правительства РФ от 09.09.1999 N 1024, которое утратило силу). Однако, сам факт существования концептуальных документов не означает автоматического решения накопившихся проблем. Ключевым условием эффективности управления выступает как наличие нормативно-правовой базы, так и возможность ее практической реализации через прозрачную систему учета, разграничения полномочий и контроля результатов использования имущества.

В теории менеджмента эффективное управление невозможно без четкого понимания целей. В отношении государственного имущества данные цели не сводятся к простой фиксации права собственности государства на определенные объекты. Итак, речь идет о сохранении имущества как стратегического ресурса, о его рациональном использовании, о вовлечении в хозяйственный оборот тех объектов, которые способны приносить доход. Если обратиться к практике, становится очевидным, что одной из наиболее острых проблем остается несовершенство организационного механизма управления. Государственное имущество включает федеральный, региональный и в определенной логике муниципальный уровни имущественных отношений, что объективно порождает сложную систему распределения полномочий. При этом отсутствие четкого и однозначного разграничения правомочий между различными органами власти создает предпосылки для дублирования функций, размывания ответственности и снижения качества управленческих решений. В результате один и тот же объект может одновременно фигурировать в разных учетных системах, контролироваться несколькими структурами или, напротив, фактически выпадать из эффективного управления [3].

Актуальной проблемой остается и состояние правового регулирования. Несмотря на то что отдельные элементы управления государственным имуществом закреплены в Гражданском кодексе Российской Федерации и Бюджетном кодексе Российской Федерации, единая методологическая основа в полной мере не сформирована. Так, межотраслевой характер управления государственной собственностью требует не фрагментарного регулирования, а системного подхода, который объединяет:

- нормы, определяющие виды имущества;
- порядок его учета;
- процедуры передачи;
- формы контроля;
- критерии эффективности и ответственность должностных лиц.

Отдельного внимания заслуживает проблема учета государственного имущества. Для любой управленческой системы учет является базой принятия решений. Если информация о количестве, составе, стоимости и состоянии объектов неполна или противоречива, то снижается качество планирования и происходит формализация контроля. Расхождение между данными реестров и бухгалтерской отчетности свидетельствует как о технических недостатках учетных систем, так и о более глубокой институциональной проблеме – отсутствии единого информационного пространства управления государственным имуществом. На фоне становления Индустрии 4.0 (концепция К. Шваба) или Шестого технологического уклада (концепция российского ученого Н.Д. Кондратьева) данная ситуация выглядит

особенно проблемной, поскольку современный менеджмент предполагает опору на актуальные данные, сопоставимость показателей и возможность оперативного мониторинга управляемых объектов.

Кроме того, важным является вопрос формирования неналоговых доходов от использования государственного имущества. За 2025 г. данные по состоянию на апрель 2026 г. не опубликованы, но в 2024 г. неналоговые доходы федерального бюджета составили 6,837 трлн руб. Статистика за 2022-2024 гг. показывает, что значительная часть доходов связана с арендой земли, арендой имущества казны, продажей отдельных объектов и иными формами вовлечения имущества в хозяйственный оборот. Вместе с тем существенные отклонения между плановыми и фактическими показателями свидетельствуют о недостатках прогнозирования и администрирования. Нестабильность поступлений свидетельствует о том, что управление имуществом во многих случаях остается реактивным, а не стратегическим (государство фиксирует результаты постфактум, но не всегда формирует долгосрочную модель использования активов с учетом их реального потенциала).

Пообъектный подход представляется одним из наиболее перспективных направлений совершенствования системы управления государственным имуществом. Его сущность состоит в том, что каждый объект или имущественный комплекс рассматривается в контексте конкретной цели использования, ожидаемого результата, механизма контроля и критериев эффективности. Без определения цели управления каждым объектом невозможно установить, насколько рационально он используется. Так, один актив должен приносить прямой доход, другой – обеспечивать выполнение публичной функции, третий – сохраняться как элемент стратегической инфраструктуры. Следовательно, единые критерии эффективности для всех объектов неприменимы, и именно это требует перехода от формального учета к содержательному управлению [2].

Важное место в системе управления государственным имуществом занимает контроль. Результативная модель контроля должна включать предварительные и текущие процедуры, позволяющие предупреждать неэффективные решения до того, как приведут к бюджетным потерям или снижению качества использования объекта. При этом особенно значима цифровизация управленческих процессов – интеграция реестров, автоматизация учета, электронное сопровождение сделок, аналитические панели для оценки доходности и состояния объектов (в частности, на фоне активной реализации национальных проектов «Цифровая экономика Российской Федерации» (2019-2024 гг.) и «Экономика данных» (2025-2030 гг.)). Цифровые технологии позволяют сделать управление более прозрачным, а контроль – более адресным и оперативным. С позиции менеджмента управление государственным имуществом не может быть эффективным без квалифицированных кадров. Однако, в России наблюдается ярко выраженный кадровый «голод», обусловленный сложной макроэкономической ситуацией (в условиях проведения Специальной военной операции), оттоком квалифицированных кадров. Нередко проблемы в этой сфере связываются как с несовершенством законодательства, так и с недостаточным уровнем компетенций специалистов, отвечающих за учет, оценку, передачу, аренду, ремонт, списание и иные операции с объектами. Управленческие ошибки часто возникают на стыке права, экономики и администрирования – требуется комплексная профессиональная подготовка [5].

Одним из элементов современной системы управления государственным имуществом выступает программно-целевой подход. Его институциональным выражением стала государственная программа управления федеральным имуществом, утвержденная Постановлением Правительства РФ от 15.04.2014 N 327 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Управление федеральным имуществом» (утратило силу), которая на протяжении ряда лет выступала основным инструментом постановки целей, задач и индикаторов в этой сфере. Сама по себе идея программного управления была шагом вперед, поскольку переводила управление имуществом из режима разрозненных решений в формат целенаправленной и измеримой деятельности. Однако, на практике реализация программного подхода столкнулась с рядом серьезных методологических ограничений. Наблюдалась чрезмерная ориентация на количественные показатели сокращения числа объектов и организаций с государственным участием без достаточного учета качественных характеристик этих процессов. Если эффективность измеряется главным образом темпами уменьшения имущественной массы, то управление неизбежно начинает восприниматься как процесс механического выталкивания активов из государственного сектора.

Одним из главных недостатков прежнего программного подхода стало несоответствие между формулируемыми целями и используемыми индикаторами. Так, государство декларировало необходимость повышения эффективности управления, но оценивало результат через такие показатели, которые не всегда отражали реальное качество использования имущества. Данное положение особенно заметно в тех случаях, когда сокращение числа государственных организаций само по себе не сопровождалось улучшением их работы, ростом доходности, повышением инвестиционной привлекательности или усилением вклада в достижение национальных целей. Следовательно, современный подход к управлению государственным имуществом требует отказа от формальной логики сокращения ради сокращения и перехода к более содержательной модели, в которой ключевое значение приобретают целеполагание.

Переход к дифференцированной оценке эффективности означает важную методологическую трансформацию – государственное имущество начинает рассматриваться не как единая масса активов, а как совокупность различных управленческих единиц, каждая из которых требует индивидуального подхода. В этом проявляется связь институционального подхода и практики менеджмента. Если раньше основным критерием часто выступал общий объем бюджетных поступлений или темпы сокращения имущественного комплекса, то в новой логике важнее становится вопрос, выполняет ли конкретный объект ту функцию, ради которой сохраняется в публичной собственности.

При этом оценка эффективности невозможна без достоверной информационной базы. На современном этапе одной из ключевых проблем управления государственным имуществом на протяжении длительного периода остается недостаточная полнота и надежность данных об объектах собственности. Ошибки учета, несогласованность реестров, несопоставимость сведений разных ведомств, неполнота информации о стоимости, состоянии и фактическом использовании активов существенно ограничивают возможности государства принимать обоснованные решения. Поэтому цифровизация учета, создание единой информационной базы и обеспечение прозрачности имущественных процессов становятся центральной задачей современной системы управления.

В практическом аспекте существенный интерес представляет вывод о том, что существующая институциональная среда в целом достаточна для решения новых задач, если дополняется современными механизмами. В условиях быстрых изменений государству необходимо действовать не через постоянное создание новых базовых институтов, а через адаптацию способов их применения. Примером данного подхода служит имущественная поддержка субъектов малого и среднего предпринимательства, когда государственное и муниципальное имущество используется как ресурс стимулирования предпринимательской активности. Следовательно, современное управление государственным имуществом должно развиваться в логике институциональной преемственности и управленческой адаптации [6].

В условиях санкционного давления со стороны стран коллективного Запада (термин используется в русскоязычном медиадискурсе) и необходимости структурной перестройки экономики государственное имущество приобретает дополнительное значение как инструмент инвестиционной и региональной политики (с 2022 г. наблюдается сильный отток иностранных инвестиций, в основном вложения сохранились по направлению азиатских стран (например, в 2025 г. Китай инвестировал в российские стартапы в области искусственного интеллекта и робототехники, отрасль сельского хозяйства, проекты на Дальнем Востоке)).

Особого внимания заслуживает вопрос классификации нарушений, выявляемых в ходе аудита эффективности. Действующая практика нуждается в большей детализации, поскольку общие формулировки редко позволяют четко разделить нарушения, связанные с неэффективным использованием имущества, от нарушений учетного, правового или бюджетного характера. Выделение специальных категорий, касающихся неэффективного использования государственного имущества, недостоверности данных о его состоянии, нецелевого расходования средств на содержание имущественного комплекса, а также нарушений в части перечисления дивидендов и иных доходов, позволило бы повысить аналитическую ценность результатов контроля. Для менеджмента данное положение важно потому, что более точная классификация нарушений облегчает выработку адресных мер реагирования.

В рамках концепции Индустрии 4.0 особое значение приобретает внедрение технологий Интернета вещей, позволяющих перейти от декларативного учета имущества к его фактическому мониторингу в режиме реального времени. Оснащение объектов государственного имущества датчиками и системами удаленного контроля позволяет отслеживать их состояние, степень использования, физический износ и экономическую эффективность эксплуатации. Данный подход обеспечивает переход от реактивной модели управления к проактивной, в которой управленческие решения принимаются на основе объективных данных, а не постфактум отчетности. В свою очередь, интеграция таких данных в единую информационную систему управления имуществом позволяет существенно повысить точность учета и выявлять неэффективно используемые активы.

Помимо прочего, важным направлением является внедрение технологий машинного обучения и аналитики больших данных в процессы управления государственным имуществом. Создание аналитической системы мониторинга с возможностью расчета показателей эффективности уже рассматривается как приоритет. В условиях цифровой трансформации данное направление должно быть расширено за счет использования алгоритмов прогнозной аналитики, позволяющих оценивать будущую доходность объектов, выявлять риски неэффективного использования, а также оптимизировать решения о передаче, аренде или продаже имущества. Машинное обучение рекомендуется использовать для автоматического выявления аномалий в использовании имущества, прогнозирования дебиторской задолженности и повышения эффективности претензионно-исковой работы.

Существенное значение имеет и цифровизация процессов взаимодействия между участниками системы управления имуществом. Переход на полностью электронный документооборот, развитие суперсервисов и цифровых платформ, таких как «Имущество онлайн», позволяет снизить

административные барьеры, повысить прозрачность процедур и ускорить вовлечение имущества в хозяйственный оборот. В сочетании с технологиями распределённых реестров данный подход позволит обеспечить дополнительный уровень доверия и неизменности данных, особенно в операциях с объектами, имеющими высокую экономическую ценность.

Таким образом, подходы к управлению государственным имуществом в теории и практике менеджмента сегодня все более отчетливо смещаются от формально-распорядительной модели к институционально-результативной. В центре внимания оказывается, как наличие имущества в публичной собственности, так способность государства использовать его как инструмент решения долгосрочных и текущих задач развития. Базовые институты управления государственным имуществом в России уже сформированы и в целом пригодны для функционирования в современных условиях. Основной вектор совершенствования должен быть связан с модернизацией институциональных механизмов, уточнением критериев эффективности, цифровизацией учета на фоне становления Шестого технологического уклада, повышением качества программного управления и согласованием имущественной политики с национальными стратегическими приоритетами. Именно такой подход позволяет рассматривать управление государственным имуществом не как вспомогательную административную деятельность, а как полноценную сферу стратегического менеджмента, от эффективности которой во многом зависит устойчивость и конкурентоспособность российской экономики.

Научный руководитель: заведующий кафедрой менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета промышленных технологий и дизайна, д-р экон. наук, профессор

Тумова М.Н.

Scientific supervisor: Head of the Department of Management at Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design, Doctor of Economic Sciences, Professor

Titova M.N.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Данилова О. В., Беляева И. Ю. Управление государственной собственностью в России: проблемы и анализ текущей ситуации // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2024. № 2. С. 9–19.
2. Козлова С. В. Трансформация союз институтов управления государственным имуществом: итоги 2022–2024 гг. // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2024. № 5. С. 42–57.
3. Козлова С. В., Грибанова О. М. Институциональная среда управления государственным имуществом в современных реалиях // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2023. № 4. С. 45–64.
4. Козлова С. В., Звягинцев П. С. Трансформационный реализация государственной программы «управление федеральным имуществом» // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2023. № 1. С. 90–105.
5. Лупатова И. В., Антипова Д. В. Аудит эффективности использования государственного (муниципального) имущества // Учет. Анализ. Аудит. – 2024. № 2. С. 36–48.
6. Хамалинская В. В., Хамалинский И. В., Кузнецова Е. К. Современные проблемы управления государственным имуществом в Российской Федерации // Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2023. № 3(46). С. 86–93.

REFERENCES

1. Danilova, O. V., Belyaeva, I. Yu. "State Property Management in Russia: Problems and Analysis of the Current Situation" // Bulletin of the Astrakhan State Technical University. Series: Economics. 2024. No. 2. 9–19 pp.
2. Kozlova, S. V. "Transformation of the Union of State Property Management Institutions: Results for 2022–2024" // Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences. 2024. No. 5. 42–57 pp.
3. Kozlova, S. V., Griбанова, O. M. "Institutional Environment for State Property Management in Modern Realities" // Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences. 2023. No. 4. 45–64 pp.
4. Kozlova S. V., Zvyagintsev P. S. Transformational implementation of the state program "federal property management" // Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences. 2023. No. 1. 90–105 pp.

5. *Lipatova I. V., Antipova D. V.* Audit of the efficiency of using state (municipal) property // Accounting. Analysis. Audit. 2024. No. 2. 36–48 pp.
6. *Khamalinskaya V. V., Khamalinsky I. V., Kuznetsova E. K.* Modern problems of state property management in the Russian Federation // Bulletin of Moscow University named after S. Yu. Witte. Series 1: Economy and Management. 2023. No. 3(46). 86–93 pp.

УДК 796.015.3.

К.Д. Хмара

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

ОБОСНОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ ПОРТФЕЛЬНОГО АНАЛИЗА

© К.Д. Хмара, 2026

Стратегическое планирование спортивных организаций в современных российских условиях требует применения системных методов оценки направлений деятельности. Портфельный анализ позволяет оптимизировать распределение ресурсов между различными спортивными секциями, программами подготовки атлетов и коммерческими проектами. В работе рассматриваются особенности применения матричных инструментов стратегического менеджмента к специфике спортивных структур, анализируется практика региональных федераций и клубов за 2022-2026 годы. Представлена адаптация классических моделей BCG и McKinsey к условиям некоммерческих спортивных организаций. Обоснована необходимость интеграции финансовых и нефинансовых критериев оценки при формировании сбалансированного портфеля спортивных направлений.

Ключевые слова: *портфельный анализ, стратегическое планирование, спортивная организация, матрица BCG, управление спортивным клубом, оптимизация ресурсов, стратегия развития.*

K.D. Khmara

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

SUBSTANTIATION OF THE ORGANIZATION'S STRATEGY BASED ON PORTFOLIO ANALYSIS

Strategic planning of sports organizations in modern Russian conditions requires the application of systematic methods for evaluating activity areas. Portfolio analysis allows optimizing resource allocation between various sports sections, athlete training programs and commercial projects. The paper examines the features of applying matrix tools of strategic management to the specifics of sports structures, analyzes the practice of regional federations and clubs for 2022-2026. An adaptation of the classical BCG and McKinsey models to the conditions of non-profit sports organizations is presented. The necessity of integrating financial and non-financial evaluation criteria in forming a balanced portfolio of sports areas is substantiated.

Keywords: *portfolio analysis, strategic planning, sports organization, BCG matrix, sports club management, resource optimization, development strategy.*

Российские спортивные организации — будь то федерации по видам спорта, многопрофильные клубы или региональные спортивные школы — неизбежно сталкиваются с проблемой ограниченности ресурсов при множественности направлений деятельности. Одна секция приносит стабильный приток учащихся и спонсорских средств. Другая требует значительных вложений в инвентарь и тренерский состав, но демонстрирует слабые

спортивные результаты. Третья находится в стадии становления. Как распределить бюджет, время руководства, тренерские кадры между этими направлениями?

Классический портфельный анализ, разработанный для коммерческих корпораций, предлагает систематизированный взгляд на набор бизнес-единиц через призму двух ключевых измерений: привлекательности рынка и конкурентной позиции [5]. Применительно к спортивной сфере это трансформируется в оценку перспективности вида спорта (популярность, государственная поддержка, потенциал коммерциализации) и силу позиции конкретной организации в данном виде (квалификация тренеров, материальная база, спортивные достижения воспитанников).

Впрочем, механический перенос корпоративных методик на спортивную организацию создаёт серьёзные искажения. Спортивный клуб редко руководствуется исключительно финансовой логикой. Социальная миссия, престижные соображения, требования учредителей — всё это влияет на стратегические решения порой сильнее, чем экономическая целесообразность [3]. Детско-юношеская секция по настольному теннису может годами работать в убыток, но сохраняться из-за исторических традиций учреждения или личной увлечённости директора этим видом спорта.

Исследование Климовой и Соловьёвой, выполненное на материале 34 спортивных школ Поволжья в 2023-2024 годах, показывает: только 41% руководителей используют формализованные методы стратегического анализа при принятии решений о развитии или закрытии секций [2]. Остальные полагаются на интуицию, давление родительских сообществ или указания вышестоящих органов управления физической культурой. Неудивительно, что многие спортивные организации десятилетиями поддерживают нерентабельные направления, одновременно недоинвестируя в перспективные.

Здесь стоит сделать оговорку: речь идёт не о том, что спортивная организация должна превратиться в коммерческое предприятие, безжалостно закрывающее всё неприбыльное. Скорее о необходимости осознанного выбора. Если руководство решает сохранить убыточное, но социально значимое направление — это стратегическое решение, требующее понимания его цены и источников компенсации потерь. Портфельный анализ как раз даёт такую прозрачность.

Матрица BCG в её оригинальном виде оперирует двумя осями: темпом роста рынка и относительной долей рынка бизнес-единицы. «Звёзды» занимают лидирующие позиции на быстрорастущем рынке. «Дойные коровы» — на зрелом, стабильном. «Трудные дети» борются за место на перспективном, но пока не занимают сильных позиций. «Собаки» проигрывают на стагнирующем рынке [6].

Для спортивной организации такая схема требует переосмысления. «Рынок» здесь — это не просто коммерческий спрос, а комплексный показатель перспективности вида спорта. Он складывается из нескольких компонентов:

- динамика интереса населения (количество занимающихся в регионе, поисковые запросы, посещаемость соревнований);
- государственная поддержка (включение в перечень базовых видов спорта, финансирование из бюджета, наличие федеральных программ развития);
- коммерческий потенциал (возможность привлечения спонсоров, продажи абонементов, проведения платных мероприятий);
- инфраструктурные условия (доступность специализированных объектов, оборудования, квалифицированных кадров).

«Доля рынка» трансформируется в оценку конкурентной позиции организации по данному виду спорта. Критерии здесь могут включать:

- спортивные результаты воспитанников (разрядность, медали региональных и всероссийских соревнований);
- укомплектованность тренерским составом (наличие специалистов высшей категории, заслуженных тренеров);
- материально-техническая база (собственные залы и площадки, современное оборудование);
- репутационный капитал (узнаваемость секции, лояльность учащихся и их родителей, упоминания в СМИ).

Практика показывает: многие региональные спортивные школы обнаруживают в своём портфеле явных «собак» — направления, которые не пользуются спросом, не дают спортивных результатов, но продолжают существовать по инерции. В Ростовской области в 2024 году провели аудит 18 муниципальных спортивных школ и выявили, что в среднем 23% секций имели наполняемость ниже нормативной в течение трёх лет подряд, при этом их воспитанники не показывали значимых достижений [4].

Впрочем, простое закрытие таких секций — не всегда решение. Иногда направление может быть реанимировано сменой тренера, обновлением оборудования, изменением возрастной группы или формата занятий. Здесь на помощь приходит более детализированная матрица McKinsey («привлекательность отрасли — конкурентоспособность бизнеса»), позволяющая учитывать не два, а множество параметров в интегральной оценке [1].

Матрица McKinsey использует девятиячеечную сетку вместо четырёхсекторной. Это даёт более тонкую градацию стратегических позиций. Для спортивной организации можно выделить три зоны стратегических приоритетов.

Зона приоритетного инвестирования. Сюда попадают направления с высокой привлекательностью вида спорта и сильной позицией организации. Это те секции, которые демонстрируют стабильный набор, имеют квалифицированных тренеров, показывают спортивные результаты и потенциально могут привлекать дополнительное финансирование. Стратегия здесь — укрепление лидерства через развитие инфраструктуры, повышение квалификации персонала, расширение возрастных групп, создание команд мастеров.

Зона селективного развития. Направления со средними показателями по обоим осям либо с дисбалансом (высокая привлекательность вида спорта при слабой позиции организации или наоборот). Здесь требуется детальный анализ причин текущего положения и оценка реалистичности улучшения позиции. Может ли организация усилить своё направление по футболу, если в городе уже работают три сильных футбольных школы? Имеет ли смысл поддерживать секцию греко-римской борьбы, если она сильна, но интерес населения к этому виду спорта падает?

Зона минимизации участия. Низкая привлекательность вида спорта сочетается со слабой позицией организации. Стратегические опции здесь: постепенный выход (завершение обязательств перед текущими учащимися без нового набора), передача направления другой организации, радикальная реорганизация (смена возрастной группы, формата занятий, квалификации тренера) или полное закрытие с перераспределением ресурсов.

Оценка каждого направления по многим критериям требует формализации. Можно использовать балльную систему, где каждый параметр оценивается экспертами по шкале от 1 до 5, затем вычисляется средневзвешенное значение с учётом важности критериев [7]. Альтернативный подход — метод анализа иерархий, позволяющий структурировать многокритериальную задачу и учесть субъективные приоритеты руководства.

В 2025 году федерация гандбола одного из регионов Центральной России применила подобную методику для оценки своих семи структурных подразделений (клубов и школ). Каждое подразделение оценивалось по 12 критериям, сгруппированным в две интегральные

оси. Результаты оказались неожиданными для руководства: два клуба, считавшиеся «флагманами», показали средние результаты из-за слабой работы с молодёжными командами и отсутствия коммерческой составляющей. Один периферийный клуб, наоборот, продемонстрировал высокий потенциал за счёт энергичного молодого тренерского состава и активной работы с местным сообществом

Портфельный подход подразумевает не просто оценку отдельных направлений, но и анализ их совокупности. Сбалансированный портфель спортивной организации содержит направления на разных стадиях жизненного цикла. «Дойные коровы» обеспечивают стабильность, предсказуемость финансовых потоков, репутацию. «Звёзды» привлекают внимание, создают имидж инновационной организации, притягивают талантливую молодёжь. «Трудные дети» — это инвестиции в будущее, попытка войти в новые перспективные ниши до того, как они станут переполненными конкурентами.

Проблема многих спортивных организаций — избыточная концентрация на одной стадии. Некоторые клубы состоят исключительно из «дойных коров»: старые, проверенные секции, десятилетиями работающие в одном формате. Стабильно, но без развития. Любое изменение внешней среды (снижение популярности вида спорта, уход ключевого тренера, появление сильного конкурента) может обрушить такую структуру.

Другая крайность — погоня за модными направлениями без укрепления базовых. Организация открывает секцию за секцией (воркаут, киберспорт, паркур), не доводя ни одну до устойчивого состояния. Ресурсы распыляются, репутация страдает от низкого качества услуг, текучесть учащихся высока.

Исследование Мартыновой, проведённое в 2024 году на материале 52 негосударственных спортивных клубов Москвы и Московской области, выявило корреляцию между сбалансированностью портфеля и финансовой устойчивостью организации [3]. Клубы, имевшие в портфеле 2-3 стабильных «дойных коровы», 1-2 «звёзды» и 1-2 экспериментальных направления, демонстрировали значительно более высокие показатели рентабельности и темпов роста выручки по сравнению с узкоспециализированными или хаотично диверсифицированными структурами.

Картина здесь неоднородная. Государственные спортивные школы, финансируемые из бюджета, имеют меньше стимулов к оптимизации портфеля. Их руководители порой сохраняют убыточные направления из-за административного давления или социальных обязательств. Частные клубы более чувствительны к финансовым результатам, но часто не имеют управленческой компетенции для систематического стратегического анализа.

Применение портфельного анализа — не одноразовая акция, а регулярный управленческий процесс. Целесообразно проводить такую ревизию ежегодно, синхронизируя её с бюджетным циклом. Процедура может включать несколько этапов.

Этап сбора данных. Для каждого направления собирается информация по ключевым показателям: количество занимающихся в динамике за три года, наполняемость групп относительно норматива, спортивные достижения воспитанников, финансовые результаты (доходы и расходы), укомплектованность тренерским составом, состояние материальной базы, уровень удовлетворённости учащихся и родителей (по результатам опросов), репутационные показатели (упоминания в СМИ, социальных сетях).

Этап экспертной оценки. Формируется группа экспертов из числа руководства организации, опытных тренеров, представителей учредителя. Каждый эксперт оценивает привлекательность вида спорта и конкурентную позицию организации по каждому направлению, используя формализованные критерии. Результаты агрегируются, расхождения обсуждаются.

Этап построения матрицы. Направления размещаются в координатах выбранной матрицы (BCG, McKinsey или адаптированного варианта). Визуализация даёт наглядное

представление о текущем состоянии портфеля: где концентрация направлений, есть ли «белые пятна», насколько сбалансирована структура.

Этап формулирования стратегий. Для каждого квадранта матрицы определяются типовые стратегии, которые затем конкретизируются с учётом особенностей направления. «Звёздам» — дополнительные инвестиции и амбициозные цели. «Дойным коровам» — стабилизация и максимизация эффективности. «Трудным детям» — целевая поддержка с контрольными точками оценки прогресса. «Собакам» — план выхода или радикальной трансформации.

Этап разработки плана действий. Стратегические установки переводятся в конкретные мероприятия с указанием сроков, ответственных, необходимых ресурсов. Не абстрактное «развивать направление», а конкретные шаги: «до марта 2026 года провести ремонт зала, в апреле набрать дополнительную группу начальной подготовки, в мае направить тренера на курсы повышения квалификации».

Этап мониторинга и корректировки. В течение года отслеживается выполнение плана, динамика ключевых показателей. Ежеквартально руководство анализирует отклонения и при необходимости вносит коррективы. Внешняя среда меняется — может резко вырасти интерес к определённому виду спорта, может уйти ключевой тренер, может появиться новый сильный конкурент. Портфельная стратегия должна быть гибкой.

Пожалуй, один из наиболее дискуссионных аспектов темы — вопрос о весе нефинансовых критериев. Может ли убыточная секция оставаться в портфеле только потому, что она «традиционная» или «социально важная»? С точки зрения строгого портфельного подхода такие направления должны либо дотироваться за счёт прибыльных, либо выводиться. Однако спортивная организация — не бизнес-корпорация. Здесь легитимны стратегические решения, основанные на миссии и ценностях, а не только на экономической эффективности [2].

Компромиссное решение — явное обозначение таких направлений как социальных проектов с отдельным бюджетом. Они выводятся за рамки собственно портфельного анализа коммерческих и самоокупаемых направлений, но при этом также подлежат оценке эффективности (насколько успешно они выполняют свою социальную функцию, оправдывают ли они вложения с точки зрения социального эффекта).

Несмотря на теоретическую привлекательность, портфельный анализ слабо распространён в российских спортивных организациях. Можно выделить несколько типичных препятствий.

Дефицит управленческих компетенций. Руководители спортивных школ и клубов часто приходят из числа бывших спортсменов и тренеров, имеющих сильную профильную подготовку, но слабую — в области стратегического менеджмента. Концепция портфельного анализа, матричные инструменты, многокритериальная оценка — всё это требует специальных знаний и навыков.

Недостаток данных. Многие организации не ведут систематический учёт ключевых показателей в разрезе направлений. Общая бухгалтерия есть, но детализация доходов и расходов по секциям отсутствует. Нет регулярного мониторинга спортивных результатов, динамики набора, удовлетворённости клиентов. Без данных портфельный анализ превращается в гадание на кофейной гуще.

Соппротивление изменениям. Любая попытка оптимизации портфеля затрагивает чьи-то интересы. Тренеры слабых секций сопротивляются их закрытию. Административный аппарат не хочет увеличения нагрузки, связанной со сбором данных и проведением оценки. Учредители могут иметь свои представления о приоритетах, не совпадающие с результатами анализа.

Инерция и краткосрочная ориентация. Портфельный подход требует стратегического мышления, готовности инвестировать в долгосрочные результаты. Многие руководители сфокусированы на решении текущих операционных проблем. Стратегическое планирование откладывается под предлогом «пока не до этого».

Преодоление этих барьеров требует комплексного подхода. На уровне государственной политики — включение модулей стратегического менеджмента в программы переподготовки руководителей спортивных организаций. На уровне отдельных организаций — постепенное внедрение системы сбора и анализа данных, начиная с наиболее критичных показателей. На уровне профессионального сообщества — распространение лучших практик, проведение семинаров и вебинаров, создание методических материалов, адаптированных к специфике спортивной отрасли.

В Свердловской области в 2023-2024 годах региональное министерство спорта провело пилотный проект по внедрению портфельного анализа в десяти муниципальных спортивных школах. Каждой школе был предоставлен внешний консультант, помогавший выстроить процесс сбора данных и обучавший управленческую команду методикам анализа. Через год восемь из десяти школ продолжили использовать эти инструменты самостоятельно, отметив повышение обоснованности управленческих решений и улучшение финансовых показателей [4].

Речь идёт не столько о механическом применении корпоративных методик, сколько о культуре стратегического мышления. Портфельный анализ — это способ систематизировать интуитивные представления руководителя, сделать их явными, обсуждаемыми, проверяемыми. Это инструмент коллективного осмысления стратегических приоритетов, согласования позиций разных заинтересованных сторон.

Портфельный анализ предоставляет спортивным организациям структурированный подход к обоснованию стратегических решений в условиях ограниченности ресурсов и множественности направлений деятельности. Адаптация классических матричных инструментов — BCG, McKinsey — к специфике спортивной сферы требует переосмысления критериев оценки, интеграции финансовых и нефинансовых показателей, учёта социальной миссии организации наряду с экономической эффективностью.

Сбалансированный портфель спортивных направлений обеспечивает устойчивость организации, сочетая стабильные «дойные коровы», перспективные «звёзды» и экспериментальные проекты. Регулярный пересмотр портфеля позволяет своевременно выявлять направления, требующие усиления или вывода, оптимизировать распределение бюджета, кадров, управленческого внимания.

Практика российских спортивных организаций в 2022-2026 годах демонстрирует постепенное, хотя и неравномерное, распространение инструментов стратегического портфельного менеджмента. Основные барьеры связаны с дефицитом управленческих компетенций, недостатком систематизированных данных, организационной инерцией. Преодоление этих препятствий требует целенаправленных усилий на уровне государственной политики в сфере спорта, профессионального сообщества, отдельных организаций.

Дальнейшие исследования могли бы сфокусироваться на разработке отраслевых стандартов портфельного анализа для различных типов спортивных организаций (детско-юношеские школы, коммерческие клубы, федерации по видам спорта), создании информационных систем для автоматизации сбора и обработки данных, изучении долгосрочных эффектов внедрения портфельного подхода на результативность спортивных структур.

Научный руководитель: заведующий кафедрой менеджмента, профессор, доктор экономических наук Титова Марина Николаевна

Scientific supervisor: head of the department of management, professor, doctor of economics Titova Marina Nikolaevna

Список литературы

1. Гончарова Е.В. Стратегический менеджмент в физкультурно-спортивных организациях: особенности применения матричных методов // Теория и практика физической культуры. 2024. № 5. С. 78-80. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=58123456> (дата обращения: 15.04.2026).
2. Климова А.С., Соловьёва О.Н. Практика стратегического планирования в детско-юношеских спортивных школах: результаты эмпирического исследования // Вестник спортивной науки. 2024. № 2. С. 34-41. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=59234567> (дата обращения: 15.04.2026).
3. Мартынова И.К. Экономическая устойчивость негосударственных спортивных клубов: факторы и детерминанты // Экономика физической культуры и спорта. М.: Советский спорт, 2024. 198 с.
4. Методические рекомендации по внедрению портфельного анализа в муниципальных спортивных школах / Министерство физической культуры и спорта Свердловской области. Екатеринбург, 2024. 64 с.
5. Переверзин И.И., Переверзина В.А. Менеджмент спортивной организации: учебное пособие. М.: Физическая культура, 2023. 312 с.
6. Стратегический менеджмент: классические концепции и современные тренды / под ред. В.Л. Поповой. СПб.: Питер, 2023. 448 с.
7. Хамидуллин Р.Ш. Многокритериальная оценка эффективности спортивных секций в структуре многопрофильного клуба // Управление в социальных и экономических системах. 2023. Т. 12. № 4. С. 112-119.

References

1. Goncharova E.V. Strategic Management in Physical Culture and Sports Organizations: Features of Applying Matrix Methods // Theory and Practice of Physical Culture. 2024. No. 5. pp. 78-80. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=58123456> (accessed: 15.04.2026).
2. Klimova A.S., Solovieva O.N. Strategic Planning Practice in Children's and Youth Sports Schools: Results of an Empirical Study // Bulletin of Sports Science. 2024. No. 2. pp. 34-41. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=59234567> (accessed: 15.04.2026).
3. Martynova I.K. Economic Sustainability of Non-State Sports Clubs: Factors and Determinants // Economics of Physical Culture and Sports. Moscow: Sovetsky Sport, 2024. 198 p.
4. Methodological Recommendations for the Implementation of Portfolio Analysis in Municipal Sports Schools / Ministry of Physical Culture and Sports of the Sverdlovsk Region. Yekaterinburg, 2024. 64 p.
5. Pereverzin, I.I., Pereverzina, V.A. Sports Organization Management: Textbook. Moscow: Physical Culture, 2023. 312 p.

6. Strategic Management: Classical Concepts and Modern Trends / edited by V.L. Popova. St. Petersburg: Piter, 2023. 448 p.

7. Khamidullin, R.Sh. Multicriteria Evaluation of the Effectiveness of Sports Sections in the Structure of a Multidisciplinary Club // Management in Socio-Economic Systems. 2023. T. 12. No. 4. P. 112-119.

УДК 005.94

И. Энгельгардт

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

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ДАННЫМИ КАК ТЕХНОЛОГИЯ РАЗВИТИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

© И. Энгельгардт, 2026

В статье рассматривается проблема низкой эффективности систем управления знаниями в условиях цифровизации. Раскрывается роль корпоративного управления данными как неотъемлемой части менеджмента в современных организациях. На основе ресурсного и институционального подходов, концепций процессного управления и двухконтурного обучения разрабатывается интегрированная управленческая модель для баз данных, интерпретируемых как «организационный термостат» управления знаниями. Показано, как элементы модели (межфункциональные органы, роли владельцев данных и управляющих, политики качества и доступа, регламенты жизненного цикла данных) позволяют преодолевать организационные, мотивационные и технологические барьеры системы управления знаниями. Предложена система ключевых показателей оценки зрелости управления базами данных в формате управленческого отчета для высшего руководства организации, позволяющая связать состояние данных и практик их использования с результатами в сфере управления знаниями и инновационной активностью.

Ключевые слова: корпоративное управление данными, управление знаниями, базы данных, организационное обучение, двухконтурное обучение, модель зрелости, ключевые показатели эффективности.

I. Engelhardt

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

CORPORATE DATA GOVERNANCE AS A TECHNOLOGY FOR DEVELOPING KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEMS IN AN ORGANIZATION

The article examines the issue of low efficiency in knowledge management systems within the context of digital transformation. It highlights the role of corporate data management as an essential component of modern organizational management. Drawing on resource-based and institutional approaches, as well as concepts of process management and dual-loop learning, the study develops an integrated management model for databases conceptualized as an «organizational thermostat» for knowledge management. The model includes inter-functional bodies, roles of data owners and managers, quality and access policies, and data lifecycle regulations. These elements help overcome organizational, motivational, and technological barriers in knowledge management systems. Additionally, a system of key performance indicators is proposed for assessing the maturity of database management. Presented in the form of a management report for senior leadership, this system links the state of data and their usage practices to outcomes in knowledge management and innovation activities.

Keywords: corporate data management, knowledge management, databases, organizational training, dual-circuit training, maturity model, key performance indicators.

В условиях нарастающей цифровизации организации сталкиваются с парадоксом: объем собираемых данных и формально доступных знаний растет, но качество управленческих решений и способность к обучению далеко не всегда улучшаются. Во многих компаниях данные аккумулируются фрагментарно, в несогласованных базах, без четко определенных прав на принятие решений и ответственности за их использование, что ведет к дублированию информации, потере доверия к показателям и снижению эффективности процессов управления знаниями (УЗ). В результате потенциал знаний как стратегического ресурса остается нереализованным: руководители продолжают опираться на интуицию и неформальные коммуникации, а формализованные базы данных (БД) выполняют преимущественно учетные, а не управленческие функции.

На этом фоне особую актуальность приобретает концепция корпоративного управления данными, трактуемая не как сугубо функция информационных технологий (ИТ), а как управленческая технология,

задающая систему полномочий, ролей, норм и процедур работы с данными и знаниями. Согласно распространенному в профессиональном сообществе определению, управление данными – это «осуществление полномочий и контроля (планирование, мониторинг, обеспечение соблюдения) над управлением данными как корпоративным активом», реализуемое через формализованную систему прав принятия решений и ответственности за информационные процессы. Важно подчеркнуть, что решения о структуре баз данных, распределении ролей владельцев данных и управляющих, политике доступа и циклах пересмотра знаний в рамках такой концепции трактуются как управленческие решения, непосредственно влияющие на культуру, мотивацию и ответственность сотрудников, а не как чисто инженерная настройка ИТ-систем. В более широком контексте управления знаниями речь идет о совокупности правил, норм, политик и действий, определяющих, как создаются, валидируются, поддерживаются и списываются критические знания организации, кто за это отвечает и по каким критериям оценивается качество такой работы [1].

Цель настоящей статьи – раскрыть роль корпоративного управления данными как управленческой технологии, обеспечивающей повышение эффективности систем УЗ и организационного обучения за счет формализации ролей, политик и показателей работы с БД.

Научная новизна статьи заключается в интерпретации корпоративного управления данными как институционального механизма развития систем управления знаниями и организационного обучения. В отличие от распространенных работ, где управление данными рассматривается преимущественно как вспомогательная ИТ-функция, ориентированная на контроль качества и безопасности данных, в статье предлагается интегрированная управленческая модель, которая: во-первых, связывает управление базами данных с ключевыми барьерами системы управления знаниями; во-вторых, трактует базу данных как «организационный термостат» управления знаниями, обеспечивающий переход от одноконтурного к двухконтурному обучению; в-третьих, дополняется управленческой системой показателей эффективности зрелости управления БД, предназначенной для использования в управленческих отчетах высшего руководства.

Для достижения поставленной цели решаются следующие исследовательские задачи:

- выявить теоретические предпосылки к корпоративному управлению данными и знаниями в контексте современного менеджмента;
- раскрыть управленческую архитектуру модели управления данными, увязанной с барьерами системы управления знаниями;
- предложить систему ключевых показателей эффективности (КПЭ) оценки зрелости управления базами данных в формате управленческого отчета для высшего руководства;
- сформулировать практические рекомендации для руководителей по внедрению предложенной модели.

Методологической основой статьи выступают ресурсный и институциональный подходы к организации, а также концепции процессного управления и организационного обучения; в качестве методов использованы теоретический анализ литературы по управлению данными/знаниями и управлению знаниями и концептуальное моделирование управленческой архитектуры управления базами данных.

Современные подходы к управлению данными исходят из понимания данных как специфического вида нематериальных активов, требующих не только технологической инфраструктуры, но и институциональной надстройки в виде принципов, политик, процедур и ролей. В рамках стандартных определений управление данными рассматривается как надсистема по отношению к операционному управлению данными: если управление данными как таковое отвечает за повседневные процессы сбора, хранения, обработки и защиты данных, то политика управления данными определяет «кто может предпринимать какие действия с какими данными, когда, при каких условиях и с использованием каких методов». Тем самым устанавливается рамка управленческой ответственности за жизненный цикл данных, включая их превращение в знания и их использование в управленческих решениях.

В сфере управления знаниями все более активно развивается концепция, подчеркивающая необходимость институционализации правил работы с контентом, компетенциями и практиками. Управление знаниями трактуется как дисциплина, обеспечивающая точность, актуальность и пригодность знаний для использования в масштабах организации за счет закрепления ролей владельцев знаний, регламентации циклов обзора и обновления, а также прозрачности доступа [2]. В отличие от традиционных моделей УЗ, фокусирующихся на технологиях (корпоративные порталы, базы знаний, репозитории документов), рассматриваемый в статье подход подчеркивает важность управленческих механизмов – от политики и норм до мотивации и контроля.

С точки зрения эволюции управленческой мысли подходы к управлению знаниями/данными отражают переход от технократических моделей к человекоцентричным и синтетическим, где технологии рассматриваются как встроенный элемент социальных и организационных механизмов. В технократической логике предполагалось, что достаточно внедрить современную ИТ-платформу и

сформировать централизованную базу данных, чтобы обеспечить качественное управление знаниями; однако на практике отсутствие четких ролей, стимулов и процедур привело к тому, что многие базы быстро устаревают, фрагментируются и теряют доверие пользователей. Человекоцентричные подходы, напротив, акцентируют внимание на культуре доверия, мотивации к обмену знаниями и развитию компетенций, но нередко недооценивают необходимость формализованной архитектуры данных и знаний.

Современные синтетические модели опираются на идею взаимодополняемости технологических и гуманитарных компонентов: эффективная система УЗ требует как развитой ИТ-инфраструктуры, так и зрелого управления, обеспечивающего согласованную работу организационных, мотивационных и технологических механизмов. В этой логике корпоративные базы данных выступают не просто хранилищем информации, а управленческим инструментом, через который материализуются правила, роли и практики УЗ [3].

Содержательной основой корпоративного управления БД выступает совокупность управленческих решений по распределению ролей, построению структур управления и формированию системы норм и регламентов работы с данными. В типовой модели выделяют как минимум три уровня: стратегический (совет по данным/знаниям), тактический (владелец данных и процессов) и операционный (ответственные за наполнение и сопровождение БД).

На стратегическом уровне может формироваться межфункциональный комитет по данным и знаниям, в который входят представители высшего руководства, ИТ-службы, кадровой службы, ключевых бизнес-подразделений и, при необходимости, службы качества и комплаенс. Задача этого органа – задавать общие принципы и цели работы с данными и знаниями, согласовывать приоритеты, утверждать политики и отслеживать достигнутые эффекты для бизнеса и системы УЗ. Важно подчеркнуть, что здесь речь идет не о технической архитектуре, а об институциональном закреплении ответственности и механизмах принятия управленческих решений.

На тактическом уровне ключевая роль принадлежит владельцам данных и кураторам данных, которые, как правило, представляют бизнес-подразделения, а не ИТ-функцию. Владелец данных отвечает за соответствие набора данных целям бизнес-процесса и системы УЗ, определяет требования к качеству и доступности данных, согласует изменения структуры БД и метаданных. Куратор данных отвечает за повседневную координацию работы с конкретными наборами данных: следит за полнотой и актуальностью записей, взаимодействует с пользователями, инициирует корректирующие действия при выявлении проблем. Важной особенностью модели является включение кадровой службы и линейных руководителей в контур управления, что позволяет увязать работу с БД с компетенциями сотрудников и практиками обмена знаниями.

Операционный уровень охватывает сотрудников, непосредственно вносящих данные, работающих с интерфейсами БД и использующих аналитические отчеты в ежедневной деятельности. Управленческая задача здесь – обеспечить понятность правил, удобство инструментов и прозрачную обратную связь: сотрудники должны видеть, как качество и полнота их вкладов в БД влияет на показатели подразделения и организации в целом, а также на доступность знаний для коллег.

Неотъемлемой частью управления БД являются политики и регламенты, задающие стандарты работы с данными и знаниями. К числу ключевых относятся:

- политика качества данных (определяет критерии допустимой полноты, точности, актуальности, согласованности и уникальности записей);
- политика доступа (регламентирует, кто и на каких условиях может просматривать, изменять и анализировать те или иные данные, в том числе знания ограниченного доступа);
- регламенты жизненного цикла данных и знаний (создание, модерация, периодический пересмотр, архивирование, удаление);
- регламенты интеграции БД в управленческие процессы (перечень решений, для которых использование данных и знаний из БД является обязательным, формы включения аналитики БД в повестку совещаний, проекты и т.п.).

Именно через эти политики и регламенты базы данных перестают быть пассивным хранилищем и превращаются в носитель управляемых знаний, отражающих согласованную позицию организации по ключевым вопросам и обеспечивающих воспроизводимость управленческих практик [4]. При этом стоит понимать, что сами по себе политики и регламенты не гарантируют результата, если они не нацелены на преодоление конкретных барьеров, препятствующих эффективному УЗ. В таблице 1 представлено соответствие ключевых барьеров системы УЗ и элементов модели управления базами данных с указанием ожидаемого практического эффекта.

Таблица. 1. Ключевые барьеры системы управления знаниями

Тип барьера УЗ	Элемент модели управления БД	Ожидаемый практический эффект
Организационные (фрагментация ответственности,	Межфункциональный комитет по данным и знаниям, назначение владельцев данных и процессов,	Согласование приоритетов работы с данными и знаниями, устранение «ничейных зон» контента, рост

отсутствие «хозяев» знаний)	кураторов данных в бизнес-подразделениях	прозрачности ответственности
Мотивационные (низкая готовность делиться знаниями, формальное наполнение БД)	Интеграция КПЭ по качеству и использованию БД в систему оценки и вознаграждения, участие кадровой службы в управлении, механизмы обратной связи пользователей	Повышение вовлеченности сотрудников в процессы управления знаниями, снижение сопротивления работе с БД, укрепление доверия к системе УЗ
Технологические (разрозненные и устаревающие БД, недоверие к данным)	Политика качества данных, регламенты жизненного цикла данных и знаний, регламенты интеграции аналитики БД в управленческие циклы и совещания	Повышение качества и актуальности контента, рост доверия к показателям, систематическое использование данных и знаний при подготовке управленческих решений

Источник: составлено автором.

Как видно из таблицы 1, управление БД, реализованное через межфункциональные органы, роли, политики и регламенты, способно адресно воздействовать на каждый из трех типов барьеров системы УЗ. Устранение организационных, мотивационных и технологических препятствий создает институциональную основу для более глубоких форм организационного обучения, рассматриваемых далее.

Связь управления БД с организационным обучением наиболее убедительно проявляется при обращении к модели одноконтурного и двухконтурного обучения К. Арджириса и Д. Шона [5]. В логике одноконтурного обучения организация использует данные и знания для коррекции действий в рамках уже принятых правил и целей, не ставя под вопрос сами «управляющие переменные» – ценности, нормы, политики и допущения. Двухконтурное обучение, напротив, предполагает, что анализ расхождений между ожидаемыми и фактическими результатами ведет к переоценке и при необходимости изменению самих правил, на основании которых принимались решения.

Зрелая модель управления БД создает институциональные условия для перехода от первого ко второму типу обучения. Во-первых, формализованные роли и ответственности позволяют систематически собирать сигналы о проблемах качества данных, неполноте знаний и неэффективности существующих регламентов. Во-вторых, регламенты интеграции аналитики БД в управленческие циклы (стратегические и операционные совещания, обзоры КПЭ, проекты улучшений) превращают данные из «статического отчета» в постоянный источник вопросов к существующим практикам. В-третьих, межфункциональная природа управления (участие ИТ, бизнеса, кадровой службы, комплаенс и др.) снижает вероятность того, что рассмотрение проблем ограничится рамками одной функции, и создает условия для пересмотра норм и целей на уровне организации.

В рамках исследования предлагается, что зрелость управления БД позитивно влияет на ключевые результаты УЗ, включая скорость поиска и доступа к релевантным знаниям, качество управленческих решений и инновационную активность. Логика этих предположений опирается на несколько причинно-следственных цепочек. С одной стороны, повышение качества и согласованности данных на основе формализованных политик и ролей увеличивает доверие к показателям и аналитике, что ведет к более активному использованию БД при подготовке и обосновании решений. С другой стороны, регулярный пересмотр контента и структур БД в рамках процессов управления уменьшает долю устаревших, дублирующих или противоречивых знаний, тем самым снижая когнитивную нагрузку на пользователей и повышая вероятность того, что они найдут и применят релевантные знания. Наконец, включение механизмов обратной связи (жалобы на качество данных, предложения по улучшению структуры БД, фиксация успешных практик) поддерживает обучение по двойному циклу: организация не только корректирует отдельные действия, но и пересматривает регламенты и политики, управляющие данными и знаниями.

Таким образом, управление БД можно рассматривать как «организационный термостат», который не только поддерживает заданные параметры качества данных, но и позволяет при необходимости изменять сами целевые установки и правила их поддержания, обеспечивая более глубокий уровень организационного обучения.

Для управленческого осмысления роли управления БД в развитии УЗ необходима система показателей, отражающих как состояние самих данных и процессов, так и эффекты для пользователей и организации в целом [6,7]. В статье данная система показателей интерпретируется как управленческий отчет о зрелости управления БД для системы УЗ, предназначенный для регулярных обзоров на уровне высшего руководства, постановки целевых ориентиров и увязки мотивации руководителей с результатами работы с данными и знаниями.

Первая группа КПЭ может описывать качество и полноту данных и знаний, аккумулируемых в БД: доля обязательных полей, заполненных корректно; средний возраст записей по ключевым сущностям; количество дубликатов и конфликтующих записей; доля записей, прошедших периодическую ревизию в соответствии с регламентами управления. Эти показатели позволяют оценить, насколько эффективно работают политики качества и жизненного цикла данных и знаний.

Вторая группа КПЭ связана с использованием БД в управленческих процессах и УЗ. Сюда могут входить: доля управленческих решений (по данным протоколов совещаний, шаблонов обоснований), в которых явно использовались данные и знания из корпоративных БД; частота обращений к БД ключевыми категориями пользователей; глубина использования (например, доля пользователей, регулярно применяющих расширенные аналитические функции, а не только стандартные отчеты). Именно эти показатели служат посредниками между зрелостью управления и такими результатами, как скорость поиска знаний и качество решений.

Третья группа КПЭ может отражать вовлеченность сотрудников в процессы управления знаниями через БД: количество и доля сотрудников, вносящих новые знания или предлагающих корректировки существующих записей; скорость обработки таких предложений; удовлетворенность пользователей качеством и удобством работы с БД, измеряемая, например, через периодические опросы. Эти показатели важны для оценки того, насколько управление поддерживает человекоцентричный характер УЗ, стимулируя участие сотрудников, а не превращая работу с БД в формальную обязанность.

Наконец, четвертая группа КПЭ может быть ориентирована на интегральные результаты системы УЗ: время поиска критически важной информации; количество реже повторяющихся ошибок, связанных с отсутствием или некачественностью знаний; показатели инновационной активности (количество инициатив, проектов, улучшений, инициированных на основе анализа данных и знаний, хранящихся в БД). Именно эти метрики позволяют оценить вклад управления БД в двухконтурное обучение: снижение повторяемости ошибок при одновременном росте числа инициатив по изменению практик и регламентов.

Использование описанных групп КПЭ не только позволяет диагностировать текущий уровень зрелости управления БД, но и служит основой для планомерного совершенствования управленческой модели УЗ, задавая ориентиры для изменений в ролях, процессах и технологиях.

С практической точки зрения корпоративное управление данными рассматривается как часть современной технологии менеджмента, интегрированной с управлением по целям, управлением по результатам и системами сбалансированных показателей. Именно поэтому корпоративное управление данными и базами данных должно рассматриваться как элемент системы управления знаниями и организационного обучения, а не как вспомогательная ИТ-функция. Это означает, что ответственность за управление данными/знаниями не может быть полностью делегирована ИТ-службе: необходимы межфункциональные структуры, участие высшего руководства и встроенность управления в ключевые организационные процессы.

Кроме того, критичными для УЗ элементами управления являются не столько технические аспекты безопасности и отказоустойчивости (хотя они и остаются необходимым условием), сколько механизмы распределения ролей, формализации норм и регламентов работы с данными и знаниями, а также система КПЭ и обратной связи. Именно через эти механизмы базы данных превращаются в носитель управляемых знаний, обеспечивающий доверие к содержимому, согласованность интерпретаций и готовность пользователей опираться на БД при принятии решений.

Для того, чтобы управление БД действительно способствовал развитию двухконтурного обучения, необходим осознанный управленческий выбор в пользу прозрачности, открытого обсуждения ошибок и готовности пересматривать существующие правила и цели на основе анализа данных и знаний. Без такого выбора даже формально выстроенное управление рискует превратиться в бюрократическую надстройку, ограничивающую доступ к данным и затрудняющую обмен знаниями.

К практическим рекомендациям по запуску программы развития управления БД для руководителей могут являться:

- диагностика на основе КПЭ: провести оценку текущего состояния управления БД и системы УЗ с использованием предложенной КПЭ-модели;
- формирование комитета: создать межфункциональный комитет по данным и знаниям с участием высшего руководства и бизнес-подразделений;
- закрепление ролей: назначить владельцев и кураторов данных из числа бизнес-специалистов, разработать политики качества и доступа;
- встраивание в мотивацию: интегрировать КПЭ по использованию и качеству БД в систему оценки и вознаграждения руководителей и сотрудников, запустить циклы регулярных обзоров.

Наконец, практическая реализация рассмотренных подходов требует пошаговой программы изменений, включающей: диагностический этап (оценка текущего состояния управления БД и системы УЗ на основе КПЭ), проектирование целевой модели ролей, политик и регламентов, пилотное внедрение в отдельных подразделениях с последующим масштабированием и институционализацией успешных

практик. В этом процессе управленческая рефлексия и готовность учиться на собственном опыте оказываются не менее важными, чем выбор конкретных ИТ-платформ и инструментов.

Таким образом, корпоративное управление данными, опирающееся на развитую систему управления баз данных, выступает ключевым фактором развития систем управления знаниями: именно через управленческие решения о том, какие данные и знания считать критическими, кто за них отвечает, по каким правилам они создаются и используются и как оцениваются результаты, БД превращаются из технического ресурса в стратегический инструмент повышения эффективности и устойчивости организации.

Научный руководитель: заведующий кафедрой менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета промышленных технологий и дизайна, д-р экон. наук, профессор

Титова М.Н.

Scientific supervisor: Head of the Department of Management at Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design, Doctor of Economic Sciences, Professor

Titova M.N.

Список литературы

1. Литвин И.Ю. Управление знаниями как ключевой фактор конкурентоспособности компании в экономике знаний // Вестник евразийской науки. 2025. Т. 17. № s1. С. 1-14.
2. Кайнова А.В., Волкова В.О. Современные тенденции управления знаниями (инженерия знаний) // Известия высших учебных заведений. Северо-Кавказский регион. Общественные науки. 2023. № 2. С. 20-31.
3. Геокчакян А.Г. Обзор методологических аспектов оценки уровня проектной зрелости организаций // Вестник Челябинского государственного университета. 2024. № 10 (492). С. 238-248.
4. Зимова Н.С., Прохоров А.И. Моделирование системы управления знаниями в условиях цифровизации // Социально-гуманитарные знания. 2023. № 8. С. 32-36.
5. Арджирис К. Организационное научение. М.: Инфра-М, 2004. 563 с.
6. Стариков Д.А. Модель оценки эффективности систем управления знаниями в высокотехнологичных компаниях // Вестник евразийской науки. 2025. Т. 17. № s2. С. 1-18.
7. Святохо Н.В. Оценка интеллектуального капитала предприятия на разных стадиях его кругооборота // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2025. № 1. С. 230-249.

References

1. Litvin I.Yu. Upravlenie znaniyami kak klyuchevoj faktor konkurentosposobnosti kompanii v ehkonomike znaniy [Knowledge management as a key factor of a company's competitiveness in the knowledge economy]. *Vestnik evrazijskoj nauki* [Bulletin of Eurasian Science]. 2025. Vol. 17. No s1. 1-14 pp. (in Rus.).
2. Kajnova A.V., Volkova V.O. Sovremennye tendencii upravleniya znaniyami (inzheneriya znaniy) [Current knowledge management trends (knowledge engineering)]. *Izvestiya vysshih uchebnyh zavedenij. Severo-Kavkazskij region. Obshchestvennye nauki*. [News of higher educational institutions. The North Caucasus region. Social sciences]. 2023. No 2. 20-31 pp. (in Rus.).
3. Geokchakyan A.G. Obzor metodologicheskikh aspektov ocenki urovnya proektnoj zrelosti organizacij [Overview of methodological aspects of assessing the level of project maturity of organizations]. *Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta* [Bulletin of the Chelyabinsk State University]. 2024. No 10 (492). 238-248 pp. (in Rus.).
4. Zimova N.S., Prohorov A.I. Modelirovanie sistemy upravleniya znaniyami v usloviyah cifrovizacii [Modeling a knowledge management system in the context of digitalization]. *Sotsialno-gumanitarnye znaniya* [Social and humanitarian knowledge]. 2023. No 8. 32-36 pp. (in Rus.).
5. Ardzhiris K. *Organizacionnoe nauchenie* [Organizational learning]. Moscow. Infra-M, 2004. 563 pp. (in Rus.).
6. Starikov D.A. Model ocenki ehffektivnosti sistem upravleniya znaniyami v vysokotekhnologichnyh kompaniyah [A model for evaluating the effectiveness of knowledge management systems in high-tech companies]. *Vestnik evrazijskoj nauki* [Bulletin of Eurasian Science]. 2025. Vol. 17. No s2. 1-18 pp. (in Rus.).
7. Svyatoho N.V. Ocenka intellektualnogo kapitala predpriyatiya na raznykh stadiyakh ego krugoooborota [Assessment of the intellectual capital of an enterprise at different stages of its turnover]. *Nauchnyj vestnik: finansy, banki, investicii* [Scientific Bulletin: finance, banks, investments]. 2025. No 1. 230-249 pp. (in Rus.).

УДК 67.017(679.7)

К.Э.Ибрагимова

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

СПЕЦИАЛЬНОЕ МЕРОПРИЯТИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ ПРОДВИЖЕНИЯ ОБЩЕСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

© К.Э.Ибрагимова, 2026

Аннотация: В статье исследуется специальное мероприятие как инструмент продвижения общественной организации с акцентом на спортивную сферу (хоккей). Подробно расписываются виды, задачи специальных мероприятий, а также, рассматривается понятие «общественная организация». В рамках проведения события анализируется влияние дизайна на эффективность коммуникации с целевой аудиторией в формировании имиджа организации и усилении её социальной роли. Описываются этапы проектирования дизайна для специального хоккейного мероприятия и его интеграция в общую стратегию продвижения.

Ключевые слова: специальное мероприятие, дизайн, хоккей, продвижение, общественная организация

K.E.Ibragimova

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

A SPECIAL EVENT AS A TOOL FOR PROMOTING A PUBLIC ORGANIZATION

Summary (Abstract): The article explores a special event as a tool for promoting a public organization with a focus on the sports field (hockey). It provides a detailed description of the types and objectives of special events, as well as the concept of a public organization. The article analyzes the impact of design on the effectiveness of communication with the target audience in shaping the organization's image and enhancing its social role. It also describes the stages of designing a special hockey event and its integration into the overall promotion strategy.

Keywords: special event, design, hockey, promotion, public organization

В современном мире люди все чаще стали пользоваться услугами продвижения для своего продукта. Объектом может быть как и крупная, строительная компания, так и локальный небольшой бренд одежды. Для успешного и качественного развития бизнеса не стоит забывать про специальные мероприятия. В профессиональных и научных исследованиях, которые посвящены рекламе и связям с общественностью, часто встречается словосочетание «специальное мероприятие». Данное понятие трактуется как любое организованное событие или действие, однако, в сфере пиар оно выделяется в самостоятельную категорию, обладающую собственными функциями, целями и инструментарием. Такое различие наблюдается особенно заметным при сравнении формулировок в разные периоды времени с условием развития медиасреды и коммуникационных технологий. В учебных пособиях за 2010 год специальное мероприятие рассматривается как явление общественной жизни, которое прежде всего выполняет социально-коммуникативную функцию. В рамках «менеджмента специальных событий в сфере культуры» было представлено определение, согласно которому специальное мероприятие означает: «явление общественной жизни, организуемое с целью привлечь внимание конкретной аудитории и широкой публики к организации, ее деятельности, руководству, развитию социальных коммуникаций и социального партнерства» [1, с. 12]. В данном случае, автор акцентирует внимание на публичности события, роли в формировании общественных связей и его социальной направленности. Четкость и универсальность обусловили это понятие широким распространением в научных работах и материалах. Следовательно, его можно отнести к фундаментальной формулировке, которое отражает базовое понимание специального мероприятия. В рамках данной выпускной квалификационной работы это определение принимается в качестве теоретического основания для дальнейшего анализа. В эпоху цифровизации и развитии медиатехнологий в научных работах начала 2020 года происходит смещение акцента в определении «специальное мероприятие». Так, в своей работе за 2021 год, К.Е. Виноградова пишет: «Специальное мероприятие – это разовое или нечасто происходящее событие, выходящее за рамки обычной деятельности организации спонсирующего или организующего органа...это возможность проведения досуга, получение социального или культурного опыта» [2, с. 22]. Эта формулировка делает акцент на уникальности события и его способности создавать эмоционально насыщенный опыт для участников. Здесь уже выявляется переход от событий как инструмента информирования к событиям как форма вовлечения и переживания, что соответствует нынешним тенденциям. Переходя к еще более современным исследованиям, наблюдается эволюция понятия специального мероприятия. В статье 2024 года Л.В.Янковской и Д.С.Кучерук такие события определяются как «спланированные, определённым образом организованные акции, реализуемые в рамках конкретной коммуникационной программы... в ходе проведения, которых происходит формирование информационного поля, воздействующего на целевую аудиторию» [3, с. 170]. Такая трактовка отражает стратегический и системный подход к использованию специальных мероприятий. Авторы акцентируют внимания не на самом событии, а на его включенности в коммуникационную стратегию организации. Значимым элементом становится формирование информационного поля, включающего как традиционные, так и цифровые медиа. Таким образом, в современных условиях данное определение рассматривается как инструмент интеграции, который тесно связан с медиaprостранством, цифровыми каналами и долгосрочными репутационными целями организации. Сравнивая представленные подходы, стоит подметить, что все три формулировки отражают разные этапы развития теории и практики событийных коммуникаций. В период 2010-х годов выделяется общественная и социальная значимость мероприятия, к 2021 году — его событийная составляющая, а уже в 2024 году акцентируется на стратегической функции. Несмотря на различия, к фундаментальному определению относится формулировка, которая была представлена в учебном пособии «Менеджмент специальных событий в сфере культуры». Оно сохраняет свою универсальность и актуальность. Кроме того, позволяет рассматривать специальное мероприятие как многофункциональный инструмент, включающий коммуникативные и социальные аспекты. Логично вывести следующее определение: специальное мероприятие — это качественное и подробно организуемое событие, где комплексное достижение целей заказчика и агентства является основной целью. Также, сюда входит привлечение широкого внимания целевой аудитории и развитие социальных коммуникаций.

Переходя к анализу основных задач специальных мероприятий, следует отметить, что в современных условиях данный инструмент коммуникационной деятельности выполняет значительно широкий спектр функций, чем обычное информирование аудитории. В настоящее время, такой вид событий рассматривается как комплексный механизм формирования устойчивых отношений между организацией и ее целевыми аудиториями.

Основные задачи специального мероприятия:

1. создание положительного имиджа компании

3. формирование новости для пиар-кампании
4. продвижение бренда
5. поддержание лояльности клиентов
6. стимуляция к приобретению товара
7. создание приятной и дружеской атмосферы среди персонала компании
8. возможность публикаций на различных платформах в соцсетях и сотрудничество со СМИ (Средства массовой информации).

Анализируя список задач, можно сделать вывод, что специальное мероприятие объединяет в себе социальные, имиджевые и информационные задачи, что делает его многоуровневым инструментом. Формирование положительного имиджа компании, продвижение бренда и поддержание лояльности целевых аудиторий, подтверждает, что специальные события ориентированы не только на краткосрочный эффект, но и на долгосрочное репутационное воздействие. Благодаря таким форматам организация имеет возможность выстраивать доверительные отношения с целевой аудиторией. Изучение сущности, целей и задач специальных мероприятий позволяет перейти к их классификации и подробному анализу видов, которые применяются в современной практике связей с общественностью. Большое количество форматов специальных событий обусловлено различиями в целях организации, специфике медиапространства и характеристики целевой аудитории. Проанализировав виды, можно будет выявить особенности их применения в сфере пиар, определить их преимущества, а также оценить эффективность каждого. Кроме того, классификация специальных мероприятий позволит более осознанно определить нужные инструменты продвижения и сформировать комплексную коммуникационную стратегию организации.

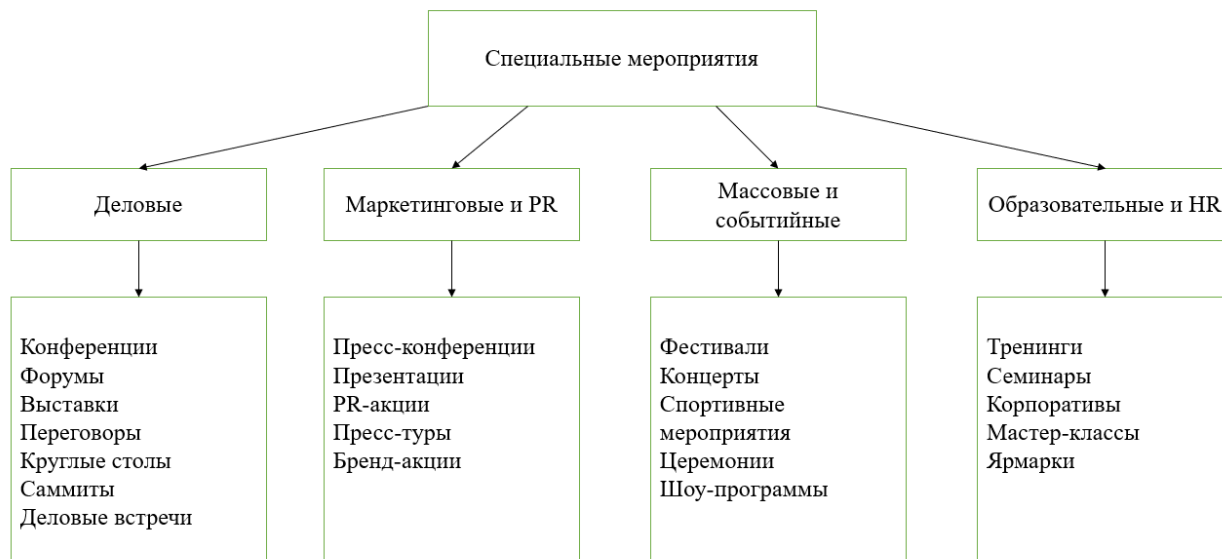


Рисунок 1 – Виды специальных мероприятий

На Рисунке 1.1 представлены виды специальных мероприятий. Глядя на таблицу, их можно разделить на 4 категории. «Неотъемлемой частью общественной жизни и бизнес-процессов стали деловые мероприятия. Они играют важную роль в формировании репутации предприятия, создании позитивного имиджа, укреплении внутрикорпоративных связей и отношений с партнерами, клиентами, инвесторами» [4, с. 63]. Деловые мероприятия обычно организуются и проводятся в строгом соответствии с профессиональными стандартами и требованиями. Сюда можно отнести выставки, конференции, конгрессы, саммиты, круглые столы, форумы, деловые встречи, тренинги и семинары. Основной целью является обучение и распространение информации о компании, ее продукции, а также о текущих трендах и инновациях в отрасли. Следующая категория – это маркетинговые мероприятия. «В настоящее время основной целью проведения специальных мероприятий является привлечение внимания общественности к самой компании, ее товаром или услугам. Поэтому для обширного освещения мероприятия проводится серьезная работа с журналистами...» [5, с. 211-212]. Исходя из этого, стоит отметить, что проведение пресс-конференций, пресс-туров, брифингов и презентаций для прессы очень важно, и чем чаще этому будет уделяться внимание, тем лучше. Не менее важной категорией являются массовые мероприятия. «Массовые мероприятия как организованные собрания людей – это важнейший социальный механизм, представляющий собой средство общественной коммуникации, удовлетворения массовых культурных, религиозных и иных потребностей»

[6, с. 147]. К таким мероприятиям относятся фестивали, праздники, концерты, юбилеи, спортивные мероприятия, выставки-продажи, благотворительности. Последняя категория, которая затрагивается – это образовательные или HR мероприятия, они же корпоративные. «Корпоративные мероприятия играют важную роль в бизнесе, служат платформой для обмена знаниями, установления контактов и укрепления связей между сотрудниками и партнерами» [7, с. 135]. Здесь подразумеваются, переговоры, корпоративные праздники, семинары, дни открытых дверей, практически все, что направлено на улучшение внутренней коммуникации любой организации.

В данной работе следует акцентировать внимание на проведение массовых мероприятий, а именно спортивных. Они чаще всего проводятся общественными организациями. «Общественной организацией является объединение, которое основано на добровольных началах и характеризуется наличием системы самоуправления, некоммерческими целями своей деятельности, формированием на основании инициативы граждан» [8, с. 3]. Общественная организация является одним из самых распространенных видов общественного объединения. Гражданам страны предоставляют возможность взаимодействовать с государством и обществом, дают право оглашать свои требования, а также, осуществлять совместную деятельность, чтобы защищать общие интересы и достигать поставленных целей – все это благодаря проявлению инициативы в общественных организациях. Главными целями деятельности некоммерческих организаций является реализация интересов, без какой-либо коммерческой выгоды. Кроме того, исполнение духовных потребностей людей будет считаться одной из основополагающих задач общественных объединений. Стоит подметить, что НКО в настоящее время встречаются в различных индустриях, будь это мода или спорт. Одна из таких организаций является ФХСПБ «Федерация хоккея Санкт-Петербурга». Это Региональная Общественная Организация (РОО) «Федерация хоккея Санкт-Петербурга», являясь членом Федерации хоккея России, создана для развития и популяризации хоккея в Санкт-Петербурге, формирования здорового образа жизни населения и повышения уровня мастерства молодых хоккеистов» [9]. Целями деятельности Федерации являются:

1. развитие и популяризация хоккея в Санкт-Петербурге
2. совершенствование системы спортивной подготовки хоккеистов
3. успешное выступление спортивных сборных команд Санкт-Петербурга по хоккею
4. поддержание эффективной системы судейства соревнований по хоккею, проводимых на территории

Санкт-Петербурга

5. осуществление и укрепление связей в области хоккея, в том числе с другими региональными и местными федерациями хоккея, иностранными и международными спортивными организациями и клубами.

Организация демонстрирует качественный подход к развитию спорта: от ранней подготовки юных игроков до поддержания вовлеченности любителей. Такой системный подход обеспечивает преемственность поколений, расширяет масштабность хоккея и укрепляет спортивную инфраструктуру города. Благодаря соразмерной работе по всем направлениям Федерация не только поддерживает и улучшает спортивный потенциал Санкт-Петербурга, но и популяризирует здоровый образ жизни.

Значительным этапом в деятельности Федерации хоккея Санкт-Петербурга стало развитие и создание Студенческой хоккейной лиги (СХЛ СПб), которая помогла объединить под своим началом хоккейные команды университетов нашего города. «СХЛ СПб была создана с целью продления соревновательного и учебно-тренировочного процесса для спортсменов, не попавших в профессиональный спорт, а также для хоккеистов-любителей в возрасте от 17 до 25 лет» [9]. Студенческая хоккейная лига Санкт-Петербурга (СХЛ СПб) - студенческая спортивная лига Санкт-Петербурга, объединяющая под своим началом хоккейные сборные университетов Северной столицы России. Главная цель Студенческой хоккейной лиги Санкт-Петербурга – это дать возможность студентам вузов, в которых есть хоккейные команды, принять участие в многоуровневых соревнованиях, независимо от того, новичок он или профессионал, первокурсник, магистрант или аспирант. Каждая из команд формирует свою внутреннюю культуру: разрабатывает свою символику и экипировку, привлекает болельщиков и проводит тренировки в свободное от учебы и матчей время – всё как в большом хоккее. Федерацией хоккея Санкт-Петербурга выстроена плодотворная работа с Комитетом по физической культуре и спорту Санкт-Петербурга по поддержке многих соревнований в городе, что сказывается на динамике развития студенческого хоккея в городе.

Данная организация активно делает упор на ведение в социальных сетях, ежели на новостных порталах и публикациях в СМИ, в целом. Можно предположить, что аудитория набирается за счет качественного развития соцсетей, в частности ВКонтакте, так как там количество подписчиков значительно больше, чем в Телеграме. Коммуникационная деятельность развита не очень сильно, ее нужно усиливать, но в

специальные мероприятия как инструмент, который способствует выстраивать тесный контакт с аудиторией, формировать эмоциональную связь и усиливать доверие к организации. Одним из таких масштабных и ежегодных мероприятий стал «Матч Звезд». Мероприятие приурочено к празднованию Всероссийского дня студента. В рамках матча в спортивное противостояние сошлись сборные команды, составленные из лучших студентов вузов Санкт-Петербурга и выпускников, в прошлом достойно защищавших честь высших учебных заведений Северной столицы на хоккейных площадках. По традиции команды носили имена прославленных деятелей хоккея – Валентина Быстрова и Николая Пучкова. Данное мероприятие нацелено на проблематике популяризации спорта, а именно хоккея среди молодежи.

«Матч Звезд» рассматривается как инструмент комплексного воздействия на студенческую среду, в связи с этим рассмотрим его цели:

- привлечение студентов (курсантов) образовательных организаций высшего образования, расположенных на территории Санкт-Петербурга (далее – ООВО (Образовательная организация высшего образования)), к регулярным занятиям физической культурой и спортом;
- укрепление здоровья и пропаганды здорового образа жизни среди студентов (курсантов), магистрантов, аспирантов, адъюнктов и ординаторов ООВО;
- формирование здорового образа жизни, позитивных жизненных установок у студентов, их гражданского и патриотического воспитания;
- популяризация спорта, физкультурно-оздоровительной и спортивно массовой работы в ООВО;
- профилактика преступности и всех форм зависимости средствами физической культуры и спорта.

Можно сделать вывод, что целевая направленность мероприятия комплексно воздействует на студенческую среду и решает сразу несколько задач, такие как:

- укрепление традиций проведения физкультурных мероприятий среди ООВО;
- повышение уровня физической подготовленности обучающихся;
- повышение качества учебно-тренировочной работы в ООВО;
- определение лучших ООВО по организации физкультурной работы.

«Матч Звезд» способствует популяризации активного и здорового образа жизни. Он ориентирован на привлечение студентов образовательных организаций Санкт-Петербурга к регулярным занятиям физической культурой. Осуществление поставленных целей помогает формировать позитивные жизненные установки у молодежи, развивает патриотические качества, а также, повышает интерес к участию в спортивных мероприятиях.

Для организации такого события понадобились составление сценариев, подсчет смет, анализ целевой аудитории, а также, подготовка дизайна для различных афиш, брошюр и медалей (в качестве сувениров и призов). Для успешного проведения мероприятия были подсчитаны две сметы всех затрат. С учетом всех расходов, на него ушло чуть больше полутора миллиона, а точнее 1 541 161 рубль. Туда входило практически все, начиная от подсчетов за питание, заканчивая количеством сувенирной продукции и грамот. Также, были подсчитаны аренда льда, медицинские услуги и прочее. Следующим этапом было составление план-графика, в котором прописывалась вся информация о том, что нужно сделать, кто ответственный и в какие временные промежутки нужно закрыть ту или иную задачу. Дальнейшим шагом в организации «Матч Звезд» стала разработка самого сценария. Ключевой задачей было придумать классные конкурсы, в качестве развлекательной программы, а также, все это совместить с автограф сессией, хоккейными матчами и церемонией награждения. Таким образом, программа мероприятия включала в себя: торжественную церемонию открытия, конкурсную программу, матч, торжественную церемонию закрытия и награждение. Подробный сценарий мероприятия представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Сценарный план (тайминг) «Матч Звезд».

16:00	запуск зрителей через 62 вход на Малую арену
16:00-16:30	техническая проверка работы художественного света и лазерного шоу на поверхности льда

	Новая смена»
16:40-16:50	запуск зрителей на малую арену в зал
16:55-17:00	выход команд на арену, занятие игровых скамеек командами
17:00-17:15	церемония открытия (приветственные слова)
17:15-18:15	конкурсы

18:15-18:25	раскатка команд
18:25-18:50	1-й период Матча
18:50 – 19:00	1-й перерыв
19:00-19:25	2-й период Матча
19:25-19:30	2-й перерыв
19:30-19:55	3-й период Матча
19:55-20:15	Церемония закрытия

Далее стоит подвести итоги и обратиться к статистике мероприятия. Мероприятие оказалось очень востребованным среди аудитории, так как было оформлено 803 регистрации, 99% заполнения, всего 42 возврата, а из 1200 доступных мест зарезервировано 1196, что почти полностью говорит о практически полной посадке на мероприятии. Обратите внимание, что пик продаж пришелся на 17 и 20 января, что свидетельствует о грамотном размещении постов в социальных сетях. Данная статистика демонстрирует нам масштабность и востребованность прошедшего события.

Не менее важным количественным показателем является статистика в группе в ВКонтакте. Можно наблюдать, увеличение подписчиков, публикации за временный промежуток от 14 до 26 января набирали от 10 до 96 репостов, количество лайков, также, возросло. То есть охваты публикаций стабильно повышались в период подготовки и проведения события. Кроме того, пользователи активно отмечали мероприятие на личных страницах, публиковали фото и видео с арены, что создавало дополнительную огласку.

С каждым годом спортивно-массовые мероприятия стали играть важную роль в формировании активной студенческой среды. Особое место среди подобных событий занимают мероприятия, которые умеют сочетать в себе соревновательность, зрелищность и широкое вовлечение зрителей и участников. «Матч Звезд» был именно таким, он представлял собой событие, ориентированное на объединение лучших спортсменов, но при всем этом, включал в себя элементы шоу, интерактивное взаимодействие со зрителями и демонстрацию мастерства в хоккее. Благодаря этому мероприятие было не просто соревнованием, а целым значимым и социальным событием в студенческой среде.

Научный руководитель: доцент кафедры рекламы и связи с общественностью Тимаков.Я.Т.

Scientific Supervisor: Associate Professor of the Department of Advertising and Public Relations Timakov.Y.T.

Список литературы:

1. Герасимов С.В., Тульчинский Г.Л., Лохина Т.Е. Менеджмент специальных событий в сфере культуры: учебное пособие. - СПб.: «Лань»; «Издательство ПЛАНЕТА МУЗЫКИ», 2010. – 384с.
2. Виноградова, К. Е. Специальное мероприятие в практике публичных рилейшнз: демаркация понятия / К. Е. Виноградова // Российская пиарология: тренды и драйверы : сборник научных трудов в честь доцента Л.В. Азаровой. Том Вып. 12. – Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2021. – С. 21-26.
3. Янковская, Л. В. Специальные мероприятия как средство повышения мотивации населения к занятиям адаптивной физической культурой / Л. В. Янковская, Д. С. Кучерук // Материалы научной и научно-методической конференции профессорско-преподавательского состава Кубанского государственного университета физической культуры, спорта и туризма. – 2024. – № 1. – С. 169-171.
4. Боголюбов, В. С. Современные форматы деловых мероприятий: анализ и направления развития / В. С. Боголюбов, С. А. Боголюбова, Е. Н. Карпова // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2025. – № 5-1. – С. 63-74.
5. Агиевская, В. А. Основные виды специальных мероприятий / В. А. Агиевская // Русский космизм: история и современность. Место и роль науки и технологий в решении глобальных проблем современности : Сборник трудов по материалам VII Всероссийской научно-практической конференции, Королев, 22 декабря 2022 года / Под редакцией Т.Ю. Кирилиной. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2023. – С. 211-215.
6. А. Ю. Бордачев Особенности проведения массовых мероприятий на территории Российской Федерации / А.Ю.Бордачев // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2023. №12-1 (87).
7. Лесников, А. И. Технологии организации деловых корпоративных мероприятий в гостиницах: от виртуальных до гибридных форматов / А. И. Лесников, Г. А. Суфиянова // Наука сегодня: теория и практика : Сборник научных статей XIII Международной научно-практической конференции, Уфа, 14 апреля 2025 года. – Уфа: Уфимский государственный нефтяной технический университет, 2025. – С. 134-137.
8. Кузнецов А.В Общие положения об общественных организациях // Кузнецов А.В // «Научно-практический электронный журнал Аллея Науки». – 2022. – №1. – С. 1–6. URL: https://alley-science.ru/domains_data/files (дата обращения: 04.04.2026).
9. Федерация хоккея Санкт-Петербурга URL: <https://fhspb.ru/About> (дата обращения: 04.04.2026).

В.А. Салабутина

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

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ И ОТРАСЛЕВЫЕ ОСОБЕННОСТИ КОММУНИКАЦИОННЫХ КАМПАНИЙ В СФЕРЕ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ

В.А. Салабутина, 2026

В статье рассматриваются теоретические основы коммуникационных кампаний и ее ключевые особенности в отношении сферы общественного питания. Уточняется понятие коммуникационной кампании, ее отличия от рекламной и PR-кампании и приводятся классификация видов и этапов реализации. Особое внимание уделяется специфике продвижения в сфере HoReCa: высокой роли визуальной составляющей и эмоционального воздействия, значимости пользовательского контента и «сарафанного радио», необходимости локализации и работы с локальными сообществами, скорости и интерактивности коммуникаций, а также интеграции онлайн- и офлайн-каналов. На примерах российских заведений (сети «Буше», «ВЛАВАСИЕ», «TanukiFamily» «Coffee Like» и др.) показано, как данные особенности реализуются в конкретных инструментах продвижения.

Ключевые слова: Коммуникационная кампания, интегрированные маркетинговые коммуникации, сфера общественного питания, HoReCa, продвижение, программы лояльности, пользовательский контент, UGC, to-go, визуальный маркетинг.

V.A. Salabutina

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

The article examines the theoretical foundations of a communication campaign and its key features in the context of the public catering sector. The author clarifies the concept of a communication campaign, its differences from advertising and PR campaigns, and provides a classification of types and stages of implementation. Special attention is paid to the specifics of promotion in the HoReCa sector: the high importance of visual components and emotional impact, the significance of user-generated content and word-of-mouth marketing, the need for localization and engagement with local communities, the speed and interactivity of communications, as well as the integration of online and offline channels. Using examples of Russian establishments (the "Bouche" bakery chain, "VLAVASHE", "TanukiFamily", "Coffee Like", and others), the article demonstrates how these features are implemented in specific promotion tools. The materials of the article may be useful for marketing professionals and students studying communication strategies in the hospitality industry.

Keywords: communication campaign, integrated marketing communications, public catering sector, HoReCa, promotion, loyalty programs, user-generated content, UGC, to-go, visual marketing.

Современный рынок характеризуется высокой конкуренцией и разделением каналов коммуникации. В таких условиях новому бизнесу, особенно в сфере услуг, без грамотно выстроенной коммуникационной кампании будет сложно заявить о себе и сформировать устойчивый образ бренда. Сфера общественного питания - HoReCa – представляет особый интерес, ведь выбор потребителя в данной области во многом зависит не от функциональных характеристик, а от эмоционального опыта, визуальной привлекательности и атмосферы. Это выдвигает особые требования к планированию и реализации коммуникационных кампаний. Поэтому цель данной статьи – рассмотреть теоретическую основу коммуникационных кампаний и выявить ключевые особенности их реализации в сфере общественного питания.

Для достижения цели нужно следовать трем последовательным задачам:

- Во-первых, нужно разобраться в том, что такое коммуникационная кампания и чем она отличается от рекламных или PR-кампаний;

- Во-вторых, нужно описать основные виды и этапы таких кампаний;

- В-третьих, нужно уделить особое внимание на том, какие особенности таит в себе сфера общественного питания (HoReCa), и пояснить их через примеры из практики российских заведений.

Именно в таком порядке и построена статья. И начнем с разбора того, что понимается под коммуникационной кампанией и в чем заключается ее сущность.

В научном дискурсе под коммуникационной кампанией (КК) понимают целостный комплекс действий, объединенных одной целью, общим замыслом и ограниченными временными рамками. Ключевое отличие кампаний от разовых коммуникационных активностей – ее стратегическая целостность. Это не отдельные посты или рекламные объявления, а скоординированный набор сообщений, которые доносятся до аудитории через согласованные каналы для достижения конкретных изменений в ее знаниях, установках или поведении. [1]

Важно разграничивать КК со схожими, но более узкими понятиями, такими как рекламная или PR-кампания. Как отмечает Петренко Д. П. [2], каждый из этих видов имеет собственные цели. Если цель рекламной – привлечение внимания к продукту здесь и сейчас, а задача PR – работа с репутацией и образом в глазах людей, то коммуникационная кампания решает более масштабную задачу. Она ориентирована на выстраивание долгосрочных, доверительных отношений с аудиторией, совмещая в себе оба этих направления. Таким образом, в данном исследовании КК рассматривается как комплексное явление, включающее в себя рекламные и PR-инструменты для достижения общего сильного эффекта.

Из чего же строится такая кампания? Коммуникационная кампания, как отмечает Петренко Д. П. [2], состоит из четырех ключевых элементов: рекламы, PR, инструментов стимулирования сбыта и личных продаж. Только при их тесной связи друг с другом можно говорить о формировании единой стратегии. Следовательно, эффективная коммуникационная кампания – это не простой набор действий, а сложносоставная, но слаженная система, в которой каждый элемент работает на общий результат.

Однако, разобраться в том, из каких элементов состоит коммуникационная кампания мало. Важно иметь понимание, по каким критериям их можно сгруппировать и какие этапы проходит любая компания от старта до завершения. Итак: классификация и этапы коммуникационной кампании.

Существует несколько классификаций КК. В контексте данной статьи наиболее подходящей классификацией является представленная Д. П. Петренко [2]. Автор выделяет типы кампаний по пяти основаниям: в зависимости от стратегии (позитивные и негативные); от сферы деятельности (коммерческие, некоммерческие, государственно-политические и культурные); от географического охвата (от локальных до глобальных); от временной протяженности (стратегические, оперативные и ситуативные); и от характера эмоционального взаимодействия (умеренные и агрессивные). Эта классификация дает хорошую основу для анализа любого коммуникационного проекта.

Помимо классификации, важно понимать, что любой коммуникационный проект строится по общей логике. Запуск коммуникационной кампании обычно проходит четыре этапа. Первый – аналитический. На этом этапе изучают рынок и конкурентов, но самое главное – делят целевую аудиторию на группы по демографическим (пол, возраст, доход), психологическим (ценности, образ жизни) и поведенческим (привычки, история покупок) признакам. Второй этап – стратегический. На основе собранных данных ставятся цели, определяется, как бренд будет позиционироваться и выглядеть в глазах аудитории, какое главное сообщение он будет передавать, и выбирается единая манера общения (tone of voice). Третий этап – тактическая реализация. Здесь напрямую создают и публикуют контент в выбранных каналах. И четвертым этапом является оценка эффективности. Ее проводят с помощью разных показателей: от охватов (количество показов, рост аудитории) до поведенческих и, в итоге, коммерческих (конверсия, средний чек).

Перечисленное выше подходит ко многим сферам, однако у сферы общественного питания есть собственные особенности, которые могут сильно менять подход к коммуникациям. Поэтому далее разберемся в специфике общественного питания.

У данной сферы есть несколько черт, которые серьезно меняют подходы к коммуникационному продвижению. Если на рынке обычных товаров главное – функциональность продукта, то в сфере общественного питания на первый план выходят вкус, уровень обслуживания, атмосфера и эмоции – комплексный опыт потребителя.

Исходя из этого, можно выделить пять ключевых особенностей коммуникационных кампаний в данной сфере. Рассмотрим их применение в реальных инструментах продвижения.

Первая и одна из самых важных особенностей – это визуальная составляющая и эмоциональное воздействие и, конкретнее, их большое значение. Выбор в этой сфере часто иррационален, человек выбирает кафе или ресторан не потому, что взвесил все «за» и «против», а потому что ожидает получить удовольствие. Поэтому и коммуникация с аудиторией должна проходить через чувства. Например, сеть пекарен «Буше» в 2021 году выпустила рекламный ролик, в котором процесс приготовления завтрака показан через эстетику интимности [3]. Главная мысль – любовь к еде — это искреннее чувство.

Вторая особенность – значимость «сарафанного радио» и пользовательского контента (UGC). В отношении нового заведения доверие к личным рекомендациям играет большую роль, нежели к официальной рекламе. Задача грамотной стратегии – это стимулировать гостей создавать этот контент. Эффективным инструментом является создание фотогеничных – инстаграмных – блюд и интерьеров, а также запуск акций. Хорошим подтверждением является пример ресторанов-пивоварней «Puberty» с акцией «Приведи друга и получи кувшин пива» [4], которая напрямую работала на сарафанное радио в компаниях.

Третья особенность – необходимость локализации и интеграции в локальное сообщество. Для заведения малого и среднего формата особенно важна связь с районом: партнерства с соседними бизнесами (коворкинги, магазины) или участие в городских фестивалях. Например, сеть кофеен «Slovo Coffee» провела конкурс дизайна стаканчиков в партнерстве с художественным фестивалем «Wake Up Day» [5], что в итоге привело новую аудиторию через участников конкурса.

Четвертой особенностью является скорость и интерактивность коммуникаций. Сфера общественного питания требует мгновенной реакции на обратную связь и тренды. Внедрение специальных платформ для сбора отзывов, как это сделала сеть «ВЛАВАШЕ» с сервисом «Поинтер» [6], который позволил им оперативно отвечать на комментарии на всех платформах (Яндекс Карты, 2ГИС и др), что в конечном счете напрямую повышает лояльность клиентов к заведению.

И, заключительной, но не по значению, особенностью является тесная интеграция онлайн- и офлайн-каналов. Коммуникация не должна обрываться на цифровом этапе, а должна плавно подводить гостя к реальному посещению. Здесь можно выделить три основных инструмента.

Первый – таргетированная реклама и геотаргетинг для привлечения локальной аудитории.

Второй – ведение блога и создание «жизненного», «закулисного» контента, как это делает пекарня «Kuta Bakery» [7], активно показывая процессы выпечки, тем самым формируя доверие к продукту.

Третий – проведение онлайн-акций и розыгрышей, как в московском ресторане «Урюк», где розыгрыш сертификатов и десертов в подарок помог преодолеть сезонный спад продаж и привлечь в программу лояльности почти 2,5 тысячи новых участников [8].

Все эти особенности проявляются в конкретных форматах и инструментах, которые сейчас тесно связаны между собой. Так, программы лояльности на сегодняшний момент все чаще внедряются в мобильные приложения. Хорошим примером будет пекарня «Буше» [9], у которой программа лояльности работает исключительно через QR-код в приложении, показывая, как технологии упрощают процесс и для клиента, и для кассира.

Важно отдельное внимание уделить формату «кофе с собой» - «to-go», который стал ответом на ускорение темпа жизни городской аудитории. Коммуникация для таких проектов должна быть максимально быстрой, простой и визуально заметной. Успех сети «Coffee Like» [10], насчитывающей более 1000 точек и 2 миллионов участников программы лояльности, доказывает, что узкая специализация на формате «кофе с собой» может быть не только жизнеспособной, но и весьма перспективной и успешной стратегией.

Так получается, что коммуникационная компания в ресторанном бизнесе – это не просто реклама или разовые посты. Это целая система, где все завязано друг на друге. И работает она только тогда, когда учитывает главные особенности общепита: еду выбирают сердцем, а не умом; важен визуал; огромную роль играют отзывы и рекомендации; нужно быть своим для района; быстро реагировать на все, что происходит; учитывать связь между онлайн и реальными посещениями заведений.

Для тех, кто только открывает свое заведение, понимание этих вещей крайне важно. Взять и скопировать чужую рекламную стратегию с другой сферы не сработает эффективно. Успех приходит к тем, кто строит общение с клиентом целостно: от картинки в соцсетях, до того, как принимают отзывы на картах, и от системы бонусов и атмосферы внутри. Все это вместе создает доверие, эмоции и в итоге – постоянно гостей.

Эти выводы можно использовать на практике - для заведения любого размера: от маленькой пекарни в небольшом районе, до федерального сети (примеры «Буше», «ВЛАВАШЕ» и «Coffee Like» это подтверждают»). Именно комплексный подход, объединяющий визуальные, эмоциональные и интерактивные инструменты с учётом локального контента, определяют успех современных проектов в HoReCa.

Список литературы:

1. Феоктистова У.А., Романович В.К. Коммуникационная кампания бренда: сущность и особенности // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. - № 2. (84) – С. 200-202. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=41416919> (Дата обращения: 15.04.26)
2. Петренко Д.П. Коммуникационные кампании: рассмотрение основных аспектов // Научно-практический электронный журнал «Аллея Науки». – 2023. - №3 (37). – С. 1-12. – URL: https://alley-science.ru/domains_data/files/5March2023/KOMMUNIKACIONNYE%20KAMPANII%20RASSMOTRENIE%20OSNOVNYH%20ASPEKTOV.pdf#:~:text=Коммуникационная%20кампания%20состоит%20из%20четырёх%20основных%20элементов,друг%20с%20другом%20чтобы%20образовать%20общую%20стратегию (Дата обращения: 15.04.26)
3. Буше. Рекламный ролик «Завтрак» [Видео] // ВКонтакте. – 2021. – URL: https://vk.com/video-31081152_456239736?list=0a8be7bdc31e1f1f04 (Дата обращения: 15.04.26)
4. Ресторан-пивоварня Puberty. Акция «Приведи друга и получи кувшин пива» // Restoclub.ru. – 2025. – URL: <https://www.restoclub.ru/spb/place/puberty/news/privedi-druga-i-poluchi-kuvshin-piva> (Дата обращения: 15.04.26)
5. Wake Up Day. Художественный фестиваль [Сообщество ВКонтакте]. – URL: <https://vk.com/wakeupday> (Дата обращения: 15.04.26)
6. Адамович Х., Поинтер. +104% маршрутов и ни одного отзыва без ответов: как ВЛАВАШЕ учила франшизу и повысила конверсию на картах // Pntr.io. – 2025. – URL: <https://pntr.io/2001-vlavashe> (Дата обращения: 15.04.26)
7. Resultplace. Kuta Bakery (CHANG Family) // Restoplace.ru – 2025. – URL: <https://www.resultplace.ru/cases/kuta-chang> (Дата обращения: 15.04.26)
8. Ресторан «Урюк». Розыгрыш сертификатов от ресторана Урюк // Uryl.ru. – URL: <https://uryk.ru/msk/events/rozygrys-sertifikatov-ot-restorana-uruk> (Дата обращения: 15.04.26)
9. Буше. Мобильное приложение // Bushe.ru. – URL: <https://bushe.ru/mobile-app/1> (Дата обращения: 15.04.26)

10. Coffee Like. О компании // Coffee-like.com. – URL: <https://coffee-like.com/about> (Дата обращения: 15.04.26)

References

1. Feoktistova U.A., Romanovich V.K. Kommunikacionnaja kampanija brenda: sushhnost' i osobennosti // Jekonomika i biznes: teorija i praktika. – 2022. - № 2. (84) – S. 200-202. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=41416919> (Data obrashhenija: 15.04.26)
2. Petrenko D.P. Kommunikacionnye kampanii: rassmotrenie osnovnyh aspektov // Nauchno-prakticheskij jelektronnyj zhurnal «Allej Nauki». – 2023. - №3 (37). – S. 1-12. – URL: https://alley-science.ru/domains_data/files/5March2023/KOMMUNIKACIONNYE%20KAMPANII%20RASSMOTRENIE%20OSNOVNYH%20ASPEKTOV.pdf#:~:text=Kommunikacionnaja%20kampanija%20sostoit%20iz%20chetyreh%20osnovnyh%20jelementov,drug%20s%20drugom%2C%20chtoby%20obrazovat%20obshhuju%20strategiju (Data obrashhenija: 15.04.26)
3. Bushe. Reklamnyj rolik «Zavtrak» [Video] // VKontakte. – 2021. – URL: https://vk.com/video-31081152_456239736?list=0a8be7bdc31e1f1f04 (Data obrashhenija: 15.04.26)
4. Restoran-pivovarnja Puberty. Akcija «Privedi druga i poluchi kuvshin piva» // Restoclub.ru. – 2025. – URL: <https://www.restoclub.ru/spb/place/puberty/news/privedi-druga-i-poluchi-kuvshin-piva> (Data obrashhenija: 15.04.26)
5. Wake Up Day. Hudozhestvennyj festival' [Soobshhestvo VKontakte]. – URL: <https://vk.com/wakeupday> (Data obrashhenija: 15.04.26)
6. Adamovich H., Pointer. +104% marshrutov i ni odnogo otzyva bez otvetov: kak VLAVAShE uchilila franshizu i povysila konversiju na kartah // Pntr.io. – 2025. – URL: <https://pntr.io/2001-vlavashe> (Data obrashhenija: 15.04.26)
7. Resultplace. Kuta Bakery (CHANG Family) // Restoplace.ru – 2025. – URL: <https://www.resultplace.ru/cases/kuta-chang> (Data obrashhenija: 15.04.26)
8. Restoran «Urjuk». Rozygrysh sertifikatov ot restorana Urjuk // Uryl.ru. – URL: <https://uryk.ru/msk/events/rozygrysh-sertifikatov-ot-restorana-uruk> (Data obrashhenija: 15.04.26)
9. Bushe. Mobil'noe prilozhenie // Bushe.ru. – URL: <https://bushe.ru/mobile-app/1> (Data obrashhenija: 15.04.26)
10. Coffee Like. О компании // Coffee-like.com. – URL: <https://coffee-like.com/about> (Data obrashhenija: 15.04.26)

УДК 336.221.4

Р.Д. Балобасов

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

ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ НАЛОГА НА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ДОХОД В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

В статье рассматриваются особенности функционирования налога на профессиональный доход (далее - НПД) в условиях цифровой трансформации экономики. Проанализированы преимущества и проблемы действующего режима самозанятости, динамика его развития и налоговых поступлений. Особое внимание уделено роли налогового анализа как инструмента оценки эффективности НПД и потенциала цифровых сервисов для его совершенствования. Автором предложены меры по улучшению налогового режима с учётом индивидуальных особенностей плательщиков, расширения аналитических функций и повышения прозрачности данных. Делается вывод о высокой значимости НПД для развития малого бизнеса и легализации занятости в России.

Ключевые слова: самозанятость, налог на профессиональный доход, налоговый анализ, цифровизация, малый бизнес, налоговая система, аналитика.

R.D. Balobasov

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

FUNCTIONING AND DEVELOPMENT OF THE PROFESSIONAL INCOME TAX IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

This article examines the features of the professional income tax system in the context of the digital transformation of the economy. The advantages and challenges of the current self-employment regime, as well as the dynamics of its development and tax revenues, are analyzed. Special attention is given to the role of tax analysis as a tool for assessing the effectiveness of professional income tax and the potential of digital services for its improvement. The author proposes measures to enhance the tax regime, taking into account the individual characteristics of taxpayers, the expansion of analytical tools, and improved data transparency. The article concludes that professional income tax plays a significant role in the development of small business and the legalization of employment in Russia.

Keywords: self-employment, professional income tax, tax analysis, digitalization, small business, tax system, analytics.

Современное развитие малого и среднего предпринимательства представляет собой важнейший компонент экономической системы любой страны. Этот сектор обеспечивает значительную долю валового внутреннего продукта, выступает основой гибкого рынка труда и способствует формированию благоприятной деловой среды. В условиях стремительно изменяющейся экономической ситуации, нестабильных внешних факторов и вызовов цифровой трансформации особое значение приобретает углублённое изучение процессов, происходящих в сфере малого бизнеса, а также механизмов государственной поддержки, направленных на его развитие.

Особое внимание в последние годы уделяется самозанятым гражданам как новой категории участников экономических отношений. Самозанятость предоставляет возможность легального ведения деятельности без необходимости регистрации в качестве индивидуального предпринимателя, что делает её особенно привлекательной для начинающих специалистов, фрилансеров, студентов, пенсионеров и других категорий граждан, стремящихся к независимому источнику дохода. В условиях растущей гибкости занятости и появления новых форм заработка, таких как удалённая работа, краткосрочные заказы и онлайн-сервисы, самозанятость становится всё более актуальной формой трудовой активности.

Для легализации доходов физических лиц, оказывающих услуги, выполняющих работы или реализующих товары собственного производства, с 2019 года в России был введён специальный налоговый режим - налог на профессиональный доход (далее - НПД). Он представляет собой экспериментальную форму налогообложения, направленную на упрощение налогового администрирования, снижение налоговой нагрузки и вовлечение в легальное поле большого числа ранее не охваченных налоговой системой граждан. Основным отличием НПД от других режимов является его

простота, минимальный пакет обязательств со стороны налогоплательщика и полностью цифровой формат взаимодействия с налоговыми органами через приложение «Мой налог».

С момента внедрения прошло уже более шести лет, что позволяет подвести первые итоги функционирования НПД. Накопленный массив данных, статистика по количеству зарегистрированных самозанятых, объёмам налоговых поступлений и динамике использования этого режима предоставляют возможность провести всесторонний анализ. Такой анализ должен быть направлен не только на оценку достижений, но и на выявление существующих проблем, ограничений и рисков, возникающих в процессе применения НПД.

В частности, на повестке дня стоит ряд принципиальных вопросов: насколько успешно НПД справляется с задачей легализации доходов населения, какова его роль в экономической системе страны, каковы фактические и потенциальные риски для самозанятых и для бюджета, и, наконец, требует ли данный режим доработки или переработки. Ответы на эти вопросы позволят определить дальнейшую судьбу НПД: будет ли он переведён в постоянный статус, сохранится ли его действующая модель или же будет модернизирован с учётом текущих реалий и цифровых возможностей. Параллельно усиливается цифровая трансформация налоговой системы: государство получает больше данных, автоматизируются процессы администрирования и контроля. Это открывает новые возможности для анализа и оценки эффективности налоговых режимов, в том числе НПД.

Цель настоящей работы - проанализировать современное состояние НПД, его место в системе поддержки малого бизнеса, влияние цифровизации и перспективы развития данного налогового режима с учетом налогового анализа.

Налог на профессиональный доход в настоящее время представляет собой особый налоговый режим, установленный и введенный Федеральным законом «О проведении эксперимента по установлению специального налогового режима «Налог на профессиональный доход» от 27.11.2018 N 422-ФЗ, не включенный и не рассмотренный детально в разделе VIII.1. Специальные налоговые режимы Налогового кодекса РФ, поскольку он является экспериментальным. [1]. Налогоплательщиками, применяющими этот режим, могут быть физические лица, включая индивидуальных предпринимателей, перешедшие на данный режим в порядке, установленном указанным выше законом.

НПД предполагает самостоятельное ведение деятельности без работодателя и наемных сотрудников, при ограничении годового дохода суммой 2,4 млн. руб. Администрирование налога осуществляется через приложение «Мой налог», что отличает его от других режимов. Налоговый период - месяц, исчисление налога производится в автоматическом режиме ФНС России. Уплачен налог должен быть не позднее 28-го числа следующего месяца. Режим не требует авансовых платежей и страховых взносов. Используются 2 ставки: 4% - при поступлении доходов от физических лиц и 6% - от юридических лиц.

Налог на профессиональный доход популярен среди налогоплательщиков благодаря понятным условиям, простоте его использования и невысоким налоговым ставкам. Его применение не требует от граждан ведения сложной бухгалтерской отчетности, оформления традиционных налоговых деклараций или частого взаимодействия с налоговыми органами, что особенно важно для физлиц, не обладающих специальными знаниями в сфере налогообложения. Вся система построена на принципе доверия и цифровизации: регистрация, фиксация доходов и уплата налога осуществляются через мобильное приложение, а исчисление налога производится автоматически, на основе введенных данных.

Благодаря такому упрощенному подходу, НПД стал особенно привлекательным для тех категорий граждан, которые ранее не рассматривали официальную деятельность из-за её сложности. Это студенты, молодые специалисты, творческие профессии, самозанятые ремесленники, частные репетиторы, мастера по ремонту, водители, няни и многие другие, чья профессиональная занятость не всегда связана с формальной регистрацией бизнеса. Теперь для легализации своей деятельности не нужно открывать ИП, достаточно скачать приложение и начать работу, соблюдая правила этого налогового режима.

Итак, налог на профессиональный доход стал первым налоговым режимом, частично решившим проблему теневой занятости. По оценкам, несколько лет назад неофициальные доходы получали около 16 млн граждан [4], то к 2026 году в России зарегистрировано уже 15, 69 млн самозанятых [3]. Это означает, что благодаря НПД число фактически легализовавшихся граждан в разы превысило количество тех, кто всё ещё остаётся в тени. По разным оценкам, сейчас неофициально занято не более 5-8 млн человек, что свидетельствует о масштабном сокращении теневого сектора экономики. Этот показатель демонстрирует не только высокий уровень вовлечённости в легальный сектор, но и доверие граждан к государственным цифровым решениям в налоговой сфере.

НПД упростил процесс уплаты налогов, снял психологические барьеры перед легализацией доходов, а также предоставил людям возможность самостоятельно управлять своим временем, доходами и профессиональным ростом без вмешательства работодателя. Для государства это означало не только расширение налоговой базы, но и повышение прозрачности рынка труда. Поскольку основная цель данного экспериментального налогового режима - легализация доходов и вывод граждан из теневой

экономики, можно считать внедрение данного налогового режима успешным. Его популярность и динамика роста количества пользователей подтверждают актуальность и востребованность данного инструмента, особенно в условиях развития цифровых платформ и изменения форм занятости в современной экономике.

По аналогии с количеством роста плательщиков НПД, наблюдается стабильный рост поступлений в бюджетную систему РФ по данному налогу. Налог на профессиональный доход в 2019 году был введен только в 4 регионах РФ, соответственно и поступления за тот год были небольшими и составляли 1152,1 млн. рублей [2]. К 2020 году налоговые поступления в бюджетную систему России выросли почти в 3 раза, это связано с постепенным распространением экспериментального налогового режима, сначала в 23 регионах РФ, в дальнейшем и в остальных регионах России [1]. Темпы роста поступлений от НПД в 2021 году значительно варьировались по федеральным округам, однако к 2025 году они стали более сближенными. Этот разброс был связан с внедрением налога и адаптацией населения к нему. В дальнейшем темпы роста, вероятно, будут снижаться, и влияние НПД на общие налоговые поступления стабилизируется, что может свидетельствовать о завершении процесса адаптации и переходе к более стабильному развитию.

Важным фактором, характеризующим эффективность введенного налогового режима, является сумма поступлений налога на профессиональный доход в среднем на одного налогоплательщика в год. Данный показатель рассчитан в таблице 1 за период с 2019 по 2024 годы.

Таблица 1 - Сумма поступлений НПД в среднем на 1 налогоплательщика в год

Период	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Количество плательщиков НПД (чел.)	337 244	1 603 638	3 862 114	6 561 475	9 278 730	12 466 577	15 689 603
Сумма поступлений НПД в бюджетную систему РФ (тыс. руб.)	1 152 102	3 307 530	21 317 613	36 795 849	59 805 081	94 906 486	137 001 340
Среднегодовой НПД уплаченный одним плательщиком (тыс. руб.)	3,416	2,062	5,519	5,607	6,445	7,612	8,732

По данным таблицы 1, можно проследить динамику в поведении налогоплательщиков, применяющих НПД. Так, средняя сумма налоговых поступлений на одного плательщика составила 3,416 тыс. рублей в 2019 году, однако уже в 2020 году этот показатель снизился до 2,062 тыс. рублей. Снижение можно объяснить, как расширением географии действия режима - с четырёх до двадцати трёх регионов, - так и значительным ростом числа новых плательщиков, часть которых, возможно, вела деятельность нерегулярно или имела низкие доходы.

В 2021 году наблюдается резкий рост среднего значения - до 5,520 тыс. рублей, что более чем в два с половиной раза выше показателя предыдущего года. Такой скачок можно трактовать как результат адаптации плательщиков к режиму НПД, повышения уровня их деловой активности, а также усиления цифровой грамотности, что способствовало более регулярной фиксации доходов через приложение «Мой налог».

С 2021 по 2025 год среднегодовые поступления продолжают расти, достигнув в 2025 году 8,732 тыс. рублей на одного налогоплательщика. Этот рост может быть обусловлен несколькими факторами: повышением профессиональной активности самозанятых, общим увеличением цен и доходов в экономике (в том числе за счёт инфляционных процессов), расширением спектра предоставляемых услуг, а также увеличением числа самозанятых, получающих доход не только от физических лиц, но и от организаций.

Интересно, что в 2021 году, когда налоговые поступления увеличились в 6,5 раз (до 21 317,6 млн. рублей), количество налогоплательщиков выросло только в 2,4 раза. Это расхождение подтверждает, что причиной роста стали не только новые регистрации, но и рост налоговой дисциплины, увеличение средней

налоговой базы и, возможно, расширение экономической активности уже существующих плательщиков.

Такое поведение указывает на то, что самозанятые, в целом, освоили налоговый режим, считают его удобным и приемлемым для своей деятельности. Однако дальнейшее увеличение налоговой нагрузки или рост ставки может привести к снижению мотивации к легальной работе и частичному возврату в теневую экономику. Это особенно важно учитывать в контексте обсуждений о возможном повышении лимита дохода или изменения ставок. Таким образом, текущее значение среднегодовых платежей можно рассматривать как достигнутый "порог устойчивости", выше которого может начаться снижение собираемости налога или рост недовольства этим налоговым режимом.

Однако при всей положительной динамике текущая модель НПД не лишена системных проблем, которые требуют комплексного осмысления и дальнейшего совершенствования. Это, в первую очередь, ограниченный доступ к открытым данным, который не позволяет проводить полноценный налоговый анализ, а значит - затрудняет объективную оценку эффективности режима. Кроме того, сохраняются риски переквалификации отношений с юридическими лицами в трудовые, ограничения по доходу, отсутствие пенсионных отчислений и потенциальное использование НПД для обхода уплаты НДФЛ и страховых взносов.

Решение обозначенных проблем возможно через развитие цифровых инструментов и налоговой аналитики. Современные технологии позволяют не только повысить прозрачность, но и превратить налоговый анализ в действенный инструмент для управления, прогнозирования и планирования как со стороны государства, так и самих самозанятых.

Цифровизация уже стала ключевым фактором успешного функционирования НПД. Приложение «Мой налог», разработанное ФНС, обеспечивает быструю регистрацию, автоматический расчет и удобную уплату налога, что делает взаимодействие между налогоплательщиком и государством максимально простым и эффективным.

С другой стороны, развитие аналитических решений на основе больших данных открывает новые горизонты - как для самозанятых, так и для налоговых органов. Инструменты налогового анализа позволяют отслеживать динамику доходов, сезонность, клиентскую структуру, что помогает плательщику своевременно принимать управленческие решения: например, переходить на другой налоговый режим, прогнозировать налоговую нагрузку или выявлять точки роста. Государство, в свою очередь, получает возможность глубже понимать поведение этой категории налогоплательщиков, корректировать налоговую политику и разрабатывать меры поддержки на основе реальных данных.

В настоящее время при превышении лимита в 2,4 млн рублей самозанятый теряет право на применение режима НПД и вынужден полностью переходить на иной налоговый режим, чаще всего - на упрощенную систему налогообложения (далее - УСН). Это ведёт к резкому росту налоговой нагрузки, что может стать демотивирующим фактором и спровоцировать уход «в тень» многих предпринимателей. Предлагается ввести механизм «мягкого порога», при котором при превышении лимита, например, до 3 млн. рублей, самозанятый мог бы временно сохранить статус, уплачивая налог по повышенной ставке. Это обеспечит плавный переход, снизит административную нагрузку и повысит устойчивость налогового режима.

Стоит упомянуть, что первоначальной целью введения специального налогового режима - налога на профессиональный доход - была легализация доходов физических лиц, получаемых от оказания услуг, выполнения работ или продажи товаров преимущественно другим физическим лицам. Однако в текущей ситуации самозанятые вправе сотрудничать и с юридическими лицами. При этом они не участвуют в системе обязательных страховых и пенсионных отчислений, что снижает уровень социальной защиты и создает риски как для самих плательщиков, так и для бюджета. Данная возможность нередко используется организациями как инструмент снижения налоговой нагрузки, вместо заключения трудовых договоров с гражданами, оформляется самозанятость, что позволяет избежать уплаты НДФЛ и страховых взносов. Такие схемы не только ущемляют трудовые права работников, но и приводят к недополучению средств региональными бюджетами.

В связи с этим представляется целесообразным установить ограничение, согласно которому НПД может применяться исключительно в рамках взаимодействия физических лиц с физическими лицами (не ИП). Это позволит устранить возможность использования самозанятости в качестве легальной формы ухода от налогов и сократит число злоупотреблений со стороны недобросовестных работодателей.

Самозанятые - это крайне разнородная категория налогоплательщиков, включающая представителей разных возрастов, профессий и жизненных обстоятельств: студентов, фрилансеров, молодых специалистов, сезонных работников, представителей творческих профессий и, в особенности, пенсионеров. У каждой из этих групп - своя мотивация к участию в экономической деятельности и различные потребности в уровне налоговой и социальной поддержки.

Особое внимание при разработке исключений следует уделить пенсионерам. Для многих пожилых граждан самозанятость становится не просто способом дополнительного дохода, а реальной необходимостью для поддержания достойного уровня жизни. Учитывая, что пенсионеры уже получают

государственную пенсию, необходимость в формировании пенсионных накоплений для них отсутствует. Это делает логичным исключение именно этой категории из предполагаемого запрета на взаимодействие самозанятых с юридическими лицами. Такой подход позволит сохранить для пенсионеров гибкий формат занятости без оформления трудового договора и при этом не потребует от организаций дополнительных затрат в виде страховых отчислений. Более того, это создаст легальные условия для выполнения пенсионерами разовых заказов и предоставления услуг бизнесу.

Для других категорий самозанятых, таких как студенты или молодые специалисты, можно рассматривать иные формы поддержки - например, налоговые каникулы, сниженные ставки. Однако именно в отношении пенсионеров введение адресного исключения выглядит наиболее обоснованным - как с точки зрения социальной справедливости, так и с позиции разумного экономического регулирования.

Открытые и доступные данные являются основой эффективного налогового анализа и разработки обоснованной налоговой политики. Сегодня ФНС аккумулирует значительный массив данных по НПД, однако доступ к ним в открытых источниках ограничен. Предлагается создать публичную цифровую панель аналитики НПД, в которой были бы представлены следующие статистические показатели: распределение доходов, структура клиентов, динамика поступлений по регионам, доля самозанятых в населении и др. Это позволит исследователям, экспертам и региональным властям проводить более глубокий анализ и формировать предложения по совершенствованию режима, что особенно актуально в данный момент, так как НПД является экспериментальным режимом.

Также расширенные функции и аналитику можно внедрить непосредственно в приложение «Мой налог». Сегодня приложение «Мой налог» выполняет базовые функции: регистрация, расчёт и уплата налога. Однако в условиях цифровизации необходимо расширение функционала в сторону аналитики. Предлагается внедрить следующие функции:

- автоматические уведомления о рисках, например, при приближении к годовому лимиту или резком увеличении доходов от юридических лиц;
- рекомендации по смене налогового режима, основанные на данных о доходах, сезонности и клиентской структуре;
- персонализированные отчёты, которые помогут самозанятым лучше планировать налоги и управлять своими финансовыми потоками.

Налог на профессиональный доход стал важным инструментом легализации самозанятости и снижения уровня теневой занятости в России. Благодаря простоте применения, цифровому формату администрирования и низким налоговым ставкам, этот режим показал высокую популярность среди физических лиц, ведущих профессиональную деятельность. Вместе с тем, по мере развития НПД стали проявляться и его слабые стороны - от риска переквалификации в трудовые отношения до отсутствия пенсионных отчислений и ограниченного доступа к аналитическим данным.

Современные вызовы требуют не только технических доработок налогового режима, но и системного подхода к его совершенствованию через развитие аналитических механизмов и цифровых решений. Именно налоговый анализ становится тем инструментом, который позволяет не только оценивать эффективность НПД, но и формировать предложения по его адаптации к реальным экономическим условиям. Развитие функций анализа и прогнозирования в приложении «Мой налог», создание открытой статистической панели, введение мягкого порога перехода на УСН и разграничение категорий самозанятых - это те шаги, которые могут значительно повысить прозрачность режима, снизить административные и социальные риски и обеспечить дальнейшее развитие самозанятости как одного из драйверов малого бизнеса в цифровой экономике. Таким образом, НПД не только решает задачу легализации доходов граждан, но и способен стать устойчивым элементом современной налоговой системы при условии грамотной цифровой поддержки и продуманной аналитики.

*Научный руководитель: доцент кафедры бухгалтерского учета и аудита
Александрова М.Г.*

*Scientific supervisor: associate professor of the department of accounting and auditing
Aleksandrova M.G.*

Список литературы

1. Федеральный закон «О проведении эксперимента по установлению специального налогового режима «Налог на профессиональный доход» от 27.11.2018 N 422-ФЗ (последняя редакция)
2. Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства. URL: <https://ofd.nalog.ru/statistics2.htm> (дата обращения: 04.04.2026).
3. Аналитический портал ФНС России. URL: <https://analytic.nalog.gov.ru/> (дата обращения: 04.04.2026).
4. Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 05.04.2026).

References

1. Federal'nyi zakon "O provedenii eksperimenta po ustanovleniyu spetsial'nogo nalogovogo rezhima "Nalog na professional'nyi dokhod" ot 27.11.2018 N 422-FZ [Federal Law "About the Experiment on Establishing the Special Tax Regime 'Tax on Professional Income' dated November 27, 2018 No. 422-FL."]. (in Rus.).
2. Edinyi reestr sub"ektov malogo i srednego predprinimatel'stva [Unified Register of Small and Medium-Sized Enterprises]. URL: <https://ofd.nalog.ru/statistics2.htm> (date accessed 04.04.2026)
3. Analiticheskii portal FNS Rossii [Analytical portal of the Federal Tax Service]. URL: <https://analytic.nalog.gov.ru/> (date accessed 04.04.2026)
4. Federal'naya sluzhba gosudarstvennoi statistiki [Federal State Statistics Service]. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (date accessed 05.04.2026)

УДК 336.226.11

М.Г.Александрова, М.Е. Иванова

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

НЕОБЛАГАЕМЫЙ МИНИМУМ ПО НДФЛ КАК АЛЬТЕРНАТИВА СТАНДАРТНЫМ НАЛОГОВЫМ ВЫЧЕТАМ

@ М.Г.Александрова, М.Е. Иванова, 2026

В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты внедрения необлагаемого налогового минимума в систему налогообложения доходов физических лиц в Российской Федерации. Проведён сравнительный анализ функций НДФЛ в России и подоходного налога в зарубежных странах, а также анализ эволюции подоходного налогообложения в отечественной практике. Выполнены расчёты последствий введения необлагаемого минимума в размере регионального прожиточного минимума для всех федеральных округов и отдельных субъектов РФ. Сформулированы предложения по корректировке главы 23 Налогового кодекса РФ.

Ключевые слова: НДФЛ, необлагаемый минимум, налоговая политика, прожиточный минимум, стандартные налоговые вычеты, региональный бюджет.

M.G.Aleksandrova, M.E.Ivanova

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

TAX-FREE MINIMUM AS AN ALTERNATIVE TO STANDARD TAX DEDUCTIBLES

The article discusses the theoretical and practical aspects of introducing a tax-free minimum into the system of taxation of personal income in the Russian Federation. A comparative analysis of the functions of personal income tax in Russia and income tax in foreign countries was carried out, as well as an analysis of the evolution of income taxation in domestic practice. Calculations were made of the consequences of introducing a non-taxable minimum in the amount of the regional subsistence minimum for all federal districts and individual constituent entities of the Russian Federation. Proposals for adjusting Chapter 23 of the Tax Code of the Russian Federation have been formulated.

Keywords: Personal income tax, tax-free minimum, tax policy, living wage, standard tax deductions, regional budget.

Роль налога на доходы физических лиц сложно переоценить, в течении десятилетий он является одним из наиболее стабильных и значимых источников формирования доходной базы региональных бюджетов нашей страны. С одной стороны, это свидетельствует о высокой фискальной эффективности НДФЛ и его роли как бюджетообразующего налога для субъектов Российской Федерации. С другой стороны, действующая система стандартных налоговых вычетов, призванная реализовывать социальную и регулирующую функции налога, остаётся крайне неэффективной.

С 1 января 2025 года в Российской Федерации действует расширенная прогрессивная шкала НДФЛ [1,2]. Её введение стало важным шагом на пути усиления распределительной функции этого налога. Однако в отечественном налоговом законодательстве по-прежнему отсутствует важный для расчёта налога на доходы физических лиц элемент, присутствующий в подавляющем большинстве стран, — минимальный доход физического лица, необлагаемый налогом (далее – необлагаемый минимум). Отсутствие необлагаемого минимума означает, что налог на доходы физических лиц взимается даже с той части заработка гражданина, которая объективно необходима для обеспечения его базового физиологического выживания и удовлетворения минимальных потребностей.

Необходимость необлагаемого минимума или отсутствие такой необходимости напрямую связано с теми функциями, которые выполняет налог. Для того чтобы понять, какую роль призван играть НДФЛ в экономике, необходимо обратиться к теоретическим основам налогообложения. Согласно п. 1 ст. 8 Налогового кодекса РФ, под налогом понимается обязательный, индивидуально безвозмездный платеж, взимаемый с организаций и физических лиц в целях финансового обеспечения деятельности государства. Однако помимо этой формальной характеристики, налоги выполняют ряд других важнейших функций.

В научной литературе нет единого подхода к классификации функций налогов. Различные авторы выделяют разные наборы функций, дополняя базовую фискальную функцию иными.

Брызгалов А.В. в своей работе «История налогообложения» [3] выделяет распределительную и регулируемую функции. Распределительная функция позволяет перераспределять финансовые ресурсы между различными уровнями бюджетной системы и социальными группами. Регулирующая функция направлена на управление экономическими процессами через изменение ставок, введение льгот и налоговых преференций, что позволяет стимулировать или ограничивать деятельность в определенных отраслях.

Килинкова, Е.В. и Крохин Ю.А. в своих исследованиях, посвященных налоговому праву [4, 5], выделяют контрольную и стимулирующую функции. Контрольная функция, по мнению Крохина Ю.А., заключается в обеспечении контроля за движением финансовых ресурсов, своевременностью и полнотой поступления налоговых платежей, а также за соответствием финансовых операций налогоплательщиков законодательству. Стимулирующая функция проявляется в создании государством посредством налоговых льгот, вычетов и пониженных ставок благоприятных условий для развития определенных видов деятельности, инвестиционной активности или поддержки социально значимых категорий граждан.

Черник Д.Г. в своих учебниках по налогообложению [6, 7, 8] выделяет социальную функцию. Социальная функция, которую Черник Д.Г. считает особенно важной в современном государстве, заключается в поддержании социального равновесия путем перераспределения доходов между различными группами населения, снижения неравенства и финансирования социальных программ.

Итак, различные авторы выделяют разные дополнительные функции налогов — распределительную, регулируемую, контрольную, стимулирующую, социальную. Однако все ученые уверены в одном: фискальная функция является основополагающей, базовой и неотъемлемой для любого налога. Остальные функции дополняют фискальную и позволяют использовать налоги не только как источник пополнения бюджета, но и как эффективный инструмент государственной экономической и социальной политики. Именно соотношение этих функций в конкретном налоге определяет его роль в экономической системе государства.

Анализ статистических данных Федерального казначейства и Федеральной налоговой службы показывает, что НДФЛ в современной России выполняет прежде всего фискальную функцию, причём с ярко выраженной тенденцией к усилению. В то же время социальная функция НДФЛ, заключающаяся в поддержании социального равновесия путём справедливого перераспределения доходов, сглаживания неравенства и финансирования социальных программ, реализуется крайне недостаточно.

Ежемесячный вычет в размере 1 400 рублей на первого ребёнка, 2 800 рублей – на второго и по 6 000 рублей на третьего и последующих детей даёт налогоплательщику экономию на НДФЛ в размере всего 182 руб., 364 руб. и по 780 рублей в месяц соответственно. В таблице 1 рассмотрен доход физического лица, соответствующий минимальному размеру оплаты труда (далее – МРОТ) в Санкт-Петербурге в 2026 году. Рассчитана выгода семьи, имеющей одного, двух и трёх детей, от предоставленных вычетов.

Таблица 1. Анализ эффективности стандартных вычетов на детей

	1 ребенок	2 ребенка	3 ребенка
Годовой доход (1 родителя)	31 250	31 250	31 250
Количество месяцев, в которых предоставляется льгота	12	12	12
Сумма вычета в месяц (рублей)	1 400	4 200	10 200
Выгода от вычета в месяц 1 родителю (рублей)	182	546	1 326
Выгода от вычета за год для семьи с одним работающим (рублей)	2 184	6 552	15 912
Выгода от вычета в месяц 2 родителям (рублей)	364	1 092	2 652
Выгода от вычета за год для семьи (рублей)	4 368	13 104	31 824

Как показывают итоги расчётов, представленные в таблице 1, для семьи с одним работающим родителем, получающим заработную плату на уровне минимального размера оплаты труда (МРОТ) в Санкт-Петербурге в 2026 году (31 250 рублей в месяц), годовая выгода от применения стандартных вычетов на трёх детей составит лишь 15 912 рублей. Эта сумма меньше величины прожиточного минимума на ребёнка, который в Санкт-Петербурге в 2026 году установлен в размере 20 025 рублей в месяц.

Обратим внимание, что получить вычет на ребёнка можно только если совокупный годовой доход налогоплательщика не превысит 450 000 рублей. Это значит, что в среднем в месяц он должен зарабатывать не более 37 500 рублей ($450\,000 / 12 = 37\,500$). Эта сумма превышает минимальный размер оплаты труда в Санкт-Петербурге лишь на 6205 рублей. То есть возможность получать стандартный налоговый вычет на ребёнка в течение всего года в Петербурге есть только у тех, чей заработок лишь немного больше МРОТ этого региона.

Итак, данные таблицы 1 наглядно демонстрируют, что размер стандартных вычетов является крайне незначительным и не сопоставим с реальными расходами на содержание детей, даже если в качестве реальных доходов брать величину прожиточного минимума на ребёнка. Это позволяет сделать вывод о том, что социальная функция НДФЛ в его текущем виде реализуется недостаточно эффективно.

Опыт зарубежных стран наглядно демонстрирует, что фискальная функция подоходного налога может успешно сочетаться с социальной через механизм необлагаемого минимума. В Соединённом Королевстве Великобритании и Северной Ирландии действует так называемый личный лимит (Personal Allowance), который в 2023–2024 финансовом году составлял 12 570 фунтов стерлингов в год, что полностью освобождает от налогообложения доходы на уровне годового прожиточного минимума [9,10,11]. При этом для высокооплачиваемых граждан предусмотрен механизм постепенного сокращения личного лимита: при годовом доходе свыше 100 000 фунтов стерлингов лимит уменьшается на 1 фунт за каждые 2 фунта превышения, что усиливает прогрессивность налоговой системы в целом.

В Соединённых Штатах Америки применяется стандартный вычет (Standard Deduction), размер которого в 2024 году составлял 14 600 долларов для одиноких граждан и 29 200 долларов для супружеских пар, подающих совместную налоговую декларацию [12]. Данный вычет доступен всем налогоплательщикам, не прибегающим к детализированному учёту расходов, и фактически выполняет функцию необлагаемого минимума, гарантируя, что базовый доход, необходимый для выживания, не подлежит налогообложению.

Во Франции, хотя классический необлагаемый минимум в явном виде и отсутствует, применяется уникальная система семейного коэффициента (quotient familial) и нулевая ставка налога для доходов ниже определённого порога, что в совокупности выполняет аналогичную социальную функцию [13]. Суммарный доход домохозяйства делится на количество условных долей (частей), соответствующих составу семьи, и к полученной величине применяется прогрессивная шкала налогообложения. Такой подход позволяет учитывать не только индивидуальный доход налогоплательщика, но и его семейное положение и иждивенческую нагрузку.

Исторический анализ отечественного налогового законодательства показывает, что необлагаемый минимум доходов является неотъемлемым элементом российской налоговой традиции, а его отсутствие в современной системе — скорее историческое исключение, обусловленное спецификой реформ начала 2000-х годов. В Советском Союзе на протяжении всего периода существования подоходного налога действовал необлагаемый минимум, размер которого варьировался в зависимости от экономической ситуации и места проживания налогоплательщика. Так, в 1984 году необлагаемый минимум составлял 70 рублей в месяц при средней заработной плате по стране 169,55 рубля, то есть достигал более 40 % от средней зарплаты. В 1990-е годы, после распада СССР, необлагаемый минимум был сохранён и приравнен к минимальному размеру оплаты труда, однако вследствие гиперинфляции его реальное значение стремительно обесценилось. Окончательная отмена необлагаемого минимума произошла в 2001 году с введением плоской шкалы НДФЛ и единой ставки налога в размере 13 % [14].

Для того чтобы оценить, насколько реализуемым является введение необлагаемого минимума с точки зрения бюджетной устойчивости регионов, был проведен расчёт выпадающих доходов при введении необлагаемого налогом минимума. В качестве порога необлагаемого дохода был взят размер прожиточного минимума трудоспособного населения, установленный на начало налогового периода в каждом конкретном субъекте Российской Федерации. Расчёт производился по следующей формуле:

$$I = N \times W \times 0,13,$$

где I — сумма выпадающих доходов бюджета субъекта РФ, выраженная в рублях;

N — численность трудоспособного населения в соответствующем регионе, человек;

W — размер прожиточного минимума трудоспособного населения, установленный в данном регионе на начало налогового периода, рублей;

0,13 — базовая ставка налога на доходы физических лиц.

Ставка берётся минимальная, так как вычет производится из дохода, не превышающего 2,4 млн. руб. Результаты произведённых расчётов по федеральным округам Российской Федерации представлены в таблице 2. Обращаем внимание, что расчёт произведён с учётом предоставления необлагаемого налогом минимума только работающему и получающему доход населению.

Таблица 2. Сумма выпадающих доходов от введения необлагаемого минимума и их доля в общем бюджете федерального округа

Округ	Сумма выпадающих доходов, млрд. руб.	Доходы бюджета млрд. руб.	Доля выпадающих доходов в общих доходах бюджета, %
Центральный	$1\,522\,000 \times 234\,000 \times 0,13 = 46,3$	9 260,0	$46,3 / 9\,260 \times 100 = 0,5$
Северо-Западный	$546\,000 \times 228\,000 \times 0,13 = 16,2$	3 240,0	$16,2 / 3\,240 \times 100 = 0,5$
Южный	$733\,000 \times 192\,000 \times 0,13 = 18,3$	2 614,3	$18,3 / 2\,614,3 \times 100 = 0,7$
Северо-	$433\,000 \times 174\,000 \times 0,13 = 9,8$	980,0	$9,8 / 980 \times 100 = 1,0$

Кавказский			
Приволжский	$1\,342\,000 \times 180\,000 \times 0,13 = 31,4$	3 925,0	$31,4 / 3\,925 \times 100 = 0,8$
Уральский	$484\,000 \times 216\,000 \times 0,13 = 13,6$	2 720,0	$13,6 / 2\,720 \times 100 = 0,5$
Сибирский	$664\,000 \times 204\,000 \times 0,13 = 17,6$	2 514,3	$17,6 / 2\,514,3 \times 100 = 0,7$
Дальневосточный	$269\,000 \times 252\,000 \times 0,13 = 8,8$	2 200,0	$8,8 / 2\,200 \times 100 = 0,4$

По данным таблицы 2, можно проследить, что суммарные выпадающие доходы консолидированных бюджетов субъектов Российской Федерации при введении необлагаемого минимума в предлагаемом размере составят 162,1 млрд рублей. Эта сумма составляет лишь 0,6 % от общих доходов региональных бюджетов, что является вполне управляемым уровнем и не создаёт критических угроз для бюджетной стабильности.

Предлагается система, когда вычет даётся на каждого члена семьи в сумме прожиточного минимума. При этом на взрослых даётся сумма прожиточного минимума для трудоспособного населения в данном регионе, а на детей – в сумме прожиточного минимума для детей до 18 лет. Вычеты на детей даются каждому родителю в сумме половины от детского прожиточного минимума на каждого несовершеннолетнего ребёнка или обучающегося на дневной форме обучения до 24 лет. Для более детальной и объективной оценки были проведены расчёты по отдельным субъектам Российской Федерации. Кроме того, был сделан расчёт компенсационного эффекта, который может быть получен за счёт отмены действующих в настоящее время стандартных налоговых вычетов на детей (за исключением вычетов на детей-инвалидов, которые предлагается сохранить в качестве дополнительной меры социальной поддержки). Результаты данных расчётов представлены в таблице 3.

Таблица 3. Сумма выпадающих доходов от введения необлагаемого минимума (на работающих людей и на их детей) и их доля в общем бюджете региона

Регионы	Численность работоспособного населения тыс.чел	Сумма выпадающих доходов при введении необлагаемого минимума на взрослых и детей, млрд руб.	Сумма выпавших доходов за счёт предоставления стандартных налоговых вычетов на детей в 2025 году, млрд руб.	Итоговая сумма выпадающих доходов, млрд руб.	Доля выпад-х доходов в общих доходах бюджета, %
1	2	3	4	5 = 3 - 4	6
Санкт-Петербург	3 381,6	$(3\,381\,600 \times 19\,329 + 911\,200 \times 18\,749) \times 0,13 / 1\,000\,000\,000 = 10,72$	$911\,200 \times 3\,182 \times 12 \times 0,13 / 10\,000\,000\,000 = 4,52$	$10,72 - 4,52 = 6,20$	$6,20 \div 1410 \times 100 = 0,44$
Ямало-Ненецкий АО	310,5	$(310\,500 \times 24\,294 + 148\,800 \times 23\,565) \times 0,13 / 1\,000\,000\,000 = 1,44$	$148\,800 \times 3\,182 \times 12 \times 0,13 / 10\,000\,000\,000 = 0,74$	$1,44 - 0,74 = 0,70$	$0,70 \div 258 \times 100 = 0,27$
Республика Алтай	93,7	$(93\,700 \times 16\,846 + 61\,800 \times 14\,835) \times 0,13 / 1\,000\,000\,000 = 0,324$	$61\,800 \times 3\,182 \times 12 \times 0,13 / 10\,000\,000\,000 = 0,307$	$0,324 - 0,307 = 0,017$	$0,017 \div 33 \times 100 = 0,05$
Ханты-Мансийский АО - Югра	1 089,6	$(1\,089\,600 \times 21\,252 + 436\,000 \times 20\,631) \times 0,13 / 1\,000\,000\,000 = 4,18$	$436\,000 \times 3\,182 \times 12 \times 0,13 / 10\,000\,000\,000 = 2,16$	$4,18 - 2,16 = 2,02$	$2,02 \div 324 \times 100 = 0,62$
Республика Тыва	192,1	$192\,100 \times 17\,910 + 114\,400 \times 17\,373) \times 0,13 / 1\,000\,000\,000 = 0,706$	$114\,400 \times 3\,182 \times 12 \times 0,13 / 10\,000\,000\,000 = 0,568$	$0,706 - 0,568 = 0,138$	$0,138 \div 67 \times 100 = 0,21$
г. Москва	7 406,2	$(7\,406\,200 \times 23\,908 + 2\,894\,000 \times 20\,451) \times 0,13 / 1\,000\,000\,000 = 30,71$	$2\,894\,000 \times 3\,182 \times 12 \times 0,13 / 10\,000\,000\,000 = 14,37$	$30,71 - 14,37 = 16,34$	$16,34 \div 3350 \times 100 = 0,49$

В расчётах, приведённых в таблице 3, не учтены аналогичные вычеты на лиц от 18 до 24 лет, обучающихся по очной форме обучения. Однако данные вычеты, во-первых, при расчёте будут

увеличивать поступления в бюджет, во-вторых, их гораздо меньше, чем вычетов на несовершеннолетних детей, поэтому не отражение в расчётах этой составляющей не будет влиять на окончательный результат и соответствующие выводы.

Итак, расчёты, приведённые в таблице 3, показывают, что доля выпадающих доходов региональных бюджетов составляет не более 0,62% в рассматриваемых субъектах РФ. Эти суммы, как уже говорилось ранее, не будут создавать риски для финансовой устойчивости региональных бюджетов. Таким образом, проведенный анализ показывает, что замена существующих стандартных вычетов на механизм необлагаемого минимума в размере регионального прожиточного минимума на каждого члена семьи позволит значительно повысить реальные располагаемые доходы граждан, особенно многодетных семей, при этом фискальные потери бюджетов останутся в пределах допустимых значений.

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что введение необлагаемого минимума по налогу на доходы физических лиц в размере регионального прожиточного минимума является не только социально необходимым, но и экономически реализуемым шагом. Анализ функций налогов показал, что, несмотря на выделение различными авторами (Брызгалин А.В., Крохин Ю.А., Черник Д.Г.) разных дополнительных функций, все учёные согласны с тем, что фискальная функция является основополагающей. В России НДФЛ выполняет именно эту роль, являясь бюджетообразующим налогом для субъектов Федерации (доля в региональных доходах достигает 28,8%, а в отдельных субъектах — 47-51%). При этом существующие стандартные вычеты на детей (1 400 – 6 000 рублей) крайне низки и не сопоставимы с реальными расходами на содержание ребенка, что свидетельствует о недостаточной реализации социальной функции налога. Опыт зарубежных стран (Великобритании, США, Германии, Франции) подтверждает, что необлагаемый минимум является эффективным инструментом сочетания фискальной и социальной функций.

Расчеты, проведенные для федеральных округов и отдельных субъектов РФ, показали, что выпадающие доходы бюджетов при введении необлагаемого минимума составят в среднем 0,6% от общих доходов регионов (от 0,3% в Ямало-Ненецком АО до 1,0% в Северо-Кавказском федеральном округе), что является управляемым уровнем и не создает угрозы бюджетной стабильности. При этом социальный эффект от реализации меры будет значительным: для семьи с тремя детьми в Санкт-Петербурге предлагаемый механизм позволит дополнительно сохранить в семейном бюджете 163 908 рублей в год (против 9 048 рублей при действующей системе вычетов), что напрямую повысит уровень жизни многодетных семей. Таким образом, введение необлагаемого минимума по НДФЛ — это не техническая корректировка налогового законодательства, а стратегический шаг к построению социально ориентированной экономической модели, позволяющий сократить бедность, стимулировать легализацию трудовых отношений и укрепить социальную стабильность.

Список литературы

1. Федеральный закон "О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации, отдельные законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации" от 12.07.2024 N 176-ФЗ (последняя редакция) - URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_480697/ (дата обращения: 11.04.2026).
2. Рульков А. Порядок применения новой шкалы НДФЛ — Текст : электронный // Информационно-правовой портал Гарант.ру : официальный сайт. — 2025. — URL: <https://www.garant.ru/1c-wiseadvice/guide/progressivnaya-shkala-ndfl-s-2025-goda/> (дата обращения: 11.04.2026).
3. Брызгалин А.В. История налогообложения / под ред. А.В. Брызгалина. — М. : «Аналитика-Пресс», 1997. — 400 с.
4. Килинкарлова, Е.В. Налоговое право зарубежных стран : учебник для вузов / Е.В. Килинкарлова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 333 с.
5. Крохин Ю.А. Налоговое право : учебник для вузов / Ю.А. Крохин. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 450 с.
6. Налоги и налогообложение : учебник и практикум для вузов / Д.Г. Черник [и др.] ; под редакцией Е.А. Кировой. — 7-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 489 с.
7. Черник, Д.Г. Налоговая политика государства : учебник для вузов / Д.Г. Черник, Ю.Д. Шмелев, М.В. Типалина ; под редакцией Д.Г. Черника. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 471 с.
8. Черник, Д.Г. Теория и история налогообложения : учебник для вузов / Д.Г. Черник, Ю.Д. Шмелёв ; под редакцией Д.Г. Черника. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 364 с.
9. История налогообложения в Соединенном Королевстве — Текст : электронный // Свободная Энциклопедия : официальный сайт. — 2025. —

- URL: https://en.wikipedia.org/wiki/History_of_taxation_in_the_United_Kingdom (дата обращения: 11.04.2026).
10. Данные о размере личного лимита (Personal Allowance) и порогах налоговых категорий на текущий финансовый год в Великобритании — Текст : электронный // Официальный портал налоговой и таможенной службы Великобритании : официальный сайт. — 2025. — URL: <https://www.gov.uk/income-tax-rates> (дата обращения: 11.04.2026).
11. Pay-as-you-earn — Текст : электронный // Wikipedia : официальный сайт. — 2025. — URL: https://en.m.wikipedia.org/wiki/Pay-as-you-earn_tax (дата обращения: 11.04.2026).
12. Publication 5335, IRS History Timeline // История налогов в США — Текст : электронный // Internal Revenue Service : официальный сайт. — 2025. — URL: https://www.irs.gov/site-index-search?search=Publication+5335+IRS+History+Timeline&field_pup_historical_1=1&field_pup_historical=1 (дата обращения: 11.04.2026).
13. Современный подоходный налог во Франции: обзорная аналитическая статья на 2025 год от «Налоговый консалтинг» — Текст : электронный // дзен.ру : официальный сайт. — 2025. — URL: <https://dzen.ru/a/aHDibLNxeTWKS4MB> (дата обращения: 11.04.2026).
14. Кузнецова М. Как менялась система налогообложения в СССР и России — Текст : электронный // Издание Федерального Собрания Российской Федерации, Парламентская газета : официальный сайт. — 2025. — URL: <https://www.pnp.ru/economics/kak-menyalas-sistema-nalogooblozheniya-v-sssr-i-rossii.html> (дата обращения: 11.04.2026).

References

1. Kak s 2025 g. primenyat' novye stavki NDFL i progressivnuyu shkaly [How to apply new personal income tax rates and progressive scale from 2025]. *Nadezhnaya pravovaya podderzhka KonsultantPlyus* [Reliable legal support ConsultantPlus]. 2025. URL: <https://www.consultant.ru/news/395/> (date accessed: 11.04.2026).
2. Rul'kov A. Poryadok primeneniya novoj shkaly NDFL [Procedure for applying the new personal income tax scale]. *Informacionno-pravovoj portal Garant.ru* [Information and legal portal Garant.ru]. 2025. URL: <https://www.garant.ru/1c-wiseadvice/guide/progressivnaya-shkala-ndfl-s-2025-goda/> (date accessed: 11.04.2026).
3. Bryzgalin A.V. *Istoriya nalogooblozheniya* [History of taxation]. Moscow: Analitika-Press, 1997. 400 p.
4. Kilinkarova E.V. *Nalogovoe pravo zarubezhnyh stran: uchebnik dlya vuzov* [Tax law of foreign countries: textbook for universities]. Moscow: Izdatel'stvo Yurajt, 2023. 333 p.
5. Krohin Yu.A. *Nalogovoe pravo: uchebnik dlya vuzov* [Tax law: textbook for universities]. Moscow: Izdatel'stvo Yurajt, 2024. 450 p.
6. Chernik D.G. et al. *Nalogi i nalogooblozhenie: uchebnik i praktikum dlya vuzov* [Taxes and taxation: textbook and practical course for universities]. Ed. by E.A. Kirova. 7th ed., revised and enlarged. Moscow: Izdatel'stvo Yurajt, 2023. 489 p.
7. Chernik D.G., Shmelev Yu.D., Tipalina M.V. *Nalogovaya politika gosudarstva: uchebnik dlya vuzov* [Tax policy of the state: textbook for universities]. Ed. by D.G. Chernik. 2nd ed., revised and enlarged. Moscow: Izdatel'stvo Yurajt, 2023. 471 p.
8. Chernik D.G., Shmelev Yu.D. *Teoriya i istoriya nalogooblozheniya: uchebnik dlya vuzov* [Theory and history of taxation: textbook for universities]. Ed. by D.G. Chernik. Moscow: Izdatel'stvo Yurajt, 2023. 364 p.
9. History of taxation in the United Kingdom. *Wikipedia, The Free Encyclopedia*. 2025. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/History_of_taxation_in_the_United_Kingdom (date accessed: 11.04.2026).
10. Personal Allowance and tax thresholds for the current financial year in the UK. *Official portal of HM Revenue & Customs*. 2025. URL: <https://www.gov.uk/income-tax-rates> (date accessed: 11.04.2026).
11. Pay-as-you-earn. *Wikipedia, The Free Encyclopedia*. 2025. URL: https://en.m.wikipedia.org/wiki/Pay-as-you-earn_tax (date accessed: 11.04.2026).
12. Publication 5335, IRS History Timeline. *Internal Revenue Service*. 2025. URL: https://www.irs.gov/site-index-search?search=Publication+5335+IRS+History+Timeline&field_pup_historical_1=1&field_pup_historical=1 (date accessed: 11.04.2026).
13. Sovremennyy podohodnyj nalog vo Francii: obzornaya analiticheskaya stat'ya na 2025 god ot «Nalogovyj konsalting» [Modern income tax in France: an analytical review for 2025 by «Tax Consulting»]. *Dzen.ru*. 2025. URL: <https://dzen.ru/a/aHDibLNxeTWKS4MB> (date accessed: 11.04.2026).
14. Kuznecova M. Kak menyalas' sistema nalogooblozheniya v SSSR i Rossii [How the taxation system changed in the USSR and Russia]. *Izdanie Federal'nogo Sobraniya Rossijskoj Federacii, Parlamentskaya gazeta* [Publication of the Federal Assembly of the Russian Federation, Parliamentary Newspaper]. 2025. URL: <https://www.pnp.ru/economics/kak-menyalas-sistema-nalogooblozheniya-v-sssr-i-rossii.html> (date accessed: 11.04.2026).

УДК 657.922

Н.Д. БаулинаСанкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна
191186, Санкт-Петербург, Большая Морская, 18**ОЦЕНКА СТОИМОСТИ КОМПАНИИ ПРИ РЕОРГАНИЗАЦИИ**

© Н.Д. Баулина, 2026

*Аннотация: статья посвящена раскрытию понятия «Реорганизация» при оценке бизнеса. Рассмотрены способы проведения реорганизации в компании, а также показан примерный план компании при реорганизации на примере двух компаний как МКПАО «Яндекс» и ООО «РВБ».***Ключевые слова:** оценка бизнеса, реорганизация бизнеса, стоимость компании, финансовые риски, доходный подход, затратный подход, сравнительный подход, разделение, слияние, активы, собственный капитал**N.D. Baulina**Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design
18 Bolshaya Morskaya St., Saint Petersburg, 191186**VALUATION OF A COMPANY'S VALUE DURING REORGANIZATION**

© N.D. Baulina, 2026

*Abstract: The article is devoted to clarifying the concept of "reorganization" in business valuation. The methods of company expansion are examined, and an exemplary company plan for expansion is presented, using the case of two companies: MCJSC "Yandex" and LLC "RVB".***Keywords:** business valuation, business reorganization, company value, financial risks, income approach, cost approach, comparative approach, division, merger, assets, equity.

Для ведения бизнеса или участия в деятельности компании необходимо понимать какими ресурсами обладает компания, какую долю на рынке занимает, за счет чего существует и какую деятельность ведет, но также очень важна оценка стоимости самого бизнеса на всеобщем рынке. Но что если у компании есть инвестиционные средства и на данный момент компания не получает плановую прибыль, то в руководители предприятия могут реорганизовать бизнес. Реорганизация компании или предприятия может подразумевать различные формы и для каждой такой формы необходимо тщательно продумать план реорганизации, чтобы на этапе роста не потерять свои средства.

Реорганизация бизнеса представляет собой процесс увеличения масштабов деятельности, направленный на достижение стратегических целей и роста конкурентоспособности среди компаний. Согласно Гражданскому Кодексу РФ (ст. 57) реорганизация компании/предприятия представляет такие формы как: слияние, присоединение, разделение, выделение и преобразование. Применение одной из форм реорганизации может быть применена по решению директоров, учредителей или акционеров согласно общему решению, но также провести реорганизацию могут согласно решению государственных органов или суда. Для реорганизации крупных компаний с помощью слияния, присоединения или преобразования необходимо получить разрешение государственных органов, а именно Антимонопольных органов.

Масштабированность (реорганизация) деятельности может проходить если в компании/организации сопутствуют внутренние условия (наличие финансовых ресурсов, необходимых для инвестиций в новые проекты, технологии и маркетинг) или же внешние условия (ситуация в стране в сферах жизни такие как экономическая и политическая сфера).

При рассмотрении условий реорганизации компании можно наглядно убедиться, как влияет форма реорганизации на стоимость. Реорганизация бизнеса для компании может увеличить экономическую эффективность (увеличение доходов) и долю на рынке определенной продукции. Но помимо положительного влияния может произойти обратный эффект, например, компания может понести финансовые риски (рост долговой нагрузки) и риск потери управляемости (большое количество людей и масштабов деятельности может не хватать кадров и управленцев), более подробно представлено в таблице 1.

Таблица 1. Эффекты, возникающие при реорганизации бизнеса

Положительный эффект	Отрицательный эффект
Увеличение доходов (за счет роста клиентской базы, расширения ассортимента и выхода на новые географические рынки и доли на рынке);	Финансовые риски: (рост долговой нагрузки, снижение ликвидности, риск кассовых разрывов на этапе инвестиций);
Экономия на масштабе (снижение средних издержек за счет распределения постоянных затрат на больший объем продукции);	Риск потери управляемости (усложнение организационной структуры, замедление принятия решений, "размывание" корпоративной культуры);
Рост рыночной власти (увеличение доли рынка, возможность влиять на ценообразование и условия конкуренции);	Кадровые проблемы (дефицит квалифицированного персонала, необходимость найма новых управленцев, рост фонда оплаты труда);
Повышение инвестиционной привлекательности (растущий бизнес легче привлекает инвесторов и кредиторов)	Репетиционные риски (риск "провала" на новом рынке, который может негативно сказаться на имидже всей компании)

При реорганизации возможны изменения стратегии роста и развития компании с учетом 4-х подходов: увеличения доли на существующем рынке, освоение новых технологий, продуктов и рынков, превосходства над конкурентами и контроля поставщиков. Для руководства важно понимать какие изменения финансовых показателей могут произойти и полезно ли это для компании, т.е. могут измениться такие показатели как качество, оптимизация бизнес-процессов и способ управления организацией, поэтому руководители могут предпринять один из пяти вариантов реорганизации: слияние, присоединение, разделение, выделение и преобразование.

Реорганизация бизнеса может проводиться с рисками, связанным с деятельностью. Рисками в такой ситуации будут считаться финансовые, операционные (новые технологии новые бизнес процессы), технологические риски, а также способность конкурировать на рынке. Оценивание стоимости бизнеса происходит согласно подходам и методам, более подробно в таблице 2.

Таблица 2. Подходы и методы оценки бизнеса

Подходы	Методы
Доходный	Анализа финансовых показателей и дисконтирование Дисконтирование денежных потоков Капитализация прибыли
Сравнительный	Сравнительный анализ Анализ рынка сделок Анализ рынка капитала
Затратный	По чистым активам (балансовый метод) По ликвидационной стоимости

Как говорилось ранее, если у компании имеются условия для улучшения деятельности и получения большей прибыли, то компании необходимо провести анализ и составить план реорганизации с учетом всех возможных рисков. План реорганизации будет состоять из 5-ти этапов, начиная с анализа компании и ее возможности до составления точного плана действия компании или же бизнес-плана.

Первым этапом реорганизации является анализ финансовых показателей компании. Второй этап включает определение целей для реорганизации, т.е. разработка стратегических целей и формулирование ключевых показателей эффективности. Третий этап представляет прогнозирование от первых двух этапов. На данном этапе аналитики рассматривают идею и способность ее реализовать. На четвертом этапе уже оценивается какое влияние может оказать реорганизация и на этом же этапе рассматриваются риски, которые могут возникнуть. И самым последним этапом является создание полноценного бизнес-плана по действиям по расширению, потерям компании при реализации и планируемой прибыли.

В качестве примеров реорганизации в реальной жизни были рассмотрены такие компании как МКПАО «Яндекс» и ООО «РВБ» (ООО «Wildberries и ООО «Russ») с учетом балансового метода оценки.

Первый пример будет связан с таким вариантом реорганизации как – разделение. МКПАО «Яндекс» реорганизовал свой бизнес за счет разделения активов между нидерландской и российской системы «Яндекс», а также с помощью добавления новых технологий. В феврале 2024 году компания

ООО «Яндекс» отделилась от нидерландская материнской компании Yandex N.V., после чего компанию приобрел закрытый паевый фонд «Консорциум.Первый» и в настоящее время компания имеет форму организацию не акционерного общества, а форму Международной Компании в форме Публичного Акционерного Общества.

Причиной почему произошла реорганизация МКПАО «Яндекс» стал фактор того, что зарубежные страны ввели достаточно много санкций ограничивающих деятельность, так как у «Яндекса» были зарубежные стартапы (облачные технологии, образовательные сервисы и беспилотные автомобили) это могло пострадать при дальнейшей разработке или работы за рубежом.

При рассмотрении бухгалтерской (финансовой) отчетности за 2023 год были сделаны следующие выводы:

- валюта баланса составляла 448,3 млрд руб. что на 23,7 % выше показателя предыдущего года;
- оборотные активы составили 247,8 млрд руб., что составило 55% от всех активов;
- краткосрочные обязательства выросли до 258,5 млрд руб., что почти вдвое больше чем в 2022 году. основой в данном разделе баланса является кредиторская задолженность, что говорит о том, что у компании достаточно много обязательств;
- доля капитала в пассивах снизилась до 27,8%, что может указывать на ухудшение финансовой устойчивости;
- компания получила чистый убыток в размере 58,5 млрд руб., который может быть связан с резким ростом прочих расходов.

На момент перед реорганизации компании стоимость бизнеса можно оценить по балансовой стоимости, по формуле:

$$\text{Балансовая стоимость} = \text{Все активы} - \text{Все обязательства} = \text{?}$$

$$448\,324 \text{ млн руб.} - 323\,486 \text{ млн руб.} = 124\,638 \text{ млн руб.} \quad (1)$$

Так как на момент реорганизации был замечен растущий спрос на ИИ-решения в B2B-сегменте, то одной из задач расширения является масштабировать ИИ-направление для роста эффективности рекламы и выхода на B2B-рынок, а также создать единую рекламную платформу, охватывающую 94 млн пользователей.

При поставленных задачах и целей компания вкладывается в развитие единой платформы для всех сервисов Яндекс. Данное вложение может оказать как положительное влияние, тем что может вырасти рекламная выручка городских сервисов, так и отрицательное влияние, так как внедрение новых систем является достаточно затратным процессом, который требует достаточно специалистов в области внедрения.

Ввод новых технологий и объединение систем могут привести к технологическому риску внедрения ИИ, к риску чрезмерных инвестиций (убыток сегмента автономных технологий), а также к росту и так большой долговой нагрузке.

По итогу внедрения новых ИИ-технологий и объединения системы в одну единственную, была рассмотрена бухгалтерской (финансовой) отчетности МКПАО «Яндекс» за 2024 год (за 1 год после реорганизации) и сделаны следующие выводы:

- произошел огромный рост активов за счет финансовых вложений, т.к. компания вложила финансовые вложения во внеоборотных активах которые составили 1,84 трлн руб.;
- высокая доля собственного капитала. Она составляет все 100% пассивов. Это можно объяснить тем что компания только начинает работать в новой организационной форме;
- выручки за 2024 год не было, но был убыток от продаж, который составил 46,4 млн руб. (управленческие и коммерческие расходы);
- чистая прибыль за 2024 году составила 874,6 млрд руб., взятая из прочих доходов организации.

Таким образом компания после реорганизации уже подняла себе активы, но как таковую деятельность не вела (выручка отсутствует). Для рассмотрения компании в деятельности был проведен анализ бухгалтерской (финансовой) отчетности за 2025 год. В 2025 году активы выросли еще вдвое (с 1 840 млрд руб. до 2 730 млрд руб.), за счет увеличения финансовых вложений. Впервые появились долгосрочные займы, но доля собственного капитала осталось высокой – 96%. Появилась выручка от основного вида деятельности, составившая 88 млрд руб., а также операционная прибыль. Чистая прибыль незначительно снизилась — с 874,6 до 825,8 млрд рублей, но осталась на сверхвысоком уровне.

Рассчитав по формуле (1) стоимость бизнеса МКПАО «Яндекс» составила 2,62 трлн руб. Реорганизация прошла успешно, компания хорошо работает и получает прибыль.

Следующим примером является уже другого вариант реорганизации – слияния. Именно таким примером является компания ООО «РВБ» (ООО «ВАЙЛДБЕРРИЗ» и ООО «РУСС ГРУПП»). В 2024 году маркетплейс Wildberries объявил об объединении с оператором наружной рекламы Russ. В июле зарегистрировали совместную компанию ООО «РВБ». Доля Wildberries в ней составила 65%, а её главой

стал Роберт Мирзоян, исполнительный директор Russ. Объединение окончательно завершилось в августе.

Причиной слияния компаний стало выявление общих целей, таких как создания «новейшей цифровой торговой платформы» и их целями стало: создание конкурента для Amazon и Alibaba на мировом рынке, предоставление бесшовных инструментов для развития малого и среднего бизнеса в странах присутствия (Россия, страны СНГ и глобального Юга: Азия, Африка, Ближний Восток, Индия и Китай, создание платежной системы для расчёта в рублях по всему миру в обход SWIFT, а также глобальная оффлайн-сеть из логистических центров, магазинов, складов и офисов, которая будет поддерживаться торговой и рекламной цифровой платформой. До слияния стоимость компаний была разрозненной: у компании ООО «ВАЙЛДБЕРРИЗ» за 2023 год – 52,9 млрд руб., в ООО «РУСС ГРУПП» – 0,56 млрд руб.

Компании придумали платформу работы с партнерами и покупателями. Также, как и у МКПАО рассмотрены и положительный, и отрицательный эффект, который может возникнуть. При положительном сценарии появится рост бизнес-клиентов и расширение бизнеса на другие рынки (рынок продовольствия и доставки товара и открытие своей сети транспорта). Отрицательный сценарий состоит из снижения спроса на сервис. Рисками при слиянии являются операционные риски при расширении и создания новых услуг, технологические риски внедрения ИИ.

При рассмотрении компании ООО «РВБ» была также проанализирована бухгалтерская (финансовая) отчетность за 2024 год и сделаны следующие заключения:

- активы компании составили 566,5 млрд руб.;
- оборотные активы составили 352 млрд руб., что составляет 62% от всех активов;
- собственный капитал на конец года составил 31,5% (178,6 млрд руб.) из состава пассивов;
- долговая нагрузка составила 387,9 млрд руб., которая состоит из большей части краткосрочных обязательств;
- выручка составила 441,1 млрд руб. Данный показатель может сказать о том, что компания начала свою деятельность с высокой эффективностью.

Согласно формуле, приведённой выше, стоимость бизнеса ООО «РВБ» составила 199,8 млрд руб., что в три раза превышает сумму стоимости компаний до слияния. на данный момент компания дальше развивается. Она смогла запустить собственный платежный сервис WB Pay, получить лицензию на проведение образовательной деятельности и 100 %-го залога в операционной компании сети парфюмерно-косметических магазинов «Рив Гош», ООО «Аромалюкс», компания подписала соглашения с фармацевтическими магазинами. С 13 ноября 2025 года подписала соглашение о сотрудничестве с Эфиопским инвестиционным холдингом для выхода на рынок Эфиопии и других африканских стран. В планах компании выход на рынок доставки готовой еды.

Подводя итоги, можно сказать реорганизация бизнеса — это стратегически необходимый, но высокорисковый этап развития компании, который оказывает прямое и существенное влияние на ее стоимость. Проведённый анализ на примере МКПАО «Яндекс» и ООО «РВБ» подтверждает, что грамотно реализованная стратегия роста может многократно увеличить капитализацию и активы компании, однако требует тщательной подготовки, оценки рисков и постоянного мониторинга финансовых показателей.

Ключевыми факторами успеха становятся:

- Чёткая постановка целей,
- Выбор адекватных методов оценки,
- Постоянный мониторинг рисков,
- Готовность к инвестициям в новые технологии и интеграции.

Таким образом, оценка стоимости бизнеса при реорганизации — это не разовое действие, а непрерывный процесс, обеспечивающий устойчивость и инвестиционную привлекательность компании на всех этапах её роста.

Научный руководитель: доцент кафедры бухгалтерского учета и аудита, кандидат экономических наук, Смирнова М.В.

Scientific adviser: Associate Professor of the Department of Accounting and Audit, Candidate of Economic Sciences, Smirnova M.V.

Список литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) : [федеральный закон : принят Гос. Думой 21 окт. 1994 г. : по состоянию на 12 авг. 1996 г.]. — Статья 57. Реорганизация юридического лица. — Доступ из справ.-правовой системы «Гарант». — Текст : электронный.

2. Бухгалтерская (финансовая) отчетность ООО «Яндекс» за 2023 год : бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах [Электронный ресурс] // Федеральный ресурс бухгалтерской отчетности (ФРБО). — Режим доступа: <https://bo.nalog.ru> (дата обращения: 13.04.2026). — Текст : электронный.

3. МКПАО «Яндекс». Годовая консолидированная финансовая отчетность по МСФО за 2024 год [Электронный ресурс] // Центр раскрытия корпоративной информации (Интерфакс). — Дата размещения: 30.04.2025. — Режим доступа: <https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=39059&type=4> (дата обращения: 13.04.2026). — Текст : электронный.

4. МКПАО «Яндекс». Отчет эмитента за 6 месяцев 2025 года [Электронный ресурс] // Центр раскрытия корпоративной информации (Интерфакс). — Дата размещения: 19.09.2025. — Режим доступа: <https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=39059&type=5> (дата обращения: 13.04.2026). — Текст : электронный.

5. Бухгалтерская (финансовая) отчетность ООО «Вайлдберриз» (ООО «ВАЙЛДБЕРРИЗ») за 2023 год [Электронный ресурс] // Федеральный ресурс бухгалтерской отчетности (ФРБО). — Режим доступа: <https://bo.nalog.ru> (дата обращения: 13.04.2026). — Текст : электронный.

6. Бухгалтерская (финансовая) отчетность ООО «РУСС ГРУПП» за 2023 год [Электронный ресурс] // Федеральный ресурс бухгалтерской отчетности (ФРБО). — Режим доступа: <https://bo.nalog.ru> (дата обращения: 13.04.2026). — Текст : электронный.

7. Бухгалтерская (финансовая) отчетность ООО «РВБ» [Электронный ресурс] // Федеральный ресурс бухгалтерской отчетности (ФРБО). — Режим доступа: <https://bo.nalog.ru> (дата обращения: 13.04.2026). — Текст : электронный.

8. Оценка стоимости бизнеса [Электронный ресурс]: методические указания / Сост. Смирнова М. В. — Санкт-Петербург: СПГУТД, 2015.— 13 с.— Режим доступа: http://publish.sutd.ru/tp_ext_inf_publish.php?id=2802, по паролю.

1. The Civil Code of the Russian Federation (Part One) : [Federal Law : adopted by the State Duma on October 21, 1994 : as of August 12, 1996]. — Article 57. Reorganization of a legal entity. — Access from the help.- the Garant legal system. — Text : electronic.

2. Accounting (financial) statements of Yandex LLC for 2023 : balance sheet and financial results report [Electronic resource] // The Federal Accounting Reporting Resource (FRBO). — Access mode: <https://bo.nalog.ru> (date of request: 04/13/2026). — Text : electronic.

3. ICPAO "Yandex". Annual consolidated financial statements under IFRS for 2024 [Electronic resource] // Corporate Information Disclosure Center (Interfax). — Date of posting: 30.04.2025. — Access mode: <https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=39059&type=4> (date of request: 04/13/2026). — Text : electronic.

4. ICPAO "Yandex". The Issuer's report for 6 months of 2025 [Electronic resource] // Corporate Information Disclosure Center (Interfax). — Date of posting: 09/19/2025. — Access mode: <https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=39059&type=5> (date of request: 04/13/2026). — Text : electronic.

5. Accounting (financial) statements of Wildberries LLC (WILDBERRIES LLC) for 2023 [Electronic resource] // The Federal Accounting Reporting Resource (FRBO). — Access mode: <https://bo.nalog.ru> (date of request: 04/13/2026). — Text : electronic.

6. Accounting (financial) statements of RUSS GROUP LLC for 2023 [Electronic resource] // The Federal Accounting Reporting Resource (FRBO). — Access mode: <https://bo.nalog.ru> (date of request: 04/13/2026). — Text : electronic.

7. Accounting (financial) statements of RVB LLC [Electronic resource] // The Federal Accounting Reporting Resource (FRBO). — Access mode: <https://bo.nalog.ru> (date of request: 04/13/2026). — Text : electronic.

8. Business value assessment [Electronic resource]: methodological guidelines / Comp. Smirnova M. V. — St. Petersburg: SPGUTD, 2015.— 13 p.— Access mode: http://publish.sutd.ru/tp_ext_inf_publish.php?id=2802, by password.

УДК 332.1

А.И. ГерасимоваСанкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна
191186, Санкт-Петербург, Большая Морская, 18**ЭКОНОМИКА ДАЛЬНЕВОСТОЧНОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РЕГИОНА**

© А.И. Герасимова, 2026

Аннотация: В статье анализируется современное состояние экономики Дальневосточного экономического региона (ДВЭР) в контексте геополитического разворота России на Восток. На основе статистических данных за 2015–2025 гг. и материалов институтов развития рассматриваются макроэкономические показатели, отраслевая структура, институциональные механизмы поддержки. Выявлены ключевые дисбалансы: сохранение сырьевой специализации при высокой инвестиционной активности, инфраструктурные ограничения, дифференциация субъектов ДФО. Обоснованы перспективные направления модернизации, включая развитие глубокой переработки ресурсов, транспортно-логистических коридоров и человеческого капитала.

Ключевые слова: Дальневосточный экономический регион, ВРП, территории опережающего развития, свободный порт Владивосток, транспортная инфраструктура, человеческий капитал, геополитический разворот.

A.I. GerasimovaSaint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design
191186, St. Petersburg, Bolshaya Morskaya, 18**THE ECONOMY OF THE FAR EASTERN ECONOMIC REGION**

Abstract: The article analyzes the current state of the economy of the Far Eastern Economic Region (FEER) in the context of Russia's geopolitical turn to the East. Based on statistical data for 2015–2025 and materials from development institutions, macroeconomic indicators, sectoral structure, and institutional support mechanisms are examined. Key imbalances are identified: preservation of raw material specialization with high investment activity, infrastructural constraints, differentiation of the Far Eastern Federal District subjects. Promising areas of modernization, including the development of deep resource processing, transport and logistics corridors, and human capital, are substantiated.

Keywords: Far Eastern economic region, GRP, territories of advanced development, free port of Vladivostok, transport infrastructure, human capital, geopolitical turn.

Дальневосточный экономический регион занимает уникальное место в хозяйственной системе Российской Федерации. Занимая более 40% территории страны, он выполняет ключевые геополитические функции: обеспечивает выход России к Азиатско-Тихоокеанскому региону (АТР), является форпостом национального суверенитета. С середины 2010-х годов государственная политика получила вектор «поворота на Восток», что выразилось в создании новых институтов развития, запуске масштабных инфраструктурных проектов. Геоэкономическая турбулентность 2022–2025 гг. предъявила новые требования к адаптивности региональной экономики.

1. Теоретические основы и специфика региона

Понятие и границы. Дальневосточный экономический район (ДВЭР) в современной системе экономического районирования России соответствует Дальневосточному федеральному округу, включающему 11 субъектов: Республика Саха (Якутия), Камчатский, Приморский, Хабаровский края, Амурская, Магаданская, Сахалинская области, Еврейская автономная область, Чукотский автономный округ, а также с 2018 г. – Республика Бурятия и Забайкальский край. Площадь региона составляет 6,95 млн км², что подчеркивает его огромный пространственный потенциал при экстремально низкой плотности населения.

Исторические этапы хозяйственного освоения. В советский период регион развивался как форпост индустриализации на востоке: были созданы горнорудные предприятия, рыбопромышленный комплекс, транспортная инфраструктура (БАМ). Постсоветский этап характеризовался деиндустриализацией,

оттоком населения и поиском новой модели включения в экономику АТР. С 2014 г. начался современный этап, озаглавленный формированием институтов опережающего развития.

Ключевые факторы экономической специфики – экстремальные природно-климатические условия, большая часть территории относится к районам Крайнего Севера и приравненным к ним местностям, что удорожает строительство и эксплуатацию объектов в 1,5–2 раза по сравнению с европейской частью России. Низкая плотность населения и отток кадров (численность – около 8 млн чел., миграционная убыль сохраняется). Высокая капиталоемкость инфраструктурных проектов. Приграничное и приморское положение, создающее экспортные возможности и геополитические риски.

2. Анализ современного экономического состояния ДВЭР

Макроэкономические показатели. По итогам 2025 года валовой региональный продукт (ВРП) ДФО достиг 13,2 трлн руб., что составило 7,8% от общероссийского ВРП. ВРП на душу населения (1,65 млн руб.) превышает среднероссийский показатель (1,31 млн руб.) на 26%, что связано с высокой долей добывающих отраслей с большой добавленной стоимостью. Однако при исключении Сахалинской области и Якутии данный показатель снижается до уровня ниже среднероссийского, что свидетельствует о внутренней дифференциации. Структура ВРП характеризуется доминированием добычи полезных ископаемых (31,2% в 2025 г.), транспорта и логистики (15,4%), государственного управления (9,8%). Доля обрабатывающей промышленности стагнирует на уровне 7–8%, что значительно ниже общероссийских 16%. Сохраняется «сырьевой перекос»: на нефть, газ, уголь, золото и алмазы приходится более 70% экспорта региона. Инвестиции в основной капитал составили 4,1 трлн руб., увеличившись в 1,8 раза с 2020 г., доля частных инвестиций – 67%, благодаря механизмам ТОР и СПВ. Государственные инвестиции направлены преимущественно в инфраструктуру (модернизация БАМа, развитие портов) [5].

По данным Российского статистического ежегодника за 2025 год имеются данные ВРП субъектов представленные в таблице 1:

Таблица 1. Валовой региональный продукт (ВРП) субъектов ДФО

Субъект РФ	ВРП, млрд руб.	Примерная доля в ВРП ДФО, %
Амурская область	793,85	7,84%
Республика Саха (Якутия)	2 229,82	22,02%
Приморский край	1 862,93	18,39%
Сахалинская область	1 624,56	16,04%
Хабаровский край	1 262,37	12,46%
Забайкальский край	718,36	7,09%
Республика Бурятия	503,92,7	4,98%
Магаданская область	403,89	3,99%
Камчатский край	440,15	4,35%
Чукотский АО	186,71	1,84%
Еврейская АО	102,22	1,01%
Всего по ДФО	10 128,77	100%

Суммарный ВРП ДФО составляет 10 128,8 млрд руб. При этом на три региона – Республику Саха (Якутия), Приморский край и Сахалинскую область – приходится 56,5% всего валового продукта округа. Добавление Хабаровского края увеличивает долю четырех регионов до 69,0%. Это свидетельствует о классической для ресурсно-ориентированных макрорегионов модели «полюсов роста», где экономика сконцентрирована в немногих территориях. Подавляющая часть экономической активности концентрируется в четырех регионах, тогда как остальные семь субъектов имеют значительное отставание. Такая картина создает риски неустойчивости: при спаде в лидирующих отраслях (например, при падении мировых цен на алмазы или углеводороды) возникает угроза для всей региональной экономики.

По данным Росстат за 2025 год имеются данные инвестиций в основной капитал по субъектам ДФО, которые представлены в таблице 2:

Таблица 2. Инвестиции в основной капитал по субъектам ДФО за 2024 и 2025 гг.

Субъект РФ	Инвестиции в основной капитал за 2024 год, млрд руб.	Инвестиции в основной капитал за 2025 год	Структура инвестиций за 2024 год, %	Структура инвестиций за 2025 год, %
Республика Бурятия	164,70	134,57	4,04	3,13
Республика Саха (Якутия)	794,95	782,1	19,48	18,17
Забайкальский край	283,66	291,87	6,95	6,78
Камчатский край	108,98	138,61	2,67	3,22
Приморский край	441,23	522,0	10,81	12,13

Хабаровский край	741,35	650,4	18,17	15,11
Амурская область	946,65	1021,79	23,20	23,74
Продолжение таблицы 1.				
Магаданская область	103,29	92,8	2,53	2,16
Сахалинская область	355,28	452,0	8,71	10,50
Еврейская автономная область	34,06	68,39	0,83	1,59
Чукотский автономный округ	105,78	149,03	2,59	3,46
Итого	4079,92	4303,63	100	100

Амурская область – безусловный инвестиционный лидер. Амурская область занимает первое место с объемом инвестиций 1021,79 млрд руб., что составляет 23,74% от всех инвестиций ДФО. Это объясняется реализацией масштабных мегапроектов: Амурский газоперерабатывающий завод (ГПЗ); Амурский газохимический комплекс (ГХК); модернизация транспортной и энергетической инфраструктуры. Регион существенно опережает даже традиционного лидера – Якутию, что отражает сдвиг инвестиционной активности в зону новых промышленных кластеров. Республика Саха (Якутия) привлекла 782,1 млрд руб. (18,17% от общего объема). Высокие капиталовложения связаны с: развитием алмазодобывающей промышленности (АЛРОСА); угледобывающими проектами (Эльгинское месторождение); нефтегазовыми проектами (Якутский центр газодобычи); строительством железнодорожной инфраструктуры. Три региона формируют почти две трети всех инвестиций. Добавление Приморского края (12,3%) увеличивает долю четырех регионов. Это свидетельствует о чрезвычайно высокой концентрации капиталовложений в немногих точках роста. Аутсайдеры – периферийные и малонаселенные субъекты. Наименьшие объемы инвестиций зафиксированы в: Еврейской АО – 68,39 млрд руб. (1,59%); Магаданской области – 92,8 млрд руб. (2,16%); Чукотском АО – 149,03 млрд руб. (3,46%). Эти три субъекта вместе дают лишь 7% от общего объема, что указывает на их периферийное положение в инвестиционном процессе и требует специальных мер поддержки.

Промышленность представлена тремя крупными комплексами: *Топливо-энергетический комплекс*: Сахалин-1, Сахалин-2 (СПГ), Якутский центр газодобычи. Добыча угля в Якутии и Амурской области превысила 50 млн т в 2025 г. Нефтегазовые проекты обеспечивают около 40% промышленного производства региона. *Горнорудный кластер*: добыча золота (Магаданская область, Якутия, Чукотка) – 135 т в 2025 г. (48% общероссийской добычи), алмазов (Якутия) – 38 млн карат. *Рыбопромышленный комплекс*: вылов водных биоресурсов составил 3,4 млн т (более 65% общероссийского вылова). Однако доля продукции глубокой переработки не превышает 25%, что снижает эффективность экспорта. *Транспортно-логистический комплекс* – важнейший драйвер роста. Грузооборот морских портов Дальнего Востока (Владивосток, Восточный, Ванино, Находка) в 2025 г. превысил 250 млн т, увеличившись на 35% с 2020 г. Перевалка контейнеров достигла 2,2 млн TEU. Пропускная способность БАМа и Транссиба в восточном направлении доведена до 180 млн т, но остается «узким местом»: спрос со стороны угольщиков и контейнерных операторов превышает предложение на 15–20%. Развитие Северного морского пути (СМП) обеспечило транзит 4,2 млн т грузов по дальневосточному сектору, но круглогодичная навигация требует строительства ледокольного флота и портовых мощностей. *Сельское хозяйство* специализируется на сое (Амурская область, Приморье) – 1,6 млн т в 2025 г., рисе, картофеле, а также на производстве продукции морского промысла. Продовольственная самообеспеченность региона составляет около 60%, что требует завоза зерна, молочной продукции из других регионов РФ и импорта. Демография и рынок труда. Несмотря на запуск программ «Дальневосточный гектар» и «Дальневосточная ипотека», миграционный отток в 2025 г. составил 12 тыс. человек (снижение по сравнению с пиковыми 35 тыс. в 2015 г.) [4]. Численность населения стабилизировалась на уровне 8,05 млн человек [4]. Уровень безработицы (4,2%) соответствует среднероссийскому, но скрытая безработица в моногородах остается высокой [4]. Среднемесячная заработная плата (98 тыс. руб.) на 18% выше общероссийской, однако межрегиональный разрыв значителен: в Чукотском АО – 135 тыс. руб., в Еврейской АО – 52 тыс. руб. [4].

3. Институциональные механизмы развития региона

Инструменты опережающего развития. Создано 22 *территории опережающего социально-экономического развития*, количество резидентов превысило 900, заявлено 6,8 трлн руб. инвестиций, создано 85 тыс. рабочих мест. Режим свободного порта Владивосток распространен на 22 муниципальных образования, привлечено 1,8 тыс. резидентов с инвестициями 1,2 трлн руб. [5]. Наибольшая активность наблюдается в ТОР «Надеждинская» (Приморье), «Амуру-Хинганская» (ЕАО), «Южная Якутия». Критическая оценка: доля реально запущенных проектов составляет 62%, около 20% резидентов находятся в стадии строительства более 5 лет [1]. *Свободный порт Владивосток (СПВ)*: режим распространен на 22 муниципальных образования пяти субъектов ДФО. Получено 1,8 тыс. резидентов с инвестициями 1,2 трлн руб. и 55 тыс. рабочих мест. СПВ обеспечил приток инвестиций в портовую инфраструктуру,

рыбопереработку, логистику. Однако эффект для приграничной торговли оказался ниже ожидаемого из-за пандемийных ограничений и последующего изменения структуры импорта. Государственные программы. Госпрограмма «Социально-экономическое развитие Дальнего Востока» до 2030 г. включает 12 федеральных проектов с объемом финансирования 2,9 трлн руб. Основные направления: модернизация инфраструктуры, развитие городов, поддержка инвестиций. «Дальневосточная ипотека» под 2% годовых: выдано более 110 тыс. кредитов, что способствовало сокращению оттока молодых семей, но привело к росту цен на жилье в крупных городах на 25–30%. «Дальневосточный гектар»: земельные участки получили 135 тыс. человек; около 40% используют их для индивидуального жилищного строительства, 30% – для сельскохозяйственной деятельности. Критики отмечают низкую вовлеченность в хозяйственный оборот: лишь 15% участков реально освоены. Корпорация развития Дальнего Востока и Арктики (КРДВ) выступает единым институтом развития, управляющим ТОР, СПВ, инфраструктурными проектами. В 2025 г. КРДВ запустила механизм «народных облигаций» для финансирования инфраструктуры городов, привлекла 12 млрд руб. от населения. Роль КРДВ критикуется за бюрократизацию процедур, однако ее деятельность признана ключевым фактором роста инвестиционной активности [5].

4. Проблемы и ограничения экономического роста

Энергодефицит наблюдается в центральных и северных районах: изолированные энергоузлы Камчатки, Чукотки, северных районов Якутии работают на дорогом привозном топливе. Недостаток мощностей сдерживает развитие новых горнодобывающих центров. *Транспортные «узкие места»*: пропускная способность восточного полигона железных дорог (БАМ, Транссиб) достигла предела. В 2025 г. невывезенные объемы угля составили 15 млн т. Несоответствие инфраструктуры потребностям экспортеров и контейнерных операторов приводит к росту логистических издержек на 20–30% по сравнению с конкурентами в АТР [6]. Социально-экономические диспропорции. Дифференциация между субъектами: ВРП на душу в Сахалинской области (3,8 млн руб.) в 12 раз выше, чем в Еврейской АО (0,32 млн руб.). Проблема «вахтового метода»: в Магаданской области, Чукотке, Якутии до 40% занятых работают вахтовым способом, что ведет к отрыву экономики от местного сообщества, недоразвитию социальной инфраструктуры и росту цен [1]. Внешнеэкономические риски. Зависимость от китайского рынка: на КНР приходится 65% экспорта ДФО (в основном топливно-энергетические товары, лес, рыба) и 55% импорта (машины, оборудование, потребительские товары). Санкционные ограничения 2022–2025 гг. привели к уходу японских и корейских инвесторов из нефтегазовых проектов, проблемам с трансфертом технологий. Усиление роли Китая создает риски реэкспортной зависимости: через дальневосточные порты идет значительный объем параллельного импорта, что не сопровождается развитием собственных перерабатывающих мощностей.

5. Направления модернизации и стратегические перспективы

Новая модель экономики: от экспортно-сырьевой к технологической. Утверждены мастер-планы 25 дальневосточных городов (875 объектов, 4,4 трлн руб. инвестиций). Ключевые проекты: Амурский ГПЗ и ГХК, судостроительный комплекс «Звезда», модернизация авиазавода в Комсомольске-на-Амуре, цифровизация портов [7]. Развитие международного сотрудничества в условиях санкций. Переориентация экспорта: в 2025 г. доля стран АТР в экспорте ДФО составила 87%, из них Китай – 65%, Индия – 8%, Вьетнам – 4%, Япония – 3% (снижение с 18% в 2020 г.) [7]. Развиваются транспортные коридоры: «Приморье-1» и «Приморье-2» – обеспечение транзита китайских грузов через дальневосточные порты с выходом на АТР. Северный морской путь – строительство ледоколов, портовых мощностей (Бухта Север, мыс Наглейный) для круглогодичной навигации [7]. Улучшение качества человеческого капитала. Создание научно-образовательных центров: Дальневосточный федеральный университет (ДВФУ), Северо-Восточный федеральный университет (СВФУ) расширяют программы подготовки инженеров, ИТ-специалистов [3]. «Приоритет-2030. Дальний Восток»: региональный трек федеральной программы «Приоритет 2030», направленный на развитие высшего образования и научно-технологического потенциала Дальневосточного федерального округа (ДФО). Цель программы – обеспечить трансформацию университетов ДФО, повысить доступность качественного высшего образования, способствовать трудоустройству выпускников, содействовать социально-экономическому развитию Дальнего Востока. За четыре года вузам выделено порядка 7,5 млрд рублей. При этом их собственные внебюджетные доходы выросли на 73,5%. Университеты разделены на три группы с разным объемом грантов (до 160 млн, 117 млн и 100 млн рублей соответственно). Инфраструктура: создано 38 новых лабораторий для прикладных исследований. Образование: запущено более 250 новых образовательных программ, привлечено более 300 промышленных партнеров. Кадры и миграция: количество студентов в вузах-участниках выросло с 27 тыс. в 2021 г. до 42 тыс. в 2024 г. Количество иногородних первокурсников за три года выросло в 3 раза. Это помогло зафиксировать рекордный миграционный прирост в ДФО (+24 тыс. человек в 2024 г.). Реализуется программа «1000 дворов»: цель –

повышение качества городской среды, создание пространств для отдыха и развития рядом с домом, улучшение условий жизни жителей. Программа финансируется за счет Единой президентской субсидии Минвостокразвития. В 2025 году выделен 1 млрд рублей на благоустройство 128 дворов. Всего с 2022 по 2024 год было благоустроено 2093 двора. Несмотря на создание институтов опережающего развития (ТОР, СПВ) и рост инвестиционной активности, экономика Дальневосточного экономического региона сохраняет сырьевую специализацию. Доля обрабатывающей промышленности в ВРП не превышает 8%, а прирост добавленной стоимости обеспечивается преимущественно добывающими отраслями. Государственные меры поддержки («Дальневосточная ипотека», «Дальневосточный гектар») способствовали стабилизации численности населения, но не привели к перелому миграционных тенденций. Вахтовый метод занятости и высокая межрегиональная дифференциация остаются системными вызовами. Инфраструктурные ограничения (пропускная способность железных дорог, энергодефицит) сдерживают реализацию инвестиционных проектов, а зависимость от китайского рынка создает внешнеэкономические риски.

На основе выявленных проблем предложены следующие направления совершенствования региональной политики: Совершенствование налогового законодательства: введение дополнительных льгот для обрабатывающих производств (понижение ставки налога на прибыль для проектов глубокой переработки до 0% на первые 5 лет), расширение режима СПВ на перерабатывающие предприятия независимо от географии размещения. Синхронизация инфраструктурных планов: разработка долгосрочной программы (до 2035 г.) расширения восточного полигона железных дорог с увязкой графиков реализации инвестпроектов в угольной, нефтегазовой и контейнерной сферах. Долгосрочное планирование с учетом климатической повестки: включение в мастер-планы городов мероприятий по адаптации к изменениям климата (берегоукрепление, устойчивость вечной мерзлоты) и внедрению низкоуглеродных технологий в энергетике [7]. Усиление кадровой политики: целевое обучение студентов из регионов ДФО с обязательной отработкой, повышение доступности арендного жилья для специалистов, привлекаемых на высокотехнологичные производства [3].

Научный руководитель: доцент кафедры бухгалтерского учета и аудита, кандидат экономических наук, Смирнова М.В.

Scientific adviser: Associate Professor of the Department of Accounting and Audit, Candidate of Economic Sciences, Smirnova M.V.

Список литературы

References

1. Минакир П.А., Прокапало О.М. Российский Дальний Восток: экономические фобии и геополитические амбиции // ЭКО. 2024. № 4. С. 8–26.
1. Minakir P.A., Prokapalo O.M. Rossijskij Dal'nij Vostok: jekonomicheskie fobii i geopoliticheskie ambicii [Russian Far East: Economic Phobias and Geopolitical Ambitions]. JeKO. 2024. No. 4. pp. 8–26. (in Rus.)
2. Минакир П.А., Рензин О.М. Экономическая наука на Дальнем Востоке: история и перспективы // Пространственная экономика. 2021. № 3. С. 7–29.
2. Minakir P.A., Renzin O.M. Jekonomicheskaja nauka na Dal'nem Vostoke: istorija i perspektivy [Economic Science in the Far East: History and Prospects]. Prostranstvennaja jekonomika. 2021. No. 3. pp. 7–29. (in Rus.)
3. Ишаев В.И., Ивантер В.В., Кувалин Д.Б. Экономика Дальнего Востока и Байкальского региона: государственный подход. М.: Наука, 2015. 286 с.
3. Ishaev V.I., Ivanter V.V., Kuvalin D.B. Jekonomika Dal'nego Vostoka i Bajkal'skogo regiona: gosudarstvennyj podhod [Economy of the Far East and Baikal Region: State Approach]. Moscow: Nauka, 2015. 286 p. (in Rus.)
4. Федеральная служба государственной статистики. Регионы России. Социально-экономические показатели – 2025. М.: Росстат, 2026.
4. Federal'naja sluzhba gosudarstvennoj statistiki. Regiony Rossii. Social'no-jekonomicheskie pokazateli – 2025 [Regions of Russia. Socio-Economic Indicators – 2025]. Moscow: Rosstat, 2026. (in Rus.)
5. Корпорация развития Дальнего Востока и Арктики. Итоги деятельности за 2025 год: аналитический отчет. М., 2026. 112 с.
5. Korporacija razvitija Dal'nego Vostoka i Arktiki. Itogi dejatel'nosti za 2025 god: analiticheskij otchet [Corporation for the Development of the Far East and the Arctic. Results of Activities for 2025: Analytical Report]. Moscow, 2026. 112 p. (in Rus.)
6. Росстат. Инвестиции в нефинансовые активы в Дальневосточном федеральном округе в 2015–2025 гг.: статистический бюллетень. Хабаровск, 2026.
6. Rosstat. Investicii v nefinansovye aktivy v Dal'nevostochnom federal'nom okruge v 2015–2025 gg.: statisticheskij bjulleten' [Investments in Non-Financial Assets in the Far Eastern Federal District in 2015–2025: Statistical Bulletin]. Khabarovsk, 2026. (in Rus.)

7. Восточный экономический форум – 2025: стенографические отчеты и материалы стратегических сессий. Владивосток: Фонд Росконгресс, 2025. 340 с.
7. Vostochnyj jekonomicheskij forum – 2025: stenograficheskie otchety i materialy strategicheskikh sessij [Eastern Economic Forum – 2025: Verbatim Reports and Materials of Strategic Sessions]. Vladivostok: Roscongress Foundation, 2025. 340 p. (in Rus.)
8. Федеральная служба государственной статистики. Российский статистический ежегодник. 2025: статистический сборник / Росстат. – М., 2025. – С. 275, 295.
8. Federal'naja sluzhba gosudarstvennoj statistiki. Rossijskij statisticheskij ezhegodnik. 2025: statisticheskij sbornik / Rosstat. – М., 2025. 275, 295 p. (in Rus.)

УДК 332.1

В.С. ТазетдиноваСанкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна
191186, Санкт-Петербург, Большая Морская, 18**ЭКОНОМИКА САНКТ-ПЕТЕРБУРГА**

© В.С. Тазетдинова, 2026

Аннотация: В статье рассматриваются ключевые аспекты экономики Санкт-Петербурга как крупнейшего финансового и промышленного центра Российской Федерации, а именно анализируются показатели валового регионального продукта (ВРП), структура городского бюджета, налоговая политика и механизмы социальной поддержки населения. Особое внимание уделяется роли туристической отрасли и агропромышленного комплекса в формировании экономического потенциала региона. В работе выявлены основные направления бюджетной политики города, характеризующиеся высокой социальной направленностью и устойчивостью. Анализ проведен на основе результатов изучения доходных и расходных статей бюджета на 2025–2026 годы, а также на оценке мер налогового стимулирования предпринимательской активности.

Ключевые слова: Бюджет Санкт-Петербурга, государственные и муниципальные финансы, налоговая политика, социальная политика, валовой региональный продукт, туризм, инвестиции, сельское хозяйство, промышленность, налоговые льготы, агрокластер.

V.S. TazetdinovaSt. Petersburg State University of Industrial Technologies and Design
191186, St. Petersburg, Bolshaya Morskaya, 18**ECONOMY OF ST. PETERSBURG**

© V.S. Tazetdinova, 2026

Abstract: The article examines the key aspects of the economy of St. Petersburg as the largest financial and industrial center of the Russian Federation, namely, the indicators of the gross regional product (GDP), the structure of the city budget, tax policy and mechanisms of social support of the population. Particular attention is paid to the role of the tourism industry and the agro-industrial complex in the formation of the economic potential of the region. The paper identifies the main directions of the city's budget policy, characterized by a high social orientation and stability. The analysis is carried out on the basis of the results of the study of income and expenditure items of the budget for 2025–2026, as well as on the assessment of tax incentives for entrepreneurial activity.

Keywords: Budget of St. Petersburg, state and municipal finances, tax policy, social policy, gross regional product, tourism, investments, agriculture, industry, tax benefits, agrocluster.

Санкт-Петербург является не просто культурной столицей, но и одним из крупнейших экономических, промышленных и финансовых центров России. В современных условиях вопросы того, как формируется бюджет, как собираются налоги и как развиваются ключевые отрасли, приобретают ключевую важность. Санкт-Петербург представляет собой город федерального значения и самостоятельный субъект Российской Федерации. Он расположен на северо-западе Российской Федерации, у восточной оконечности Финского залива Балтийского моря. Город был основан в 1703 году императором Петром Первым. В 1712–1918 годах Санкт-Петербург являлся столицей Российского государства. За свою историю город трижды менял название: с 1914 по 1924 год — Петроград, с 1924 по 1991 год — Ленинград, а в 1991 году городу было возвращено историческое имя Санкт-Петербург. Его общая площадь составляет 1 439 квадратных километров. В административном отношении город разделён на 18 районов, которые, в свою очередь, включают 111 муниципальных образований, представленных внутригородскими муниципальными округами, городами и посёлками. Высшим должностным лицом региона является губернатор, на данный момент эту должность занимает Александр Дмитриевич Беглов. Законодательную власть в городе осуществляет Законодательное Собрание Санкт-Петербурга. Исполнительную власть возглавляет Правительство Санкт-Петербурга. Уставный суд и мировые судьи являются судебными органами Санкт-Петербурга.

Институциональное управление города осуществляется рядом ключевых должностных лиц. Губернатор Санкт-Петербурга Александр Беглов является главой исполнительной власти города, в 2025 году он обозначил ключевые экономические итоги и подчеркнул необходимость сохранения заданного вектора развития, а именно, несмотря на нынешнюю политическую обстановку страны, Санкт-Петербург демонстрирует высокий темп развития различных отраслей города, достижение целей в разработке и реализации национальных проектов. Председатель Законодательного собрания Санкт-Петербурга Александр Бельский возглавляет законодательный орган власти, который осуществляет утверждение бюджета. Вице-губернатор Алексей Корабельников курирует финансово-экономический блок правительства города.

Экономика города демонстрирует устойчивый рост. Валовой региональный продукт, представляющий собой совокупную стоимость всех товаров и услуг, произведённых в Петербурге за год, по итогам 2025 года вырос на 8,4% и достиг почти 13 триллионов рублей, что выше среднероссийских показателей. Ключевой особенностью экономики города является высокая доля обрабатывающей промышленности. Индекс промышленного производства вырос на 5,4%, а сама обрабатывающая отрасль выросла на 7%.

Очень важно выделить две приоритетные отрасли: транспортное машиностроение, которое выросло почти на 40%, и производство компьютеров и электроники, показавшее рост на 26%. Транспортное машиностроение является лидером промышленного роста Санкт-Петербурга. В 2025 году предприятия транспортного машиностроения продемонстрировали высокие показатели, а именно рост производства прочих транспортных средств и оборудования (судостроение, авиастроение, вагоностроение) составил 39,3–41,6% в зависимости от периода измерений. В городе работают более 260 машиностроительных предприятий, на которых занято свыше 150 тысяч человек. Ключевые проекты отрасли включают запуск производства тяговых двигателей для электропоездов и вагонов метро на заводе «Электропульт», а также выпуск вагонов метро «Балтиец» для Петербургского метрополитена. Производство автотранспортных средств также показало уверенный рост — 10,2%.

Вторая по значимости отрасль, которую можно считать драйвером промышленности Санкт-Петербурга, — это производство компьютеров, электроники и оптических изделий. Выпуск продукции в этом сегменте вырос на 25,9–26,2%. Данный рост отражает курс на технологическую независимость и развитие радиоэлектронного комплекса, имеющего стратегическое значение для обеспечения технологического суверенитета страны. Кроме того, устойчивый рост демонстрируют и другие обрабатывающие отрасли. К ним относится производство табачных изделий (+12,1%), прочих готовых изделий (+10,2%), готовых металлических изделий (+8,4%), лекарственных средств (+3,6%), металлургическое производство (+2,6%). Так, город не только сохраняет промышленный потенциал, но и успешно модернизируется.

Бюджет Санкт-Петербурга формируется преимущественно за счёт налогов. За 2025 год итоги исполнения бюджета выглядят следующим образом: доходы бюджета составили 1 406 миллиардов рублей, расходы — 1 650 миллиардов рублей, дефицит достиг 244 миллиарда рублей и был покрыт за счёт остатков средств и государственных заимствований. 26 ноября 2025 года был принят Законодательным Собранием Санкт-Петербурга закон «О бюджете Санкт-Петербурга на 2026 год и на плановый период 2027 и 2028 годов». Показатели на 2026 год предусматривают доходы в размере 1 453 миллиарда рублей, расходы — 1 642 миллиарда рублей, а дефицит прогнозируется на уровне 188,7 миллиардов рублей, что почти на 100 миллиардов рублей меньше, чем в 2025 году. Ключевыми источниками доходов бюджета города Санкт-Петербурга являются налог на доходы физических лиц и налог на прибыль организаций. В таблице 1 представлен перечень направлений расходования в 2026 году.

Таблица 1. Расходы бюджета Санкт-Петербурга в 2026 году по государственным программам

Наименование государственной программы	Расходы, млрд руб.	Доля общего объема расходов, %
«Развитие транспортной системы»	384	23%
«Развитие образования»	343	21%
«Развитие здравоохранения»	235	14%
«Социальная поддержка граждан»	183	11%
«Обеспечение доступным жильем и услугами ЖКХ»	100	6%
«Развитие физической культуры и спорта»	36	2%
«Обеспечение законности, правопорядка и безопасности»	36	2%
«Комплексное развитие систем коммунальной инфраструктуры»	35	2%
«Развитие культуры»	62	4%
«Благоустройство и охрана окружающей среды»	27	2%
«Иные программы и непрограммные расходы»	201	13%
Итого	1642	100%

Расходы бюджета в 2025 году имели ярко выраженную социальную направленность. Бюджетные расходы Санкт-Петербурга детализируются через механизм государственных программ. В 2026 году планируется реализация государственных программ, охватывающих все ключевые сферы жизнедеятельности города — от здравоохранения и образования до развития транспортной инфраструктуры и сферы туризма. В соответствии с Законом Санкт-Петербурга от 26.11.2025 № 659-124 «О бюджете Санкт-Петербурга на 2026 год и на плановый период 2027 и 2028 годов», расходы бюджета на трёхлетний период сформированы в разрезе государственных программ. При этом совокупные расходы на социально значимые программы (образование, здравоохранение, социальная поддержка, жилищная политика) составят в 2026 году порядка 60% от общих расходов бюджета.

Дополнительно было выделено 12,7 миллиардов рублей на повышение заработной платы бюджетникам, 9,1 миллиардов рублей направлено на поддержку участников специальной военной операции и их семей, а также 1,7 миллиард рублей — на субсидии теплоснабжающим организациям для сдерживания роста тарифов для населения.

Проводя налоговую политику в 2025 году, власти приняли пакет законов, предусматривающих введение автоматизированной упрощённой системы налогообложения для малого бизнеса, обнуление налога на прибыль на 5 лет для малых технологических компаний и продление налоговых каникул для впервые зарегистрированных индивидуальных предпринимателей.

Государственный долг Санкт-Петербурга на 1 января 2026 года составил 71,2 миллиардов рублей, или 5,3% от налоговых доходов, что является очень низким уровнем. В 2025 году город полностью отказался от привлечения новых рыночных займов, это, в свою очередь, служит признаком ответственной бюджетной политики.

Развитие метрополитена является одним из десяти приоритетов программы развития Санкт-Петербурга до 2030 года. Городские власти взяли обязательства по вводу десяти новых станций в этот период. В ближайшие годы планируется ввести в эксплуатацию шесть новых станций метрополитена, сообщил губернатор города Александр Беглов. Согласно планам Смольного, в 2028 году в Петербурге должны открыться станции «Богатырская», «Каменка» и «Театральная», а в 2030 году — еще четыре станции: «Броневая», «Заставская», «Боровая» и «Каретная». Всего до 2035 года запланировано открытие 16 новых станций. Вице-губернатор Санкт-Петербурга Алексей Корабельников отметил, что метро находится среди основных приоритетов города. В прошлые годы финансирование соответствовало скромным темпам строительства, что было связано с объективными обстоятельствами — старый «Метрострой» не справлялся с поставленными задачами. В определённый момент губернатором было принято решение создать собственную городскую компанию, которая переняла компетенции, лучшие практики и кадры старого «Метростроя», а также обеспечила себя необходимым оборудованием при бюджетной поддержке. Объёмы финансирования строительства метро в 2026–2028 годах:

- 2026 - 51 млрд руб.
- 2027 - 80 млрд руб.
- 2028 - 86 млрд руб.

Всего за три года на строительство метрополитена планируется направить 217 миллиардов рублей. В бюджете на 2026 год заложено увеличение финансирования строительства метро на 20 миллиардов рублей по сравнению с предыдущим периодом. Председатель комитета по экономической политике и стратегическому планированию Алексей Зырянов подтвердил, что объёмы строительства метро растут с каждым годом, а около половины всей адресной инвестиционной программы направляется на дорожно-транспортную инфраструктуру. На содержание городской подземки в 2026–2028 годах планируется выделить 147,5 миллиарда рублей, из которых 11,1 миллиард рублей потратят на содержание новых станций. Кроме того, в ближайшие три года Смольный намерен обновить вагоны метropоездов: на приобретение 306 вагонов в лизинг в 2026–2028 годах заложено 26,1 миллиард рублей. Наибольшая сумма — 10 миллиардов — пока предусмотрена на 2028 год.

Финансирование социальной политики осуществляется из трёх основных источников: городского бюджета, федерального бюджета и внебюджетных фондов, в частности Социального фонда России. В 2025 году расходы федерального бюджета на социальную политику составили 6,88 триллиона рублей, из которых более 4 триллионов рублей было направлено на единое пособие семьям с детьми, более 1,7 триллиона рублей — на материнский капитал, и 2,2 триллионов рублей — на развитие пенсионной системы. Анализ бюджетных данных позволяет выделить несколько приоритетных направлений социальной политики, каждое из которых имеет четкое финансовое обеспечение. Образование традиционно является лидером по объёму бюджетного финансирования среди социальных отраслей. В 2026 году запланировано 343 миллиарда рублей трат, что составляет 21% от всех расходов бюджета и на 6,8% превышает уровень 2025 года. В 2026 году в городе появится 23 новых объекта здравоохранения, капитально отремонтируют 35 учреждений, на закупки современного оборудования потратят более 10,3 миллиарда рублей. В 2025 году в рамках корректировки бюджета дополнительно было выделено 856 миллионов рублей на приобретение медицинского оборудования, включая магнитно-резонансный

томограф для больницы Святого Георгия и хирургическую систему для онкологического центра имени Н.П. Напалкова. Еще 370,6 миллионов рублей направлено на капитальный ремонт учреждений здравоохранения.

В Санкт-Петербурге также реализуются дополнительные меры социальной поддержки: расширены возможности использования регионального материнского капитала, введена новая мера поддержки многодетных семей в виде частичного погашения ипотечного кредита до 550 тысяч рублей, увеличено пособие студенческим семьям, а также действует программа «Серебряный возраст», в рамках которой старшее поколение получает электронные сертификаты на бесплатное посещение музеев.

Туризм является значимым сектором экономики Санкт-Петербурга. В 2025 году город посетили 12,4 миллиона туристов, это на 7% больше, чем годом ранее. Особенно ярко проявилась популярность города в период новогодних праздников 2026 года. За 11 дней Санкт-Петербург принял почти 1,3 миллиона гостей, что на 5% больше, чем за аналогичный период прошлого года. Аэропорт Пулково обслужил 705 969 пассажиров, что на 7% превысило показатель предыдущих новогодних каникул. Гости города привлекают музеи, выставки, театральные постановки и архитектура исторического центра. В новогодние праздники 2026 года особой популярностью пользовались такие проекты, как фестиваль ледовых скульптур «Кроншлед», где было около 477 тысяч посетителей, и светомузыкальное шоу на Троицком и Дворцовых мостах. Параллельно с классическими мероприятиями новые форматы дороги не уступают, а лишь набирают обороты. Это так называемый туризм впечатлений. К нему относятся событийный, гастрономический и промышленный туризм. Примерами событийной программы могут служить международный фестиваль балета «Dance Open», который проходит при поддержке «Балтийского лизинга» и собирает звезд мирового балета, и многочисленные городские фестивали. Популярность набирают также экскурсионные программы на промышленные предприятия в рамках проекта «Крутая локация». В то же время наблюдается изменение структуры спроса: туристы стали более экономными. Средний чек в праздники составил 11–11,5 тысяч рублей в день, а средняя продолжительность поездки — 3–4 дня. Представители отрасли отмечают, что приезжает, как правило, не самый богатый турист из региона, который неохотно тратится на дополнительные развлечения в отелях, а это, в свою очередь, требует от бизнеса поиска новых ценовых и маркетинговых решений. Туристический поток также стимулирует развитие торговли и общественного питания. Оборот общественного питания вырос на 7,6%, а оборот розничной торговли увеличился почти на 7%. Основу турпотока в Санкт-Петербург традиционно составляют российские туристы. В новогодние праздники 2026 года доля иностранных гостей не превышала 7–8%. Среди российских регионов лидируют Москва и Московская область, а также Нижний Новгород, Казань, Красноярск, Сочи, Уфа и Новосибирск. Что касается иностранных гостей, то основу въездного потока сегодня составляют туристы из Китая, Ирана, Вьетнама, а также Белоруссии и Казахстана. Власти города возлагают надежды на рост турпотока из Китая, в том числе в рамках безвизового обмена. Важным событием, привлекающим зарубежных гостей, стал фестиваль «Dance Open», в программе которого участвовали коллективы из Китая, Мексики и стран Европы. Водный туризм — это уникальная особенность Петербурга. В 2025 году по водным путям было перевезено около 5,2 миллионов человек, что сопоставимо с населением всего города. За навигацию 2025 года было совершено свыше 48 тысяч швартовок, а пассажиропоток вырос на 22%. При этом навигация 2025 года была непростой из-за погоды: пассажиропоток компании «Нева Тревел» снизился на 15–20%. Однако сезон 2026 года начался раньше обычного из-за теплой весны. Власти города ставят задачу навести порядок в этой сфере через создание единого оператора причалов, чтобы стандартизировать услуги. В 2026 году должны заработать новые причалы: «Летняя пристань» в Кронштадте и «Сидоровский канал» в Ломоносове. Также расширяется практика зимней навигации: зимой 2025–2026 годов судами на воздушной подушке было перевезено более 8 тысяч пассажиров.

Сельское хозяйство региона развивается в рамках обеспечения продовольственной безопасности. При этом важно отметить, что сельскохозяйственное производство непосредственно на территории Санкт-Петербурга, как города федерального значения, имеет ограниченный характер ввиду высокой плотности застройки и урбанизированной территории. Основной агропромышленный потенциал сосредоточен в Ленинградской области, которая вместе с городом образует единую агропродовольственную агломерацию. По итогам 2025 года объем валовой продукции агропромышленного комплекса Ленинградской области достиг 548,5 миллиарда рублей, что на 67 миллиардов рублей превышает уровень 2024 года. В структуре этой суммы на долю сельского хозяйства приходится 169 миллиардов рублей (рост на 16,5 миллиарда), пищевой и перерабатывающей промышленности — 363,9 миллиарда рублей (рост на 53 миллиарда), рыбохозяйственного комплекса — 15,6 миллиарда рублей. Объем продукции сельского хозяйства, произведенной в Ленинградской области в 2025 году, оценивается в 169 миллиардов рублей. Традиционно лидирующим направлением является животноводство, доля которого составляет 68% от общего объема, на втором месте находится растениеводство.

Ленинградская область занимает первое место в России по производству яиц. В 2025 году произведено 3,8 миллиарда штук, что на 112,4 миллиона штук (3%) больше, чем в 2024 году. Доля региона

в общероссийском объёме производства яиц составляет 7,8%, а в Северо-Западном федеральном округе — 72,9%. По итогам первого квартала 2026 года в регионе уже произведено 1 миллиард 19 миллионов яиц. Благодаря стабильной работе и плановой реализации инвестиционных проектов власти прогнозируют по итогам 2026 года новый рекорд — 4 миллиарда штук. Отпускные цены производителей на яйца в 2026 году находятся на 20% ниже, чем в аналогичный период прошлого года. Производство мяса птицы в Ленинградской области в 2025 году составило 296,2 тысячи тонн, что позволило региону занять 6 место в России по данному показателю. Производство свинины в 2025 году достигло 42,7 тысячи тонн, что на 5,2% превышает показатель предыдущего года. Производство молока в 2025 году составило 729,5 тысячи тонн, что на 10,4 тысячи тонн (1,4%) выше уровня 2024 года. Доля региона в общероссийском объёме производства молока составляет 2%, в Северо-Западном федеральном округе — 32%. Надой на одну корову в сельскохозяйственных организациях вырос на 278 килограммов и достиг рекордных 10 506 килограммов, что на 17,6% выше среднего показателя по России. Производство говядины в 2025 году составило 31,1 тысячи тонн, что на 2,3% больше, чем годом ранее.

Посевная площадь в сельскохозяйственных организациях и крестьянско-фермерских хозяйствах Ленинградской области в 2025 году составила 208,5 тысячи гектаров. Ленинградская область занимает 4 место в России по производству грибов (шампиньоны и вешенка). Объём производства в 2025 году вырос на 20% (на 1,6 тысячи тонн) и достиг 9,5 тысячи тонн. В цветоводстве регион занимает 5 место в России по производству срезанных цветов: в 2025 году собрано 26,2 миллиона штук. На 2026 год запланировано проведение ярового сева на площади 69,6 тысячи гектаров, что на 5,4 тысячи гектаров больше, чем в прошлом году. Первыми к работе приступили аграрии Лужского района, где уже посеяно 140 гектаров ячменя, 98 гектаров многолетних трав и 15 гектаров овса. Ленинградская область занимает первое место в России по фасовке чая и кофе: произведено 55,2 тысячи тонн чая (53% от общероссийского объёма) и 75,4 тысячи тонн кофе (39% от общероссийского объёма). Производство сыра в 2025 году выросло на 58% и достигло 1,84 тысячи тонн.

На Санкт-Петербургском международном экономическом форуме 2025 года были подписаны соглашения о создании крупных агрокластеров, которые увеличат производство сельскохозяйственной продукции. Агрокластеры (агропромышленные кластеры) представляют собой объединения организаций агропромышленного комплекса, которые выстраивают полную производственную цепочку — от выращивания сельскохозяйственной продукции до её реализации конечному потребителю.

Научный руководитель: доцент кафедры бухгалтерского учета и аудита, кандидат экономических наук, Смирнова М.В.

Scientific adviser: Associate Professor of the Department of Accounting and Audit, Candidate of Economic Sciences, Smirnova M.V.

Список литературы

References

1. Закон Российской Федерации. Конституция Российской Федерации: [принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 1 июля 2020 г.]. Официальный интернет-портал правовой информации
1. Law of the Russian Federation. The Constitution of the Russian Federation: [adopted by popular vote on December 12, 1993 with amendments approved during the all-Russian vote on July 1, 2020]. Official Internet portal of legal information
2. Федеральный закон. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая): федер. закон от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 28.02.2026). Официальный интернет-портал правовой информации
2. Federal Law. Nalogovyy kodeks Rossiyskoy Federatsii (chast' vtoraya): federal. Law of 05.08.2000 No 117-FZ (as amended on 28.02.2026). Official Internet portal of legal information
3. Закон Санкт-Петербурга. О бюджете Санкт-Петербурга на 2026 год и на плановый период 2027 и 2028 годов: закон Санкт-Петербурга № 659-124 от 26.11.2025. Официальный интернет-портал правовой информации
3. The Law of St. Petersburg. On the budget of St. Petersburg for 2026 and for the planning period of 2027 and 2028: Law of St. Petersburg No 659-124 of 26.11.2025. Official Internet portal of legal information
4. Закон Санкт-Петербурга. О территориальном устройстве Санкт-Петербурга: закон Санкт-Петербурга от 30.10.2007 № 411-68 (ред. от 15.12.2025). Официальный интернет-портал правовой информации
4. The Law of St. Petersburg. On the territorial structure of St. Petersburg: the law of St. Petersburg of 30.10.2007 No 411-68 (as amended on 15.12.2025). Official Internet portal of legal information
5. Постановление Правительства Санкт-Петербурга. Об утверждении Стратегии экономического и социального развития Санкт-Петербурга на период до 2035 года: постановление Правительства Санкт-Петербурга от 13.05.2014 № 355 (ред. от 20.12.2025). Официальный сайт Администрации Санкт-Петербурга

5. Decree of the Government of St. Petersburg. On approval of the Strategy of Economic and Social Development of St. Petersburg for the period up to 2035: Decree of the Government of St. Petersburg dated 13.05.2014 No 355 (as amended on 20.12.2025). Official website of the Administration of St. Petersburg
6. Статистический сборник (Федеральная служба государственной статистики). Валовой региональный продукт по субъектам Российской Федерации за 2020–2025 годы: стат. сб. / Федеральная служба государственной статистики (Росстат). – М., 2026. – 245 с.
6. Statistical Collection (Federal State Statistics Service). Gross Regional Product by Constituent Entities of the Russian Federation for 2020–2025: Statistics. Federal State Statistics Service (Rosstat). Moscow, 2026. – 245 p.
7. Статистический бюллетень (Петростат). Индексы промышленного производства по Санкт-Петербургу за 2025 год: стат. бюл. / Петростат (Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по г. Санкт-Петербургу и Ленинградской области). – СПб., 2026. – 48 с.
7. Statistical Bulletin (Petrostat). Industrial production indices in St. Petersburg for 2025: stat. Bulletin. / Petrostat (Territorial Body of the Federal State Statistics Service for St. Petersburg and the Leningrad Region). St. Petersburg, 2026. – 48 p.
8. Ведомственный отчет (Комитет финансов Санкт-Петербурга). Исполнение бюджета Санкт-Петербурга за 2025 год: отчет / Комитет финансов Санкт-Петербурга, портал «Открытый бюджет»
8. Departmental report (Finance Committee of St. Petersburg). Execution of the budget of St. Petersburg for 2025: report / Finance Committee of St. Petersburg, Open Budget portal
9. Ведомственный отчет (Комитет по промышленной политике). Итоги работы комитета по промышленной политике, инновациям и торговле Санкт-Петербурга за 2025 год: отчет / Комитет по промышленной политике, инновациям и торговле Санкт-Петербурга
9. Departmental report (Committee on Industrial Policy). Results of the work of the Committee on Industrial Policy, Innovation and Trade of St. Petersburg for 2025: report / Committee on Industrial Policy, Innovation and Trade of St. Petersburg
10. Ведомственный отчет (Комитет по развитию туризма). Итоги туристического сезона 2025 года в Санкт-Петербурге: отчет / Комитет по развитию туризма Санкт-Петербурга
10. Departmental report (Committee for Tourism Development). Results of the tourist season 2025 in St. Petersburg: report / Committee for Tourism Development of St. Petersburg
11. Ведомственный отчет (Комитет по социальной политике). Социальная политика Санкт-Петербурга: итоги 2025 года: отчет / Комитет по социальной политике Санкт-Петербурга
11. Departmental report (Committee on Social Policy). Social Policy of St. Petersburg: Results of 2025: Report / Committee for Social Policy of St. Petersburg
12. Публичный отчет должностного лица (губернатор). Публичный отчет о результатах деятельности Правительства Санкт-Петербурга за 2025 год / авт. А. Д. Беглов (губернатор Санкт-Петербурга); выступление в Законодательном Собрании Санкт-Петербурга, 20 марта 2026 г.
12. Public report of an official (governor). Public report on the results of the activities of the Government of St. Petersburg for 2025 / author. A. D. Beglov (Governor of St. Petersburg); speech at the Legislative Assembly of St. Petersburg, March 20, 2026

УДК 659.126

Михайловская Э.А.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Новороссийский филиал
353900, Россия, г. Новороссийск

АНАЛИЗ БРЕНД-СТРАТЕГИИ СЕТИ ПИЦЦЕРИЙ «СИЦИЛИЯ»

© Михайловская Э.А., 2026

В статье рассматриваются особенности формирования бренд-стратегии предприятий общественного питания на примере сети пиццерий «Сицилия». Проведен анализ текущего позиционирования бренда, его визуальной идентичности, коммуникационной политики и клиентского опыта. На основе эмпирического исследования восприятия бренда потребителями выявлены ключевые сильные и слабые стороны стратегии. Полученные результаты позволили определить направления совершенствования бренд-стратегии и усиления конкурентных преимуществ компании на локальном рынке.

Ключевые слова: бренд-стратегия, брендинг, общественное питание, маркетинг, позиционирование бренда, клиентский опыт, конкурентный анализ.

E.A. Mikhailovskaya

Financial University under the Government of the Russian Federation,
Novorossiysk branch
353900, Russia, Novorossiysk

ANALYSIS OF THE BRAND STRATEGY OF THE “SICILIA” PIZZERIA CHAIN

The article examines the features of brand strategy formation in the food service industry using the Sicilia pizzeria chain as an example. The study analyzes the current brand positioning, visual identity, communication policy and customer experience. Based on an empirical study of consumer perception, the key strengths and weaknesses of the brand strategy were identified. The results obtained made it possible to determine directions for improving the brand strategy and strengthening the company's competitive advantages in the local market.

Keywords: brand strategy, branding, food service industry, marketing, brand positioning, customer experience, competitive analysis.

Актуальность исследуемой темы обусловлена высокой конкуренцией на рынке общественного питания, особенно в сегменте пиццерий, ростом значения нематериальных активов, где бренд является ключевым фактором принятия решения потребителем, необходимостью для региональных и федеральных сетей (как «Сицилия») выстраивать уникальное ценностное предложение для удержания и расширения аудитории, а также влиянием цифровизации и социальных сетей на формирование бренда и коммуникацию с клиентами. Дополнительным фактором актуальности является цифровая трансформация потребительского поведения. Рост популярности онлайн-заказов, усиление влияния социальных сетей на формирование брендовых предпочтений и повышение значимости клиентского опыта требуют от компаний пересмотра традиционных подходов к построению бренда. Для сети «Сицилия» разработка современной, адаптированной к новым рыночным реалиям бренд-стратегии является не просто инструментом роста, а необходимостью для сохранения и укрепления рыночных позиций.

Бренд-стратегия — это долгосрочный план формирования уникального и узнаваемого образа компании или продукта, который помогает эффективно взаимодействовать с целевой аудиторией и достигать конкурентных преимуществ. Она создает эмоциональную связь между потребителем и брендом, повышает лояльность и способствует формированию положительной репутации. Сущность бренд-стратегии заключается в формировании и поддержании уникального, запоминающегося и ценного образа компании в сознании целевой аудитории [1].

Исследование рынка общественного питания становится фундаментом стратегического управления брендом. Для сети «Сицилия» понимание рынка — практическая необходимость в условиях высокой конкуренции и нестабильной макроэкономической среды. Глобальный рынок пиццы продолжает расти, особенно в сегментах premium и delivery. Рынок онлайн-доставки остается одним из самых быстрорастущих направлений в foodservice [2].

В 2023-2025 годах российская экономика переживала повышенную волатильность: высокая инфляция и рост издержек влияли на маржинальность сетей. Потребительские тренды показывают увеличение доли онлайн-заказов и мультиканальность. Клиенты ожидают удобного мобильного опыта, прозрачной системы лояльности и быстрой доставки. Возрастает запрос на аутентичность, качественные ингредиенты и визуальный контент. Конкурентная среда усложнилась: помимо федеральных сетей активно растут локальные бренды, выигрывающие за счет гибкости и уникального позиционирования. Бренды конкурируют за внимание в социальных сетях, скорость доставки, качество упаковки и эмоциональный образ. Бренд-стратегия интегрируется с логистикой, продуктовой разработкой и клиентским опытом [2].

По результатам анализа различных источников [3-5], нами выявлены основные проблемы: высокая зависимость от агрегаторов, давление себестоимости, усложнение конкуренции и высокие ожидания клиентов в части digital-сервиса. Перспективы развития связаны с технологическим ростом, развитием собственных цифровых каналов, персонализацией предложений и работой с локальными поставщиками. Выигрывать будут бренды, способные предложить уникальный образ, качественный продукт и быструю доставку.

В рамках данного исследования нами были проанализированы позиционирование, идентичность, целевая аудитория, продуктовая стратегия, ценовая политика, конкурентная среда, и коммуникационная стратегия бренда «Сицилия».

Диагностика направлена на выявление соответствия инструментов брендинга требованиям рынка. По заявлениям руководства, «Сицилия» — сеть семейных пиццерий с разнообразным меню, лояльной ценовой политикой и ориентацией на семейные ценности. Целевая аудитория сети - жители 18-45 лет, включая молодежь, семьи с детьми и работающих горожан. Коммуникации носят универсальный характер без четкого разграничения по сегментам. Название «Сицилия» — сильный элемент, ассоциирующийся с итальянской кухней. Однако визуальные элементы используются недостаточно системно: логотип не обладает уникальностью, цветовая гамма не имеет четкого кода, фирменный стиль применяется неравномерно. Оценка элементов идентичности преимущественно средняя, отсутствует целостная бренд-платформа. Продуктовая стратегия ориентирована на массовый спрос с классическим ассортиментом. Ценовая политика характеризуется умеренным уровнем цен. Сравнительный анализ с конкурентами (Farfor, Додо Пицца, Чили Пицца, Stop Pizza) показывает, что ценовое преимущество выражено незначительно, а ассортимент не содержит уникальных позиций для дифференциации [6]. Коммуникационная стратегия реализуется через цифровые каналы с преобладанием тактических инструментов (акции, скидки) [7]. Клиентский опыт соответствует базовым ожиданиям, но не формирует сильной лояльности. Бренд занимает устойчивую позицию, но нуждается в усилении дифференциации, развитии эмоциональной составляющей и систематизации идентичности.

Автором проведено онлайн-анкетирование клиентов пиццерии «Сицилия» в Новороссийске (52 респондента). Социально-демографическая структура опроса составил 69% молодежи 18-24 лет, 58% школьников и студентов, 31% работающих по найму. Аудитория чувствительна к соотношению цены и качества, открыта к цифровым форматам.

В ходе опроса было выявлено, что большинство респондентов хорошо знают сеть и легко идентифицируют её по логотипу. Также были выявлены источники информирования клиентов: половина опрошенных узнали о сети от знакомых, меньше половины заметили заведение, проходя мимо (Рис.1-3).

Знаете ли вы сеть пиццерий "Сицилия"?

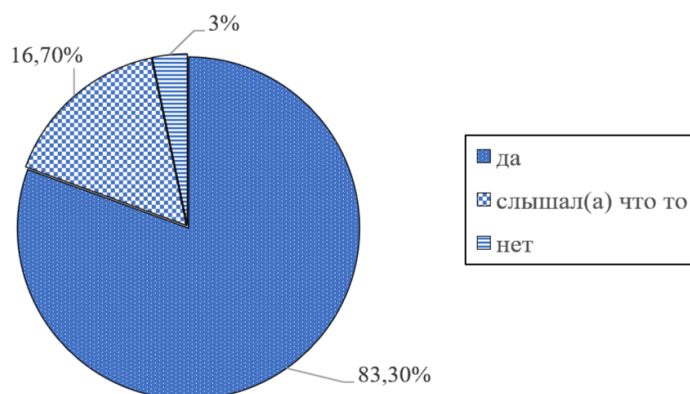


Рис.1. Узнаваемость сети пиццерий «Сицилия» в г. Новороссийск клиентами на момент конца 2025 г. [составлено автор на основании личного исследования]

Где вы впервые услышали о бренде "Сицилия"?

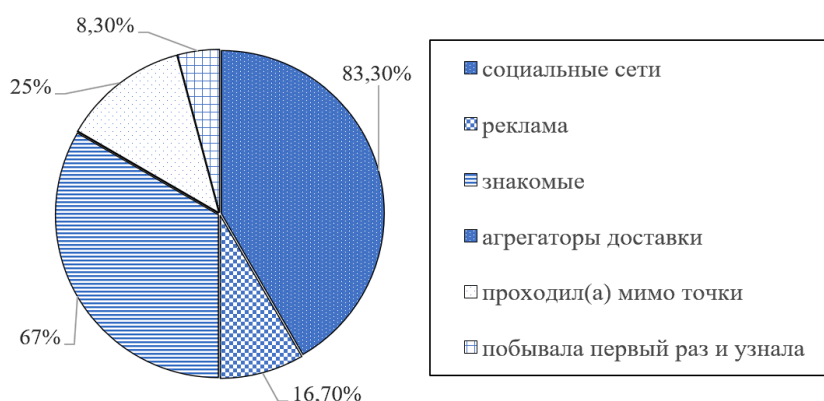


Рис.2. Источники узнаваемости сети пиццерий «Сицилия» в г. Новороссийск клиентами на момент конца 2025 г. [составлено автор на основании личного исследования]

Если увидите логотип «Сицилия», сможете ли вы его узнать?

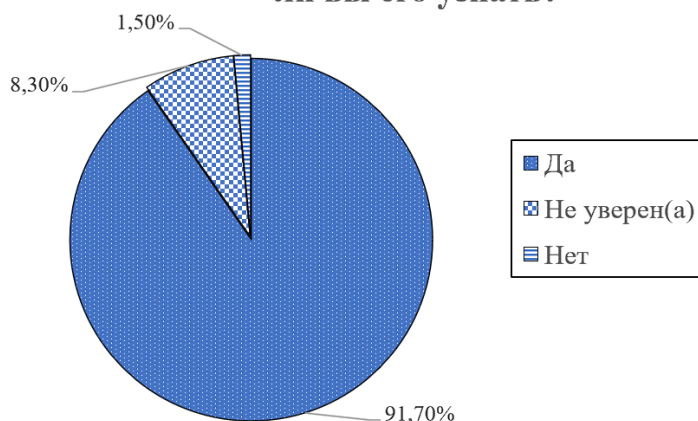


Рис.3. Узнаваемость логотипа пиццерий «Сицилия» в г. Новороссийск клиентами на момент конца 2025 г. [составлено автор на основании личного исследования]

Такие результаты указывают на пассивность контролируемых каналов привлечения. Вопросы о восприятии бренда показали, что большинство респондентов ассоциируют «Сицилию» с «вкусной пиццей», меньше половины — с «доступными ценами», но и примерно столько же клиентов считают бренд «дорогим», что сигнализирует о размытости ценового имиджа (Рис. 4).

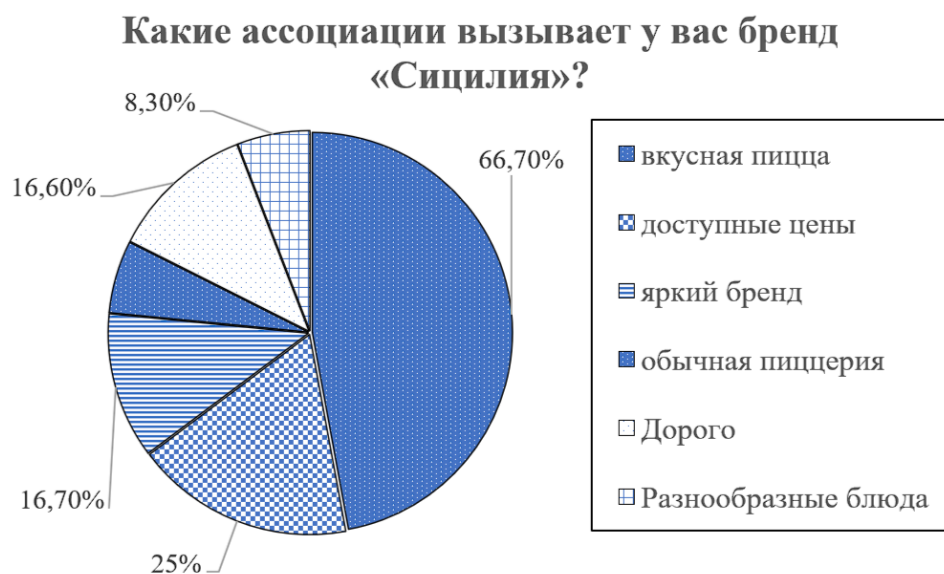


Рис.4. Ассоциации с брендом «Сицилия» в г. Новороссийск на момент конца 2025 г. [составлено автор на основании личного исследования]

Оформление одобряют больше половины опрошенных, многие считают бренд современным, но без сильного эмоционального вовлечения (Рис. 5-6).



Рис.5. Оценка визуального стиля бренда «Сицилия» в г. Новороссийск на момент конца 2025 г. [составлено автор на основании личного исследования]



Рис.6. Оценка современности бренда «Сицилия» в г. Новороссийск на момент конца 2025 г.
[составлено автор на основании личного исследования]

Также было выявлено, что большинство клиентов чаще посещают заведение, чем пользуются доставкой. Качество блюд оценено на 4,3 из 5, многие оценили его как «отлично» или «хорошо» (Рис.7-9).



Рис.7. Оценка методов заказа в пиццериях «Сицилия» в г. Новороссийск на момент конца 2025 г.
[составлено автор на основании личного исследования]

Как вы оцените качество предлагаемых блюд?

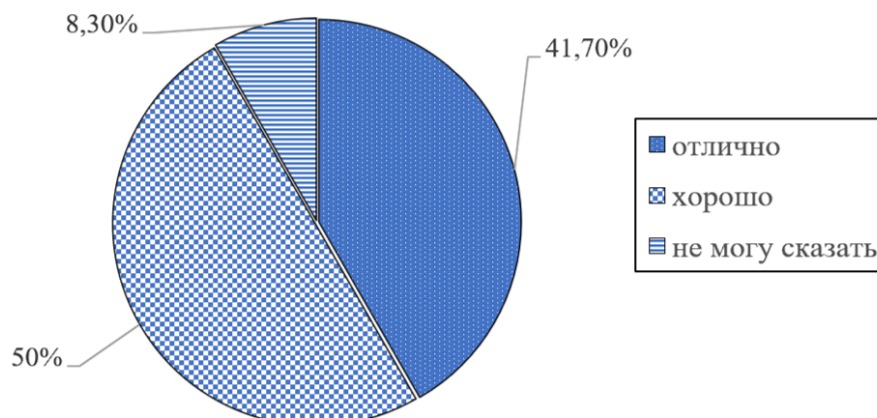


Рис.8. Оценка качества блюд в пиццериях «Сицилия» в г. Новороссийск на момент конца 2025 г. [составлено автор на основании личного исследования]

Как вы оцените скорость доставки?

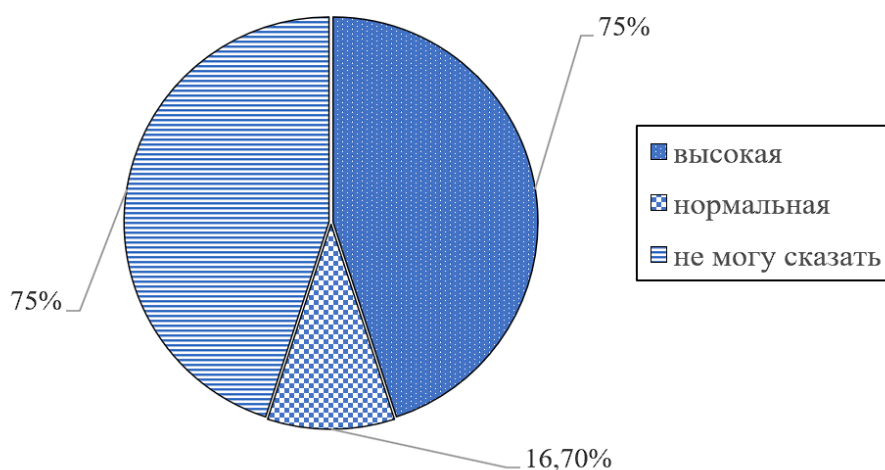


Рис.9. Оценка скорости доставки в сети «Сицилия» в г. Новороссийск на момент конца 2025 г. [составлено автор на основании личного исследования]

Половина ответивших не смогли оценить скорость обслуживания, средняя оценка сервиса - 3,9 балла. Цифровое взаимодействие: лишь 15% аудитории сочли онлайн-заказ «очень удобным». Стоит отметить, что достаточно большое количество клиентов воспринимают цены как завышенные (Рис. 10-11).

Насколько выгодными кажутся цены «Сицилии» на фоне конкурентов?

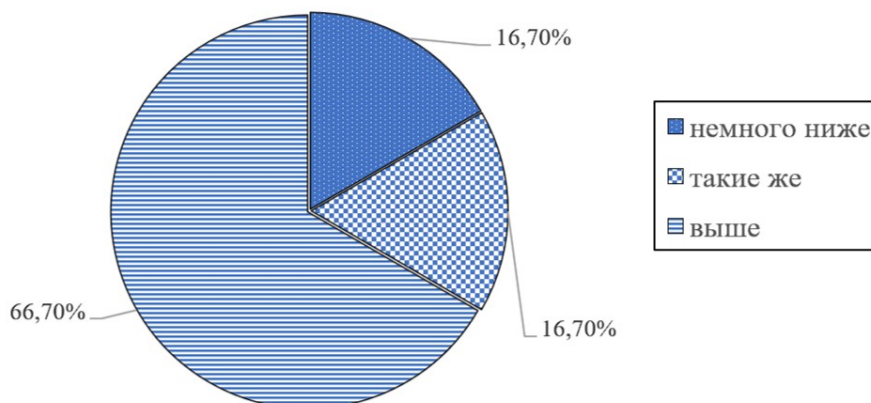


Рис.10. Оценка цен в сети пиццерий «Сицилия» в г. Новороссийск на момент конца 2025 г. [составлено автор на основании личного исследования]

Как бы вы оценили удобство заказа в приложении/на сайте?

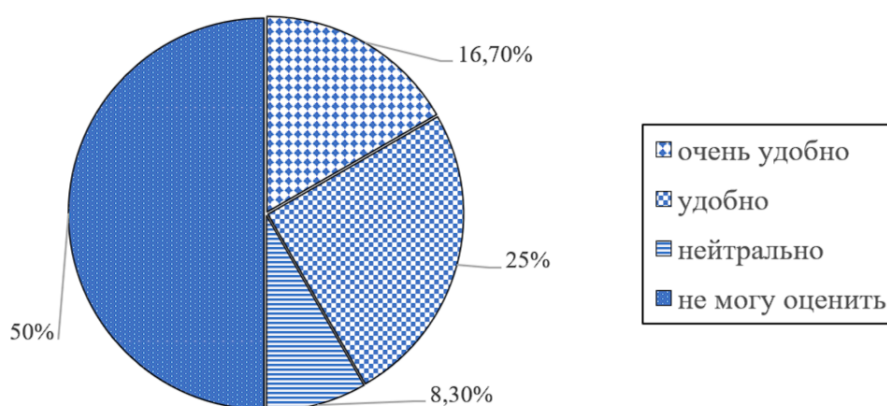


Рис.11. Оценка удобства заказа в приложении и на сайте пиццерий «Сицилия» в г. Новороссийск на момент конца 2025 г. [составлено автор на основании личного исследования]

Снижение цен названо приоритетом в большинстве ответов.

Исследование подтвердило сильную локальную узнаваемость и качество продукта, но выявило проблемы ценового позиционирования, слабости цифровых каналов и недостаточной эмоциональной дифференциации.

Кроме того, автором проведен SWOT-анализ бренда «Сицилия», на основе которого была выявлена ключевая проблема — недостаточно четкое позиционирование. Рекомендуется разработать единую бренд-платформу с миссией, ценностями и обещанием бренда. Основной вектор позиционирования: «доступная семейная итальянская кухня с акцентом на стабильное качество и заботу о клиенте». Целесообразно сегментировать аудиторию и адаптировать коммуникации под каждую группу. Для усиления бренд-идентичности рекомендуется провести редизайн с сохранением названия, разработать единый фирменный стиль с четкой цветовой палитрой, унифицировать оформление всех каналов, использовать визуальные элементы итальянской культуры. Упаковку следует дополнить элементами сторителлинга и информацией о ценностях бренда. В продуктовой стратегии рекомендуется ввести лимитированные сезонные пиццы, авторские рецепты и семейные наборы. В ценовой политике сохранить массовый сегмент, усилив восприятие ценности через гибкие комбо-предложения, персонализированные скидки и прозрачную систему акций. В коммуникационной стратегии сместить акцент на стратегический

digital-маркетинг: разработать контент-стратегию для соцсетей с акцентом на ценности и истории клиентов, повысить визуальное качество, активнее использовать собственные каналы, внедрить инструменты аналитики обратной связи. Для повышения клиентского опыта внедрить накопительную систему бонусов, персонализированные предложения на основе истории заказов, стандартизировать процессы доставки и внедрить элементы заботы о клиенте.

Таким образом, проведенное исследование бренд-стратегии сети пиццерий «Сицилия» позволило решить поставленные задачи и сформулировать следующие основные выводы. В ходе исследования сделан ряд выводов.

Во-первых, при анализе научной литературы установлено, что бренд-стратегия является фундаментальным элементом долгосрочной конкурентоспособности предприятия на рынке общественного питания.

Во-вторых, ключевыми факторами успешной стратегии выступают четкое позиционирование, целостная бренд-идентичность, адаптированная под специфику рынка продуктовая и ценовая политика, а также эффективная коммуникационная стратегия, интегрированная с управлением клиентским опытом.

В-третьих, анализ деятельности сети «Сицилия» на локальном рынке г. Новороссийска выявил устойчивую узнаваемость бренда (87%) и высокие оценки качества продукции (4,3 из 5). Вместе с тем диагностика показала наличие системных проблем, таких как размытость позиционирования и отсутствие четкой дифференциации от конкурентов; фрагментарность бренд-идентичности и недостаточная эмоциональная составляющая коммуникаций, и преобладание тактических ценовых инструментов продвижения над стратегическими.

В-четвертых, анкетирование потребителей подтвердило выявленные проблемы. Зафиксирован когнитивный диссонанс в ценовом восприятии (46% респондентов считают цены завышенными), низкая оценка удобства цифровых каналов (лишь 15% отметили высокое удобство онлайн-заказа) и нейтральный уровень лояльности (NPS = +8). При этом сохраняется высокий потенциал бренда, основанный на сильной локальной интеграции и доверии к качеству продукта.

В-пятых, интегральная оценка внутренних и внешних факторов подтвердила, что бренд обладает значительными возможностями для роста (развитие digital-каналов, усиление идентичности, персонализация), однако текущая стратегия не позволяет реализовать этот потенциал из-за слабой дифференциации и недостаточного использования эмоциональных факторов.

В-шестых, системный подход к управлению бренд-стратегией является необходимым условием устойчивого развития предприятия в условиях высокой конкуренции на рынке общественного питания. Реализация предложенных рекомендаций позволит сети пиццерий «Сицилия» усилить конкурентные преимущества, повысить лояльность потребителей и обеспечить долгосрочный рост.

Результаты исследования могут быть использованы как в практической деятельности сети, так и при анализе бренд-стратегий предприятий аналогичного формата.

Научный руководитель: К.Г.Н., доцент кафедры «Информатика, математика и общегуманитарные науки» Камбарова Евгения Алексеевна

Scientific supervisor: PhD in Geographic sciences, Associate Professor of the Department "Computer Science, Mathematics and General Humanitarian Sciences" Kambarova Evgeniya Alekseevna

Список литературы:

1. Чуракова Ю. Стратегия бренда: что это такое, цели, виды // Unisender. URL: <https://www.unisender.com/ru/glossary/что-такое-strategiya-brenda/#anchor-2> (дата обращения: 18.03.2026)
2. Russia Food Service Market Size & Share Analysis 2025-2033 // imarcgroup. URL: https://www.imarcgroup.com/russia-food-service-market?utm_source=chatgpt.com (дата обращения: 18.03.2026)
3. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент. – М.: Вильямс, 2020. (609 стр.)
4. Аакер Д. Создание сильного бренда. – М.: Олимп-Бизнес, 2019. (440 стр.)
5. Канферер Ж.-Н. Стратегическое управление брендом. – М.: Инфра-М, 2018. (443 стр.)
6. RestaurantGuru. Пиццерии города Новороссийска: каталог заведений общественного питания [Электронный ресурс]. — URL: <https://restaurantguru.ru/pizza-Novorossiysk-c97> (дата обращения: 18.03.2026).
7. Официальный сайт сети пиццерий Сицилия // Сицилия. URL: <https://nvrsk.pizza-sicilia.ru> (дата обращения: 22.11.2025).

References:

1. Churakova Yu. Brand strategy: what it is, goals, types // Unisender. URL: <https://www.unisender.com/ru/glossary/что-такое-strategiya-brenda/#anchor-2> (date of request: 03/18/2026)

2. Russia Food Service Market Size & Share Analysis 2025-2033 // imarcgroup. URL: https://www.imarcgroup.com/russia-food-service-market?utm_source=chatgpt.com (date of request: 03/18/2026)
3. Kotler F., Keller K. Marketing Management. Moscow: Williams, 2020. (609 p.)
4. Aaker D. Creating a strong brand. Moscow: Olymp-Business, 2019. (440 p.)
5. Kapferer J.-N. Strategic brand management. Moscow: Infra-Moscow, 2018. (443 p.)
6. RestaurantGuru. Pizzerias of Novorossiysk: catalog of public catering establishments [Electronic resource]. — URL: <https://restaurantguru.ru/pizza-Novorossiysk-c97> (date of request: 03/18/2026).
7. The official website of the pizzeria chain Sicily // Sicily. URL: <https://nvrsk.pizza-sicilia.ru> (accessed: 11/22/2025).

УДК: 659.4

Зыкова Елизавета Николаевна

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Новороссийский филиал)
353907, Новороссийск, ул. Видова, 56

АНАЛИЗ БРЕНД-СТРАТЕГИИ ВУЗА И ОЦЕНКА ЕЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ (НА ПРИМЕРЕ НОВОРОССИЙСКОГО ФИЛИАЛА ФИНАНСОВОГО УНИВЕРСИТЕТА)

© Зыкова Е.Н., 2026

В статье рассматривается эффективность бренд-стратегии Новороссийского филиала Финансового университета в условиях трансформации высшего образования. Выявлены ключевые проблемы восприятия бренда, связанные с историческим наследием и недостаточной коммуникационной активностью. Проведенный анализ позволил определить направления совершенствования бренд-стратегии, направленные на повышение узнаваемости и формирование современного имиджа образовательной организации.

Ключевые слова: бренд-стратегия вуза, ребрендинг, эффективность бренда, восприятие бренда, Финансовый университет, высшее образование.

Zykova Elizaveta Nikolaevna

Financial University under the Government of the Russian Federation (Novorossiysk branch)
353907, Novorossiysk, Vidova street, 56

ANALYSIS OF THE UNIVERSITY'S BRAND STRATEGY AND EVALUATION OF ITS EFFECTIVENESS (CASE STUDY OF THE NOVOROSIYSK BRANCH OF THE FINANCIAL UNIVERSITY)

The article examines the effectiveness of the brand strategy of the Novorossiysk branch of the Financial University in the context of higher education transformation. Based on empirical data, key problems of brand perception related to historical legacy and insufficient communication activity are identified. The analysis made it possible to determine directions for improving the brand strategy aimed at increasing awareness and forming a modern image of the educational institution.

Keywords: university brand strategy, rebranding, brand effectiveness, brand perception, Financial University, higher education.

Современная система высшего образования характеризуется не только ростом конкуренции между образовательными организациями, но и качественным изменением поведения абитуриентов, для которых при выборе учебного заведения все большее значение приобретают нематериальные факторы, включая репутацию, имидж и узнаваемость бренда [1]. В этих условиях бренд-стратегия становится не вспомогательным, а ключевым инструментом стратегического управления образовательной организацией. Новороссийский филиал Финансового университета представляет собой показательный пример трансформации регионального образовательного учреждения, прошедшего путь от учебно-консультационного пункта до структурного подразделения одного из ведущих финансово-экономических вузов страны. Однако данный процесс сопровождался не только институциональными изменениями, но и формированием устойчивых представлений о бренде, которые продолжают оказывать влияние на его современное восприятие.

Исторически филиал функционировал в рамках бренда ВЗФЭИ, который ассоциировался прежде всего с заочной формой обучения и ориентировался на определенный сегмент аудитории. Данный образ закрепился в массовом сознании и стал важным фактором, определяющим текущие особенности восприятия филиала. После включения в структуру Финансового университета была предпринята попытка ребрендинга, направленная на интеграцию в единое образовательное пространство и формирование более современного и престижного имиджа. Тем не менее результаты проведенного исследования показывают, что данные изменения не привели к полной трансформации восприятия, а лишь частично скорректировали существующие представления.

Анализ количественных показателей деятельности филиала позволяет сделать вывод о наличии положительной динамики его развития. Так, численность обучающихся демонстрирует устойчивый рост,

что свидетельствует о сохранении спроса на образовательные услуги. Увеличение среднего балла ЕГЭ поступающих указывает на повышение качества контингента студентов и, как следствие, на рост привлекательности образовательных программ. Существенное увеличение количества публикаций в медиа отражает активизацию информационной деятельности филиала и стремление к расширению его присутствия в информационном пространстве. Указанные данные представлены в таблице 1 [4].

Таблица 1. Динамика ключевых показателей деятельности Новороссийского филиала Финансового университета [составлено автором на основании данных сайта Новороссийского филиала Финансового университета при Правительстве Российской Федерации] [4]

Показатель	2023 год	2024 год	2025 год	Абсолютный прирост	Темп роста, %
Общая численность студентов, чел.	782	798	823	+38	104,9
Кол-во обучающихся по очной форме, чел.	340	342	361	+20	105,9
Удельный вес очников в общем контингенте, %	43,5	42,9	43,9	+0,4	100,9
Средний балл ЕГЭ зачисленных на бюджет (очная форма)	75,55	75,55	81,2	+5,65	107,5
Кол-во публикаций в медиа (СМИ, порталы) за год	Более 100	Более 200	Более 300	-	-

Данные, представленные на рисунке 1, показывают, что Новороссийский филиал занимает ведущие позиции по качеству работы приемной комиссии. Это свидетельствует о высоком уровне организационной эффективности и качестве взаимодействия с абитуриентами. Однако данный фактор не оказывает существенного влияния на общее восприятие бренда, что подтверждает необходимость комплексного подхода к его формированию.

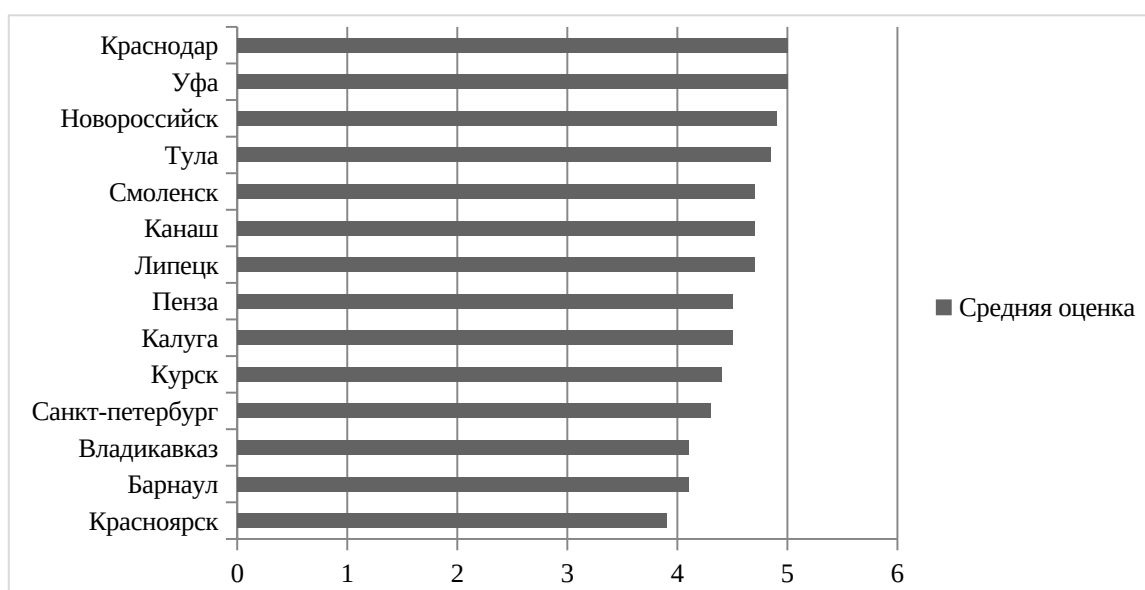


Рис. 1. Рейтинг филиалов Финансового университета по качеству работы приемной комиссии (средняя оценка по 8 критериям, итоги 2025 г.) [составлено автором на основании внутренней отчетности Финансового университета при Правительстве Российской Федерации]

Несмотря на положительные количественные изменения, качественный анализ восприятия бренда демонстрирует наличие системных проблем. В частности, результаты анкетирования показали, что значительная часть респондентов продолжает ассоциировать филиал с прежним брендом ВЗФЭИ. Данный факт свидетельствует о высокой инерционности общественного восприятия и недостаточной эффективности коммуникационных мероприятий, направленных на продвижение нового бренда.

В рамках данного исследования автором был проведен опрос, направленный на выявление особенностей восприятия бренда Новороссийского филиала Финансового университета. Всего было опрошено 150 человек (включая студентов филиала (всех форм обучения), абитуриентов и их родителей, а также жителей г. Новороссийска, не имеющих прямого отношения к образовательной организации). Сбор данных осуществлялся с использованием платформы «Яндекс Взгляд», что позволило обеспечить репрезентативность выборки и структурированный анализ полученных данных. Визуализация этих данных представлена на рисунке 2, который отражает уровень узнаваемости бренда и характер ассоциаций, возникающих у целевой аудитории.

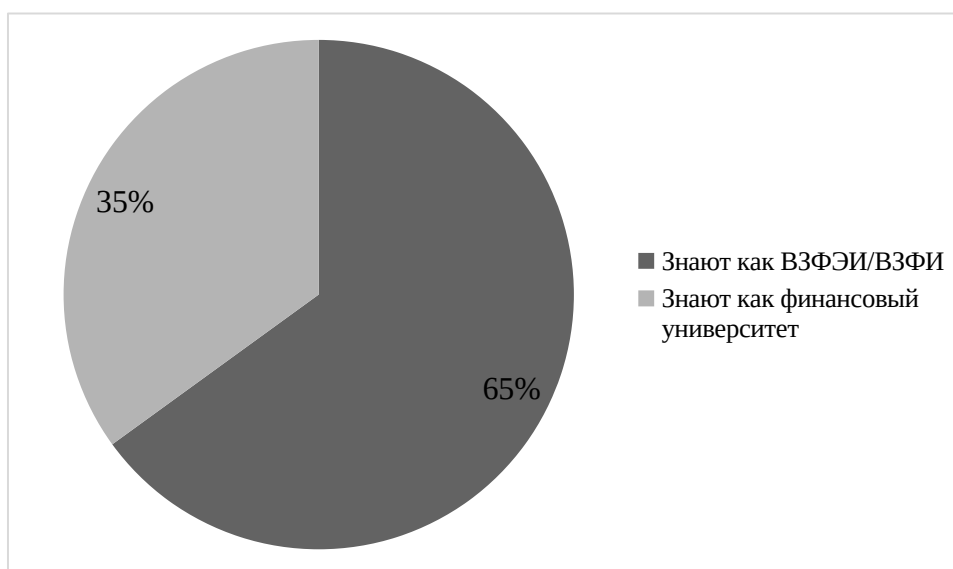


Рис. 2. Узнаваемость бренда среди респондентов [по результатам исследования автора]

Дополнительные результаты исследования автора показывают, что даже при наличии объективных улучшений в деятельности филиала его имидж в глазах населения остается противоречивым. Как следует из данных, представленных на рисунке 3, значительная доля опрошенных оценивает образ филиала как устаревший и не полностью соответствующий современным требованиям к образовательным организациям. Это указывает на разрыв между фактическими характеристиками учреждения и их восприятием, который формируется в условиях недостаточной информированности аудитории.

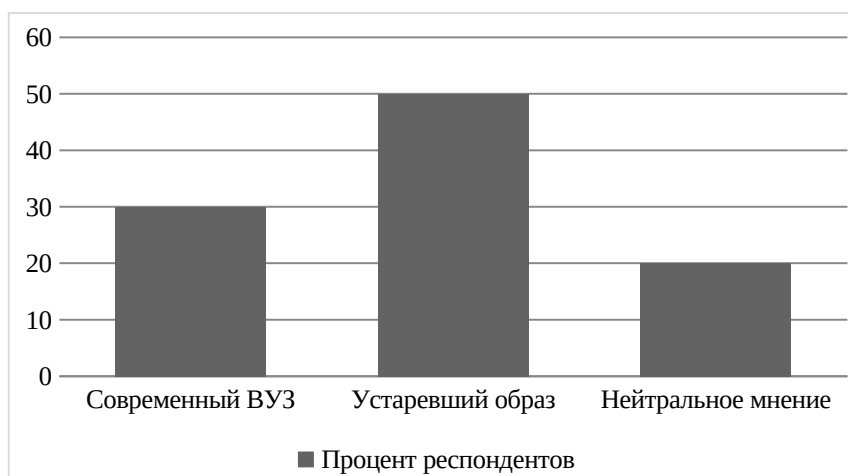


Рис. 3. Восприятие образа филиала жителями Новороссийска [по результатам исследования автора]

Это указывает на наличие информационного разрыва между реальными характеристиками филиала и их отражением в общественном сознании. Дополнительное подтверждение данной проблемы представлено рисунке 4, где показано, что основными источниками информации о филиале остаются неофициальные каналы, такие как рекомендации знакомых и социальные сети, в то время как институциональные коммуникации играют менее значимую роль.

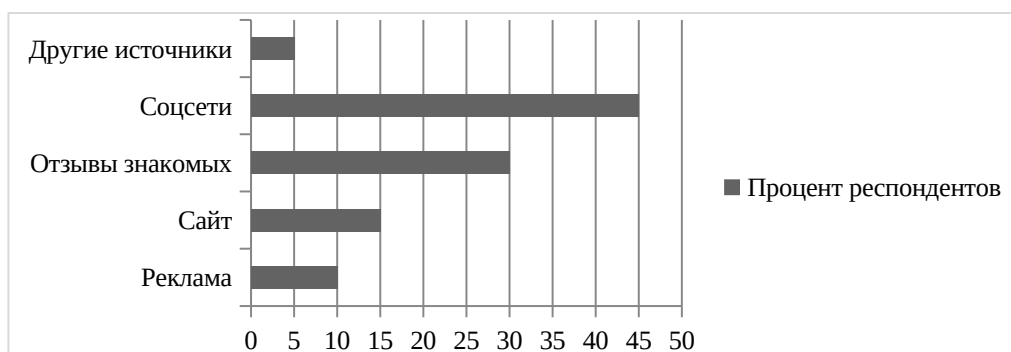


Рис. 4. Источники первого знакомства с филиалом [по результатам исследования автора]

Особое значение имеет устойчивое восприятие филиала, как образовательной организации, ориентированной преимущественно на заочную форму обучения. Данные рисунка 5 демонстрируют, что данное представление сохраняется у большинства респондентов, несмотря на развитие очных образовательных программ. Это свидетельствует о глубоко укоренившемся стереотипе, преодоление которого требует целенаправленных и длительных усилий.

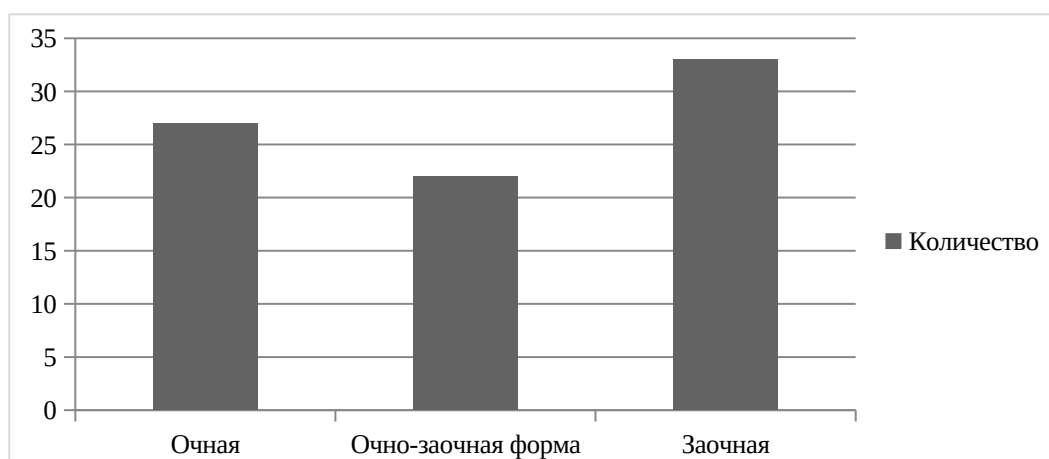


Рис. 5. Восприятие формы обучения в Новороссийском филиале [по результатам исследования автора]

Таким образом, проведенный анализ позволяет выделить несколько ключевых проблем. Во-первых, сохраняется сильное влияние исторического бренда, который продолжает определять восприятие филиала. Во-вторых, наблюдается недостаточная эффективность коммуникационной политики, что приводит к низкому уровню информированности аудитории о происходящих изменениях. В-третьих, имеет место несоответствие между фактическими характеристиками образовательной организации и ее имиджем, формирующимся в общественном сознании.

Указанные проблемы требуют разработки и реализации комплексной системы мер, направленных на совершенствование бренд-стратегии. Важнейшим направлением является усиление визуальной идентификации, которое должно способствовать формированию четкого и узнаваемого образа филиала [3]. Не менее значимым является развитие цифровых коммуникаций, предполагающее активное использование современных каналов взаимодействия с аудиторией, включая социальные сети и мультимедийные платформы. При этом особое внимание должно уделяться качеству контента, его актуальности и способности формировать положительное восприятие бренда.

Дополнительно необходимо обеспечить формирование внутреннего бренда, который играет ключевую роль в процессе трансляции ценностей образовательной организации. Вовлеченность студентов и преподавателей в процессы позиционирования способствует созданию устойчивой системы коммуникаций и повышает доверие к бренду со стороны внешней аудитории. Существенное значение

имеет также разработка долгосрочной стратегии продвижения, ориентированной на системное и последовательное формирование имиджа филиала [2].

Реализация указанных направлений позволит не только повысить узнаваемость бренда, но и обеспечить его соответствие современным требованиям рынка образовательных услуг. В долгосрочной перспективе это будет способствовать укреплению конкурентных позиций филиала и повышению его привлекательности для абитуриентов.

В заключение следует отметить, что эффективность бренд-стратегии образовательной организации определяется не только формальными изменениями, но и глубиной трансформации восприятия со стороны целевой аудитории. В случае Новороссийского филиала Финансового университета данный процесс находится на стадии формирования и требует дальнейшего развития. Проведенное исследование подтверждает необходимость комплексного подхода к управлению брендом, основанного на сочетании количественных и качественных методов анализа, а также на учете специфики регионального образовательного пространства.

Научный руководитель: к.г.н., доцент кафедры «Информатика, математика и общегуманитарные науки» Камбарова Е. А.

Scientific supervisor: Candidate of Geographical Sciences, Associate Professor of the Department of Computer Science, Mathematics and General Humanities Kambarova E. A.

Список литературы:

1. Аникина О. С. Маркетинговые коммуникации в образовательных организациях. М.: ИНФРА-М, 2021. 224 с.
2. Бекетова Е. Ю. Брендинг в сфере высшего образования: теория и практика. СПб.: Питер, 2020. 198 с.
3. Горшкова И. А. Управление репутацией образовательных организаций. Екатеринбург: УрФУ, 2021. 210 с.
4. Новороссийский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. URL: <https://novoross.fa.ru/about/> (датаобращения: 19.03.2026).

References:

1. Anikina O. S. Marketing communications in educational organizations. Moscow: INFRA-M, 2021. 224 p.
2. Beketova E. Yu. Branding in higher education: theory and practice. Saint Petersburg: Piter, 2020. 198 p.
3. Gorshkova I. A. Reputation management in educational organizations. Yekaterinburg: UrFU, 2021. 210 p.
4. Novorossiysk branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation. URL: <https://novoross.fa.ru/about/> (accessed: March 19, 2026).

УДК: 659.4

Закинян Мариам Андраниковна

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Новороссийский филиал)
353907, Новороссийск, ул. Видова, 56

АНАЛИЗ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ТОРГОВОЙ СЕТИ «ТАБРИС»

© Закинян М. А., 2026

В статье проводится исследование текущего позиционирования торговой сети «Табрис» и его соответствия потребительским ожиданиям и рыночным условиям. В рамках этой статьи будут оценены методологические подходы к анализу позиционирования, а также маркетинговые исследования, которые помогают понять, как воспринимается сеть потребителями.
Ключевые слова: позиционирование, розничная торговля, конкуренция, анализ, сравнение, ритейл.

Zakinyan Mariam Andranikovna

Financial University under the Government of the Russian Federation (Novorossiysk branch)
353907, Novorossiysk, Vidova street, 56

ANALYSIS OF THE TABRIS RETAIL CHAIN POSITIONING

The article examines the current positioning of the Tabris retail chain and its compliance with consumer expectations and market conditions. This article will evaluate methodological approaches to positioning analysis, as well as marketing research that helps to understand how the network is perceived by consumers.

Keywords: positioning, retail, competition, analysis, comparison.

В условиях современного рынка розничной торговли, где конкуренция становится всё более жесткой, анализ позиционирования торговых сетей приобретает особую значимость. На позиционирование «Табрис» влияют различные факторы, включая маркетинговые стратегии, ценовую политику, качество обслуживания и ассортимент товаров. Ключевыми персонами в этом контексте являются руководители сети, маркетологи и потребители, чьи предпочтения и мнения формируют общее восприятие бренда. Проблема заключается в том, что многие сети не способны четко определить свое место на рынке, что приводит к снижению конкурентоспособности и потере клиентов. Потому необходимо провести анализ позиционирования, который позволит выявить сильные и слабые стороны компании, а также предложить рекомендации по оптимизации стратегии.

Позиционирование — это процесс создания и закрепления определённого образа магазина, бренда или торговой точки в сознании целевой аудитории относительно конкурентов. В розничной торговле позиционирование отвечает на вопрос: «Почему покупатель должен выбрать именно этот магазин?» и формирует уникальное предложение, которое отличает торговую точку по ассортименту, цене, сервису, атмосфере, имиджу или локации. [1, с. 160]

Таблица 1. Ключевые элементы позиционирования в ритейле

Целевая аудитория	Ясно определённые сегменты покупателей с учётом демографии, поведения, потребностей и мотивов покупки.
Уникальное торговое предложение (УТП)	Конкретные преимущества — ассортимент, ценовая политика, уровень сервиса, формат удобства, атмосфера и дизайн.
Коммуникация	Как позиция транслируется через рекламу, мерчендайзинг, оформление точки, упаковку, персонал и онлайн-присутствие.
Конкурентный контекст	Сравнение с основными конкурентами и выбор ниши, в которой торговая точка может превосходить других.
Консистентность	Согласованность всех точек контакта (товар, цена, сервис, оформление) с выбранным позиционированием, чтобы не возникало когнитивного диссонанса у клиента.

«Табрис» - российская сеть супермаркетов розничной торговли с головным офисом в Краснодаре. Сеть занимает на рынке Краснодарского края нишу класса middle+ (премиум-класс). Сеть имеет 21 супермаркет в следующих крупных городах края: Краснодар, Новороссийск, Анапа, Сочи и Геленджик. Искключительным вариантом стал город Ставрополь, в котором «Табрис» открылся совсем недавно, и явно намерен расширяться дальше за границей Краснодарского края.

В деятельность «Табриса» с 2007 года входит собственное производство готовой продукции, мясных полуфабрикатов, также функционируют кондитерские и хлебные цеха, развита индивидуальная кулинария и фуршетное меню на заказ. Сеть продвигает с 2002 года свои журналы, где знакомит покупателей с ассортиментом товаров, рецептами и уникальными историями фермеров, чья продукция представлена в их магазине. История «Табриса» началась в 1998 году, в Краснодаре. Это был первый супермаркет, а не гастроном в городе и открылся он на главной улице напротив кинотеатра «Аврора». Идея основателям пришла после поездок по Москве и за границей. Целью было построить удобный и комфортный для покупателей супермаркет, который будет предлагать им самый широкий ассортимент продуктов. «Табрис» стал идеальным магазином для тех людей, которые давно хотели выйти на новый уровень потребления продуктов. [2] Главной задачей «Табриса» является модернизация обычного рутинного похода за продуктами в гастрономическое путешествие.

Магазин славится своими импортными отделами на любую товарную категорию, продукты и товары повседневного спроса доставляются в «Табрис» из 39 стран, доля продаж товаров собственного импорта варьируется от категории к категории и в среднем составляет 10%. [4] Поскольку «Табрис» является непубличной компанией, данные об оборотах и прибыли являются оценочными, соответственно лучше выделить качественную аналитику, которая даст доступное и точное представление о сети: стратегия позиционирования, маркетинг, реакция на рыночные тренды, конкурентные преимущества.

Позиционирование торговой сети «Табрис» следует рассматривать в контексте её рыночного окружения, где ключевыми конкурентами выступают как федеральные, так и региональные игроки розничного рынка. Среди них можно выделить сети «Магнит» (включая форматы «Магнит Косметик» и «Магнит Семейный»), «Лента», «Перекрёсток» (входит в X5 Retail Group), а также регионального оператора «Красное&Белое». Сравнительный анализ их позиционирования позволит выявить различия в стратегиях, целевых аудиториях и методах коммуникации, используя теоретические подходы, описанные в первой главе работы. Основой анализа служит метод позиционирования по атрибутам, цене, качеству и применению, представленный ниже на Рисунке 1.

Рисунок 1. Карта позиционирования сети «Табрис» и её конкурентов.



«Табрис» оказывается в квадранте с высокими ценами и высокой уникальностью, тогда как «Магнит» и «Красное&Белое» — в зоне низких цен и стандартного предложения. «Лента» располагается

ближе к низким ценам, но с широким ассортиментом, что может восприниматься как уникальность выбора, а «Перекрёсток» — в средней зоне по обоим параметрам. Это визуально подтверждает, что «Табрис» занимает нишу, минимально пересекающуюся с массовыми конкурентами, что снижает прямую ценовую конкуренцию, но требует постоянного поддержания уровня качества и уникальности.

Анализ с помощью методов маркетинговых исследований, мог бы включить количественные и качественные инструменты. Например, количественный опрос мог бы измерить долю потребителей, ассоциирующих «Табрис» с «качеством» и «эксклюзивностью», а «Магнит» — с «доступностью» и «удобством». Качественные методы, такие как фокус-группы, позволили бы глубже понять эмоциональные реакции на бренд «Табрис» и выявить, действительно ли покупатели воспринимают посещение магазина как «приключение». Метод mystery-shopping (тайный покупатель) дал бы возможность объективно сравнить стандарты обслуживания, атмосферу и чистоту в каждой сети. Однако в рамках данного анализа, ограниченного вторичными данными, можно опираться на открытую информацию о стратегиях и коммуникациях сетей (см. Таблица 2). [3]

Таблица 2. Сравнительная характеристика позиционирования торговых сетей.

Критерий	«Табрис»	«Магнит»	«Лента»	«Перекресток»	«Красное&Белое»
Ценовой сегмент	Премиум	Эконом, средний	Средний	Средний	Эконом, средний
Ключевое УТП	Гастрономические путешествия, эксклюзивный ассортимент, качество и сервис	Низкие цены, удобство расположения, широкий ассортимент	Широкий ассортимент, качество и низкие цены	Свежесть, баланс цены и качества	Самая низкая цена на алкоголь и продукты
Роль в жизни покупателя	Источник уникальных продуктов и положительных эмоций, элемент стиля жизни	Решение повседневных задач по минимальной цене	Место для крупных еженедельных покупок	Место для ежедневных свежих покупок	Место для покупки алкоголя и основных товаров по низкой цене

Проведенный анализ демонстрирует, что «Табрис» успешно дифференцировал себя от ключевых конкурентов, заняв узкую премиальную нишу. Позиционирование «Табриса» заключается в его перевоплощении из рутинного шоппинга в интересное приключение. Это касается, как и продуктов питания, так и потребительских товаров. Сеть своей атмосферой и ассортиментным стилем перевоплощает продажу товара в продажу эмоций и чувств. Однако это позиционирование накладывает специфические риски: зависимость от платёжеспособности целевой аудитории, необходимость постоянных инноваций в ассортименте и сервисе, а также потенциальная угроза со стороны федеральных сетей, которые могут развивать премиальные форматы.

Для торговой сети «Табрис», позиционирующей себя в сегментах «средний» и «средний плюс», концепция VFM является фундаментальной. Ценовой имидж компании формируется через призму трех ключевых критериев, известных в методологии АССА как «Три Е»:

1. Есопому (Экономия): Этот аспект подразумевает приобретение товаров соответствующего качества по максимально выгодной цене. В контексте «Табрис» это проявляется в тщательном отборе поставщиков и развитии собственного импорта. Экономия здесь заключается не в демпинге (продажа товаров и услуг по искусственно заниженным ценам, которые ниже рыночных, а иногда даже ниже себестоимости), а в обеспечении доступа к уникальным категориям товаров. Например, экзотическим фруктам или фермерским продуктам по справедливым для данного качества ценам.

2. Efficiency (Эффективность): Оценивается как соотношение затраченных усилий и полученного результата. Для ритейлера это означает максимизацию отдачи от операционных процессов — качества сервиса, чистоты залов и скорости обслуживания на единицу стоимости товара. Потребитель готов платить за «ценности», если процесс покупки эффективен и комфортен.
3. Effectiveness (Результативность): Это степень достижения поставленных целей. Если основной целью бренда является предоставление уникального гастрономического опыта, то результативность измеряется лояльностью клиентов и соответствием их ожиданий реальности. [1] Важно отметить, что между этими компонентами возможны конфликты: чрезмерное стремление к экономии, например, снижение затрат на персонал, может нанести ущерб результативности, к падению качества сервиса в глазах потребителей. Эксперты АССА подчеркивают, что ключ к успешной стратегии VFM — в поиске баланса. Для «Табрис» это означает, что бренд должен восприниматься не как «дорогой», а как «стоящий своих денег».

Мною был проведён опрос среди жителей Новороссийска о роли позиционирования магазина «Табрис», где можно выделить несколько особенностей восприятия розничной сети в глазах посетителей. Магазин не использует активные рекламные интеграции с целью завоевания внимания, а только расширяется по городам, предлагая посетителям свою продукцию и эмоциональные взаимосвязи. Соответственно, 80% опрошенных людей заметили заведение сами, а не с помощью рекламных билбордов или листовок. Чем цепляет «Табрис», кроме своего премиального оформления, так это тем, что 30% и 45% опрошенных выделяют в магазине ассортимент импортных товаров, собственную кулинарию и отдел готовых блюд высокого качества (см. Рисунок 2).

Рисунок 2. Результаты опросов жителей Новороссийска.



Следовательно, чтобы завоевать внимание и доверие потребителей необязательно вкладываться только в визуал, достаточно иметь строгую дисциплину, креативное мышление команды и не стесняться внедрять собственную магазинную культуру в общество ритейла.

Чтобы оценить цифровой след компании, были проанализированы социальные сети «Табрис»: ВКонтакте, Telegram и Instagram* (Признан экстремистским и запрещён на территории РФ). Если почитать отзывы на тех же картах или в сети, сразу бросается в глаза одна и та же деталь: основной пласт негатива связан именно с ценами. Люди часто жалуются,

что ценник сильно завышен даже для такого уровня, и это сравнение с обычным масс-маркетом явно не в пользу магазина.

Тут возникает своего рода диссонанс. С одной стороны, всем очень нравится качество продуктов и сервис — это как раз те драйверы, которые обеспечивают высокий Retention Rate (показатель удержания клиентов) и заставляют клиентов возвращаться. [5] Но с другой стороны, чисто психологически принять такую стоимость бывает сложно. Получается конфликт между желанием купить классный, премиальный продукт и внутренним ощущением «экономической справедливости».

Для бизнеса это серьезный вызов, потому что цена остается самым чувствительным триггером для плохих оценок. Даже если покупатель доволен едой и обслуживанием, он всё равно может оставить критический отзыв просто из-за цифр в чеке. Чтобы это нивелировать, мало просто предлагать хороший товар — нужно постоянно транслировать уникальную ценность бренда и объяснять, за что именно идет переплата, этим как раз команда Табриса и занимается, отвечая на негативные отзывы в сети и предлагая поспособствовать в улучшении продукции и сервиса. Соответственно, не стоит забывать грамотно использовать программы лояльности, чтобы бонусы и персональные предложения помогали сглаживать этот ценовой скептицизм. В итоге всё сводится к тому, чтобы удержать баланс между имиджем элитарного места и эмоциональным комфортом клиента.

Научный руководитель: к.г.н., доцент кафедры «Информатика, математика и общегуманитарные науки» Камбарова Е. А.

Scientific supervisor: Candidate of Geographical Sciences, Associate Professor of the Department of Computer Science, Mathematics and General Humanities Kambarova E. A.

Список литературы:

1. Осипенко Н. А. Механизм позиционирования товаров на потребительском рынке: монография / Н. А. Осипенко. – Могилев: МГУ имени А. А. Кулешова, 2018. – 160 с. [Электронный ресурс]. — URL: <https://libr.msu.by/handle/123456789/13821> (Дата обращения: 19.03.2026).
2. О нас [сайт] // Табрис. — URL: <https://www.tabris.ru/magaziny/o-nas/> (Дата обращения: 26.03.2026). — Текст: электронный
3. Система маркетинговой информации и методы её сбора [сайт]. — 2025. — URL: <https://poznayka.org/s83878t1.html> (Дата обращения: 25.03.2026). — Текст: электронный.
4. «Табрис» в Сочи: магазин с атмосферой курортной столицы [сайт] // Retail.ru. — 2025. — URL: <https://www.retail.ru/photoreports/tabris-v-sochi-magazin-s-atmosferoy-kurortnoy-stolitsy/> (Дата обращения: 27.03.2026). — Текст: электронный.
5. Retention rate: как рассчитать и повысить показатель возврата клиентов [сайт] // Блог Upmetric. — 2025. — URL: <https://upmetric.ru/blog/marketing/customer-retention-rate/> (Дата обращения: 30.02.2026). — Текст: электронный.

References:

1. Osipenko N. A. The mechanism of positioning goods in the consumer market: a monograph / N. A. Osipenko. – Mogilev: Kuleshov Moscow State University, 2018. 160 p. [Electronic resource]. — URL: <https://libr.msu.by/handle/123456789/13821> (Date of request: 03/19/2026).
2. About us [website] // Tabris. — URL: <https://www.tabris.ru/magaziny/o-nas/> / (date of access: 03/26/2026). — Text: electronic
3. Marketing information system and methods of its collection [website]. — 2025. — URL: <https://poznayka.org/s83878t1.html> (date of request: 03/25/2026). — Text: electronic.
4. Tabris in Sochi: a shop with the atmosphere of the resort capital [website] // Retail.ru . — 2025. — URL: <https://www.retail.ru/photoreports/tabris-v-sochi-magazin-s-atmosferoy-kurortnoy-stolitsy/> (date of access: 03/27/2026). — Text: electronic.
5. Retention rate: how to calculate and increase the customer return rate [website] // Blog Upmetric. — 2025. — URL: <https://upmetric.ru/blog/marketing/customer-retention-rate/> (date of access: 30/02/2026). — Text: electronic.

УДК: 659.4

Федосеенко Марина Станиславовна

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Новороссийский филиал)
353907, Новороссийск, ул. Видова, 56

АНАЛИЗ ФОРМИРОВАНИЯ И ПРОДВИЖЕНИЯ БРЕНДОВ КУРОРТНЫХ ТЕРРИТОРИЙ КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ

© Федосеенко М.С., 2026

В статье рассматриваются особенности формирования и продвижения брендов курортных территорий Краснодарского края в условиях высокой конкуренции на туристическом рынке. Выявлены ключевые факторы, влияющие на восприятие территориальных брендов, а также основные проблемы их развития. На основе проведенного анализа предложены направления совершенствования брендинга, направленные на усиление территориальной идентичности и повышение конкурентоспособности региона.

Ключевые слова: территориальный брендинг, курортные территории, Краснодарский край, туристический маркетинг, бренд территории, продвижение, имидж региона.

Fedoseenko Marina Stanislavovna

Financial University under the Government of the Russian Federation (Novorossiysk branch)
353907, Novorossiysk, Vidova street, 56

ANALYSIS OF THE FORMATION AND PROMOTION OF BRANDS OF RESORT TERRITORIES OF THE KRASNODAR REGION

The article examines the features of the formation and promotion of brands of resort territories of the Krasnodar region in the context of increasing competition in the tourism market. Key factors influencing the perception of territorial brands are identified, as well as the main problems of their development. Based on the analysis, directions for improving branding aimed at strengthening territorial identity and increasing the competitiveness of the region are proposed.

Keywords: territorial branding, resort territories, Krasnodar region, tourism marketing, place brand, promotion, regional image.

Современные условия развития туристической индустрии характеризуются усилением конкуренции между регионами за привлечение туристических потоков, инвестиций и человеческих ресурсов. В этих условиях территориальный бренд становится важнейшим инструментом позиционирования региона и формирования его устойчивого имиджа [1]. Особенно актуально это для курортных территорий, где бренд напрямую влияет на уровень туристической привлекательности и экономическое развитие.

Краснодарский край традиционно занимает лидирующие позиции в системе внутреннего туризма Российской Федерации, что обусловлено благоприятными природно-климатическими условиями, развитой инфраструктурой и богатым культурным наследием. Однако в современных условиях наличие ресурсов уже не является достаточным фактором успеха – ключевую роль играет эффективное формирование и продвижение бренда территории.

Территориальный бренд представляет собой совокупность ассоциаций, ценностей и характеристик, формирующих восприятие региона целевыми аудиториями [2]. Он выполняет ряд функций, включая коммуникативную, экономическую и интегративную, обеспечивая не только узнаваемость территории, но и её конкурентоспособность [3].

Особое значение брендинг приобретает для курортных территорий Краснодарского края. Объектом данного исследования являются курорты региона – Сочи, Анапа, Геленджик, Туапсе, Горячий Ключ, Ейск и Новороссийск. Предметом исследования выступают процессы формирования и продвижения территориальных брендов данных курортных территорий в контексте стратегического менеджмента.

Теоретической основой исследования послужили концепции территориального маркетинга и брендинга, а также современные модели управления брендом, ориентированные на ценностный и эмоциональный компоненты восприятия территории. В работе применялись методы анализа научных

источников, сравнительного анализа, контент-анализа коммуникационных материалов и вторичных социологических данных.

В результате исследования установлено, что территориальный бренд курортной территории следует рассматривать как стратегический нематериальный актив региона [4]. Его формирование требует системного подхода и включения в документы стратегического развития наравне с инфраструктурными, инвестиционными и социальными проектами. Для Краснодарского края характерно наличие значительного туристско-рекреационного потенциала, обусловленного природно-климатическими условиями, развитой санаторно-курортной инфраструктурой и устойчивым спросом со стороны внутренних туристов, что создает основу для формирования сильного бренда

Количественный анализ туристических потоков (табл. 1) демонстрирует устойчивую положительную динамику развития ведущих курортов региона. Наибольший рост наблюдается в Сочи, Анапе и Геленджике, что свидетельствует о высокой эффективности их маркетинговых стратегий. В то же время для ряда территорий характерна нестабильная динамика, что указывает на необходимость совершенствования их брендинговой политики.

Таблица 1. Динамика туристического потока (2022–2024 гг.), млн чел. [составлено автором на основании данных сайта Министерство курортов, туризма и олимпийского наследия Краснодарского края] [5]

№ п/п	Курортная территория	Количество туристов по годам, млн. чел		
		2022	2023	2024
1.	Сочи	7,2	7,6	7,9
2.	Анапа	3,2	5,0	5,5
3.	Геленджик	3,462	4,055	4,3
4.	Туапсе	2,0	2,5	1,5
5.	Новороссийск	1,336	1,5	1,55
6.	Горячий Ключ	0,095	0,108	0,136
7.	Ейск	0,8	0,374	0,577

Ключевую роль в формировании территориального бренда играет чёткое позиционирование курортов [2]. Сравнительные характеристики представлены в таблице 2.

Таблица 2. Сравнительная характеристика курортных территорий Краснодарского края [составлено автором на основании данных сайта Министерство курортов, туризма и олимпийского наследия Краснодарского края] [5]

№ п/п	Курорт	Тип позиционирования	Целевая аудитория	Уникальное предложение
1.	Сочи	Круглогодичный курорт	Премиум, активные туристы	Море + горы, олимпийская инфраструктура
2.	Анапа	Семейный курорт	Семьи с детьми	Песчаные пляжи, безопасность
3.	Геленджик	Событийный курорт	Молодёжь, семьи	Фестивали, набережная
4.	Туапсе	Экотуризм	Молодёжь, автотуристы	Природа, уединённость
5.	Ейск	Спортивный отдых	Семьи, спортсмены	Виндсерфинг, доступность
6.	Горячий Ключ	Оздоровительный курорт	35+	Минеральные источники
7.	Новороссийск	Смешанный формат	Молодёжь, туристы	Историко-патриотический туризм

Исторический анализ формирования бренда Краснодарского края показывает, что он прошёл несколько этапов: от восприятия как климатической здравницы до современного цифрового туристско-рекреационного макробренда (табл. 3). Анализ показывает, что современный этап характеризуется переходом к комплексному и цифровому продвижению, что соответствует глобальным тенденциям развития территориального маркетинга. Таким образом, развитие территориального брендинга Краснодарского края прошло путь от стихийного формирования имиджа к институционализированной и стратегически управляемой системе. Однако на современном этапе сохраняются проблемы, связанные с неоднородностью развития брендов отдельных курортных территорий и недостаточной дифференциацией их позиционирования.

Таблица 3. Этапы формирования территориального бренда Краснодарского края [по результатам исследования автора]

№ п/п	Период	Основное позиционирование
1	До 1960-х	климатический оздоровительный край
2	1960–1990	главная здравница СССР
3	1990-е	фрагментарное позиционирование, конкуренция муниципалитетов
4	2000-е	единый курортный регион России
5	2010-е	международный спортивный и круглогодичный регион
6	2020-е	цифровой туристско-рекреационный макробренд

Исторический анализ дает основание утверждать, что текущие различия в уровне узнаваемости и восприятия курортных брендов обусловлены не только ресурсным потенциалом территорий, но и особенностями их продвижения на различных этапах развития. Это подтверждает необходимость перехода от общего регионального бренда к более чётко сегментированной системе курортных брендов.

Восприятие бренда курортных территорий Краснодарского края формируется под воздействием совокупности объективных и субъективных факторов, включая личный туристский опыт, маркетинговые коммуникации, рекомендации знакомых, визуальные образы и медийное присутствие региона. Учитывая исторические особенности формирования бренда края, анализ текущего восприятия позволяет выявить сильные и проблемные аспекты территориального брендинга.

В целях анализа особенностей формирования и продвижения брендов курортных территорий Краснодарского края был проведен многофакторный анализ, на основании социологического опроса. Анкета включала 75 вопросов, направленных на выявление отношения жителей и гостей региона к брендам курортных территорий Краснодарского края, а также факторов, влияющих на формирование туристического интереса и лояльности.

Оценивая гендерную структуру выборки, отметим, что большинство участников составили женщины (табл. 4). Подобное распределение характерно для онлайн-опросов, где женская аудитория, как правило, демонстрирует более высокую вовлечённость.

Таблица 4. Социодемографический профиль респондентов [по результатам исследования автора]

Показатели	Пол		Возраст				Образование		
	Мужской	Женский	До 18 лет	18-24	25-34	Старше 35 лет	Высшее	СПО	Среднее общее
Количество, %	21,7	78,3	26,1	43,5	8,7	21,7	47,8	8,7	43,5

Наиболее многочисленной возрастной группой среди респондентов оказались люди в возрасте от 18 до 24 лет, что объясняется активностью молодёжи в цифровой среде, где распространялась анкета. Отметим, что возрастной перевес в сторону молодёжи влияет на характер ответов, особенно тех, что связаны с цифровыми технологиями, онлайн-сервисами и современными средствами продвижения. Почти половина опрошенных имеет высшее образование (47,8 %), а 43,5% – среднее общее образование. Небольшая доля приходится на респондентов со средним профессиональным образованием (СПО). Таким образом, выборка характеризуется относительно высоким образовательным уровнем, что способствует более осознанному и аргументированному восприятию брендов территорий.

Анализ брендовой узнаваемости Краснодарского края показал, что наиболее устойчивыми ассоциациями с регионом являются море, пляжи и природные ресурсы. При этом историко-культурная составляющая бренда выражена значительно слабее, что указывает на недоиспользование данного потенциала (рис. 1).

Оценивая эмоциональное восприятие и ассоциации, отметим, что анализ открытых ответов показал, что ключевые ассоциации с брендами курортов включают: море, пляжи, солнце – первостепенные элементы бренда региона; горы, природа, воздух – особенно в отношении Сочи и Красной Поляны; развлечения, ночная жизнь, набережные – ассоциируются в первую очередь с Геленджиком и Сочи; семейный отдых, спокойствие – ассоциируются с Анапой. Таким образом, бренды курортов имеют достаточно чёткие позиционирования, что является положительным фактором для устойчивости общего туристического бренда региона.



Рис. 1. Ассоциации с Краснодарским краем [по результатам исследования автора]

Уровень осведомлённости о брендах курортных территорий Краснодарского края оценивался по пятибалльной шкале от 1 («совсем не знаком») до 5 («очень хорошо знаю»). Нами были определены средние значения уровня осведомленности респондентов, представленные на рисунке 2.



Рис. 2. Средняя оценка осведомленности о брендах курортов Краснодарского края [по результатам исследования автора]

Наиболее узнаваемым брендом является город Сочи со средней оценкой 4,3 балла, что объясняется его статусом федерального курорта и крупнейшего событийного центра региона. Высокий уровень узнаваемости также продемонстрировали Анапа (4,1 балла) и Геленджик (3,8 балла). В то же время такие курортные территории, как Туапсе (2,6 балла), Новороссийск (2,5 балла), Горячий Ключ (2,3 балла) и Ейск (2,1 балла), характеризуются более низким уровнем брендовой осведомленности, что свидетельствует о необходимости усиления их продвижения.

Полученные данные свидетельствуют о высокой узнаваемости ведущих курортов региона – Сочи, Анапы и Геленджика. Эти территории стабильно получают высокие оценки, что обусловлено длительной историей формирования бренда, активным продвижением и устойчивым присутствием в медиапространстве. В то же время бренды таких территорий, как Туапсе, Горячий Ключ и Ейск, характеризуются более низким уровнем осведомлённости. Это указывает на недостаточную дифференциацию их позиционирования и ограниченную эффективность коммуникационных стратегий. Таким образом, наблюдается асимметрия в восприятии брендов курортных территорий, что подтверждает выводы о неравномерности развития брендинга.

Анализ источников информации о курортных территориях Краснодарского края представлен на рисунке 3. Наибольшее влияние на формирование представлений о курортах оказывают отзывы друзей и знакомых (69,6 %) и социальные сети (60,9 %). Существенную роль также играет реклама в интернете (34,8 %), тогда как традиционные медиа обладают минимальным влиянием. Среди вариантов с открытым ответом респондентов выделим такой источник как «увидел лично».

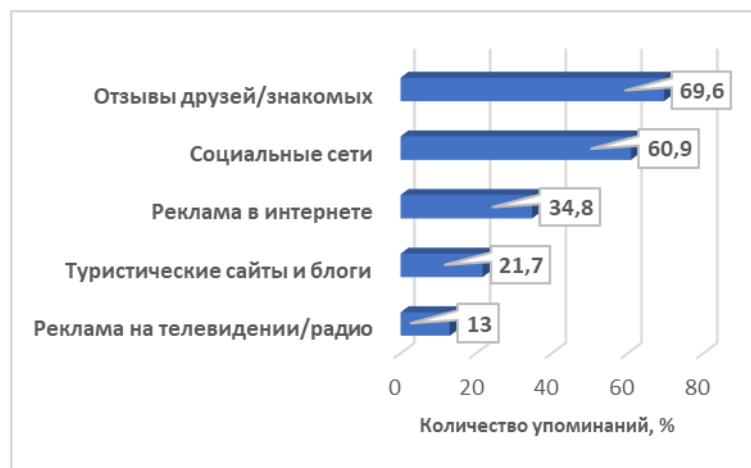


Рис. 3. Источники информации о курортах Краснодарского края [по результатам исследования автора]

Результаты оценки эффективности каналов продвижения (рис. 4) подтверждают доминирование digital-коммуникаций: подавляющее большинство респондентов считают социальные сети наиболее эффективным инструментом продвижения курортных брендов. Это соответствует современным тенденциям территориального маркетинга, описанным в работах Ф. Котлера, С. Анхольта и М. Линдстрема, и указывает на необходимость дальнейшего усиления цифрового присутствия курортов.

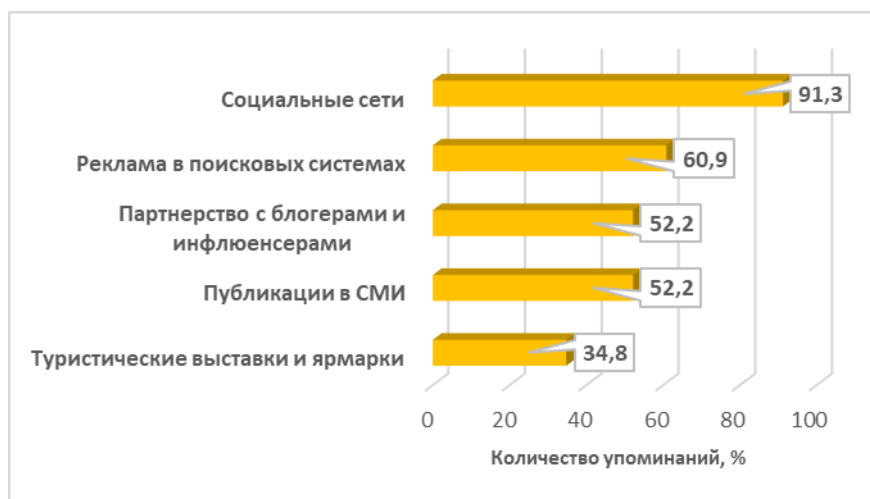


Рис. 4. Каналы продвижения курортных территорий Краснодарского края [по результатам исследования автора]

Также значимыми каналами продвижения выступают реклама в поисковых системах (60,9 %), сотрудничество с блогерами и инфлюенсерами (52,2 %) и публикации в СМИ (52,2%). Туристические выставки и ярмарки воспринимаются как менее эффективный, но все же значимый инструмент (34,8 %). Таким образом, при продвижении брендов курортных территорий акцент необходимо делать на цифровые каналы, особенно на короткие визуальные форматы (сторис, Reels).

Заметим, что в опросе оценивалось отношение респондентов к цифровым технологиям продвижения. Анкета включала вопросы о современных инструментах вовлечения туристов: AR/VR-приложениях, интерактивных картах, виртуальных экскурсиях. Результаты показали, что большинство респондентов положительно относятся к использованию AR/VR для предварительного знакомства с местами отдыха. Высокий интерес вызывают 3D-карты, онлайн-гиды, приложения с маршрутами и рекомендациями. Молодая аудитория особенно готова пользоваться цифровыми решениями для выбора курорта. Это подчеркивает перспективность цифровизации регионального брендинга.

Анализ открытых ответов респондентов позволил выявить устойчивые ассоциации, связанные с брендом Краснодарского края: море, солнце, пляжи, природа и отдых. Для отдельных курортов формируются более специфические образы. Так, Сочи ассоциируется с горами, спортом и событиями; Анапа – с семейным и спокойным отдыхом; Геленджик – с развлечениями и набережной.

Наличие таких ассоциаций свидетельствует о сформированности базовых элементов брендов курортов. Однако эмоциональное восприятие ряда территорий остаётся обобщённым и недостаточно

дифференцированным, что снижает их конкурентоспособность и затрудняет формирование уникальной территориальной идентичности.

Респонденты оценивали значимость различных факторов при выборе места отдыха. Наиболее важными оказались климат и качество пляжей, доступные цены, развитая инфраструктура, уровень сервиса и комфорт проживания, транспортная доступность. Менее значимыми по оценкам опрошенных стали культурные мероприятия, ночные развлечения, возможности для активного спорта. Это говорит о том, что портрет среднего туриста в регионе ориентирован прежде всего на комфортный рекреационный отдых, а не на событийный или экстремальный.

Среди факторов привлекательности бренда Краснодарского края лидируют природные ландшафты (69,6 %) и пляжный отдых (65,2 %) (рис. 5).



Рис. 5 Факторы привлекательности бренда Краснодарского края [по результатам исследования автора]

Значительное влияние также оказывают экскурсионные маршруты и историческое наследие (52,2 %), а также культурные мероприятия и фестивали (43,4 %). В то же время такие факторы, как высокий уровень сервиса и развитая инфраструктура, получили относительно низкие оценки, что указывает на существующие проблемы в данной сфере.

Ключевыми элементами успешного бренда курортных территорий респонденты считают уникальность и самобытность региона (69,6%), привлекательные маркетинговые кампании (52,2 %) и удобную транспортную логистику (47,8%). Данные представлены в таблице 5.

Таблица 5. Ключевые элементы успешного бренда курортов Краснодарского края [по результатам исследования автора]

№ п/п	Ключевые элементы успешного бренда	Количество упоминаний, %
1.	Уникальность и самобытность региона	69,6
2.	Привлекательная реклама и маркетинговые кампании	52,2
3.	Доступность и удобство транспортной логистики	47,8
4.	Акцент на экологичность и сохранение природы	34,8
5.	Четкое позиционирование преимуществ региона перед конкурентами	30,4
6.	Современные гостевые объекты и высокий уровень сервиса	26,1
7.	Развитость культурного наследия и экскурсий	26,1
8.	Эффективная работа администрации регионов	26,1
9.	Организация мероприятий международного уровня	21,7
10.	Повышение качества медицинского обслуживания	4,3

Менее значимыми, но важными факторами являются экологическая направленность бренда, четкое позиционирование и качество сервиса.

Основными факторами, ограничивающими продвижение брендов курортных территорий Краснодарского края, являются сезонность отдыха (60,9%), чрезмерная концентрация туристов в летний период (56,5 %), а также высокая стоимость отдыха (56,5 %). Данные представлены на рисунке 6.

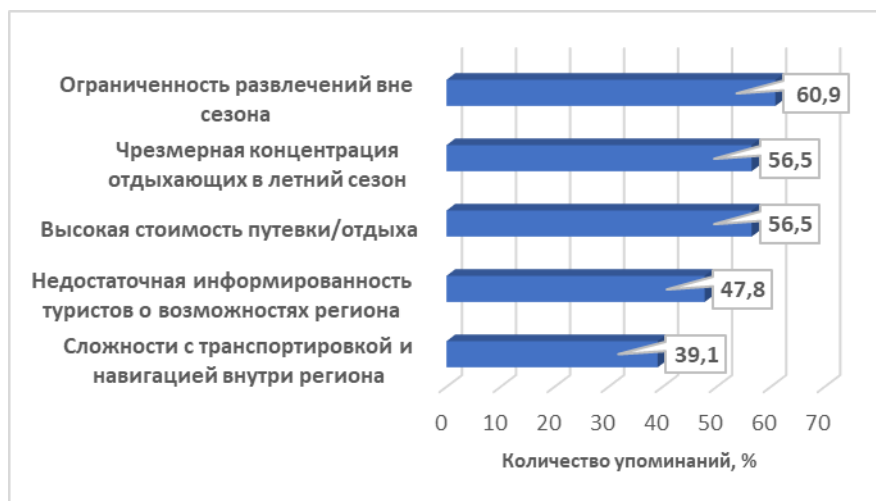


Рис. 6. Факторы, ограничивающие продвижение брендов курортных территорий Краснодарского края [по результатам исследования автора]

Также респонденты отмечают недостаточную информированность туристов и проблемы с транспортной инфраструктурой.

Формирование привязанности и лояльности к брендам курортных территорий в наибольшей мере зависит от положительных отзывов друзей и знакомых (69,6%), возможности выбора уникальных маршрутов (52,2%) и адаптации туристических предложений под разные возрастные группы (47,8 %). Это подчеркивает важность персонализированного подхода в развитии туристических брендов. Данные представлены на рисунке 7.

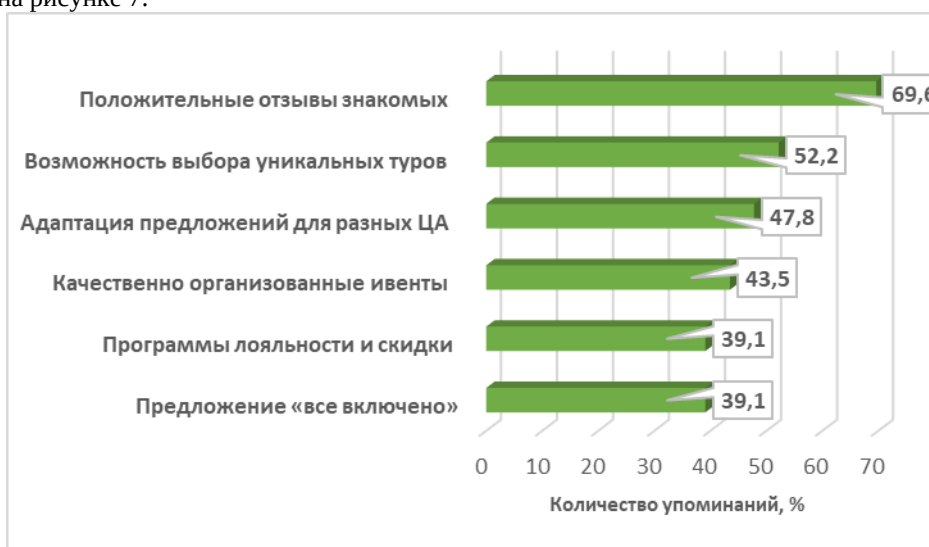


Рис.7. Факторы формирования привязанности и лояльности к брендам курортов Краснодарского края [по результатам исследования автора]

Показатель готовности рекомендовать отдых – важный элемент оценки силы бренда (рис. 8). По данным опроса большая часть респондентов выбрала варианты «Да, однозначно рекомендую» или «Скорее да, возможно порекомендую». Негативных или резко критических ответов нет. Это свидетельствует о высоком уровне лояльности к брендам курортных территорий, доверии к региональному туристическому продукту, позитивном опыте отдыха в крае. В целом, уровень готовности рекомендовать курорты Краснодарского края является достаточно высоким: 56,5 % респондентов однозначно готовы рекомендовать регион, а 39,1 % – скорее готовы это сделать.

Подводя итог, отметим, что ключевыми факторами привлекательности остаются качество пляжей, природа, цены, сервис и инфраструктура. Следовательно, улучшение сервисной составляющей должно быть приоритетом. Социальные сети – главный канал продвижения для молодой аудитории. Высокий интерес к цифровым технологиям показывает хорошую перспективу использования AR/VR, мобильных приложений, интерактивных путеводителей. Лояльность к региональному бренду высока – большинство респондентов готовы рекомендовать отдых в Краснодарском крае своим знакомым.

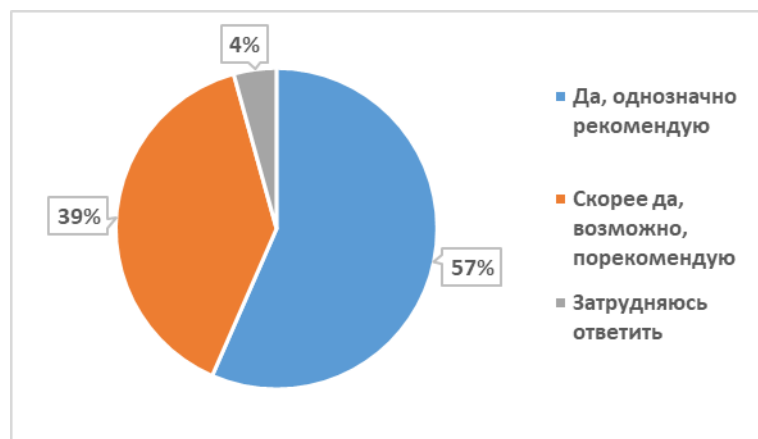


Рис. 8. Оценка готовности респондентов рекомендовать курорты Краснодарского края [по результатам исследования автора]

Таким образом, анализ восприятия бренда Краснодарского края показывает, что регион в целом обладает высоким уровнем узнаваемости и туристской лояльности. Однако внутри регионального бренда сохраняется существенная дифференциация курортных территорий по уровню узнаваемости, эмоциональной насыщенности и эффективности продвижения. Исторически сложившееся доминирование отдельных курортов (Сочи, Анапа, Геленджик), напрямую отражается на современном восприятии бренда и усиливает дисбаланс в развитии территориального брендинга. Выявленные особенности и ограничения формируют основу для определения ключевых проблем в формировании и продвижении брендов курортных территорий Краснодарского края.

Несмотря на высокий уровень лояльности к региональному бренду, выявлен ряд системных проблем. Во-первых, наблюдается значительная дифференциация брендов отдельных курортных территорий при недостаточной интеграции в единый региональный бренд. Во-вторых, сохраняется сезонность туристического спроса, ограничивающая возможности позиционирования региона как круглогодичного направления. В-третьих, имеет место разрыв между формируемым имиджем и реальным туристическим опытом.

Дополнительной проблемой является недостаточная проработка эмоциональной составляющей бренда. Современные туристы ориентируются не только на рациональные характеристики, но и на эмоциональный опыт, формируемый через визуальные и сенсорные образы. Недостаточная вовлечённость местного населения в процессы брендинга также снижает аутентичность и устойчивость территориального бренда.

Существенным ограничивающим фактором выступает фрагментарность коммуникационных стратегий. Отдельные курорты используют различные подходы к продвижению, что затрудняет формирование целостного образа региона. Кроме того, инфраструктурные и экологические проблемы негативно влияют на восприятие брендов и снижают уровень удовлетворённости туристов.

Таким образом, проведённый анализ позволяет выделить ключевые направления совершенствования территориального брендинга Краснодарского края. Прежде всего, необходимо усиление дифференциации брендов курортных территорий с учётом их уникальных характеристик. Важным направлением является развитие цифровых коммуникаций и внедрение современных технологий продвижения, включая AR/VR и интерактивные сервисы. Не менее значимым является формирование эмоционального бренда, основанного на создании уникального туристического опыта. Также необходимо обеспечить интеграцию локальных брендов в единый региональный бренд, что позволит усилить эффект синергии и повысить конкурентоспособность региона.

В заключение следует отметить, что эффективность брендинга курортных территорий определяется не только ресурсным потенциалом, но и качеством формирования устойчивых ассоциаций и эмоциональной связи с аудиторией. Краснодарский край обладает высоким уровнем узнаваемости и туристской лояльности, однако дальнейшее развитие требует комплексного подхода, учитывающего маркетинговые, социальные и инфраструктурные аспекты. Проведённое исследование подтверждает необходимость системного управления территориальным брендом, направленного на повышение конкурентоспособности региона в условиях современного туристического рынка.

Научный руководитель: доцент кафедры «Информатика, математика и общегуманитарные науки», доцент, к.г.н. Камбарова Е. А.

Scientific supervisor: Associate Professor of the Department of Computer Science, Mathematics and General Humanities, Associate Professor, Candidate of Geographical Sciences E. A. Kambarova

Список литературы:

1. Безрукова Т. Л. Маркетинг территорий: цифровой аспект развития // Региональная и отраслевая экономика. 2025. № 1. С. 172 – 176.
2. Браткова В. В. Маркетинг территории в условиях цифровизации экономики // Фундаментальная и прикладная наука: новые вызовы и прорывы. Сборник трудов Международной научно-практической конференции «Фундаментальная и прикладная наука: новые вызовы и прорывы»: сб. статей. Петрозаводск: 2020. С. 65–70.
3. Дорошенко Л. А. Проблемы применения инструментов маркетинга в развитии туризма регионов // Вестник ГГУ. 2022. № 6. С. 162 – 168.
4. Литвиненко И. Л. Маркетинг территорий как фактор устойчивого развития регионов России в условиях неопределенности // Управленческий учет. 2023. № 9. С. 144 – 151.
5. Министерство курортов, туризма и олимпийского наследия Краснодарского края. URL: <https://kurort.krasnodar.ru> (дата обращения: 15.03.2026).

References:

1. Bezrukova T. L. Marketing territorij: cifrovoj aspekt razvitiya [Territory marketing: the digital aspect of development]. Regional'naya i otraslevaya ekonomika. [Regional and sectoral economics]. 2025. No. 1. 172 – 176 pp. (in Rus.).
2. Bratkova V. V. Marketing territorii v usloviyah cifrovizacii ekonomiki [Territory marketing in the context of digitalization of the economy]. Fundamental'naya i prikladnaya nauka: novye vyzovy i proryvy. [Proceedings of the International scientific and practical conference "Fundamental and applied science: new challenges and breakthroughs": proceedings of the presentations]. Petrozavodsk: 2020. 65–70 pp. (in Rus.).
3. Doroshenko L. A. Problemy primeneniya instrumentov marketinga v razvitii turizma regionov [Problems of using marketing tools in the development of regional tourism]. Vestnik GGU [Bulletin of the GSU]. 2022. No. 6. 162 – 168 pp. (in Rus.).
4. Litvinenko I. L. Marketing territorij kak faktor ustojchivogo razvitiya regionov Rossii v usloviyah neopredelennosti [Territory marketing as a factor of sustainable development of Russian regions in the context of uncertainty]. Upravlencheskij uchët [Management accounting]. 2023. No. 9. 144 – 151 pp. (in Rus.).
5. Ministerstvo kurortov, turizma i olimpijskogo naslediya Krasnodarskogo kraja. URL: <https://kurort.krasnodar.ru> [Ministry of resorts, tourism, and Olympic heritage of the Krasnodar territory]. (data accessed: 15.03.2026).

УДК 659.4

Е.А. Докшина

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
353907, г. Новороссийск, ул. Видова, 56

ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ БРЕНДА НОВОРОССИЙСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО ДРАМАТИЧЕСКОГО ТЕАТРА ИМЕНИ В.П. АМЕРБЕКЯНА

© Е.А. Докшина, 2026

В статье представлены практические рекомендации по модернизации и повышению конкурентоспособности бренда Новороссийского муниципального драматического театра имени В.П. Америкеяна. Нами рассматриваются проблемы трансформации брендов муниципальных театров в условиях цифровой экономики и роста конкуренции на рынке досуга. Цель исследования - разработка стратегии позиционирования и продвижения бренда Новороссийского муниципального драматического театра имени В.П. Америкеяна. Методология работы включает сравнительный анализ лучших практик культурного маркетинга и социологический опрос жителей города, проведенный в 2025 году.

Ключевые слова: брендинг, айдентика, культурные учреждения, театр, коммуникационная стратегия, продвижение, позиционирование.

E.A. Dokshina

Financial University under the Government of the Russian Federation (Novorossiysk branch)
35390756, Novorossiysk, Vidova street, 56

INCREASING THE COMPETITIVENESS OF THE NOVOROSSIYSK MUNICIPAL DRAMA THEATER NAMED AFTER V.P. AMERBEKYAN BRAND

This article presents practical recommendations for modernizing the brand of the Novorossiysk Municipal Drama Theater named after V.P. Amerbekyan. The article discusses the problems of brand transformation of municipal theaters in the digital economy and increasing competition in the leisure market. The purpose of the research is to develop a brand positioning and promotion strategy for the Novorossiysk Municipal Drama Theater named after V.P. Amerbekyan. The methodology of the work includes a comparative analysis of the best practices of cultural marketing and a sociological survey of city residents conducted in 2025. Recommendations are proposed to increase the competitiveness of the Novorossiysk Municipal Drama Theater named after V.P. Amerbekyan brand.

Keywords: branding, identity, cultural institutions, theater, communication strategy, promotion, positioning.

В современных условиях бренды культурных учреждений претерпевают существенную трансформацию. Театры, музеи и галереи все чаще выходят за рамки функции пространства для проведения мероприятий, превращаясь в самостоятельные коммуникативные субъекты, трансляторов определенных ценностей и активных агентов городской среды. Параллельно меняются и ожидания аудитории: сегодня зритель стремится не только к качественному художественному продукту, но и к четкой идентичности учреждения, удобной цифровой инфраструктуре, эмоциональной вовлеченности и чувству принадлежности к культурному сообществу. В этих условиях бренд перестает быть формальным элементом корпоративного стиля и становится динамичной системой смыслов, обеспечивающей узнаваемость, релевантность и социальную значимость культурного института.

Актуальность данной проблемы обусловлена рядом вызовов, с которыми сталкиваются муниципальные театры: усиление конкуренции со стороны коммерческих форматов (включая кинотеатры и частные творческие студии), ограниченность финансовых ресурсов, необходимость цифровой трансформации, а также задача вовлечения молодой аудитории, потребляющей культурный контент через новые медиа и с иными ожиданиями. Новороссийский муниципальный драматический театр имени В.П. Америкеяна, являясь одним из ключевых культурных центров города-героя, сочетает в себе богатое историческое наследие и острую потребность в обновлении визуальной айдентики, стратегий коммуникации и цифровых сервисов. Однако в условиях современной культурной среды театр

сталкивается с необходимостью адаптации к меняющимся потребительским ожиданиям, цифровизации и конкуренции со стороны альтернативных форм досуга.

Личное посещение сайта в ходе анализа текущего состояния бренда показывает, что, несмотря на устойчивый авторитет в городском контексте и успешную фестивальную деятельность (международный фестиваль «Театральная гавань», фестиваль патриотического кино «Малая земля»), театр нуждается в обновлении визуальной айдентики сайта и расширении его интерактивного функционала (Рисунок 1), а также испытывает ограничения в области работы с молодежной аудиторией.

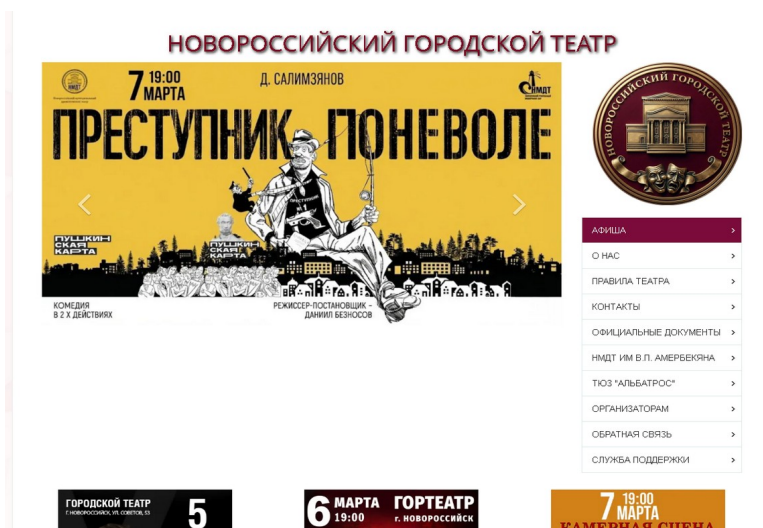


Рис. 1. Официальный сайт Новороссийского муниципального драматического театра имени В.П. Амербеяна

Позиционирование Новороссийского муниципального драматического театра имени В.П. Амербеяна определяется сочетанием исторической преемственности, активного участия в фестивалях и прочной репутации в культурной жизни города.

Эмпирическую базу исследования составили результаты онлайн-опроса, проведенного в ноябре-декабре 2025 года. В исследовании приняли участие 102 респондента - жители города Новороссийска, отобранные методом случайной выборки. Респонденты преимущественно женщины (79,4%) и лица в возрасте 18-25 лет (41,2%).

Согласно проведенному опросу, лишь 3,2% посетителей являются регулярными зрителями театра им. Амербеяна, что указывает на необходимость активизации коммуникационной стратегии (Рисунок 2).

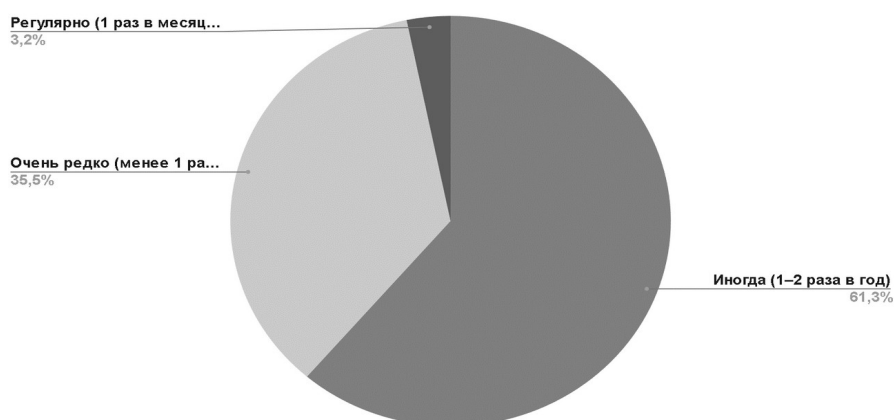


Рис. 2. «Как часто вы посещаете в НМДТ имени В.П. Амербеяна?»

На Рисунке 3 мы видим карту восприятия бренда, составленную на основе опроса. В глазах потребителя Новороссийский муниципальный драматический театр имени В.П. Амербеяна предстает уважаемым - за вклад в жизнь общества, дружелюбным - открытым для посетителей, консервативным - ценящим традиции, серьезным - поднимающим значимые темы.

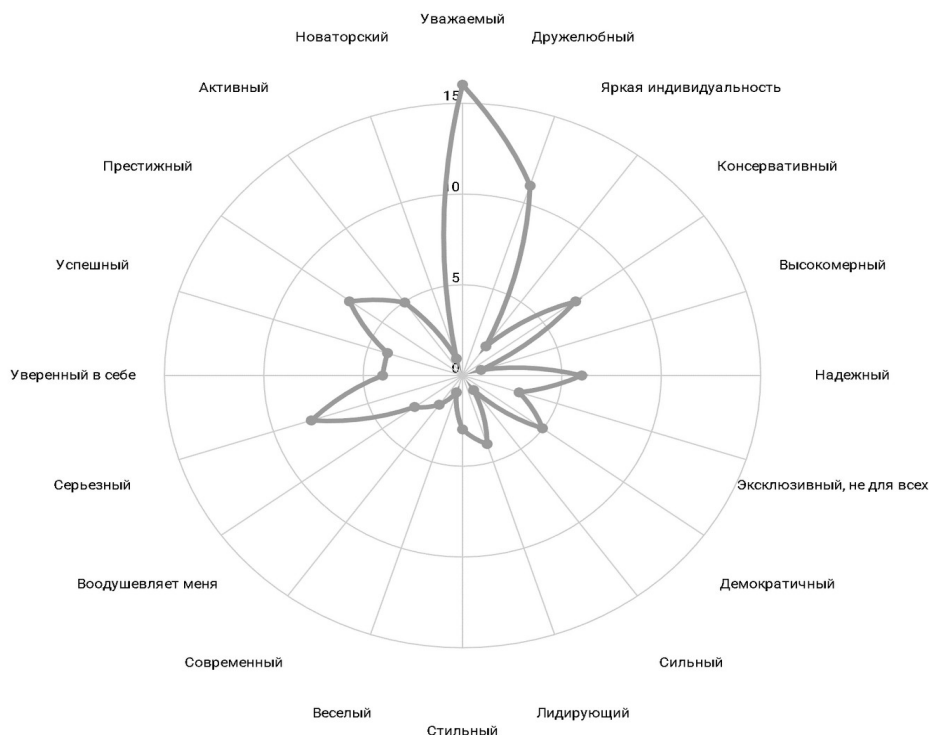


Рис. 3. Позиционирование бренда Новороссийского муниципального драматического театра имени В.П. Амербеяна» в сознании потребителей (в %)

Уникальность бренда формируется за счет ряда характеристик, выделяющих театр среди региональных культурных учреждений. Ключевую роль играет проект «Театральная гавань» - международный фестиваль, учреждённый в 2018 году по инициативе Евгения Кушпеля, объединяющий театральные коллективы из России и зарубежья. Реализация проекта подобного масштаба способствует укреплению культурного статуса театра и повышает его узнаваемость в профессиональной среде.

Изучение успешных практик ведущих культурных учреждений России и мира позволяет выделить пять ключевых направлений, актуальных для региональных театров:

Прежде всего, цифровизация коммуникаций становится обязательным элементом культурного маркетинга. Социальные сети, видеоконтент и интерактивные форматы позволяют поддерживать постоянный диалог со зрителем и повышать его вовлеченность. Так, Большой театр России в 2023 году увеличил количество подписчиков в официальных аккаунтах на 30%, а вовлеченность аудитории - в два раза благодаря активному медиапродвижению и использованию актуальных цифровых инструментов [1].

Не менее важную роль играет эмоциональный сторителлинг - рассказы о людях, спектаклях и традициях театра. Такой подход способствует формированию устойчивой эмоциональной связи с аудиторией. Примером может служить проект Музея Дж. П. Гетти, использующий персонализированные аудиорассказы для вовлечения посетителей [2].

Сохраняет свою эффективность и событийное продвижение - премьеры, фестивали и творческие встречи остаются важными инструментами привлечения зрителей и формирования живого взаимодействия.

Отдельного внимания заслуживают партнерства и коллаборации с образовательными учреждениями, бизнесом и медиаперсонами. Они позволяют расширить аудиторию и объединить ресурсы. Перспективным направлением также является интеграция театра в туристическую инфраструктуру города. Особенно результативно сотрудничество с туристическими структурами для включения театра в культурные маршруты города [3].

Наконец, работа с общественностью через публикации, интервью и участие в профессиональных мероприятиях способствует укреплению имиджа театра и привлечению дополнительного финансирования [4].

Исходя из выявленных трендов, стратегическое развитие бренда театра им. В.П. Амербеяна может быть реализовано по следующим векторам развития:

Первостепенным шагом является интеграция театра в городское пространство через технологии. Геолокационные AR-квесты по историческим точкам Новороссийска могут стать уникальным инструментом привлечения молодежи и туристов. Потенциальный зритель, сканируя соответствующий QR-код, размещенный возле памятных мест и достопримечательностей города-героя, получает доступ к коротким сценам из анонсируемых спектаклей. Такой формат объединяет локальную идентичность, технологии и театральное искусство.

Важным дополнением послужит создание мобильного приложения-«театрального гида». Сотрудничество с IT-студентами в Новороссийске позволит разработать бесплатное мобильное приложение, включающее: онлайн-продажу билетов с персонализированными рекомендациями; мини-игры («отгадай цитату из спектакля») с системой скидок; AR-примерку костюмов актеров; доступ к закулисному контенту и интервью с труппой (Рисунок 2, Рисунок 3). Такой подход обеспечивает двойной эффект: студенты получают практический опыт, театр - современный инструмент вовлечения без значительных затрат на разработку.



Рис. 4. Пример мобильного приложения для театра



Рис. 5. Пример афиши мобильного приложения театра

Одновременно рекомендуется запуск документальных и социальных проектов. Внедрение акции «билет-обмен»: зритель делится личной историей (например, о предках, участвовавших в Великой Отечественной войне) и получает скидку на посещение спектакля. Собранные материалы могут стать основой для документальных мини-спектаклей или специального раздела на сайте театра «Истории наших зрителей». Такие инициативы укрепляют социальную ответственность бренда и формируют эмоциональную связь с аудиторией.

Завершающим элементом модернизации станет обновление официального веб-ресурса. Текущий сайт театра г. Новороссийска требует значительной доработки. Рекомендуется добавить фильтры для поиска мероприятий по датам, жанрам и возрастным категориям; создать раздел с закулисным контентом (видео репетиций, интервью с актерами); внедрить форму обратной связи для сбора мнений зрителей; обновить визуальное оформление в соответствии с современными стандартами UX/UI. В качестве примера можно рассматривать сайт Пермского академического Театра-Театра, который сочетает лаконичный дизайн, функциональность и гармоничное использование фирменных цветов [5].

Внедрение инноваций представляет собой многофакторный процесс, в котором значимую роль играют кадровые и технические ресурсы. Внедрение цифровых форматов требует компетенций в области программирования, SMM и мультимедийного контента. Сотрудничество с местными учебными заведениями может компенсировать нехватку специалистов. Также стоит упомянуть бюджетные возможности. Проекты требуют инвестиций, однако театр как муниципальное учреждение имеет возможность привлекать различные внебюджетные источники: городские гранты, федеральные программы поддержки культуры, партнерства с бизнесом. Интеграция театра в туристическую стратегию Новороссийска открывает дополнительные возможности для развития и привлечения финансирования.

Не маловажна и цифровая зрелость коллектива. Готовность творческого состава к экспериментам является ключевым условием успеха. Рекомендуется постепенное внедрение инноваций - от пилотных проектов к полноценным цифровым инициативам. Кроме того, необходимо выстраивать

баланс между инновациями для привлечения молодежи и сохранением традиционного репертуара для зрелой публики.

Новороссийский муниципальный драматический театр имени В.П. Американа обладает значительным потенциалом для развития бренда. Богатая история, фестивальная деятельность и культурный авторитет создают прочную основу для модернизации коммуникационной стратегии.

Предложенные рекомендации - от внедрения AR-квестов и создания мобильного приложения до документальных проектов и обновления сайта - формируют комплексный подход к укреплению позиционирования театра. При синхронизации внутренних ресурсов, административной поддержки и понимания потребностей аудитории театр может успешно перейти от традиционного позиционирования к роли современного культурного центра, интегрированного в городскую, туристическую и цифровую инфраструктуру города-героя Новороссийска. Реализация обозначенных мер позволит трансформировать театр из места потребления культуры в точку притяжения городского сообщества.

Научный руководитель: к.г.н., доцент, доцент кафедры «Информатика, математика и общегуманитарные науки» Камбарова Е. А.

Scientific supervisor: Candidate of Geographical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Computer Science, Mathematics and General Humanitarian Sciences Kambarova E.A.

Список литературы

1. Цагарейшвили С. А. Использование социальных сетей и онлайн-платформ для продвижения оперных театров [Электронный ресурс] // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2023. – № 9-2 (84). – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-sotsialnyh-setey-i-onlayn-platform-dlya-prodvizheniya-opernyh-teatrov> (дата обращения: 18.02.2026).
2. The J. Paul Getty Museum [Электронный ресурс] : официальный сайт. – Режим доступа: <https://www.getty.edu/> (дата обращения: 15.02.2026).
3. Makridis C. A. From Silos to Synergy: Redefining Collaboration in the Performing Arts and Museum Sectors // Arts. – 2025. – Vol. 14. – P. 119.
4. Рязанцева Е. В. PR-технологии в продвижении театрального продукта [Электронный ресурс] // Материалы интернет-конференции «6-е Вышеславские чтения». – Режим доступа: <https://www.tsutmb.ru/nauka/internet-konferencii/6-visheslovatskie-chtenia/ryzanceva.pdf> (дата обращения: 20.02.2026).
5. Пермский академический Театр-Театр [Электронный ресурс] : официальный сайт. – Режим доступа: <https://teatr-teatr.com/about/teatr-segodnya/> (дата обращения: 20.02.2026).

References

1. Tsagareishvili S. A. Ispol'zovanie sotsial'nykh setey i onlayn-platform dlya prodvizheniya opernykh teatrov [The Use of Social Networks and Online Platforms for Promoting Opera Theaters] // Mezhdunarodnyy zhurnal gumanitarnykh i estestvennykh nauk [International Journal of Humanities and Natural Sciences]. – 2023. – No. 9-2 (84). – Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-sotsialnyh-setey-i-onlayn-platform-dlya-prodvizheniya-opernyh-teatrov> (date accessed: 18.02.2026). – (in Rus.).
2. The J. Paul Getty Museum [Electronic resource] : official website. – Access mode: <https://www.getty.edu/> (date accessed: 15.02.2026).
3. Makridis C. A. From Silos to Synergy: Redefining Collaboration in the Performing Arts and Museum Sectors // Arts. – 2025. – Vol. 14. – P. 119.
4. Ryazantseva E. V. PR-tehnologii v prodvizhenii teatral'nogo produkta [PR Technologies in Promoting Theatrical Products] // Materialy internet-konferentsii «6-e Vysheslavskie chteniya» [Proceedings of the Internet Conference "6th Vysheslavsky Readings"]. – Access mode: <https://www.tsutmb.ru/nauka/internet-konferencii/6-visheslovatskie-chtenia/ryzanceva.pdf> (date accessed: 20.02.2026). – (in Rus.).
5. Permskiy akademicheskii Teatr-Teatr [Electronic resource] : official website. – Access mode: <https://teatr-teatr.com/about/teatr-segodnya/> (date accessed: 20.02.2026). – (in Rus.).

УДК: 339.138

Красота Анастасия Игоревна

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Новороссийский филиал)
353907, Новороссийск, ул. Видова, 56

АНАЛИЗ ФОРМИРОВАНИЯ И ПРОДВИЖЕНИЯ БРЕНДА SURF COFFEE

© Красота А.И., 2026

Аннотация. В статье рассматриваются особенности формирования и продвижения бренда Surf Coffee как одного из наиболее динамично развивающихся представителей рынка общественного питания. Цель исследования заключается в анализе ключевых элементов бренда и разработке рекомендаций по его оптимизации. Полученные результаты позволили выявить уровень удовлетворенности потребителей и определить ключевые направления развития бренда.

Ключевые слова: бренд, брендинг, кофейня, Surf Coffee, целевая аудитория, продвижение, франчайзинг.

Krasota Anastasia Igorevna

Financial University under the Government of the Russian Federation (Novorossiysk branch)
353907, Novorossiysk, Vidova street, 56

ANALYSIS OF BRAND FORMATION AND PROMOTION OF SURF COFFEE

Abstract. The article examines the formation and promotion of the Surf Coffee brand. The study is based on analysis and survey methods. The results reveal high customer loyalty and identify growth areas.

Keywords: brand, branding, coffee shop, Surf Coffee, target audience.

В условиях высокой динамичности современного рынка общественного питания в России формирование устойчивого бренда становится ключевым фактором обеспечения долгосрочного конкурентного преимущества. Кофейни трансформировались из точек питания в социальные пространства, отражающие ценности и стиль жизни потребителей. В этом контексте бренд выступает комплексным инструментом создания уникального опыта. Объектом исследования выступает бренд Surf Coffee как федеральная сеть кофеен. Предметом исследования являются процессы формирования, продвижения и восприятия бренда. Методологическую основу исследования составляют общенаучные методы анализа, синтеза, сравнения, а также эмпирические методы: анкетирование, наблюдение, анализ отзывов и контент-анализ.

Понятие бренда в современной экономике трактуется широко: это не просто торговая марка, а система восприятия, ассоциаций и ценностей в сознании потребителя [1]. Структура бренда включает нейминг, ДНК бренда, атрибуты, идентичность, образ и ценность (brand equity). Процесс брендинга представляет собой непрерывный цикл, включающий аналитический этап, позиционирование, разработку идентичности, коммуникацию и мониторинг [2]. Особенности формирования бренда кофейни обусловлены спецификой сенсорного восприятия. Атмосфера, аромат, звуковая среда и визуальный стиль становятся ключевыми факторами лояльности [3]. Human-фактор также критически важен: персонал воспринимается как лицо бренда, поэтому стандарты поведения бариста влияют на эмоциональную привязанность гостей [4]. Кроме того, современные кофейни активно используют локальную идентичность и цифровые каналы для дифференциации в условиях высокой конкуренции и низкого порога входа на рынок [5].

История создания и развития бренда Surf Coffee демонстрирует модель успешного масштабирования концептуального проекта. Первый спот был открыт в 2010 году в Обнинске. Изначально формат предполагал модель "coffee to-go", что позволило минимизировать расходы и протестировать спрос. Ключевым драйвером роста стало развитие франчайзинговой сети. По данным официального сайта, в 2025 году сеть насчитывает более 300 спотов. Динамика расширения представлена на рисунке 1. [11]

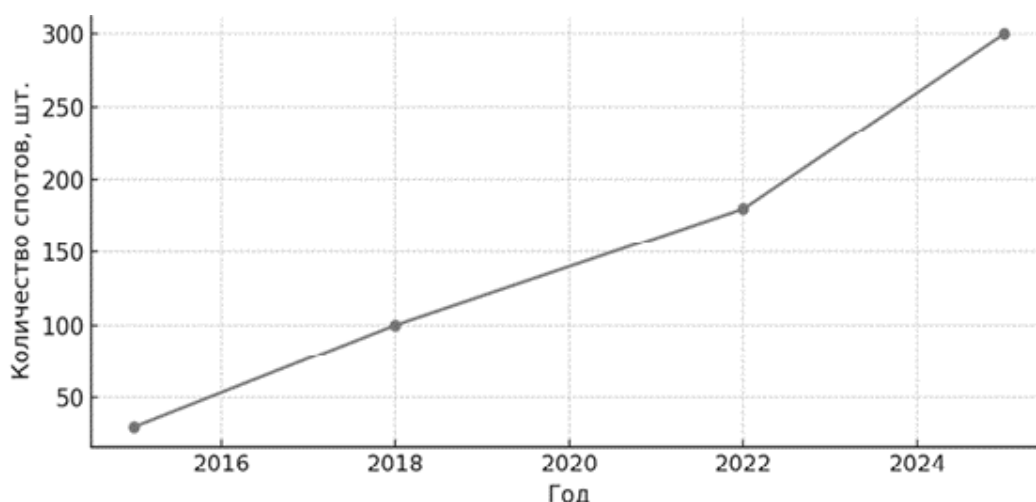


Рис. 1. Оценочная динамика числа спотов Surf Coffee (2015-2025) [составлено автором на основании данных сайта Surf Coffee] [11].

Быстрое расширение по регионам России (Петербург, Новосибирск, Челябинск) стало возможным благодаря четким стандартам и широкому спросу на кофейный формат. Аналитическая оценка факторов раннего успеха выделяет четыре аспекта. Во-первых, бренд занял свободную нишу «кофейня как стиль жизни» в период активного развития молодежных концепций. Во-вторых, акцент на создании чувства принадлежности к комьюнити оказался привлекательным для аудитории 16–30 лет. В-третьих, низкий порог входа и стандартизация обеспечили опережающий рост. В-четвертых, активное использование социальных сетей и визуального контента позволило обеспечить охват без крупных маркетинговых бюджетов. Ключевые вехи развития систематизированы в таблице 1. [11]

Таблица 1. Ключевые вехи развития бренда Surf Coffee [составлено автором на основании данных сайта Surf Coffee] [11].

Год	Событие
2010	Открытие первого спота (Обнинск)
2015	Расширение регионов (появление спотов в Питере)
2018	Активное развитие франчайзинга
2022-2025	Ускорение роста до 180–300+ спотов (разные оценки в каталоге/сайте)

Surf Coffee позиционирует себя как лайфстайл-бренд с атмосферой серф-культуры. Миссия бренда формулируется как создание сообщества и атмосферы, близкой к серф-культуре, акцентируя свободу и удовольствие от момента. Визуальная идентичность выполнена в стиле «урбан-серф»: минимализм, образы волн и путешествий, нейтральные и теплые тона. Логотип и фирменный стиль активно эксплуатируются в мерче, что повышает узнаваемость. Ассортимент включает напитки на основе кофе собственной обжарки, матчу, лимонады и полезные снеки, что соответствует запросам аудитории на ЗОЖ. Концепция пространства предполагает оригинальное оформление каждого спота с учетом архитектурного проекта, при этом единый стиль обеспечивается собственной фабрикой мебели и аксессуаров.

Фундаментальным аспектом исследования стал анализ целевой аудитории. Проведенный опрос автором статьи позволил выявить социально-демографические характеристики и специфику восприятия бренда. Исследование проводилось с использованием Яндекс форм, в опросе участвовало 100 человек. Большинство респондентов (52%) относятся к возрастной категории 18–24 лет. Вторая по численности группа — 25–34 года (33%). Это указывает на ярко выраженную молодежную направленность бренда. Структура аудитории представлена на рисунке 2.

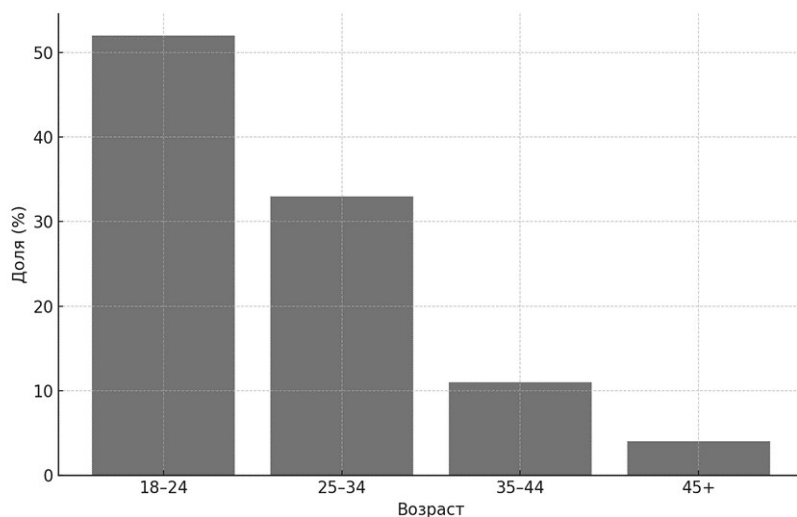


Рис. 2. Возрастная структура аудитории Surf Coffee [по результатам исследования автора]

Уровень дохода респондентов колеблется в пределах «средний» и «выше среднего», что относит бренд к сегменту среднего ценового уровня с элементами премиальности. Высокая степень присутствия бренда подтверждается тем, что большая часть респондентов уже знакома с Surf Coffee. Ключевые каналы первичного узнавания: социальные сети (Instagram, VK), визуальное присутствие в городе и рекомендации друзей. Это подчеркивает эффективность визуальной коммуникации и «сарафанного радио». Анализ частоты посещений показывает высокий уровень лояльности. Наиболее активная группа — посетители, приходящие 2–3 раза в неделю (34%). Ежедневных гостей — 18%. Данные отражены на рисунке 3.

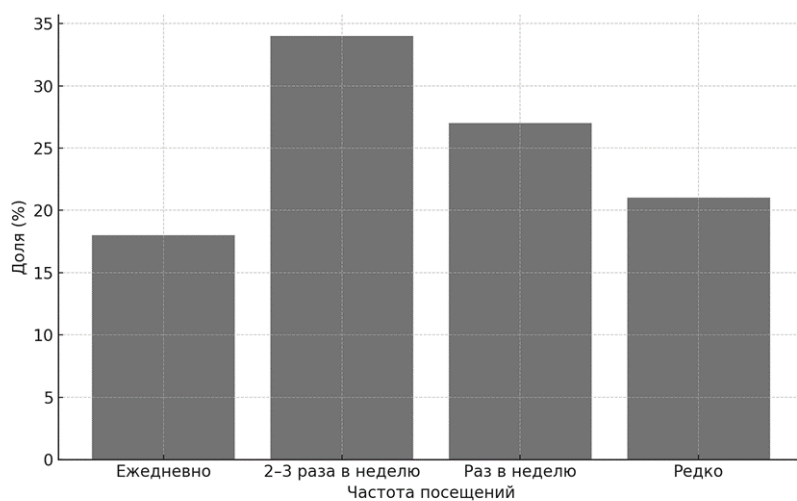


Рис. 3. Частота посещений Surf Coffee [по результатам исследования автора]

Ценностная платформа целевой аудитории была выявлена через анализ мотивов посещения. Основные сегменты ценностей: эстетика (30%), социальность (25%), качество продукта (20%), удобство (15%), креативность (10%). Диаграмма ценностей представлена на рисунке 4.

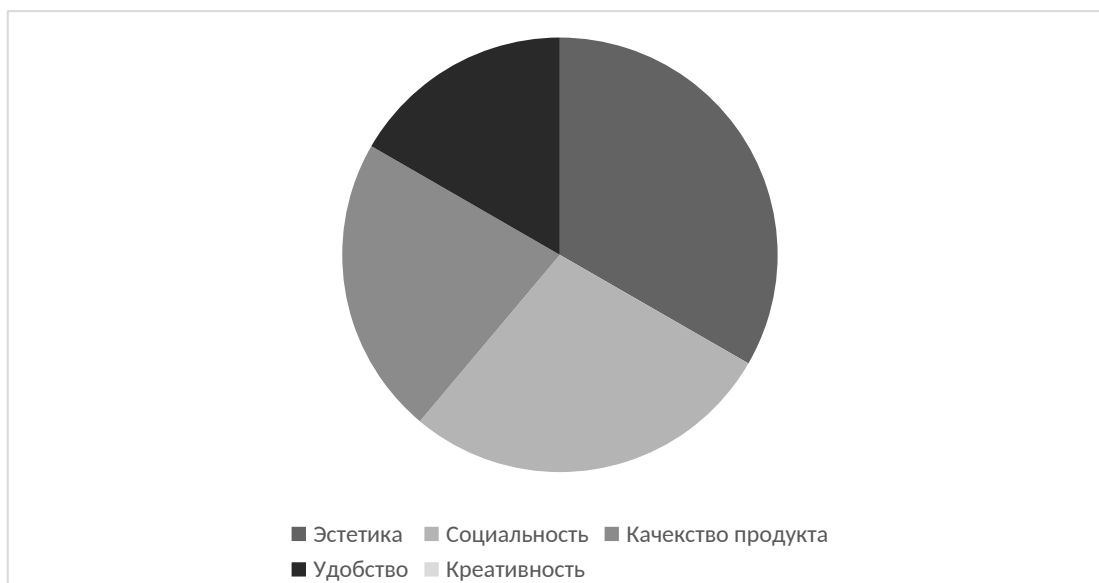


Рис. 4. Ценности целевой аудитории Surf Coffee [по результатам исследования автора]

Среди мотивов посещения респонденты чаще выделяют атмосферу и стиль заведения, качество напитков, удобное расположение и возможность работать в пространстве кофейни. Оценка качества продукции и сервиса также демонстрирует сильные позиции бренда. Почти половина респондентов (49%) оценивают качество на «5». Оценки «4» поставили 37% участников. Низкие оценки встречаются редко. Распределение оценок показано на рисунке 5.

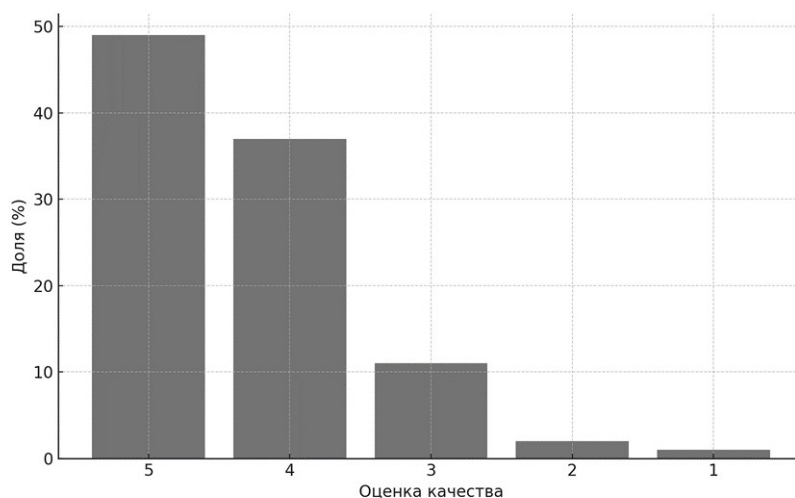


Рис. 5. Оценка качества продукции Surf Coffee [по результатам исследования автора]

Вопрос о восприятии уникальности бренда показывает, что большинство респондентов оценивают Surf Coffee как умеренно уникальный, отмечая узнаваемость фирменного стиля. Однако анализ выявил и зоны роста. Среди аспектов, которые респонденты рекомендуют улучшить, чаще всего встречаются: корректировка уровня цен (часть аудитории считает их высокими), расширение ассортимента еды, увеличение количества посадочных мест и улучшение скорости обслуживания в часы пик. Эти данные свидетельствуют о том, что при масштабировании сети возникает необходимость в гибкой адаптации стандартов под локальные особенности. Модель франчайзинга, предполагающая роялти около 7–8% и отсутствие паушального взноса, позволила быстро расти, но требует усиления контроля качества для сохранения идентичности.

Для повышения эффективности бренда Surf Coffee требуется целостный подход к развитию коммуникационных каналов. Ключевым становится переход от информирования к созданию нарративной стратегии. Эмоциональное вовлечение может быть достигнуто через сторителлинг: истории сотрудников, впечатления гостей, локальные культурные мотивы. Пространства кофеен нуждаются в эволюции: важно усилить визуальную самобытность, сочетая эстетику серф-культуры с элементами специфики города. Это превратит точку из стандартного заведения в уникальное место. Особое внимание стоит уделить фотогеничным зонам для стимуляции органического продвижения в социальных сетях.

Программа лояльности должна выстраивать долгосрочные отношения, а не просто поощрять визиты. Персонализированные предложения усиливают ощущение заботы. В продуктовом направлении перспективным станет расширение ассортимента за счет сезонных напитков и вкусов, вдохновленных локальной кухней. Визуальная идентичность требует регулярного освежения для соответствия трендам. Отдельное внимание стоит уделить формированию сообщества через участие в социальных и культурных инициативах, что укрепляет доверие и лояльность.

Таким образом, устойчивое развитие Surf Coffee возможно при условии грамотного баланса между масштабированием и сохранением аутентичности. Основа успеха бренда — в гармоничном сочетании lifestyle-концепции, продуманной визуальной идентичности и лояльного сообщества. Результаты опроса подтвердили высокий уровень удовлетворенности, но выявили необходимость адаптации под растущие ожидания клиентов. Практическая ценность работы заключается в формулировке рекомендаций по усилению эмоциональной вовлеченности, обновлению ассортимента и совершенствованию программы лояльности. Разработанные предложения носят прикладной характер и могут быть использованы для повышения конкурентоспособности в условиях быстро меняющейся среды индустрии общественного питания.

Список литературы

1. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: учебник / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. — 15-е изд. — СПб.: Питер, 2020. — 848 с.
2. Аакер Д. А. Создание сильных брендов / Д. А. Аакер; пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2019. — 440 с.
3. Зелезинский А. В. Маркетинг в индустрии гостеприимства: учебное пособие / А. В. Зелезинский. — М.: ИНФРА-М, 2021. — 312 с.
4. Романишина Т. С. Сервисный бренд и роль персонала в формировании лояльности клиентов // Маркетинг услуг. — 2023. — № 2. — С. 45–52.
5. Пивоварова Н. С. Бренд-стратегия компаний сферы услуг: учебное пособие / Н. С. Пивоварова. — М.: ИНФРА-М, 2021. — 304 с.
6. Лаврентьев С. Н. Сенсорный брендинг в общественном питании // Маркетинг и маркетинговые исследования. — 2024. — № 1. — С. 60–68.
7. Иванов П. Е. Качество продукта как фактор конкурентоспособности предприятий общественного питания // Экономика и управление. — 2020. — № 6. — С. 88–94.
8. Кузнецова Е. Л. Эмоциональный брендинг и потребительская лояльность // Современный маркетинг. — 2021. — № 3. — С. 34–41.
9. Соколова А. Н. Инновации в продуктовом портфеле брендов NoReCa // Маркетинговые коммуникации. — 2022. — № 5. — С. 57–64.
10. Серова Н. П. Визуальная идентичность бренда в цифровой среде // Дизайн и реклама. — 2021. — № 2. — С. 18–25.
11. Surf Coffee. Официальный сайт компании. — URL: <https://surfcoffee.ru> (дата обращения: 05.01.2026).
12. Франшиза Surf Coffee: условия и особенности // Франчайзинговые каталоги России. — URL: <https://franshiza.ru> (дата обращения: 05.01.2026).

References

1. Kotler F. Marketing menedzhment: uchebnik [Marketing management: textbook]. 15-e izd. Saint Petersburg: Piter, 2020. 848 p. (in Rus.).
2. Aaker D. A. Sozдание sil'nykh brendov [Creating strong brands]. Moscow: Al'pina Publisher, 2019. 440 p. (in Rus.).
3. Zelezinskij A. V. Marketing v industrii gostepriimstva: uchebnoe posobie [Marketing in the hospitality industry: textbook]. Moscow: INFRA-M, 2021. 312 p. (in Rus.).
4. Romanishina T. S. Servisnyj brend i rol' personala v formirovanii lojal'nosti klientov [Service brand and the role of personnel in forming customer loyalty]. Marketing uslug. 2023. No 2. pp. 45–52. (in Rus.).
5. Pivovarova N. S. Brend-strategiya kompanij sfery uslug: uchebnoe posobie [Brand strategy of service companies: textbook]. Moscow: INFRA-M, 2021. 304 p. (in Rus.).
6. Lavrent'ev S. N. Sensornyj brending v obshchestvennom pitanii [Sensory branding in public catering]. Marketing i marketingovy issledovaniya. 2024. No 1. pp. 60–68. (in Rus.).
7. Ivanov P. E. Kachestvo produkta kak faktor konkurentosposobnosti predpriyatij obshchestvennogo pitaniya [Product quality as a factor of competitiveness of public catering enterprises]. Ekonomika i upravlenie. 2020. No 6. pp. 88–94. (in Rus.).
8. Kuznecova E. L. Emocional'nyj brending i potrebitel'skaya lojal'nost' [Emotional branding and consumer loyalty]. Sovremennyy marketing. 2021. No 3. pp. 34–41. (in Rus.).
9. Sokolova A. N. Innovacii v produktovom portfele brendov HoReCa [Innovations in the product portfolio of HoReCa brands]. Marketingovy kommunikacii. 2022. No 5. pp. 57–64. (in Rus.).
10. Serova N. P. Vizual'naya identichnost' brenda v cifrovoj srede [Visual identity of the brand in the digital environment]. Dizajn i reklama. 2021. No 2. pp. 18–25. (in Rus.).
11. Surf Coffee. Oficial'nyj sayt kompanii [Surf Coffee. Official company website]. URL: <https://surfcoffee.ru> (date accessed: 05.01.2026).
12. Franshiza Surf Coffee: usloviya i osobennosti [Surf Coffee Franchise: conditions and features]. Franshajzingovy katalogi Rossii. URL: <https://franshiza.ru> (date accessed: 05.01.2026).

УДК: 659.4

Кузина Алиса КонстантиновнаФинансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Новороссийский филиал)
353907, Новороссийск, ул. Видова, 56**АНАЛИЗ СОЗДАНИЯ И ПРОДВИЖЕНИЯ ЛИЧНЫХ БРЕНДОВ ДЕЯТЕЛЕЙ ИСКУССТВА**

© Кузина А.К., 2026

Статья посвящена исследованию формирования личных брендов деятелей искусства в цифровой среде. Рассматриваются особенности персонального брендинга в сфере искусства, его связь с творческой идентичностью, репутацией и цифровыми платформами. На основе сравнительного анализа кейсов в музыкальной индустрии, визуальном искусстве и поэзии выявлены стратегии продвижения личного бренда на разных этапах профессионального развития. Определены ключевые факторы успешности личного бренда, включая идентичность, коммуникацию с аудиторией, репутационный капитал и цифровое присутствие. Результаты исследования могут быть использованы при разработке стратегий продвижения творческих проектов и формировании личного бренда в сфере креативных индустрий.

Ключевые слова: личный бренд, персональный брендинг, деятели искусства, бренд артиста, социальные сети, творческая идентичность, самопродвижение, креативные индустрии, цифровые платформы.

Kuzina Alice KonstantinovnaFinancial University under the Government of the Russian Federation (Novorossiysk branch)
353907, Novorossiysk, Vidova street, 56**ANALYSIS OF THE CREATION AND PROMOTION OF ARTISTS' PERSONAL BRANDS**

The article is devoted to the study of personal brand formation of an artist in the digital environment. The paper examines the specific features of personal branding in the field of art, as well as its relationship with creative identity, reputation, and digital platforms. Based on a comparative case study analysis in the music industry, visual arts, and poetry, the strategies for personal brand promotion at different stages of professional development are identified. The key success factors of a personal brand are determined, including identity, communication with the audience, reputational capital, and digital presence. The results of the study can be used in developing promotion strategies for creative projects and in building personal brands in the creative industries.

Keywords: personal brand, personal branding, artists, artist brand, social media, creative identity, self-promotion, creative industries, digital platforms.

В условиях активной цифровизации культурной сферы личный бренд деятелей искусства становится одним из ключевых факторов профессионального успеха. Цифровые платформы, социальные сети и развитие креативной экономики существенно изменили способы взаимодействия артистов с аудиторией, а также механизмы продвижения творческих проектов. Если ранее определяющую роль играли традиционные инструменты PR и взаимодействие со средствами массовой информации, то в настоящее время на первый план выходят собственные медийные каналы автора, системная работа с контентом и управление цифровой идентичностью.

Перед рассмотрением конкретных кейсов необходимо определить особенности, отличающие личный бренд деятелей искусства от персонального бренда в иных профессиональных сферах. В большинстве случаев персональный бренд опирается на компетентность, деловую репутацию и профессиональную эффективность. В искусстве он формируется в иной системе координат, где художественная ценность, символическое признание и рыночная востребованность находятся в постоянном взаимодействии. П. Бурдье подчеркивает, что художественная деятельность разворачивается в системе двойной логики — рыночной и символической; [1] вследствие этого личный бренд артиста следует рассматривать как форму культурной легитимации.

Одной из наиболее существенных характеристик личного бренда в искусстве является его связь с художественным стилем. Для музыканта, художника, поэта или представителя другой творческой профессии бренд не существует отдельно от произведения, поскольку именно эстетика, интонация,

визуальный язык и творческая манера формируют его узнаваемость. Александрова и Маменко фиксируют, что последовательность звучания и биографического нарратива повышает лояльность аудитории на 30–40%, что подтверждает значимость целостного художественного образа.[2] Таким образом, в искусстве бренд строится вокруг устойчивой творческой идентичности, воспринимаемой аудиторией как часть личности автора.

Существенную роль играет множественность аудиторий. В отличие от обычного профессионального бренда, ориентированного на сравнительно однородную целевую группу, личный бренд деятеля искусства адресован сразу нескольким категориям: поклонникам, профессиональному сообществу, критикам, институциям, организаторам проектов и медиа платформам. В связи с этим сегментация аудитории в сфере искусства должна учитывать специфику конкретного вида творчества и различия в способах его восприятия.

Особое значение в структуре личного бренда деятеля искусства имеет культурный капитал: участие в выставках, фестивалях, мастерских и профессиональных ассоциациях, наличие рецензий критиков, сотрудничество с признанными институциями. В 2020-х годах усиливается тенденция к гибридизации капиталов: цифровое присутствие способно компенсировать недостаток офлайн-легитимности, а институциональная поддержка ускоряет цифровой рост и укрепляет доверие к автору в медиасреде.

Существенной характеристикой личного бренда в искусстве выступает его цифровая специфика. В современных условиях он существует преимущественно в медиaprостранстве, где особое значение приобретают регулярность коммуникации, визуальная узнаваемость, интерактивность и способность поддерживать эмоциональную связь с аудиторией. При этом значимыми становятся психологическая структура бренда и нарративная самопрезентация: аудитория воспринимает художественный результат, историю личности, ее ценности, опыт и траекторию становления. В результате личный бренд в искусстве приобретает форму целостного нарратива, в котором биография, стиль и творческая практика тесно взаимосвязаны.

Наконец, личный бренд деятеля искусства связан с более выраженными репутационными и экономическими вызовами. Он требует постоянного подтверждения художественной состоятельности, подлинности и актуальности, при этом остается уязвимым к изменениям культурной моды, медиа конфликтам и платформенной зависимости. Поэтому в сфере искусства бренд выступает и ресурсом продвижения и монетизации, и зоной повышенной чувствительности, где символическая ценность может быть быстро пересмотрена или утрачена.

Автором статьи было проведено исследование кейсов создания и продвижения деятелей искусства с целью выявления конкретных принципов успешности стратегий самопродвижения на основе верифицируемых метрик социальных платформ, данных стриминговых сервисов и качественного анализа коммуникационной активности.

Методологической основой исследования выступает сравнительный анализ личных брендов деятелей искусства в цифровой среде на основе кейс-подхода. В качестве эмпирической базы были отобраны девять кейсов представителей различных сфер искусства: музыкальной индустрии, визуального искусства и поэзии. Выбор данных сфер обусловлен различиями в способах производства художественного продукта, моделях взаимодействия с аудиторией и стратегиях цифрового присутствия, что позволяет выявить как отраслевые особенности формирования личного бренда, так и универсальные закономерности.

Отбор кейсов осуществлялся по нескольким критериям. Во-первых, учитывалось наличие активного цифрового присутствия автора и регулярной коммуникации с аудиторией через социальные сети и цифровые платформы. Во-вторых, учитывалась различная стадия развития личного бренда: в выборку включались представители с высоким уровнем узнаваемости, средним уровнем развития бренда и начинающие авторы с растущей аудиторией. В-третьих, учитывалась измеримость цифровой активности, включая показатели аудитории, вовлеченности и частоты публикаций. В-четвертых, учитывалось наличие профессиональной деятельности в офлайн-среде (концерты, выставки, публикации, фестивали), что позволяло сопоставить цифровую и институциональную составляющие профессионального развития.

Таким образом, выборка исследования была сформирована по принципу типологического сопоставления и включала три группы кейсов в каждой сфере искусства: лидеры, авторы со средним уровнем развития личного бренда и растущие авторы. Такой подход позволил проследить различия стратегий личного брендинга в зависимости от стадии профессионального и медийного развития.

Эмпирический материал исследования охватывает период 2023–2025 годов, что позволяет рассматривать полученные результаты в контексте современного этапа развития цифровых платформ и медиакommunikации в сфере искусства. Применение комплексного подхода, сочетающего качественный и количественный анализ, позволило выявить устойчивые стратегии формирования личного бренда

деятелей искусства в цифровой среде и определить факторы, влияющие на успешность его развития. Имена деятелей искусства защищены авторским правом и не подлежат разглашению.

Анализ трех уровней успеха в музыкальной индустрии отражен в Таблице 1 и позволяет выделить три модели построения личного бренда, различающиеся по структуре коммуникации, способам масштабирования и роли харизмы. Данные для анализа собраны из следующих открытых источников: открытых профилей авторов в социальных сетях ВКонтакте, Telegram и Instagram (*запрещён на территории РФ) за период 2023–2026 гг.; официальной статистики музыкальной платформы Яндекс.Музыка; медийных упоминаний в интервью, статьях и пресс-релизах профессиональных СМИ; а также данных о концертной активности из открытых источников (афиши концертных площадках, сайты промоутеров, объявления в социальных сетях). Типы контента определены путём анализа примеров из официальных аккаунтов авторов. Инфоповоды установлены на основе хронологии постов и дат медийных упоминаний. Динамика активности отслежена по архивам социальных сетей. Контент-анализ официальных профилей авторов в ВКонтакте, Telegram и Instagram* проведён за период январь 2026 г. Частота публикаций рассчитана как среднемесячное количество постов. Типы контента классифицированы вручную по материалам профилей авторов в процентных соотношениях: профессиональный контент включает материалы о творчестве и работах, личный контент — информацию о жизни, мнениях и переживаниях автора.

Таблица 1. Сравнительные показатели стратегий личного бренда в музыкальной индустрии. (начало)

Критерий	Национальный лидер	Средний уровень	Растущий артист
Основные платформы	VK, Telegram, Instagram*	VK, Telegram, Instagram*	VK, Telegram, Instagram*
Подписчики (осн. платформа)	Instagram*: 520 тыс.	Instagram*: 13 тыс.	Instagram*: 23 тыс.
ER (макс.)	Instagram*: 8,79%	Telegram: 4,78%	Telegram: 5,60%
Прирост слушателей (2025)	+58%	+429%	+98%
Прослушивания (год)	19,0 млн	6,9 млн	1,1 млн
Концертная активность	36 концертов	26 концертов	15 концертов
Частота публ. релизов в год	7	8	8
Типы контента в %: проф. vs личный	70% / 30%	90% / 10%	60% / 40%
Типы контента	Сниппеты треков, концертные анонсы, реакции на фан-контент (репосты), мерч, личные истории	Анонсы альбомов, концертные отчёты, сторителлинг (процесс записи), короткие видеоролики сниппетов	Креативные сниппеты, концертные афиши, психотерапевтический контент, короткие видеоролики, лайфстайл (ограниченно)
Динамика активности	Рост активности с 2021 (пресейвы, pre-party VK STADIUM), пик 2025 (5 чартовых хитов)	Резкий рост после "Кенты сквад" 2024 (от 200K к 800K слушателей на Яндекс.Музыке)	Концертный фокус 2025–2026 (профессионализация), короткие видеоролики для визуального образа
Стратегия коммуникации	Мультиплатформ. и фан-ориент. (репосты фан-контента, шаблоны для TikTok)	Виральные инфоповоды и плейлисты, постепенный рост (стабильность 2+ млн слушателей)	Концертная активность и креативный уникальный контент, баланс трендов и своей территории
Ключевые инфоповоды	Дуэты с лидерами, премии VK Music, фестивали	Участие в YouTube-проекте, виральные альбомы	Коллаборации с нишевыми группами, туры с интересной спецификой

Модель лидера (национальный уровень) характеризуется тотальной мультиплатформенностью и харизматическим вовлечением. Артист распределяет аудиторию между каналами, каждый из которых выполняет специфическую функцию: VK используется для массового охвата и публикации анонсов, Telegram – для удержания лояльного ядра, Instagram* - для визуальной идентичности и вирусного распространения снippetов. Личностный нарратив и активное взаимодействие с фан-сообществом (репосты фан-контента, шаблоны для видео) превращают аудиторию в соучастников. Институциональные инфоповоды (премии, фестивали) и коллаборации с другими лидерами укрепляют статус.

Модель среднего уровня опирается на виральные инфоповоды, обеспечивающие резкий скачок аудитории (прирост 429% за год). При умеренном объёме подписчиков вовлеченность в закрытых каналах (Telegram) остается высокой (ER 4,8%). Артист использует сторителлинг процесса создания (запись альбомов, backstage) и участие в популярных цифровых проектах для масштабирования, сохраняя при этом нишевую идентичность (инди-рок).

Модель растущего артиста демонстрирует стратегию «концертный импровизированный контент в сочетании с высокой лояльностью». При ограниченных ресурсах и невысокой частоте публикаций достигаются максимальные показатели ER на платформах с доверительной коммуникацией (Telegram 5,6%). Ключевой ресурс – глубокая эмоциональная связь, достигаемая через личные нарративы (психотерапевтический контент, искренность) и локальные коллаборации. Общей закономерностью выступает регулярность коммуникации и аутентичность контента. На ранних стадиях приоритетна глубокая лояльность, достигаемая через персональный нарратив и вовлечение в творческий процесс; на средних – виральность и расширение аудитории за счёт участия в крупных цифровых проектах; на поздних – мультиплатформенное присутствие, институциональное признание и управление харизмой как частью бренда.

В визуальном искусстве личный бренд строится вокруг визуальной идентичности, которая выступает первичным носителем узнаваемости и доверия (См. Таблицу 2). Данные собраны из следующих открытых источников: синтетический анализ профилей художников в социальных сетях (Instagram*, персональные веб-сайты), открытые данные о выставочной деятельности (участие в выставках, музеях, галереях), информация о коллаборациях с брендами и международном признании за период 2023–2026 гг. Количество подписчиков и метрики вовлеченности (лайки, комментарии, сохранения) собраны вручную из открытых профилей на соответствующих платформах. Информация об участии в выставках, премиях и признании получена из официальных источников учреждений культуры, пресс-релизов организаций и профессиональных медиа о современном искусстве. Визуальные характеристики (фирменный стиль, основные мотивы, цветовая палитра) определены путём анализа представленных в профилях работ и описаний художников. Выявлены три модели, различающиеся по источникам легитимности и способам формирования бренда.

Таблица 2. Сравнительные показатели стратегий личного бренда в визуальном искусстве. (начало)

Критерий	Национальный лидер	Средний уровень	Растущий артист
Основные платформы	Instagram*, персональный сайт	Instagram*, арт-менеджмент	Instagram*, Telegram, персональный сайт
Подписчики (осн. платформа)	48 тыс. (Instagram*)	16 тыс. (Instagram*)	16,6 тыс. (Instagram*)
ER/Вовлеченность	Высокий международный ER (Saatchi Gallery, Art Basel) / Нишевый, но качественный охват	Стабильный ER (визуальная целостность аккаунта) / частота постинга	Высокий ER коротких видеороликов (885 лайков, 150 комментариев на вовлекающий пост) / Активное комьюнити
Типы контента	3D-анимации, цифровой аватар, концептуальные тексты	Композиционные работы с единой палитрой, документирование выставок	Таймлапсы процесса, визуальные серии, вовлекающие рилсы

Таблица 2. Сравнительные показатели стратегий личного бренда в визуальном искусстве. (окончание)

Критерий	Национальный лидер	Средний уровень	Растущий артист
Динамика активности	Международный прорыв 2024–2025. От фриланса к YouTube-заставкам к глобальным выставкам.	Стабильный рост 16K подписчиков От художника к арт-менеджеру.	Органический рост от репетитора к художнику 16K+ — достижение 2025.
Инфоповоды и коллаборации	Forbes 30 до 30, Saatchi Gallery, Art Basel, коллаборации с Apple, Nike	Международные выставки (Dubai MUTE), сотрудничество с арт-менеджером	Персональный сайт продаж, активное вовлечение аудитории
Стратегия коммуникации	"Цифровой аватар Vollut" как бренд, Международные выставки, Instagram* как витрина. Работает с крупными брендами.	Визуальная целостность и документирование профессионализма. Композиционная логика как бренд.	Личная история. Визуальные серии, процесс, продажи. Вовлечение через вопросы.

Модель лидера интегрирует цифровой аватар с международной институционализацией. Единый визуальный персонаж (3D-аватар) обеспечивает консистентность во всех проектах и каналах, превращаясь в товарный знак. Признание достигается через объективные маркеры профессионального успеха: премии (Forbes), участие в глобальных ярмарках (Art Basel), финалы престижных конкурсов (Saatchi Gallery). Коллаборации с транснациональными брендами (Apple, Nike) выступают одновременно формой легитимации и инструментом расширения аудитории. Социальные метрики здесь уступают по значимости институциональному капиталу.

Модель среднего уровня опирается на визуальную целостность и профессионализацию. Аккаунт строится как единая композиционная система с согласованной цветовой палитрой, что формирует узнаваемый художественный почерк. Документирование выставочной деятельности через специализированный арт-менеджмент усиливает профессиональную легитимность и обеспечивает доступ к кураторским и коллекционерским сообществам.

Модель растущего артиста фокусируется на прямых продажах и демонстрации процесса. При отсутствии доступа к крупным институциям автор компенсирует это высокой частотой публикаций (2–3 поста в неделю) и вовлекающими форматами (рилсы с вопросами, таймлапсы). Эмоциональный нарратив профессионального перехода создаёт дополнительный резонанс и привлекает лояльную аудиторию. Личный сайт и Telegram используются для персональной коммуникации с покупателями, что укрепляет доверие.

Общей чертой успешных стратегий является приоритет визуальной консистентности над количеством публикаций. На всех уровнях ключевую роль играет документирование профессиональной деятельности (выставки, процесс создания), что формирует нарратив развития и укрепляет культурный капитал. При этом лидеры используют институциональные маркеры как основу бренда, средний уровень делает ставку на профессиональную сеть и визуальный почерк, растущие – на демонстрацию процесса и прямую связь с аудиторией.

В поэтическом сегменте ключевыми факторами успеха выступают эмоциональный резонанс и тиражируемость текста. Цифровая среда трансформирует поэзию в короткие монологи, легко распространяемые через социальные сети (См. Таблицу 3). Данные собраны на основе синтетического анализа из следующих открытых источников: открытые профили авторов в социальных сетях ВКонтакте, Telegram и Instagram* за период 2023–2026 гг.; медийные упоминания в интервью, статьях, пресс-релизах и новостях профессиональных СМИ и литературных изданий; данные о литературной активности из открытых источников (участие в конкурсах, публикации в журналах, авторские вечера, литературные фестивали). Типы контента определены путём анализа конкретных примеров из официальных аккаунтов. Инфоповоды установлены по хронологии публикаций и датам медийных упоминаний. Динамика активности отслежена по архивам социальных сетей и литературных платформ. Нарративные стратегии выявлены через анализ текстов, описаний и взаимодействия с аудиторией в комментариях и прямых сообщениях.

Таблица 3. Сравнительные показатели стратегий личного бренда в современной поэзии.

Критерий	Национальный лидер	Средний уровень	Растущий артист
Основные платформы	Instagram* (520 тыс.), Telegram, VK	Telegram (10,9 тыс.), Instagram* (131 тыс.)	VK (16,7 тыс.), Telegram (544)
ER (макс.)	Instagram*: 0,50%	Instagram*: 7,99%	Telegram: 6,01%
Ключевой ресурс успеха	Мультидисциплинарность и медийный капитал	Визуализация текста и товарная форма слова	Тиражируемость и органический рост
Типы контента	Карточки со стихами, психоэмоциональные комментарии, короткие видео.	Короткие эмоциональные тексты, визуальный сторителлинг в формате коротких видео, украшения со стихами	Карточки со стихами, короткие тексты (лёгкие для репоста)
Инфоповоды	9 книг-бестселлеров (тираж 500 тыс.), приложение (цифровая самотерапия), подкасты, интервью	Рост до 131 тыс. подписчиков, концерты в Москве, запуск бренда украшений	Высокая цитируемость, регулярная публикационная активность
Стратегия коммуникации	"Поэзия как самотерапия". Медийная поэтесса и психолог. Доверительное пространство с аудиторией.	Визуально-поэтический перформанс. Дневниковый формат. Эмоциональная драма.	Массовая тиражируемость. Ежедневный постинг карточек. Универсальные эмоциональные темы.

Модель лидера строится на мультидисциплинарности и накопленном медийном капитале. Интеграция поэзии с психологическим контентом создаёт уникальную нишу, где эмоциональная уязвимость текстов подкрепляется профессиональным знанием. Бренд выходит за пределы литературы: книжные бестселлеры, собственное приложение, подкасты и интервью формируют экосистему, в которой поэзия становится лишь одним из элементов. При умеренном ER (0,5%) абсолютный объём аудитории (520 тыс.) и кроссплатформенное присутствие обеспечивают устойчивое влияние.

Модель среднего уровня представляет собой визуально-поэтический перформанс. Короткие эмоциональные тексты в дневниковом формате Telegram (ER 1,6%) сочетаются с визуально выверенным Instagram (ER 8,0%). Превращение стихов в материальные объекты (украшения) расширяет бренд в физическое пространство, а концерты укрепляют эмоциональную связь. Визуализация текста становится неотъемлемой частью бренда: эстетика подачи (шрифты, изображения, видео) работает на узнаваемость.

Модель растущего артиста ориентирована на массовую тиражируемость и органический рост. Контент оптимизирован для репостов: карточки с короткими стихами на универсальные эмоциональные темы, высокая частота публикаций (8–16 постов в месяц). При отсутствии крупных коллабораций достигаются максимальные показатели ER (6,0% в Telegram) и стабильный рост за счет сетевых эффектов. Бренд строится на простоте распространения – текст становится «меметичным», легко копируемым и адаптируемым аудиторией.

Общей для всех уровней выступает способность поэтического текста генерировать эмоциональную связь и быть легко тиражируемым. При этом лидеры строят бренд на мультидисциплинарности и медийном капитале, интегрируя поэзию в более широкие контексты (психология, саморазвитие). Средний уровень использует визуализацию текста и превращение слова в материальный объект как способ расширения бренда. Растущие артисты фокусируются на оптимизации контента под алгоритмы репостов, что обеспечивает органический рост без привлечения внешних ресурсов.

Эмпирический анализ позволяет обобщить факторы успеха личного бренда в искусстве через четырёхкомпонентную модель (идентичность, коммуникация, репутация, творческое ядро):

1. Идентичность формируется на трех уровнях: визуальном (цифровой аватар, цветовая палитра), личностном (харизма, биографический нарратив) и нарративном (мультидисциплинарная позиция). Консистентность между этими уровнями обеспечивает устойчивость бренда.

2. Коммуникация строится по двум моделям: платформенная синергия (лидеры распределяют функции каналов) или глубокая фокусировка (растущие артисты достигают ER 5–8% на одной-двух

платформах). Регулярность и аутентичность контента в данном контексте выступают универсальными требованиями.

3. Репутационный капитал формируется через инфоповоды разного уровня институционализации – от локальных концертов до международных премий и коллабораций с глобальными брендами. На ранних стадиях репутация строится на grassroots-лояльности, на поздних – на объективных маркерах признания.

4. Творческое ядро реализуется через «порозность» границ между процессом и продуктом: демонстрация процесса создания, дневниковый формат, вовлекающие форматы трансформируют аудиторию из пассивных потребителей в соучастников.

На основе выявленных закономерностей предложены тактические рекомендации, дифференцированные по этапам развития творческого бренда.

Ранний этап (формирование ядра аудитории). На начальном этапе ключевое значение имеет формирование идентичности автора и установление устойчивой коммуникации с аудиторией. Важна визуальная и нарративная консистентность, фиксация узнаваемых элементов стиля и тематики. Коммуникацию целесообразно концентрировать на одной-двух платформах с возможностью глубокого вовлечения аудитории. Контент должен сочетать демонстрацию творческого процесса, личный нарратив и вовлекающие форматы взаимодействия с аудиторией. Инфоповоды на данном этапе связаны преимущественно с локальными коллаборациями, небольшими мероприятиями и фестивалями, которые формируют первичный репутационный капитал.

Средний этап (масштабирование). На этапе масштабирования происходит закрепление идентичности и расширение цифрового присутствия. Автор начинает использовать несколько платформ, распределяя их функции (охват, визуальная презентация, коммуникация с лояльной аудиторией). Возрастает роль виральных форматов, коллабораций и участия в крупных цифровых проектах. В контенте увеличивается доля материалов, связанных с профессиональной деятельностью и институциональным позиционированием. Инфоповоды приобретают кампанийный характер и строятся вокруг релизов, выставок, концертов и профессиональных мероприятий.

Зрелый этап (лидерство). На этапе лидерства личный бренд приобретает экосистемный характер и выходит за пределы одной творческой сферы. Коммуникация становится более институционализированной, часть функций может делегироваться команде, а основной акцент смещается на поддержание репутации и стратегическое развитие бренда. Инфоповоды связаны с крупными проектами, премиями, международными событиями и коллаборациями с брендами и институтами. Монетизация приобретает диверсифицированный характер и включает различные источники дохода, интегрированные в структуру бренда.

В ходе проведенного исследования была достигнута цель работы — выявлены особенности и стратегии формирования личного бренда деятеля искусства в цифровой среде. На основе сравнительного анализа кейсов в музыкальной индустрии, визуальном искусстве и современной поэзии были определены закономерности развития личного бренда на разных этапах профессиональной карьеры, а также установлено, что ключевыми факторами успешности выступают сформированная творческая идентичность, системная коммуникация с аудиторией, репутационный капитал и интеграция творческого продукта в цифровую медиа среду. В результате исследования была обобщена модель структуры личного бренда деятеля искусства и выявлены различия стратегий самопродвижения в зависимости от вида искусства и стадии профессионального развития автора. Практическая значимость работы заключается в возможности использования полученных результатов при разработке стратегий продвижения творческих проектов, формировании личного бренда артистов, художников и поэтов, а также в образовательных и культурных проектах в сфере креативных индустрий. Перспективы дальнейших исследований связаны с анализом алгоритмов цифровых платформ и уточнении актуальных из них в настоящее время на территории РФ, правовых особенностей продвижения деятелей искусства, а также изучением влияния искусственного интеллекта и медиатехнологий на формирование личного бренда в искусстве.

Научный руководитель: к.г.н., доцент кафедры «Информатика, математика и общегуманитарные науки» Камбарова Е. А.

Scientific supervisor: Candidate of Geographical Sciences, Associate Professor of the Department of Computer Science, Mathematics and General Humanities Kambarova E. A.

Список литературы:

1. Журнал «Вопросы социологии». — № 1–2, 1993. — Перевод с французского: Е. Д. Вознесенская. // Электронная публикация: Центр гуманитарных технологий. — 29.08.2006. URL: <https://gtmarket.ru/library/articles/172> (дата обращения: 06.03.2026).

2. Александрова Е.Н., Маменко А.В. Формирование маркетингового инструментария в сфере музыкальной индустрии в эпоху цифровой трансформации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2024. – № 2–3 (89).
3. Бельская Ю.В. Критерии выбора музыкальных стриминговых сервисов // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2025. – № 2.
3. Данилова С., Бильченко Е.В. Феномен креатива в медиастратегиях поэтов XXI века [Электронный ресурс] // Полилингвистичность и транскультурные практики. – 2020. – № 2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/fenomen-kreativa-v-mediastrategiyah-poetov-xxi-veka> (date accessed: 06.03.2026).
4. Продвижение персонального бренда в творческой сфере [Электронный ресурс] // CyberLeninka. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prodvizhenie-personalnogo-brenda-v-tvorcheskoy-sfere> (date accessed: 06.03.2026).

References:

1. Zhurnal «Voprosy sotsiologii» [Journal "Sociology Issues"]. – No 1–2, 1993. – Translated from French: E.D. Voznesenskaya. // Electronic publication: Tsentr gumanitarnykh tekhnologiy [Center for Humanitarian Technologies]. – 29.08.2006. URL: <https://gtmarket.ru/library/articles/172> (date accessed: 06.03.2026).
2. Aleksandrova E.N., Mamenko A.V. Formirovanie marketingovogo instrumentariya v sfere muzykal'noy industrii v epokhu tsifrovoy transformatsii [Formation of marketing tools in the music industry in the era of digital transformation]. Mezhdunarodnyy zhurnal gumanitarnykh i estestvennykh nauk [International Journal of Humanities and Natural Sciences]. – 2024. – No 2–3 (89).
3. Belskaya Yu.V. Kriterii vybora muzykal'nykh strimingovykh servisov [Criteria for choosing music streaming services]. Gumanitarnye, sotsial'no-ekonomicheskie i obshchestvennye nauki [Humanities, Socio-Economic and Social Sciences]. – 2025. – No 2.
4. Danilova S., Bil'chenko E.V. Fenomen kreativa v mediastrategiyah poetov XXI veka [Phenomenon of creativity in poets' media strategies of the 21st century] [Electronic resource] // Polilingvial'nost' i transkul'turnye praktiki [Multilingualism and Transcultural Practices]. – 2020. – No 2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/fenomen-kreativa-v-mediastrategiyah-poetov-xxi-veka> (date accessed: 06.03.2026).
5. Prodvizhenie personal'nogo brenda v tvorcheskoy sfere [Promotion of personal brand in creative sphere] [Electronic resource] // CyberLeninka. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prodvizhenie-personalnogo-brenda-v-tvorcheskoy-sfere> (date accessed: 06.03.2026).

УДК

К.В. Падалка

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Новороссийский филиал)
353907, г. Новороссийск, ул. Видова, 56

АНАЛИЗ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ БРЕНДА «ШАТО ПИНО» В УСЛОВИЯХ РОССИЙСКОГО РЫНКА ВИНODEЛИЯ

© К.В. Падалка, 2026

В статье рассматриваются особенности формирования и развития бренда винодельческого хозяйства на примере агротуристического комплекса «Шато Пино» (г. Новороссийск). Актуальность исследования обусловлена кардинальной трансформацией российского рынка виноделия, ростом интереса потребителей к локальной продукции и необходимостью поиска эффективных стратегий брендинга в условиях жестких законодательных ограничений на рекламу алкогольной продукции. Особое внимание уделено противоречию между высоким технологическим и инфраструктурным потенциалом хозяйства и размытостью его позиционирования в сознании потребителей. В работе представлены результаты комплексного аудита бренда, включающего анализ продуктового портфеля, визуальной идентичности, коммуникационной стратегии и каналов дистрибуции, а также систематизированы данные SWOT-анализа. Сформулированы практические рекомендации по оптимизации бренд-стратегии, направленные на формирование устойчивой лояльности, расширение повседневных сценариев потребления и выход в премиальный сегмент.

Ключевые слова: бренд-менеджмент, винодельческий бренд, «Шато Пино», российское виноделие, потребительское восприятие, агротуризм, позиционирование, жизненный цикл бренда, SWOT-анализ.

K.V. Padalka

Financial University under the Government of the Russian Federation (Novorossiysk branch)
353907, Novorossiysk, Vidova str., 56

ANALYSIS OF THE FORMATION AND DEVELOPMENT OF THE CHATEAU PINOT BRAND IN THE RUSSIAN WINE MARKET

The article examines the specifics of the formation and development of a winery brand using the example of the Chateau Pinot agro-touristic complex (Novorossiysk). The relevance of the study is driven by the radical transformation of the Russian wine market, the growing consumer interest in local products, and the need to find effective branding strategies under strict legislative restrictions on alcohol advertising. Based on the analysis of theoretical sources, open data on the enterprise's activities, consumer reviews on specialized platforms, and the results of the author's survey (N=100), the key stages of the brand's evolution, its competitive advantages, and systemic problem areas are identified. Special attention is paid to the contradiction between the high technological and infrastructural potential of the enterprise and the blurred nature of its positioning in the minds of consumers. The paper presents the results of a comprehensive brand audit, including an analysis of the product portfolio, visual identity, communication strategy, and distribution channels, as well as systematized SWOT analysis data. Practical recommendations for optimizing the brand strategy aimed at building sustainable loyalty, expanding everyday consumption scenarios, and entering the premium segment are formulated.

Keywords: brand management, wine brand, Chateau Pinot, Russian winemaking, consumer perception, agritourism, positioning, brand life cycle, SWOT analysis.

Выбор вина на полке магазина сегодня редко бывает случайным. За простым действием «взять бутылку» стоит сложный процесс: покупатель ищет узнаваемый знак, обещание качества, эмоциональный отклик или даже готовую историю. Этот знак - бренд. Он давно перестал быть лишь красивой этикеткой или запоминающимся названием. Современный бренд представляет собой сложный сплав репутации, эмоций, ожиданий и личного опыта, который формируется в сознании потребителя. Для винодельческой отрасли, где многие продукты на первый взгляд могут казаться похожими, сила бренда становится решающим фактором дифференциации. Именно он помогает отличиться от конкурентов, сократить сомнения покупателя и сформировать лояльность, которая сохраняется даже при колебаниях цены.

Ситуация на российском рынке делает роль бренда особенно значимой и, одновременно, сложной для реализации. С одной стороны, отрасль переживает период возрождения: растут площади виноградников, увеличивается число локальных производителей, а интерес потребителей к отечественному вину заметно усиливается. С другой стороны, производители сталкиваются с уникальными вызовами. Прямая реклама алкоголя законодательно запрещена, что блокирует большинство классических маркетинговых каналов. Рынок структурирован вокруг розничных сетей, на которые приходится около 95% продаж по объему, тогда как доля сегмента HoReCa (рестораны, отели, кафе) остается небольшой - около 4,5% [1]. Это заставляет виноделов искать обходные, зачастую более творческие пути коммуникации: делать ставку на историю хозяйства, уникальность терруара, развитие винного туризма и участие в профильных событиях. В таких условиях бренд превращается из маркетингового инструмента в стратегический актив, ключевой для выживания и устойчивого роста предприятия.

На фоне этих общерыночных процессов особый интерес представляет анализ конкретного игрока - винодельческого и агротуристического комплекса «Шато Пино», расположенного под Новороссийском. Этот проект - это целый мир, построенный вокруг вина. Уникальная гравитационная технология производства, 140 гектаров виноградников с европейскими сортами, ресторан, гостиница, улиточная ферма - всё это объединено в единый комплекс, предлагающий гостям комплексный опыт. «Шато Пино» позиционирует себя как создателя атмосферы, места для отдыха, гастрономических открытий и культурного досуга [2].

Однако создание такого масштабного образа - лишь одна сторона медали. Важно понять, насколько этот образ устойчив, узнаваем и желанен для целевой аудитории. Как потребители на самом деле воспринимают бренд «Шато Пино»? С какими ассоциациями и ожиданиями они к нему приходят? Становится ли вино этого хозяйства частью их повседневной жизни или остается атрибутом особых случаев? Ответы на эти вопросы определяют не только текущее положение бренда на рынке, но и вектор его будущего развития.

Целью данной работы является комплексная оценка процесса формирования, текущего состояния и потребительского восприятия бренда «Шато Пино» для выявления ключевых проблем его развития и формирования практических рекомендаций по оптимизации бренд-стратегии в условиях российского рынка. В ходе исследования выдвигается гипотеза, что, несмотря на впечатляющую материальную базу, инновационные технологии и успешную диверсификацию в агротуризм, бренд «Шато Пино» сталкивается с рядом глубинных проблем: размытостью позиционирования, высокой зависимостью от событийного потребления и преобладающей ценовой чувствительностью потребителей, что сдерживает его переход в премиальный сегмент и формирование устойчивой лояльности.

Современное понимание бренда вышло далеко за рамки логотипа, названия или яркой этикетки. Как отмечает Д. Аакер, бренд - это целостный образ, формирующийся в сознании потребителя вокруг товара, компании или услуги, и складывающийся из множества компонентов: эмоций, ожиданий, личного опыта, ассоциаций и репутации производителя [3]. М.В. Акулич подчеркивает, что именно на этапе формирования закладывается «ядро идентичности бренда», от которого зависит дальнейшее восприятие [4].

Для винодельческой отрасли эти теоретические положения приобретают особое значение. Выбор вина редко бывает сугубо рациональным - он глубоко эмоционален. Покупатель ищет доверие к производителю, привлекательную историю, ощущение подлинности

и связь с культурным контекстом. Бренд становится проводником в этом поиске. Фундаментальная функция бренда - способность вызывать устойчивые, предсказуемые реакции у аудитории. Увидев знакомое название на полке, покупатель принимает решение быстрее и с меньшими сомнениями [5].

Специфика российского рынка виноделия накладывает дополнительные ограничения и одновременно открывает новые возможности для брендинга. Как показывают исследования А.А. Хачатрян, рост числа виноделен, расширение площадей виноградников и усилившийся интерес потребителей к отечественному вину создают благоприятный фон для формирования сильных локальных брендов [6]. Однако законодательные ограничения на рекламу алкоголя требуют опоры на альтернативные каналы коммуникации: винный туризм, гастрономические мероприятия, участие в конкурсах и фестивалях, развитие сторителлинга о терруаре и истории хозяйства.

Винодельня «Шато Пино» расположена на склонах горы Колдун в окрестностях Новороссийска. Уникальность производственной базы заключается в использовании гравитационной технологии: здание винодельни встроено в склон, перепад высот между верхней и нижней точкой производственного процесса составляет 15 метров, что позволяет перемещать виноград и сусло под действием силы тяжести, минимизируя вмешательство человека и сохраняя качество продукта. Виноградники хозяйства занимают 140 гектаров, на которых выращиваются 17 европейских сортов, включая Пино Нуар, Пино Гри, Шардоне, Каберне Совиньон, Мерло, Рислинг и другие. Плотность посадки составляет около 5500 лоз на гектар, что свидетельствует о стремлении к высокому качеству сырья [2].

Агротуристический комплекс включает ресторан с видом на виноградники и море, гостиницу, дегустационные залы, улиточную ферму (более 8000 улиток породы *Helix Aspera Maxima*), парк ретро-автомобилей, картинную галерею и мастерские ручного творчества. Такая диверсификация позволяет превратить бренд в комплексное предложение, где потребитель получает не просто вино, а целый спектр впечатлений.

На основе анализа открытых данных можно выделить несколько этапов эволюции бренда «Шато Пино» (Таблица 1).

Таблица 1. Этапы формирования и развития бренда «Шато Пино»

Этап	Период	Ключевые характеристики
Закладка фундамента	2015–2019	Регистрация ООО «Шато Пино», закладка виноградников, строительство гравитационной винодельни, формирование сортовой базы
Старт производства	2019–2021	Начало выпуска вина, формирование продуктовой линейки, первое знакомство потребителей с брендом, запуск агротуристической инфраструктуры
Диверсификация и рост	2021–2024	Расширение виноградников до 140 га, развитие туристического направления (гостиница, ресторан, ферма), расширение дистрибуции через розничные сети
Трансформация бизнес-модели	2025–н.в	Реорганизация юридического лица (присоединение к ООО «Винодельня Шато Пино»), адаптация к рыночным условиям, поиск новых форматов взаимодействия с потребителем

Продуктовая линейка «Шато Пино» охватывает широкий спектр категорий: от базовых моносортовых вин до экспериментальных позиций (игристые pet-nat, ледяные вина, авторские бленды) и выдержанных резервных серий. Такой подход позволяет бренду присутствовать в разных ценовых сегментах и привлекать разнородную аудиторию.

Визуальная идентичность бренда, согласно анализу, демонстрирует двойственность. С одной стороны, классическая, сдержанная эстетика используется для резервных и премиальных линеек. С другой - более смелые, креативные решения применяются для экспериментальных продуктовых рядов (названия с хештегами, броские графические приемы). Такая дифференциация помогает сегментировать продукты внутри портфеля, но одновременно создает фрагментацию общего образа бренда, что затрудняет мгновенное узнавание на полке [8, 9].

Данные опроса свидетельствуют о том, что вино «Шато Пино» воспринимается преимущественно как продукт для особых случаев, а не для повседневного потребления. 76% респондентов приобретают вино редко, и для 64% оно является атрибутом праздника. Такое восприятие, с одной стороны, формирует положительный эмоциональный фон, а с другой - ограничивает частоту покупок и не способствует формированию привычки регулярного потребления.

Высокая ценовая чувствительность (88% респондентов отметили важность цены при выборе) указывает на то, что бренд пока не обладает достаточной силой, чтобы восприниматься как самостоятельная ценность. Покупатель ориентируется прежде всего на соотношение цены и качества, а не на уникальность происхождения, историю хозяйства или имидж бренда. Это делает бренд уязвимым в условиях усиления конкуренции.

Возрастная структура респондентов (56% в возрасте 18–25 лет) и уровень дохода (40% со средним доходом 30–60 тыс. руб.) свидетельствуют о том, что основная аудитория бренда — это молодые люди со средним достатком, для которых вино ассоциируется с новыми впечатлениями, эстетикой и социальным общением.

Региональная привязка бренда (72% опрошенных проживают в Новороссийске) указывает на сильную локальную узнаваемость, но одновременно - на ограниченность масштабирования. За пределами региона присутствия бренд остается менее узнаваемым и менее конкурентоспособным.

В открытых вопросах респонденты характеризовали бренд «Шато Пино» преимущественно эмоциональными категориями: «женский», «атмосферный», «для отдыха», «эстетичный», «для тех, кто просто любит вино». При этом конкретные характеристики продукта (сортовой состав, выдержка, технология производства, награды) упоминались редко. Это говорит о поверхностном уровне вовлеченности, который не всегда трансформируется в устойчивую лояльность. Потребитель может выбрать вино «по настроению», но при появлении альтернатив легко переключается на другой бренд.

Обобщение результатов анализа позволяет выделить ключевые элементы бренда «Шато Пино» и систематизировать их в рамках SWOT-анализа (Таблица 2).

Таблица 2. SWOT-анализ бренда «Шато Пино»

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Узнаваемое название с винной коннотацией («Шато», «Пино»). 2. Уникальная гравитационная технология производства. 3. Широкий и диверсифицированный ассортимент (от масс-маркета до экспериментальных и премиальных серий). 4. Развитая агротуристическая инфраструктура (гостиница, ресторан, экскурсии, ферма). 5. Стабильные пользовательские рейтинги на агрегаторах (3.8-4.2 на Vivino). 6. Диверсифицированные каналы	1. Фрагментированная визуальная идентичность, отсутствие единого узнаваемого стиля. 2. Размытость позиционирования и отсутствие четкого портрета целевой аудитории. 3. Ограниченная профессиональная видимость (недостаточно наград, экспертных обзоров, цитируемости в профильной критике). 4. Локальный характер узнаваемости, слабое присутствие за пределами региона. 5. Риск путаницы с одноименными

дистрибуции (розничные сети, HoReCa, прямые продажи).	хозяйствами в соседних регионах. 6. Недостаточно глубокий сторителлинг о терруаре и философии бренда.

Таблица 2. SWOT-анализ бренда «Шато Пино» (продолжение)

Возможности	Угрозы
1. Усиление истории происхождения и терруара в коммуникациях. 2. Развитие образовательного контента для массового потребителя (онлайн-дегустации, основы винной культуры). 3. Расширение профессионального признания через участие в целевых конкурсах и дегустациях. 4. Коллаборации с ресторанами и блогерами в крупных городах (Москва, Санкт-Петербург). 5. Масштабирование дистрибуции в премиальном сегменте через специализированные винные магазины.	1. Высокая конкуренция в региональном винном сегменте (рост числа виноделен). 2. Сезонные колебания туристического потока, влияющие на доходность агротуристического направления. 3. Жесткое законодательное регулирование рекламы алкоголя, ограничивающее возможности продвижения. 4. Риск репутационных потерь при несистемном контроле качества отдельных партий. 5. Экономическая нестабильность, снижение реальных доходов населения, влияющее на потребительский спрос.

Проведенный SWOT-анализ подтверждает, что бренд «Шато Пино» обладает значительным потенциалом, основанным на уникальной технологической базе и диверсификации. Однако системные слабые стороны - размытость позиционирования, локальная ограниченность и недостаточная профессиональная видимость - сдерживают его развитие и выход в премиальный сегмент.

Результаты исследования подтверждают выдвинутую гипотезу о существовании глубинных проблем, сдерживающих развитие бренда «Шато Пино». Событийный характер потребления и высокая ценовая чувствительность ограничивают частоту покупок и не позволяют сформировать устойчивую привычку регулярного потребления. Размытость позиционирования и отсутствие четкого образа целевой аудитории снижают силу идентификации и затрудняют формирование лояльности. Недостаток профессионального признания и слабая выраженность культурной составляющей бренда создают «стеклянный потолок» для выхода в премиальный сегмент, где решающую роль играют нарратив и репутация.

В то же время результаты опроса демонстрируют, что потребители в целом положительно оценивают бренд и воспринимают его как доступный, приятный и эстетически привлекательный. Это создает благоприятную основу для дальнейшего развития при условии корректировки бренд-стратегии.

На основе проведенного анализа предлагается комплекс практических рекомендаций, направленных на решение выявленных проблем:

1. Расширение повседневных сценариев потребления. Для преодоления событийного характера потребления необходимо сместить акцент в коммуникации с «напитка для особого случая» на гастрономический образ, интегрированный в обычную жизнь. В социальных сетях (прежде всего VK) целесообразно демонстрировать сочетания вина с повседневными блюдами - картофельным пюре, пастой, салатами, создавая у аудитории ассоциацию «хорошее вино для

каждого дня». Дополнительным каналом может стать Telegram, позволяющий выстраивать более личную и ненавязчивую коммуникацию.

2. Усиление нематериальной ценности через сторителлинг. Для снижения ценовой чувствительности необходимо последовательно раскрывать уникальность терруара (мергелевые почвы, близость моря, особенности климата), философию минимального вмешательства (гравитационная технология) и человеческий фактор (история семьи Поездник). Эффективным форматом выступают видео- и фотоматериалы на VK Видео, демонстрирующие процесс выращивания винограда, сезонные работы, этапы производства и участие конкретных людей.

3. Формирование целостной визуальной идентичности. Для преодоления фрагментированности образа необходима разработка единой дизайн-системы, которая объединит разные линейки продуктов (от классики до экспериментальных), сохранив их дифференциацию, но создав единый узнаваемый стиль на полке. Это может быть достигнуто за счет унификации формы бутылки, единого подхода к типографике и композиции этикетки при вариативности цветовых решений.

4. Развитие образовательных форматов. Для углубления вовлеченности и повышения воспринимаемой ценности бренда целесообразно внедрение доступных образовательных форматов для массового потребителя. Онлайн-дегустации и прямые эфиры в VK, где в неформальной обстановке разбираются вкусовые особенности и стилистика вин, регулярные публикации в Telegram-канале бренда, посвященные основам винной культуры (чтению этикеток, выбору вина под блюда, отличиям сортов винограда), позволят перевести интерес в более глубокое понимание.

5. Расширение географии присутствия. Для преодоления локальной ограниченности необходимо активное использование событийного маркетинга: участие в федеральных винных фестивалях и профильных мероприятиях (информация о которых размещается на afisha.ru, vino.ru), коллаборации с ресторанами и винными барами в крупных городах (Москва, Санкт-Петербург), где бренд интегрируется в гастрономическое пространство через специальные предложения и дегустации.

6. Балансирование эмоционального и рационального восприятия. Для усиления рациональной составляющей восприятия необходимо систематизировать информацию о продукте. На официальном сайте и в социальных сетях размещаются понятные карточки вин с краткими характеристиками, рекомендациями по употреблению и описанием стиля. Публикация данных о наградах, конкурсах и профессиональных оценках на специализированных ресурсах и в медиапространстве усилит доверие и сформирует ощущение обоснованного выбора.

Проведенное исследование показало, что бренд «Шато Пино» обладает значительным и во многом уникальным потенциалом, основанным на технологической уникальности (гравитационная винодельня), диверсификации бизнеса (сочетание виноделия и агротуризма) и широкой продуктовой линейке. Однако его дальнейшее развитие требует перехода от стратегии расширения присутствия к стратегии углубления смыслов и уточнения позиционирования.

Выявленные проблемы-событийный характер потребления, высокая ценовая чувствительность, размытость позиционирования, локальная ограниченность узнаваемости и недостаточная глубина бренда - формируют комплекс ограничений, которые могут быть преодолены при реализации предложенных рекомендаций. Формирование повседневных сценариев потребления, усиление нематериальной ценности через сторителлинг, развитие образовательных форматов и расширение географии присутствия создают условия для устойчивого развития бренда и укрепления его позиций на российском винном рынке.

В итоге, «Шато Пино» - это бренд на перепутье, успешно прошедший этапы формирования и роста. Текущий этап развития требует консолидации образа, углубления смыслов и построения более осознанных и устойчивых отношений с потребителем. Реализация предложенных мер позволит закрепить за брендом статус не просто популярного регионального проекта, а одного из значимых и узнаваемых игроков на российском винном рынке, чья ценность основана на подлинном качестве, уникальной истории и эмоциональной вовлеченности аудитории.

Научный руководитель: к.г.н., доцент кафедры «Информатика, математика и общегуманитарные науки» Камбарова Е. А.

Scientific supervisor: Candidate of Geographical Sciences, Associate Professor of the Department of Computer Science, Mathematics and General Humanities Kambarova E. A.

Список литературы

1. Павлова Т.А., Роговенко Н.С. Современное состояние рынка виноделия в России // Финансы и управление. 2024. № 2. С. 14–26.
2. Агротуристический комплекс «Château Pinot» [Электронный ресурс]: URL: <https://chateau-pinot.ru/> (дата обращения: 09.12.2025).
3. Aaker D. A. Building Strong Brands. New York: Free Press, 2012. 380 p.
4. Акулич М. В. Бренд-менеджмент: учебник и практикум для вузов. Москва: Юрайт, 2022. 387 с.
5. Грошев И. В., Краснослободцев А. А. Брендинг, есть сущность, развивающаяся во времени // Маркетинг в России и за рубежом. 2013. № 2. С. 58–67.
6. Хачатрян А. А. Роль брендинга винодельческой продукции на российском рынке // Проблемы экономики и юридической практики. 2024. Т. 20. № 6. С. 241–246.
7. Кравченко И. И. Бренд-капитал компании: оценка и управление: монография. Санкт-Петербург: Питер, 2021. 256 с.
8. Клименко Л.В., Кривошеева-Медянцева Д.Д., Дубовер Д.А. Стратегии позиционирования винных брендов юга России: анализ визуальной коммуникации // Гуманитарий Юга России. 2023. №5.
9. Château Pinot (Шато Пино) // Vivino [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vivino.com/wineries/chateau-pinot-shato-pino> (дата обращения: 28.12.2025).

References

1. Pavlova T.A., Rogovenko N.S. Sovremennoe sostoyanie rynka vinodeliya v Rossii. Finansy i upravlenie. 2024. No 2. pp. 14–26.
2. Agroturisticheskij kompleks «Château Pinot» [oficial'nyj sayt]. URL: <https://chateau-pinot.ru/> (data obrashheniya: 09.12.2025).
3. Aaker D. A. Building Strong Brands. New York: Free Press, 2012. 380 p.
4. Akulich M. V. Brend-menedzhment: uchebnik i praktikum dlja vuzov. Moscow: Jurajt, 2022. 387 p.
5. Groshev I. V., Krasnoslobodcev A. A. Brending, est' sushhnost', razvivajushhajasja vo vremeni. Marketing v Rossii i za rubezhom. 2013. No 2. pp. 58–67.
6. Khachatryan A. A. Rol' brendinga vinodel'cheskoj produkcii na rossijskom rynke. Problemy jekonomiki i juridicheskoy praktiki. 2024. Vol. 20. No 6. pp. 241–246.
7. Kravchenko I. I. Brend-kapital kompanii: ocenka i upravlenie: monografija. Sankt-Peterburg: Piter, 2021. 256 p.
8. Klimenko L.V., Krivosheeva-Medjanceva D.D., Dubover D.A. Strategii pozicionirovanija vinnyh brendov juga Rossii: analiz vizual'noj kommunikacii. Gumanitarij Juga Rossii. 2023. No 5.
9. Château Pinot (Shato Pino) // Vivino [Elektronnyj resurs]. URL: <https://www.vivino.com/wineries/chateau-pinot-shato-pino> (data obrashhenija: 28.12.2025).

УДК 004.8

В. Е. Конак

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

RAG И MCP: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ АРХИТЕКТУР ДЛЯ СНИЖЕНИЯ ГАЛЛЮЦИНАЦИЙ В LLM-АГЕНТАХ

© В. Е. Конак, 2026

Статья посвящена сравнительному теоретическому анализу двух архитектурных подходов к снижению галлюцинаций в больших языковых моделях: Retrieval-Augmented Generation (RAG) и Model Context Protocol (MCP). Рассматриваются принципы работы каждой архитектуры, компоненты, способы верификации данных и условия применимости. Предшествующее экспериментальное исследование зафиксировало частоту фактологических ошибок при работе LLM-агентов без внешнего контекста, что обуславливает актуальность поиска гибридных архитектурных решений. На основе анализа выявлены ключевые различия подходов: RAG обеспечивает поиск по заранее проиндексированной базе знаний, тогда как MCP реализует активный инструментальный доступ к актуальным внешним источникам в реальном времени. Сформулированы рекомендации по применению каждого подхода в зависимости от требований к актуальности и типу обрабатываемых данных.

Ключевые слова: большие языковые модели, LLM-агенты, галлюцинации, RAG, Retrieval-Augmented Generation, Model Context Protocol, MCP, верификация данных, искусственный интеллект.

V. E. Konak

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

RAG AND MCP: A COMPARATIVE ANALYSIS OF ARCHITECTURES FOR REDUCING HALLUCINATIONS IN LLM-BASED AGENTS

This paper presents a comparative theoretical analysis of two architectural approaches to reducing hallucinations in large language models: Retrieval-Augmented Generation (RAG) and Model Context Protocol (MCP). The operating principles, components, data verification mechanisms, and applicability conditions of each architecture are examined. A preceding experimental study recorded factual error in LLM-based agents operating without external context, motivating the search for hybrid architectural solutions. The analysis reveals key distinctions: RAG retrieves information from a pre-indexed knowledge base, while MCP enables active, real-time instrumental access to live external sources. Recommendations are formulated for selecting each approach based on data freshness requirements and data type.

Keywords: large language models, LLM-based agents, hallucinations, RAG, Retrieval-Augmented Generation, Model Context Protocol, MCP, data verification, artificial intelligence.

The development of large language models (LLMs) has opened broad opportunities for the automation of intellectual work, content generation, and decision support. At the same time, a fundamental problem of such systems remains the phenomenon of hallucinations – the generation of plausible but factually incorrect information [2, 3]. The aim of this paper is to conduct a theoretical comparative analysis of two architectural approaches to reducing hallucinations: Retrieval-Augmented Generation (RAG) and Model Context Protocol (MCP) – from the perspective of operating principles, components, data verification mechanisms, and applicability conditions.

The relevance of the problem is confirmed by the results of an experimental “Study of the hallucination problem in AI agents based on existing LLM models” conducted on the DeepSeek v3.2 model, which recorded a factual error rate of 30-45% across three types of queries: event dates, scientific sources, and technical parameters [1]. A characteristic feature of the model under study was its tendency to add unsolicited elaborations with a high degree of apparent confidence, without warning the user of possible inaccuracies. The attention can be drawn to the fact that this phenomenon is typical of LLMs trained to predict the next token: models generate grammatically and stylistically correct texts without possessing a built-in mechanism for verifying factual accuracy.

According to “A Survey on Hallucination in Large Language Models: Principles, Taxonomy, Challenges, and Open Questions” and “Language Models are Few-Shot Learners. Advances in Neural Information Processing Systems” contemporary LLM-based agents, built on models such as GPT-4, Claude, LLaMA, and DeepSeek,

demonstrate a high level of contextual understanding and coherent text generation [4, 5]. A fundamental limitation of the transformer architecture is the fixed nature of parametric knowledge: everything the model "knows" is encoded in its weights at the time training concludes. The real world, however, is dynamic, and queries frequently concern events that occurred after the model's knowledge cut-off date. One of the most promising directions for overcoming this limitation is the integration of external knowledge sources directly into the generation process.

Contemporary methods for integrating language models with external knowledge sources encompass both static retrieval mechanisms and dynamic interactions with external systems. A study called "Retrieval-Augmented Generation for Knowledge-Intensive NLP Tasks. Advances in Neural Information Processing Systems" by Lewis et al. proposed the RAG architecture as a method for augmenting the parametric knowledge of a language model with dynamically retrieved information from external corpora [6]. The key idea is that the model, when formulating a response, is not restricted to the knowledge encoded in its weights during training but instead consults a verified external repository. The operation of a RAG system involves several sequential stages: during the indexing phase, documents are split into chunks and converted into vector representations using an encoder model; the resulting vectors are stored in a specialised vector database – the most widely used solutions being Pinecone, Weaviate, and ChromaDB.

During the retrieval phase, the incoming user query is likewise encoded into a vector, after which a semantic search for the nearest chunks is performed using cosine similarity or Euclidean distance metrics. The retrieved fragments are passed to the language model as additional context, on the basis of which the final response is generated. The key advantages of RAG include: the ability to operate over proprietary corporate data without model fine-tuning, the relative simplicity of updating the knowledge base, and the possibility of explicit source citation. However, response quality is directly bounded by the completeness and freshness of the knowledge base, and the latency introduced by the retrieval stage increases the overall system response time.

In contrast to predominantly index-based solutions, a new architecture has emerged that enables active interaction between the model and external services – the Model Context Protocol (MCP). The Model Context Protocol is an open standard developed by Anthropic and published in November 2024 [7]. The protocol defines a unified method for LLM-based agents to interact with external tools, systems, and data sources. MCP is positioned as the "USB-C for AI" – a universal interface that allows language models to be connected to arbitrary external systems without the need to develop bespoke integrations for each model–tool pair. The MCP architecture is based on a client–server model: the MCP server wraps a specific external system and exposes a standardised set of tools, resources, and prompts, while the MCP client is the agent environment or LLM application that discovers available servers and invokes their tools.

When a request arrives, the language model integrated with the MCP client independently decides whether a tool call is necessary, constructs a structured call with the required parameters, receives the response from the MCP server, and incorporates it into the generation context. The fundamental distinction from RAG is that MCP implements an active, model-driven query to a "live" source rather than a search over a static index. This provides access to real-time data; however, it requires the availability of an operational external service and entails a dependency on its availability and reliability.

Since the introduction of the initial concept in the publication made by Lewis et al., both approaches have undergone significant development, allowing for a clearer definition of their technical and methodological boundaries. In addition to the baseline Naive RAG scheme, several extended variants have been proposed: Advanced RAG, which applies pre-retrieval query processing and post-retrieval fragment reranking; Modular RAG, which permits arbitrary configuration of pipeline components; and Agentic RAG, in which the language model autonomously manages the retrieval strategy, iteratively refining queries based on intermediate results. The HyDE method (Hypothetical Document Embeddings) proposes generating a hypothetical answer to the query and then searching the knowledge base for fragments semantically close to this hypothetical document, thereby bridging the semantic gap between a concise question and an extended documentary fragment. The chunking strategy used during indexing also significantly affects retrieval quality: excessively fine-grained chunks lose contextual coherence, while overly coarse chunks reduce retrieval precision.

The MCP ecosystem is developing rapidly: by 2025, ready-made servers are already available for a wide range of services — GitHub, Google Drive, Slack, PostgreSQL, Notion, various REST APIs, and file systems [7]. This enables developers of agent applications to connect tools without writing bespoke integration code. Nevertheless, the immaturity of the standard raises a number of unresolved technical questions. First, security: an MCP server with broad access rights to external systems becomes a potential attack surface; the standard provides for authorisation at the protocol level, but fine-grained access control mechanisms remain the responsibility of the individual server developer. Second, controllability: the language model independently decides whether to invoke a tool, which in certain scenarios may lead to undesirable side effects during write operations. These issues require further elaboration at the level of the protocol specification and the design patterns of agent systems. Together, these architectures reflect a broader trend toward hybrid intelligent systems, where the language model functions not merely as a text generator but as a control component within a complex information loop. Thus, the examined

architectures represent distinct approaches to integrating language models with external information sources, laying the foundation for further examination of their practical applicability.

Despite the fact that both approaches are aimed at solving the same problem – reducing hallucinations by connecting external knowledge sources – they differ fundamentally in architecture, operating principles, and areas of application. Table 1 presents a systematic comparison across the key criteria.

Table 1. Comparative analysis of the RAG and MCP forms of architecture

Criterion	RAG	MCP Server
Operating principle	Vector search over a knowledge base; retrieved fragments are passed to the model's context	The model calls a standardised tool (API/DB/service) via the protocol; the result is returned as a tool response
Data access type	Passive – search over a pre-indexed corpus	Active – dynamic real-time calls to external systems
Data relevance	Depends on the re-indexing frequency of the knowledge base	Always current: query sent directly to a live source
Integration complexity	Requires building a pipeline: embeddings, vector DB, retriever	Requires implementing an MCP server and defining the tool schema
Applicability	Documents, FAQs, corporate knowledge bases, scientific articles	Databases, APIs, file systems, real-time web services
Source verification	Partial – depends on knowledge base quality	Full – source is explicitly defined by the tool schema
Performance	Latency at the retrieval and fragment ranking stage	Latency at the network call stage for the external tool
Technology maturity	High – widely used since 2020	Low – Anthropic standard published in 2024

Building upon the conceptual overview presented earlier, this section provides a comparative analysis of the operational, epistemic, and organisational dimensions of the RAG and MCP architectures. In a RAG system, verification is ensured at the knowledge base construction stage: the system administrator bears responsibility for the quality of the indexed documents. Once indexed, a source becomes part of the corpus and the model accesses it in the form of vector fragments without explicit information about the provenance of a specific assertion. Partial traceability is achieved by storing fragment metadata – such as file name, URL, or creation date – although in practice this information is not always used during response generation. In MCP, the source is verified at the architectural level: each tool has an explicit schema description specifying exactly which system is being queried and with what parameters. The result of a tool call arrives from a specific service and is not merged with the model's parametric memory, ensuring full traceability of the data source.

Beyond the verification layer, several practical and infrastructural considerations determine the feasibility of each architecture in real-world deployment. In practice, the choice of architecture is often determined not only by technical but also by organisational factors. A RAG system requires a one-time investment in the creation and initial population of the knowledge base, as well as the establishment of regular re-indexing processes. However, once deployed, the system operates autonomously and is independent of the availability of external services at the time of query processing – a critical consideration for systems with high availability requirements. MCP, by contrast, does not require the preliminary creation of an index, but presupposes that the target external services are available in real time. This creates a dependency on the SLAs of third-party providers and increases the complexity of monitoring the entire system. Furthermore, the per-query cost in an MCP architecture is directly determined by the cost of calling the external API, whereas in RAG the primary costs are concentrated in the vector database infrastructure.

As shown in Table 1, RAG and MCP address the data verification task in fundamentally different ways. RAG operates over a pre-prepared, verified corpus – this ensures predictability and control over sources, but limits the ability to work with dynamically changing data. MCP, by contrast, provides direct access to current sources, but introduces a dependency on the availability and reliability of external services.

From the perspective of factual reliability and hallucination mitigation, both approaches demonstrate distinct but complementary mechanisms. RAG reduces hallucinations by grounding generation on concrete retrieved text fragments that the model is constrained to incorporate when formulating its response. MCP reduces

hallucinations by ensuring that factual data arrives from an authoritative external source, bypassing the model's parametric memory entirely.

The choice between RAG and MCP is determined primarily by the nature of the task and the data requirements. RAG is optimal in scenarios that require working with a large corpus of structured or semi-structured documents: corporate knowledge bases, technical documentation, scientific articles, and FAQs. In such cases, the data is relatively stable and the re-indexing latency is acceptable. RAG is also preferable when source citation is required, since the system explicitly indicates which fragment the information was drawn from.

MCP is appropriate in scenarios that require access to dynamically changing data in real time: stock quotes, current schedules, the state of production systems, and computation results. The protocol is also effective for integrating agents with corporate information systems such as CRM, ERP, or databases — in cases where the creation and maintenance of a vector index is impractical. An additional advantage of MCP is the ability to perform not only read but also write operations: an agent can create tasks, send notifications, and modify records in a database.

Given these distinctions, recent research increasingly explores hybrid designs that aim to combine the strengths of both paradigms. Implementing a hybrid architecture entails solving a number of engineering challenges. First, routing logic is required: the agent must determine which queries warrant a call to the static knowledge base (RAG) and which require a call to a live service (MCP). This can be implemented via explicit query type classification or through the language model's own reasoning mechanism. Second, when combining results from different sources, conflict resolution becomes necessary: if RAG returns an outdated version of a fact while MCP returns the current one, the system must correctly prioritise the more up-to-date source. Third, to ensure the reproducibility of responses during debugging and auditing, it is necessary to log both the vector queries to the knowledge base and all MCP tool calls together with their results.

In addition to RAG and MCP, alternative approaches to reducing hallucinations exist. Fine-tuning the model on a specialised corpus allows domain knowledge to be embedded directly into the model's parameters [5] but requires significant computational resources and does not resolve the problem of knowledge staleness. Chain-of-thought prompting and source citation prompting reduce the frequency of hallucinations by structuring the generation process, but do not eliminate their fundamental cause – reliance on parametric memory. RAG and MCP are advantageously distinguished from these approaches in that they fundamentally alter the system architecture by externalising knowledge outside the model, thereby separating the responsibility for factual correctness and reasoning correctness between external sources and the language model respectively.

A promising direction is a hybrid architecture combining both approaches: RAG is used for searching over a document corpus, while MCP provides access to current external services. Such a combination makes it possible to cover the widest possible range of tasks while maintaining control over sources and data currency. Consequently, RAG and MCP should not be viewed as competing frameworks but rather as synergistic components within the broader ecosystem of retrieval-augmented and tool-integrated language models.

The analysis conducted demonstrates that RAG and MCP represent not competing but complementary approaches to addressing the problem of hallucinations in LLM-based agents. Both methods eliminate the fundamental shortcoming of language models – their reliance on static parametric knowledge – but do so through fundamentally different means: RAG provides semantic search over an indexed knowledge base with source control capabilities, while MCP implements active, real-time instrumental access to external systems with support for arbitrary operations. The choice of approach is determined by data recency requirements, the type of information being processed, and the nature of the task.

Научный руководитель: доцент кафедры иностранных языков в профессиональной деятельности Чахоян А. О.

Scientific supervisor: Associate Professor of the Department of Foreign Languages in Professional Sphere Chakhoyan A. O.

Список литературы

1. Конак В.Е., Ермин Д.А. Исследование проблемы галлюцинаций AI-агентов на базе существующих LLM-моделей // Промтехдизайн-2025: сб. докладов. СПб.: СПбГУПТД, 2025.
2. Zhao W.Y., Zhou K., Li J. и др. A Survey of Large Language Models [Электронный ресурс] // arXiv preprint. 2023. arXiv:2303.18223. URL: <https://arxiv.org/abs/2303.18223> (дата обращения: 01.03.2025).
3. Ji Z., Lee N., Frieske R. и др. Survey of Hallucination in Natural Language Generation // ACM Computing Surveys. 2023. Vol. 55, № 12. С. 1–38.
4. Huang L., Yu W., Ma W. и др. A Survey on Hallucination in Large Language Models: Principles, Taxonomy, Challenges, and Open Questions [Электронный ресурс] // arXiv preprint. 2023. arXiv:2311.05232. URL: <https://arxiv.org/abs/2311.05232> (дата обращения: 06.03.2025).

5. Brown T., Mann B., Ryder N. и др. Language Models are Few-Shot Learners // Advances in Neural Information Processing Systems. 2020. Vol. 33. С. 1877–1901.
6. Lewis P., Perez E., Piktus A. и др. Retrieval-Augmented Generation for Knowledge-Intensive NLP Tasks // Advances in Neural Information Processing Systems. 2020. Vol. 33. С. 9459–9474.
7. Anthropic. Model Context Protocol: Introduction [Электронный ресурс]. URL: <https://modelcontextprotocol.io/introduction> (дата обращения: 11.03.2025).

References

1. Konak V.E., Ermin D.A. Issledovanie problemy gallyucinacij AI-agentov na baze sushchestvuyushchih LLM-modelej [Study of the hallucination problem in AI agents based on existing LLM models]. Promtehdizajn-2025: proceedings. Saint Petersburg: SPbGUPTD, 2025. (in Rus.)
2. Zhao W.Y., Zhou K., Li J. et al. A Survey of Large Language Models. arXiv preprint. 2023. arXiv:2303.18223. URL: <https://arxiv.org/abs/2303.18223> (date accessed: 01.03.2025).
3. Ji Z., Lee N., Frieske R. et al. Survey of Hallucination in Natural Language Generation. ACM Computing Surveys. 2023. Vol. 55, No. 12. 1–38 pp.
4. Huang L., Yu W., Ma W. et al. A Survey on Hallucination in Large Language Models: Principles, Taxonomy, Challenges, and Open Questions. arXiv preprint. 2023. arXiv:2311.05232. URL: <https://arxiv.org/abs/2311.05232> (date accessed: 06.03.2025).
5. Brown T., Mann B., Ryder N. et al. Language Models are Few-Shot Learners. Advances in Neural Information Processing Systems. 2020. Vol. 33. 1877–1901 pp.
6. Lewis P., Perez E., Piktus A. et al. Retrieval-Augmented Generation for Knowledge-Intensive NLP Tasks. Advances in Neural Information Processing Systems. 2020. Vol. 33. 9459–9474 pp.
7. Anthropic. Model Context Protocol: Introduction. URL: <https://modelcontextprotocol.io/introduction> (date accessed: 11.03.2025).

УДК 712.23(470-25)

М. В. Крюкова

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

ИСТОРИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ГРАФИЧЕСКИХ СИСТЕМ НАВИГАЦИИ В ОБЩЕСТВЕННЫХ ПРОСТРАНСТВАХ: ОТ РАННИХ ОРИЕНТИРОВ К СОВРЕМЕННОМУ ИНФОРМАЦИОННОМУ ДИЗАЙНУ

© М. В. Крюкова, 2026

В статье рассматривается историческое развитие графических систем навигации в общественных пространствах — от ранних форм пространственной ориентации до современных систем информационного дизайна. Анализируются ключевые этапы формирования визуальных навигационных систем, включая архитектурные ориентиры древних городов, развитие указателей и вывесок в средневековой городской среде, а также стандартизация навигационных систем в эпоху модернизма. Результаты работы позволяют выявить закономерности развития графического языка навигации и определить роль информационного дизайна в организации общественного пространства.

Ключевые слова: графический дизайн, навигация, поиск пути, информационный дизайн, визуальная коммуникация, общественные пространства, пиктограммы, дизайн городской среды.

M. V. Krukova

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

HISTORICAL DEVELOPMENT OF GRAPHIC NAVIGATION SYSTEMS IN PUBLIC SPACES: FROM EARLY LANDMARKS TO CONTEMPORARY INFORMATION DESIGN

The article considers the historical development of graphic navigation systems in public spaces, from early forms of spatial orientation to modern information design systems. It analyzes the key stages in the formation of visual navigation, including architectural landmarks in ancient cities, the development of signs and shop signage in medieval urban environments, and the standardization of navigation systems during the modernist period. The findings make it possible to identify patterns in the evolution of the graphic language of navigation and to define the role of information design in the organization of public space.

Keywords: graphic design, navigation, wayfinding, information design, visual communication, public spaces, pictograms, urban environment design.

Navigation systems have become an essential element of visual communication in public spaces, including transport hubs, airports, cultural institutions, and urban infrastructure. Navigation has a long history and is closely linked to the development of cities and trade routes. Before the advent of specialized graphic systems, spatial orientation was carried out mainly with the help of natural and architectural landmarks. In the 20th century, with the growing need for unified signage, the widespread use of pictograms marked a significant turning point.

Several research methods were used in this study. The historical-genetic method helped to track the development of navigation systems across different historical periods; the comparative-typological method facilitated the analysis of various types of navigation systems; the visual-analytical method enabled us to evaluate graphic symbols, pictograms, typographic solutions, and color codes.

To ensure the highest quality of research, the author relied exclusively on authoritative academic sources addressing the history of graphic design, the theory of visual communication, and studies of the urban environment.

In early urban cultures, architectural structures served not only functional and symbolic purposes but also acted as navigational markers. According to urban planner Kevin Lynch [1, p. 141], human orientation in the city is based on the formation of the so-called “City image”, which consists of visually perceived environmental elements. These elements include paths, edges, districts, nodes, and landmarks. Landmarks are considered the most stable visual elements, enabling individuals to construct mental maps of space. In ancient civilizations, there were primitive

forms of pointers. Early navigation in public spaces appeared in ancient cities, where simple signs, symbols, and architectural references were used. For example, in Ancient Greece and Rome, the first public maps and pointers were created to help travelers. These objects can be regarded as early prototypes of modern navigation signs. However, navigation was predominantly architectural and spatial in nature. Graphic elements played a secondary role and had not yet formed integrated systems of visual communication.

During the medieval period, the development of urban environments led to more complex forms of navigation. One of the most significant visual navigation tools was the commercial sign. These signs performed a dual function: they served as advertising while also assisting orientation within the city. In addition, street names and district identifiers gradually emerged. Medieval cities also made extensive use of coats of arms and symbolic imagery, forming a distinctive visual code of the urban environment [2, p. 56]. Thus, during the medieval period, a gradual formation of sign and symbol systems performing navigational functions can be observed. However, these systems lacked unified graphic principles and remained largely local in character.

The Industrial Revolution led to a significant increase in urban population, the development of transportation, and the growing complexity of urban infrastructure. One of the most important innovations was the introduction of official street names and house numbering. Cartographic systems also advanced, enabling the creation of detailed city maps. The emergence of railway transport played a particularly important role. Railway stations became the first large-scale public spaces requiring complex information and navigation systems. Passengers needed to quickly find platforms, ticket offices, exits, and other functional areas. During this period, the first elements of systematic information design began to emerge, including directional signs, information boards, and movement schemes. However, the visual language of these elements was not yet standardized and often depended on local traditions. A qualitative change in the development of navigation systems occurred in the 20th century, when the principles of modernist design began to be actively applied in the field of visual communication.

A major breakthrough in the development of navigation systems occurred in the 20th century, when principles of modernist design were actively applied to visual communication. One of the most notable examples is the London Underground map created by Harry Beck in 1933 [3, p. 54]. Figure 1 shows the London Underground map designed by Beck. Before the advent of this scheme, metro maps were geographically accurate plans that were difficult to perceive. Beck proposed a fundamentally new approach by abandoning geographic accuracy in favor of an abstract diagram. The key principles included abstraction, geometric simplification, and color coding of lines. Each line was assigned a distinct color, significantly improving readability. This approach proved revolutionary and had a profound influence on transport mapping worldwide. It marked the introduction of abstract graphic modeling, where visual clarity and functionality took precedence over geographic precision [4, p. 6].



Fig. 1. Mr Beck's underground map

The Austrian philosopher Otto Neurath declared the slogan that ‘words separate, and images unite’, therefore, he proposed pictograms as the basis for a new graphic language. Pictograms were intended to function as universal signs understandably without textual support. Neurath called this system - ISOTYPE. We have created one international language with images, which consists of the sum of spoken languages. This language unites all visitors and clarifies the situation. In his work, he emphasized the importance of an international visual language, stating that it must address global needs while remaining as simple as possible [5, p. 17]. Figure 2 shows a fragment of a book featuring pictograms created for staff call buttons.

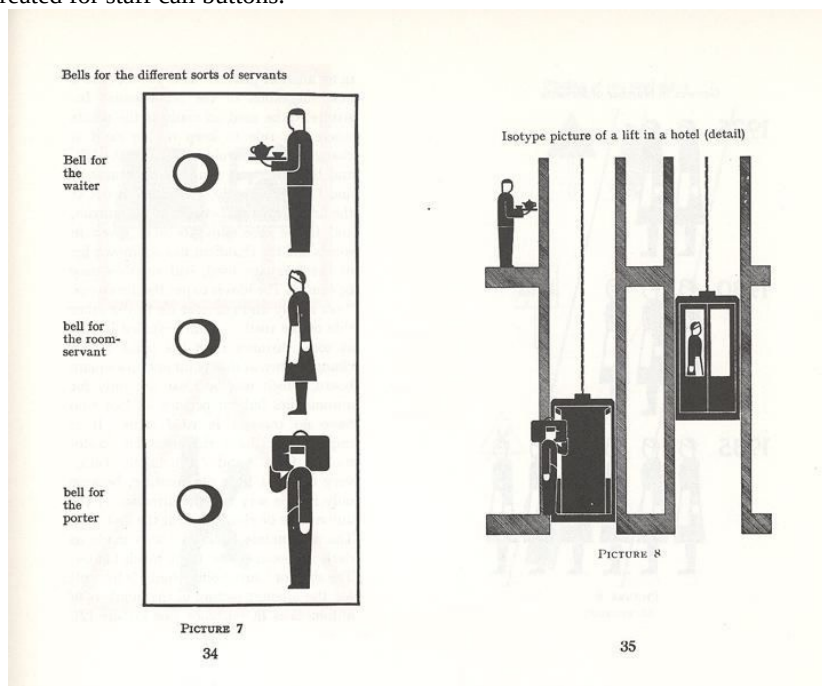


Fig. 2. Fragment of the book by Otto Neurath featuring pictograms created for staff call buttons

Although Neurath's system had limitations - particularly in representing complex abstract economic concepts - its strong graphic qualities ensured its lasting influence. Gerd Arntz contributed to the development of this system, and it remains a source of inspiration for contemporary graphic designers [4, p. 30].

In the 1970s, Italian designer Massimo Vignelli made a significant contribution to navigation design through the development of the New York City subway signage system. His approach was based on a strict modular grid and the use of the universal typeface Helvetica. The project exemplified rational modernist design, where every graphic element served a functional purpose.

Another important event in the history of navigation design was the development of pictograms for the 1972 Munich Olympic Games. German designer Otl Aicher created a system of universal symbols understandable across cultures and languages. These pictograms featured stylized human figures designed within a consistent graphic system [4, p. 30]. This project became a key step in the formation of an international visual language still used in navigation systems today and is considered one of the first examples of comprehensive information design [6, p. 45], [7, p. 191]. Figures 3, 4, and 5 show pictograms for airports, the Olympic Games, and the metro, designed by Otl Aicher and Gerd Arntz.



Fig. 3. Sign system by Olt Aicher (1971)

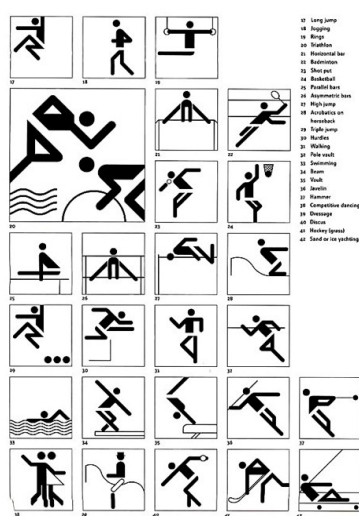


Fig. 4. The Official Design for the Olympic Games in Munich (1972) by Olt Aicher



Fig. 5. Isotype signs by Gerd Antz (1966)

In 1976, architect Richard Saul Wurman introduced the concept of “Information architecture” in his work “Information Architects”. While the discussed projects—maps, diagrams, books, signage systems, symbols, and websites—were familiar communication tools individually, together they represented a new design discipline that had developed throughout the 20th century without a formal name until Wurman defined it. His ideas, along with Edward Tufte’s influential work on data visualization, particularly “The Visual Display of Quantitative Information” (1983), contributed significantly to the advancement of information design [8, p. 69].

In 1989, graphic designer Hans van der Kooi developed a schematic route map for Amsterdam’s public transport system, which received a national design award. However, it was withdrawn within two years because users struggled to identify starting and ending points—an issue previously observed in Vignelli’s New York subway map [4, p. 5].

Randy Krum, referencing John Medina, notes that people better perceive and remember information presented visually rather than verbally. This principle underlies the effectiveness of infographics, which rely on visual dominance to communicate complex data. The development of pictographic systems is closely linked to cognitive psychology, which studies how visual information is processed and which forms are most easily recognized. These insights contribute to more effective navigation systems [9, p. 19].

In the late 20th and early 21st centuries, the development of digital technologies has significantly changed the principles of navigation in public spaces. Traditional static signage has been supplemented by digital and interactive elements. Modern navigation systems are characterized by the integration of graphic design, architecture and digital technologies. These systems may include interactive maps, digital displays, mobile applications, GPS navigation, and augmented reality technologies. In the future, we will have to operate with increasingly significant amounts of data. This data will need to be filtered, highlighting and assimilating only the most important [9, p. 38]. The growing volume of information requires efficient filtering and prioritization, further emphasizing the importance of visual communication. Wayfinding designers, driven by both social responsibility and creative exploration, have advanced the field into the 21st century, building on the experience gained by design pioneers during the previous century.

The term “wayfinding” was popularized by three key authors. In 1960, urban planner and teacher Kevin Lynch introduced it in “The Image of the City” [1, p. 3], describing it as the process of forming a mental representation of the environment. Twenty years later, Romedi Passini expanded on this concept, and in 1992 co-authored “Wayfinding: People, Signs, and Architecture” with Paul Arthur, who set the personal task of developing this topic by reviving interest in Lynch’s observations [10, p. 23]. In addition to inventing “signage,” Arthur also developed innovative pathfinding projects and eventually became a member of the Society for Environmental Graphic Design (SEGD), an international association dedicated to the development of this field [8, p. 14].

Large public facilities such as airports and shopping centers increasingly provide mobile applications with navigation features, enabling personalized routing and real-time orientation. Adaptive navigation systems are also emerging, accommodating diverse user needs, including accessibility requirements. The main trends include

integration of navigation into architectural design, personalization through digital technologies, interactivity, and universal design principles addressing diverse user groups. Ideally, effective wayfinding requires minimal effort and limited signage; when used, signs should confirm the user's path and enhance the spatial experience [11, p. 21].

A review of academic literature shows that navigation in public spaces is studied across multiple disciplines, including graphic design, architecture, urban studies, cognitive psychology, and visual communication theory. Research by Lynch, Arthur, and Passini establishes navigation as a system of spatial communication involving visual cues, architectural structure, and graphic elements [1, p. 54], [10, p.35].

Thus, modern navigation systems represent complex information structures integrating graphic design, urban planning, and digital technologies. Despite extensive research on individual aspects, the historical evolution of graphic navigation systems remains insufficiently explored as a comprehensive subject.

The analysis of the historical development of graphical navigation systems in public spaces allows us to conclude that the evolution of navigation is closely related to the transformation of the urban environment, the development of transport infrastructure and the formation of the visual culture of society. Navigation systems gradually moved from simple spatial landmarks to complex information and graphic systems that ensure effective human orientation in a complex architectural environment.

The results also confirm that modern navigation is a complex system combining various means of visual communication. In modern public spaces, navigation systems include not only graphical pointers and pictographs, but also cartographic schemes, color coding, architectural landmarks, and digital interfaces. Thus, navigation functions as a comprehensive information system integrated into the architectural and urban environment.

The study shows that in the early stages of urban development, navigation was carried out mainly through architectural dominants and spatial landmarks, which formed a natural orientation system in the urban environment. In subsequent historical periods, with the development of urban infrastructure and an increase in the intensity of human movement, it became necessary to create more structured means of transmitting spatial information. This led to the emergence of systems of signs, signs and symbols, which have become an important element of the organization of public spaces. A review of the scientific literature on navigation design has made it possible to trace the evolution of navigation systems from early architectural landmarks to modern integrated information design systems. Thus, the research has both theoretical and applied value and contributes to the development of modern approaches to the design of visual navigation systems in public spaces. The findings of this research will serve as a foundation for the subsequent design of a magazine dedicated to various kinds of navigation in public spaces.

Научный руководитель: доцент кафедры иностранных языков в профессиональной деятельности, канд. пед. наук, Кузнецова И. В.

Scientific supervisor: Associate Professor of the Department of Foreign Languages in the Professional Sphere, Candidate of Pedagogical Sciences, Kuznetsova I.V.

References

1. Lynch, K. The image of the city / K. Lynch. – Boston. : The M.I.T. press, 1960. – 194 p.
2. Smith, A.G. Where am I?: The story of maps and navigation / A.G. Smith. – Manitoba. : Manitoba Ltée, 1997. – 97 p.
3. Garland, K. Mr Beck's Underground Map / K. Garland, H. C. Beck. – London. : Capital Transport, 1994. – 80 p.
4. Mijksenaar, P. Visual Function / P. Mijksenaar. – Rotterdam. : 010 Publishers, 1997. – 55 p.
5. Neurath, O. International Picture Language: The First Rules of Isotype / O. Neurath. – London. : K. Paul, Trench, Trubner & Company, Limited, 1936. – 117 p.
6. Heller, S. The Graphic Design Idea Book / S. Heller, G. Anderson. – London. : Laurence King Publishing, 2016. – 128 p.
7. Aicher, O. The World as Design / O. Aicher. – New Jersey. : Wiley, 2015. – 192 p.
8. Gibson, D. The Wayfinding handbook information design for public places / D. Gibson. – New York. : Princeton Architectural Press, 2009. – 152 p.
9. Krum, R. Cool Infographics: Effective Communication with Data Visualization and Design / R. Krum. – New Jersey. : Wiley, 2014. – 348 p.
10. Arthur, P. Wayfinding: People, Signs, and Architecture / P. Arthur, R. Passini. – New York. : McGraw-Hill, 1992. – 255 p.

10. Calori, C. Signage and Wayfinding Design: A Complete Guide to Creating Environmental Graphic Design Systems / C. Calori, D. Vanden-Eynden. – New Jersey. : Wiley, 2015. – 320 p.

УДК 379.85

К. А. Лодыгичева

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

СРАВНЕНИЕ МЕДЛЕННОГО ТУРИЗМА И БЫСТРОГО ПУТЕШЕСТВИЯ

© К. А. Лодыгичева, 2026

В статье сравниваются явления медленного и быстрого туризма. Выявляется разница глубокого и быстрого погружения в новую локацию, атмосферу и культуру, насколько это важно и как влияет на экономику и экологию. Были разработаны рекомендации для эффективного путешествия. Рассматриваются преимущества и недостатки каждого из видов путешествий. Исследуется популярность каждого из явлений и причины этого. А также анализируется, какие люди выбирают каждый из видов и почему.

Ключевые слова: туризм, медленный туризм, быстрый туризм, погружение, популярность, психология туризма, сравнение

K. A. Lodygicheva

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

SLOW TOURISM VS. FAST TRAVEL

The article compares the phenomena of slow and fast tourism. It identifies the difference between deep and quick immersion in a new location, atmosphere, and culture, and how important it is and how it affects the economy and the environment. The article provides recommendations for effective travel. It examines the advantages and disadvantages of each type of travel. It explores the popularity of each phenomenon and the reasons behind it. The article also analyzes which people choose each type of travel and why.

Keywords: tourism, slow tourism, fast travel, immersion, popularity, psychology of tourism, comparison.

In the context of the intensification of global migration and tourist flows, the study of travel patterns is becoming particularly relevant. Modern tourism faces a dilemma: to continue to increase its pace and reach, turning travel into a race for markers on the map, or to rethink the approach itself, focusing on awareness and the quality of impressions. The contrast between fast travel and slow tourism reflects not just different travel speeds, but also two worldviews. Each of these models has a different impact on the traveler's experience, the economy of the host regions, and the ecological balance. With the change in consumer preferences, there are global shifts in the perception of travel and its impact on the environment, local communities, and tourists' personal experiences. So, the purpose of the study is to find out which types of travel are currently preferred by modern tourists.

Methods used in the work:

- survey
- comparison
- analysis

In the process, a survey will be conducted among young people, as the most mobile category of the population. The study intentionally excluded students studying Tourism. The questions were aimed at identifying the preferences of young people in tourism, determining their awareness of each type of tourism, and studying the popularity of these types. Two popular types of tourism are compared in order to find out which one is the most popular and why. It is important to understand the latest trends in order to form effective development plans. To figure it out, I analyze the respondents' answers on 10 questions and try to find out the current situation. The analysis was carried out by comparing the answers to the questions and looking for patterns.

The concept of fast travel has become clearer with the advent of a large amount of travel content as an indicator of a successful life. At the same time, economic growth rates are decreasing in the modern world, which reduces the incomes of the majority of the population and makes it impossible to make long-term travel affordable due to growing busyness. Many people work at least five days a week and cannot afford long vacations. Such tourists can only choose trips for several days, fitting into the weekend format, which allows them to reduce the cost and time required for the trip, while having time to escape from the routine. Fast travel has an impact on tourist demand. Trips to neighboring cities are becoming popular in order to save time on moving and spend more time in

the destination. In many ways, people are beginning to sacrifice comfort by choosing more budget-friendly accommodations and vehicles. There are trends and romanticization of train travel and so on.

At the same time, a trend towards slow tourism was born. This is due to the fact that the depressive situation in the world leads to mental exhaustion. Due to the constant hustle and bustle in everyday life, people prefer relaxed and unhurried formats for recreation, relying on a new location and a relaxing atmosphere, rather than the amount of the objects visited. In addition, the wellness concept is beginning to be popularized, which involves traveling to enhance physical and mental well-being through activities. These are usually richer people who are not connected to their places by work. Their goal in traveling is to find contact with themselves and enjoy life in a measured way. They do not create huge plans to visit a huge number of attractions and excursions. It is not necessary that they move a lot during the vacation after reaching their destination. In other words, the length of the trip is determined not by the desire to explore as much as possible, but by the desire to enjoy a travel.

The fast travel format focuses on the maximum number of locations in the shortest possible time, while slow tourism focuses on the depth of impressions, immersion in local culture and sustainable development. The choice of a travel model – fast travel or slow tourism – directly affects the budget, schedule and final impressions of the tourist, as well as the economy and ecology of the visited regions. Despite the growing interest in these types of tourism, there is still no clear understanding of their differences with the traditional type.

Slow travel is, first of all, a conscious journey in the style of “take your time”. The important thing here is not the quantity, but the quality of the impressions. Instead of the usual hustle and bustle and crowds of tourists, immerse yourself in the atmosphere of a place, not just passing by, but exploring its corners, communicating with locals and feeling the rhythm of life. Slow travel is not a clearly classified type of tourism with its own rules, but rather a format of perception.

The origins lie in the slow food movement, which appeared in Italy in the 80s: locals protested against fast food restaurants, because eating for southerners was not just a satisfaction of basic needs, but almost a ritual, an old tradition. That’s how the movement for “slow food,” “slow travel” and generally “slow living” began. The concept is based not on hundreds of photos of sights from dozens of cities, but on a slow immersion in culture; exploring not only monuments, but authentic corners, communicating with locals and learning their lifestyle.

Slow tourism adheres to the following principles:

- refusal of ready-made tours and burning vouchers
- choosing small hotels or campers instead of chain hotels
- allow yourself to be spontaneous, because sometimes sleeping before lunch is more enjoyable than visiting the sights
- devote time to gastronomy, but choose restaurants away from the tourist routes, where all the places are occupied by locals
- get to know people, because a casual conversation can turn into an unusual adventure or just a pleasant acquaintance
- quality is more important than quantity
- awareness is more important than speed [1]

Russian scientists believe that slow tourism should correspond to only two fundamental principles: to travel at the right speed, trying to change your daily habits [2] and establish a real connection with the place, try to integrate into everyday life.

And most importantly, feel every moment of a vacation, even if it lasts only a week. Slow travel is a philosophy of leisurely exploring a place when a tourist stays in one city longer than usual and lives every day as a local. Destinations with a special atmosphere are suitable for slow travel: historical cities or natural locations.

Slow travel develops emotional intelligence and empathy. Staying in another culture for a long time, even within the borders of your native country, helps you understand it from the inside, rather than judging it superficially. There is an opportunity to learn to accept a different pace of life, different values, and unusual traditions. This expands the picture of the world and makes thinking more flexible [3, c. 561].

The economic benefits are also obvious. When renting a house or booking a room for a week or a month, you are more likely to receive discounts and special conditions. It takes less money to have breakfast at a hotel or lunch where locals eat than in tourist restaurants.

However, newcomers to slow tourism often make common mistakes:

- an attempt to combine a slow approach with a desire to see everything; a person books accommodation for a week in one place, but at the same time plans frequent trips around the region. The result is ordinary tourism, not slow travel. Real slow travel assumes that you spend most of your time within walking distance of the hotel.
- wrong choice of housing; newcomers rent an apartment on the outskirts for the sake of economy or, conversely, settle in the most tourist location. The first makes it impossible to take spontaneous walks, the second does not allow you to feel the real life of the city. The best option is residential areas near the center.
- ignoring the weather and seasons; slow travel means spending a lot of time outside. Coming in

the rainy season without a backup plan means spending a week in four walls. For slow travel, it is better to choose sunny months or cities with a well-developed indoor cultural program.

- complete abandonment of planning; a slow pace does not mean chaos. Without minimal preparation, you may miss important events. It is useful to know in advance the schedule of museums, concert posters and the opening hours of interesting places in order to use the time efficiently, but leaving the plan flexible and not too overloaded.

The alternative to the slow tourism is what is referred to as fast or checklist travel, where focus is put on seeing as much as possible in a short amount of time. For example, if visiting a tourist hotspot like Rome, tourists have got to see the Colosseum, Vatican City and Trevi Fountain. The main idea of fast travel is getting from one attraction to the next in the quickest way possible. Fast travel is a classic “5 cities in 7 days” whirlwind – or a weekend trip to a new country with a 3 a.m. flight and a 7 a.m. walking tour. It’s about checking off landmarks, maximizing every moment, and squeezing in as much adventure as possible.

While time might be in short supply, the ability to squeeze in multiple attractions means that tourists can condense their holiday into one perfectly organized little package. The downside is that by rushing it can be more difficult to connect with a destination and take in the experience. Some travelers admit that they do not feel relaxed after such travel or do not remember anything and do not have special emotions.

The longest fast travelers might spend in one place is a few days. Waking up in multiple destinations in one week might be thrilling, but it can also be horrible for the environment. As a checklist traveler, it can be difficult to look at more time-consuming ways of travelling like rail or bike. Look into local public transport, and when you need to fly, consider offsetting emissions. Flying and driving generates carbon emissions. Fast travelers make the most of their time, resulting in a holiday that is great value for money. Seeing as much as possible might mean that a later return trip is not required, but the argument is that the more you hop around by plane, train and automobile is a surefire way to quickly drain your funds.

The choice of when and how to travel is often dictated by less romantic notions such as calendars and wallets. It's challenging for anyone who wants to see as much of the world as possible with a full-time job and only two or three weeks of vacation a year. For people who want to maximize their vacation days, fast travel is the best way to see a lot in small amount of time. Having a plan can also reduce stress and anxiety that comes with travel. For some travelers, fast travel gives those high moments of feeling alive.

Fast travel shines in well-connected destinations with reliable infrastructure and landmarks that you can cover in rapid-fire succession. This may include tried-and-tested cities like London, Paris, and Barcelona, for example. Don't automatically discount so-called tourist traps because some of the most visited spots are in that league for a reason. Jam-packing the calendar may also be a good option for solo travelers who need to stay on a budget, staying nimble to make the most of the time and funds available. Finally, fast travel doesn't have to necessarily be synonymous with a larger carbon footprint or environmental impact. For example, some airlines offer stopover programs giving you a layover in an intermediate destination without extra costs or additional emissions. Country-hopping via train is also more environmentally-friendly than driving or flying.

The main features of fast travel:

- high intensity
- many cities, attractions, and sometimes even countries are covered in one trip
- short stay, in each location – from a few hours to 1-2 nights
- route optimization
- emphasis on logistics
- choosing high-speed transport (air, high-speed trains)
- booking accommodation near train stations/airports
- fewer connections with locals or culture
- often ends with that “I need a vacation from my vacation” feeling

Fast travel works best for:

- short vacations
- first-time trips
- bucket list trips
- group travel (family, friends, coworkers) with different schedules
- high-energy adventures like bungee jumping or food hopping

However, there are varieties of fast tourism. The first type is “weekend trips”. For example, flying to another city on Friday evening, sightseeing on Saturday and Sunday, returning on Monday morning. The second is “multi-city tour”. It is organized tour with a tight schedule: moving between cities every 1-2 days. The third type is “stopover travel”. Using a long transfer in a transit city for a short excursion, for example, a 1-day stop in Istanbul on the way to Asia. And the last type as “speed hiking” or “fastpacking”. It is high-speed passage of tourist routes with minimal equipment. It differs from regular trekking in pace – running or fast walking.

Examples of fast tourism are in Europe a 4-day Benelux Capitals tours; in Asia a stopover tours in Doha, Abu Dhabi or Shanghai; in USA speed hiking tours; and in Russia it is the famous Golden Ring tour in 3 days:

Yaroslavl, Kostroma, Ivanovo, Vladimir, Suzdal.

In the modern world, issues of sustainable development and environmental protection are becoming increasingly significant. Tourism is one of the sectors that can have a substantial negative impact on ecosystems: it can lead to air and water pollution, depletion of natural resources, destruction of landscapes, and a decline in biodiversity. Fast travel, focused on getting the maximum number of impressions in a short period, often increases these problems due to frequent flights, the use of high-carbon transport, and the concentration of tourists in limited areas. Slow tourism, by contrast, supposes a more conscious approach: long-term stays in one place, a preference for eco-friendly transport, support for local businesses, and minimization of negative impact on nature.

Mass tourism leads to a phenomenon known as “overtourism”. This is a situation where the tourist flow exceeds a destination’s capacity to accommodate visitors comfortably, resulting in overcrowding, strain on infrastructure, a decline in the quality of life for local residents, and loss of a place’s authenticity. Popular attractions such as Machu Picchu, the Eiffel Tower, or the Great Wall of China face issues of crowds, commercialization, and even physical damage to the sites due to the large number of visitors.

Slow tourism offers an alternative: a more even distribution of tourists across time and spaces, with a focus on less popular but equally interesting places. This helps reduce the pressure on overloaded destinations and gives local communities the opportunity to preserve their way of life and culture.

Fast travel, oriented towards speed and the maximum number of activities, contrasts with these trends. However, despite a decline in popularity of this type of travel after COVID-19, it remains a very popular form of tourism – people still want to travel and explore, but there is often not enough time for long trips.

However, weekend tourism should not be confused with fast travel. The main difference with fast travel is not the number of days spent on the trip, but the intensity. The word “fast” here refers more to the amount of time spent on each activity, rather than to the trip as a whole. So, fast travel can even occur during a two-week tour. Meanwhile, weekend tourism refers to trips lasting two or three days, but it does not describe the pace of the leisure. It could be a trip to Karelia for a two-day fishing trip and nature walks — or it could be a tour visiting two or three cities within two days.

Fast travel should also not be confused with fast and light tourism. This is ultralight tourism, which involves covering a route with a minimum of weight carried on one’s back. To go on such a trip, a tourist will need to seriously reconsider his gear and bring special lightweight hiking food kits. In this case, the word “fast” refers to weight, not to the number of days or the intensity of the trip.

Another problem facing slow tourism is its underdeveloped infrastructure. Many regions lack the necessary infrastructure for slow travel. Many cities have few long-term accommodation options, insufficient routes for leisurely strolls, underdeveloped local services such as farmers' markets, and a limited variety of entertainment options. Furthermore, the lack of awareness among potential tourists, who are not always aware of the benefits of slow tourism and have no clear idea of how to organize such a trip, hinders its development. Another challenge facing fast tourism is the commercialization of authentic practices. In the pursuit of mass tourism, local traditions are often trivialized and turned into mere shows for guests, losing their value, that is disliked by locals.

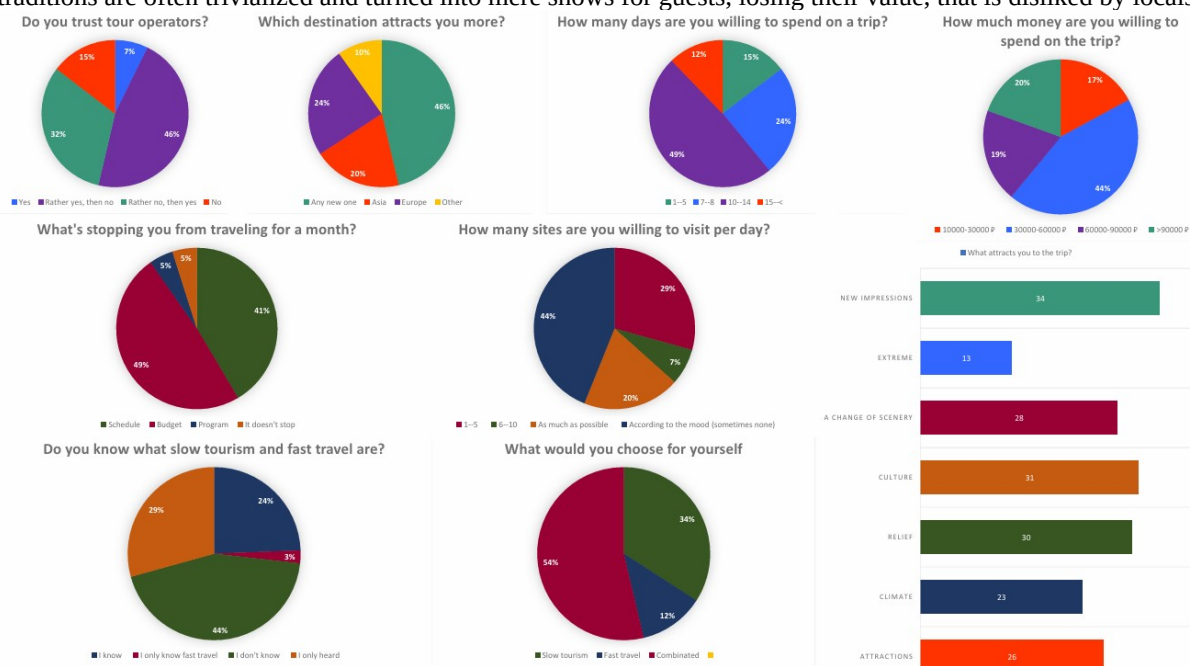


Fig. 1. Survey results

In order to determine the popularity of each type of tourism, a survey was conducted.

Some researchers consider traditional trips to be fast travel, and conscious trips for a month or more to explore most places in the country to be slow tourism. In my opinion, this is not the case. Traditional tourism rather has a normal, habitual pace of events and a combination of “fast” and “slow” days. And conscious trips for a month are more likely trips with the aim of changing the environment and restoring health, or even wintering tourists from the Nordic countries, which is more common with the appearance of digital nomads.

The survey showed that about half of the students trust tour operators to plan their trips. But at the same time, more than three quarters of the respondents consider themselves attentive and responsible. It can be concluded that in the current situation, young people prefer to plan on their own. In particular, to control the saturation and novelty of the tour program. At the same time, almost half of them named any new direction as their preferred one. Perhaps this is due to the diverse desires of the students. They are not ready to stop at one thing and want to explore a variety of options. The chart shows that at least 7-8 days turned out to be the preferred number of days to travel, and half of the respondents are willing to spend an average of 10-14 days, as well as 12% even more than 15 days. Students are ready to spend from 30,000 rubles on a trip, most consider the amount to be normal 30 000 - 60 000 rubles, a fifth of the respondents spends 60 000 - 90 000 and the same amount is ready to spend more than 90,000 rubles per trip. Most likely, the amounts are related to the number of days and the saturation of the program. Since young people prefer to spend more days on a trip, the amount of spending is impressive. At the same time, the budget or schedule stops tourists from traveling for a month in approximately the same way. Only 5% of students are not deterred from such trips. Interestingly, the most of respondents (43.9%) believe that it is best to visit objects of interest based on their mood. This means that sometimes you can visit no one for the whole day, and sometimes you can get inspired and walk around the whole city in a day. So, it can be assumed that students like ease of planning, freedom and take care of their inner feelings. At the same time, 43.9% do not know what slow tourism and fast travel are. 29.3% have heard the names, but do not know the concepts. Only 24.4% said they knew both concepts. It is important that a small number reported that they only know about fast travel, but there were no people who only know about slow travel. This only means that the concept of slow tourism in Russia is quite young. Surprisingly, even without knowing about the concepts, students subconsciously tend to slow down the pace of travel. Among the concepts, slow tourism (34.1%) is almost three times more popular than fast travel (12.2%). However, for themselves, most of the respondents choose a traditional type, when “fast” and “slow” days are mixed. Another interesting fact highlighted the survey. Almost everyone chose new experiences as the most attractive thing on the trip. This was even ahead of the relief, where included the sea and mountains.

Slow travel is ideal for freelancers and online employees. The ability to work from anywhere allows you to stretch your trip for weeks or months. In the morning, such a tourist spends time at a computer in a hotel room or café, and in the late afternoon he goes to explore the city. This format of recreation provides something that people cannot get on a standard tour – a real recovery. When a tourist is not rushing from museum to museum, from excursion to excursion, the nervous system calms down. The chronic fatigue of planning and moving disappears. The traveler gets enough sleep because he doesn't have to get up early in the morning for a guided tour, eats well, because there is time to find a good café, and not have a snack on the go. Some respondents even do not need to visit any sights. The eternal race for results has already become boring: slow tourism is a new concept of recreation – a conscious journey that is based not on quantity, but on the quality of impressions.

Slow travel is suitable for people with burnout – it helps to recover. When the nervous system is exhausted, standard active tourism only exacerbates an already bad emotional state. A leisurely pace, the opportunity to get enough sleep, and the absence of a mandatory program create the conditions for a real vacation. The tourist does not waste energy on logistics and decision-making, but simply lives at a comfortable pace.

Retirees often understand slow travel well. Free time, the desire to travel without haste and a limited budget make this format optimal for them. Long-term rental housing is cheaper than short trips, and a steady pace meets age-related needs and avoids overwork.

And another category is families with children. You don't have to pack your bags every two days, look for a new place to live, or adapt your child to a new place. Children get used to the hotel, find their favorite playgrounds and walking routes. Parents get the opportunity to relax, rather than turn their vacation into a marathon of sightseeing.

People who prefer fast travel choose it because it feels productive. They see the highlights. And if they're short on time or visiting a place for the first time, it honestly just makes sense. It makes sense for most people who can only take three consecutive days off, or for friend groups who, after weeks of trying, can't even find five overlapping days off. Especially for those people from a developing country this kind of travel is what they can afford. And to some extent, for most of them it's enough.

Typical portrait of a fast tourist:

- a business traveler, a student on vacation, a person with a short vacation
- a budget traveler who saves on accommodation and meals in order to have more time
- an experienced tourist who knows what he wants to see, knows how to plan
- a lover of impressions who values diversity, not depth of immersion

Modern travelers are increasingly seeking deeper and more authentic experiences rather than a superficial

“whirlwind tour of attractions”. There is a growing demand for personalized, custom-designed tours, retreats, yoga tours, digital detox programs, and other formats that involve immersion in the culture, nature, and everyday life of a place. This is linked to a shift in values: priority is given to quality over quantity, mindfulness, mental health, and the authenticity of the experience.

Considering modern realities, there are some recommendations for each participant of tourism industry. For developing tourism areas include zoning tourist areas, identifying zones for mass tourism and for quieter recreation, and limiting the construction of large hotels in sensitive ecosystems to prevent tourists with different approaches from interfering with each other. Also, establish visitor quotas in particularly popular destinations. Introduce taxes on short-stays (stays of less than 3-4 days) in overcrowded destinations, using the proceeds to develop or restore infrastructure.

Businesses are encouraged to stay on trend and develop slow-moving products: themed itineraries with a focus on cultural immersion, culinary tours, retreats, and volunteer programs. Train guides and tour guides to tell the stories of a destination, engage tourists in dialogue with locals, and offer innovative activities. Offer flexible accommodation options, such as self-catering apartments for longer stays, eco-lodges, and guesthouses hosted by locals.

Tourists are advised to make informed choices about their route and pace to avoid disappointment from blindly following trends and to pursue their own vacation preferences. However, it's important to choose eco-friendly transport and adhere to sustainable tourism practices, regardless of the chosen format. It's important to respect local traditions and customs, and you can also participate in authentic activities, such as master classes, festivals, and volunteer projects, instead of standard excursions.

To sum up, fast tourism is suitable for those who appreciate dynamics and diversity. If tourist is looking for relaxation and a deep acquaintance with culture, it is better to choose the format of slow travel – slow, conscious travel. Both have their magic – it's about finding the one that actually works for tourists. Slow tourism is more popular among the two concepts, but people still prefer balance. To strike a balance, tourists could start their itinerary with a rapid blitz of Paris, then transition to a hiking route in the Alps where they hit three different European countries, ending with a quick exploration of the city. If they listen to personal values and cultural curiosity, and exercise a healthy dose of skepticism on peer influence, they may just end up with the best of both worlds.

Научный руководитель: доцент кафедры иностранных языков в профессиональной деятельности Муравьева К. Н.

Scientific supervisor: Associate Professor of the Department of Foreign Languages in the Professional Sphere Muraveva K. N.

Список литературы

1. Аккор. URL: <https://accor.ru/blog/medlennye-puteshestviya-novyy-mirovoy-trend/> (дата обращения: 23.02.2026)
2. Медленные путешествия вновь возвращаются в тренды. Что такое slow travel и как отдыхать без стресса. URL: <https://lenta.ru/brief/2025/10/22/slow-travel/> (дата обращения: 23.02.2026)
3. Лодыгичева К.А. Туризм как способ самопознания. // Россия и мир в исторической ретроспективе: материалы XXXI Международной научной конференции: в 2 т. Санкт-Петербург, 11 апреля 2025 года / под ред. Д. А. Будаева, А. С. Минина. Т. 2. Научные сообщения студентов. – Санкт-Петербург: ФГБОУВО «СПбГУПТД», 2025. – С. 559-563.

References

1. Accor. URL: <https://accor.ru/blog/medlennye-puteshestviya-novyy-mirovoy-trend/> (date accessed: 23.02.2026)
2. Medlennye puteshestviya vnov' vozvrashchayutsya v trendy. CHto takoe slow travel i kak ottyhat' bez stressa. URL: <https://lenta.ru/brief/2025/10/22/slow-travel/> [Slow travel is back on trend. What is slow travel and how to vacation stress-free]. (date accessed: 23.02.2026)
3. Lodygicheva K.A. Turizm kak sposob samopoznaniya. [Tourism as a way of self-discovery]. Rossiya i mir v istoricheskoy retrospektive [Russia and the World in Historical Retrospect: Proceedings of the XXXI International Scientific Conference: students' scientific reports]. Saint Petersburg: 2025. Vol. 2. 559-563 pp. (in Rus.).

УДК 681.05.004.94:676.05

А. Э. Мужипова

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

ИМИТАЦИОННОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ ПАРОВОДЯНОГО ТРАКТА СОДОРЕГЕНЕРАЦИОННЫХ КОТЛОАГРЕГАТОВ: ОБЗОР СОВРЕМЕННЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

© А. Э. Мужипова, 2026

В статье представлен обзор научных работ, посвященных имитационному моделированию систем автоматического управления пароводяным трактом содорегенерационных котлоагрегатов (СРК), опубликованных в период 2021–2025 гг. Проанализированы ключевые исследования в области разработки математических моделей, методов идентификации параметров, подходов к настройке регуляторов и создания цифровых двойников. На основе анализа сформулировано авторское мнение о перспективных направлениях развития данной области, включая интеграцию методов искусственного интеллекта, контейнеризацию вычислительных сред и расширение функциональности SCADA-систем. Показано, что современные исследования смещают акцент от изолированного моделирования к созданию интегрированных цифровых решений, обеспечивающих непрерывную оптимизацию технологических процессов.

Ключевые слова: имитационное моделирование, пароводяной тракт, содорегенерационный котел, СРК, автоматизация, цифровой двойник, ПИД-регулятор, идентификация.

A. E. Muzhipova

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

SIMULATION OF THE STEAM-WATER PATH OF RECOVERY BOILER UNIT: REVIEW OF CURRENT RESEARCH

The article presents an overview of scientific papers devoted to the simulation of automatic control systems for steam-water transmission of recovery boiler units (RBUs), published in the period 2021–2025. The key research in the field of developing mathematical models, parameter identification methods, approaches to adjusting regulators and creating digital doubles is analyzed. Based on the analysis, the author's opinion is formulated on promising areas of development in this field, including the integration of artificial intelligence methods, the containerization of computing environments and the expansion of the functionality of SCADA systems. It is shown that modern research is shifting the focus from isolated modeling to the creation of integrated digital solutions that ensure continuous optimization of technological processes.

Keywords: simulation, steam-water path, co-generation boiler, IBS, automation, digital twin, PID controller, identification.

Recovery boiler units (RBU) are complex heat engineering facilities, the efficiency of which is largely determined by the quality of control of the steam-water path – a set of processes of steam generation, heat exchange and maintaining the water level in the boiler drum. The RBU is shown in Figure 1.

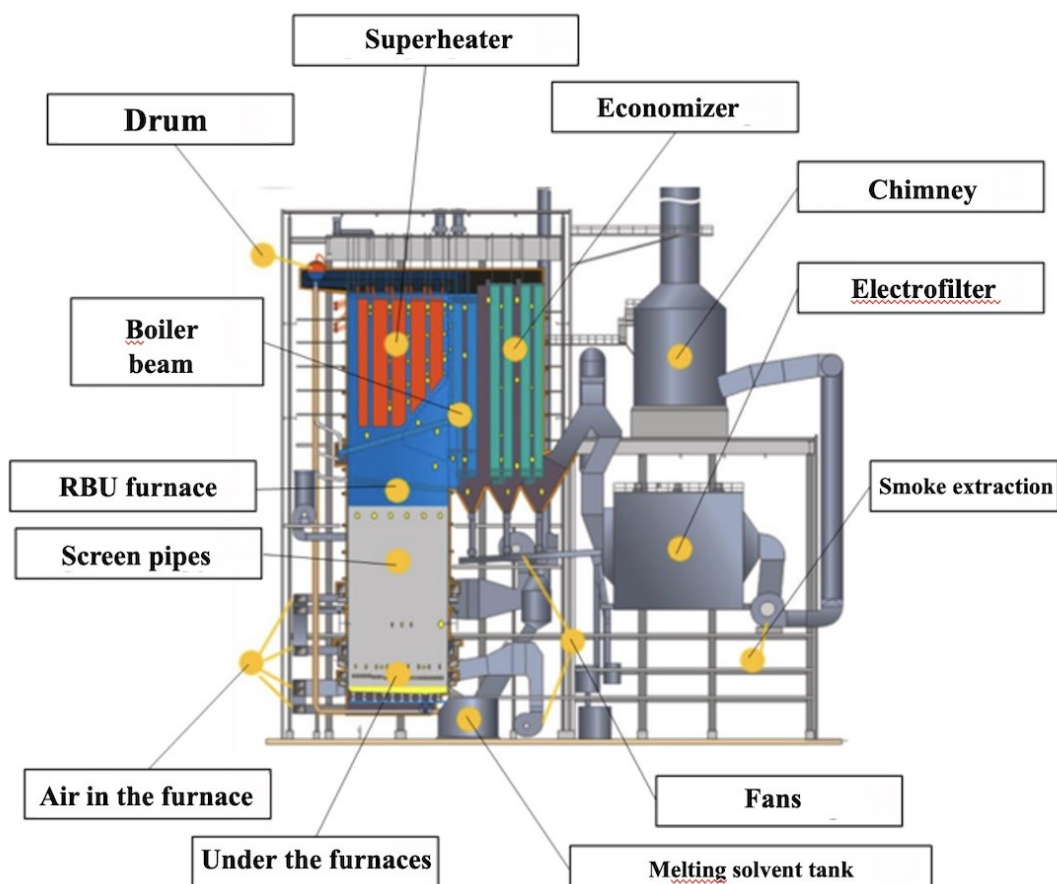


Figure 1 – Recovery boiler unit

With ever-increasing demands on energy efficiency, environmental safety, and equipment reliability, the development of adequate simulation models of steam-water systems is becoming increasingly important. Such models enable dynamic analysis, controller tuning, prediction of system behavior in emergency situations, and optimization of operating conditions without risk to actual equipment.

This article provides a review of research in the field of simulation studies of the steam-water path of the RBU, published over the past five years (2021–2025). The purpose of this paper is to systematize modern approaches, identify key development areas, and formulate the author's position on progressive research in this area.

A significant portion of modern research is devoted to improving methods for constructing mathematical models of steam-water circuits and identifying their parameters. This work lays the foundation for the subsequent synthesis of automatic control systems.

In the paper by I.V. Kovalev et al. (2024) "On the Issue of Determining Model Parameters of Technological Processes of Automated Energy Production Facilities" approach to identifying the dynamic characteristics of control channels in power equipment is considered [1]. The authors substantiate the necessity to use experimental identification methods based on processing acceleration curves obtained under real operating conditions. Of particular interest is the proposed method for determining the parameters of transfer functions of objects using the Matlab mathematical processor, which makes it possible to minimize approximation error.

This approach appears to be justified for objects with clearly defined aperiodic properties, such as the steam-water system of the RBU. However, it should be noted that the study does not address the mutual influence of control channels (e.g., water level and steam temperature), which is a significant limitation for a steam-water system.

In the study by D.A. Kovalev "Simulation Modeling of a Black Liquor Combustion Subsystem in the Furnace of a Recovery Boiler" [2] published in 2025 the attention is drawn to the development of a detailed mathematical model of the processes occurring in the combustion chamber of a recovery boiler. The model describes two key zones: the pyrolysis zone (thermal decomposition of the organic components of black liquor) and the oxidation zone (afterburning of pyrolysis products and reduction of inorganic compounds). The author has shown that the developed model allows one to study the influence of black liquor composition, blast air consumption and temperature in the combustion zone on combustion efficiency and the quality of chemical recovery. D. A. Kovalev demonstrates a high level of elaboration of physical and chemical processes, allowing the

model to be used not only for adjusting regulators but also for solving combustion mode optimization problems. However, the model is primarily focused on steady-state conditions, while real-world processes are characterized by significant dynamics, requiring further development.

In the dissertation research (2024) by Ya. S. Bednarskaya named "Automation of the Water Heating Process in a Combined Heat and Power Plant System" [3], the "gas flow rate – steam pressure" control channel of a once-through boiler unit was identified. The author proposed a methodology for constructing a simulation model of a fuzzy automatic control system in the Simulink environment. The simulation results demonstrated the effectiveness of the fuzzy controller compared to a classical PID controller under parametric uncertainty.

The research also states that the use of fuzzy logic for steam-water system control appears promising, especially under conditions of changing black liquor properties and variable loads. However, the transition from classic controllers to fuzzy ones requires significant revision of existing control algorithms and additional reliability justification.

No less significant is the fact that the most rapidly developing area is the creation of digital twins of technological objects. This research is characterized by a high degree of integration of simulation models with real control systems. A notable milestone was the implementation of a digital twin of the RBU-3 plant at the Ilim Group plant in Ust-Ilimsk, described in ANDRITZ's 2021 reports [4]. The project utilized the Metris UX/X platform with the Advanced Control Expert (ACE) optimizer. The digital twin is integrated into the existing process control system, ensuring the continuous transfer of optimization actions. The implementation results, presented in the reports, demonstrate increased average steam temperature, reduced temperature fluctuations, increased chemical recovery and annual economic benefit of over \$400,000. This project is a prime example of the transition from isolated simulation modeling to a fully-fledged digital twin. However, open-source documentation lacks comprehensive mathematical formulations necessary for assessing replication feasibility of such a solution at other enterprises.

Equally important is a review paper published on the SciNetwork (2025) platform [5] that presents an analysis of architectural solutions for creating digital twins of technological processes. The authors identified three main architectural models: centralized (with a single computing core), distributed (with decentralized data processing), and hybrid (combining elements of the first two). For energy-related facilities, which include energy recovery systems, the feasibility of a hybrid architecture, which ensures a balance between computational efficiency and fault tolerance, is substantiated.

The architectural organization of digital twins is critical for industrial implementation. The proposed hybrid architecture appears to be rational, but requires experimental testing on real-world objects, which is currently insufficiently addressed in the literature.

In the context of this study a significant body of research is devoted specifically to the development and configuration of automatic steam-water control systems. According to that research paper published in 2025 on the SciNetwork a systematic review of methods for diagnosing black liquor combustion process disturbances is revealed [5]. The authors analyzed 127 publications from 2010–2024, identifying key parameters with high diagnostic value: oxygen concentration in the flue gases, vacuum pressure in the furnace, temperature in various zones of the furnace and flame parameters (color, shape, pulsations).

Alongside this a modular architecture for an intelligent diagnostic system is proposed, combining machine learning and computer vision methods. A key feature is the ability to retrain and adapt to real-world operating conditions. Therefore, integrating machine vision systems into the control loop of RBU is a promising approach, complementing traditional parametric diagnostic methods. However, insufficient attention has been paid to the robustness of machine vision algorithms to dust and vibrations typical of combustion chambers.

In the article by V.P. Shevchuk and D.S. Gaiderzhiy (2024) "A Method for Adaptive Control of the Operating Efficiency of a Thermal Power Plant Unit" [6], a model-free approach to optimizing boiler unit operation is proposed. The method is based on finding the extremum of the efficiency function without prior knowledge of the mathematical model of the facility. The performance of this method was tested using simulation modeling on a specialized test bench.

Model-free adaptive control methods are of interest for the steam-water system of recovery boilers, where precise mathematical models are often unavailable or require significant identification costs. In contrast, the application of such methods in industrial settings requires justification of stability and safety, which is insufficiently addressed in the present study.

T.Y. Ignatyeva (2022) in her textbook "Automation of Technological Processes in the Power Industry" [7] emphasizes the importance of practical aspects in tuning PID controllers for thermal power equipment. Particular attention is paid to the use of acceleration curves to determine optimal controller parameters.

The proposed methodology includes:

- conducting experimental tests with recording of transient processes;
- approximation of experimental data with an aperiodic delay element;
- calculation of controller parameters using empirical formulas;
- experimental verification of control quality.

It should be stated that this manual addresses the lack of practical guidance on configuring regulators for the steam-water path of recovery boiler systems. However, it does not address the issue of automatic real-time regulator tuning, a pressing issue for modern control systems.

The selection of software tools and architectural solutions for implementing simulation models is also addressed in modern research. The methodological manual by D.A. Kovalev and A.L. Lyashenko (2023) "Basics of Working in TRACE MODE" [8] examines the capabilities of the TRACE MODE integrated development environment for creating simulation models and SCADA systems. The authors describe in detail the following issues:

- creating arguments (variables) of various types;
- developing control logic in FBD;
- creating visualization screens;
- organizing relationships between arguments, the program, and screens.

TRACE MODE remains a popular tool for developing automation systems in Russian industry. However, its capabilities for creating complex mathematical models (for example, using partial differential equations) are limited, requiring the use of additional software.

An additional argument is provided by A.D. Popov's (2024) study named "Container Virtualization as a Basis for Cloud Automated Systems" [9] which examines the potential of using Docker and Kubernetes technologies to create scalable automation systems. The author demonstrates that containerization makes it possible to unify the process of deploying simulation models, ensure isolation of system components, simplify scaling of computing resources and improve fault tolerance.

In particular, the use of container technologies for steam-water path simulation is a promising area, enabling the creation of flexible and scalable solutions. However, there is currently a lack of research demonstrating the practical application of such technologies for recovery boiler systems.

This review allows the author to formulate a position on the current status and prospects for research in the field of steam-water path simulation for recovery boiler systems.

From the above, it follows that the analysis of publications for the period 2021–2025 reveals an evolution in approaches to simulation modeling: from isolated models of individual subsystems [2] to integrated digital twins [4]. This trend reflects the general industrial movement toward the concept of "Industry 4.0" and requires the development of appropriate methods for integrating models with existing automated process control systems.

Insufficient attention is paid to the following aspects in modern scientific literature:

1. Verification and validation of models. Most publications do not provide a quantitative assessment of the adequacy of the developed models for real-world applications.
2. Accounting for the interaction of control loops. The steam-water path of a recovery boiler is a multi-connected system, but most studies consider isolated control channels.
3. Economic evaluation. Works containing a quantitative assessment of the economic impact of implementing the developed models are rare.
4. Open data. The lack of open datasets for model identification hinders the reproducibility and comparability of results.

Based on the analysis, the following promising areas for further research can be identified:

1. Integration of machine learning methods for predicting parameter dynamics and identifying precursors of emergency situations [5].
2. Development of hybrid models that combine physicochemical descriptions of processes with data-driven identification methods.
3. Creation of open repositories of models and datasets to ensure reproducibility of results.
4. Development of methods for automatic tuning of controllers in real time using simulation models.
5. Application of container technologies to ensure scalability and fault tolerance of simulation modeling systems [9].

The data obtained also demonstrates the active development of simulation methods for the steam-water path of recovery boiler units. The main areas of focus are improving parameter identification methods [1, 3], creating detailed models of individual subsystems [2], developing digital twins [4] and intelligent diagnostic systems [5], and improving implementation software [8, 9].

In conclusion it is worth mentioning that modern research is shifting its focus from isolated modeling to the creation of integrated digital solutions that ensure continuous optimization of technological processes. However, a number of unresolved issues remain, including insufficient attention to model verification, consideration of the interactions between control loops, and the economic evaluation of implemented solutions.

On this basis the promising areas for further research include the integration of artificial intelligence methods, the development of hybrid models, the use of container technologies, and the creation of open repositories of models and data. Addressing these challenges will improve the effectiveness of simulation modeling as a tool for analyzing, optimizing, and automating the steam-water system of a recovery boiler.

Научный руководитель: доцент кафедры иностранных языков в профессиональной деятельности Чахоян А.О.

Scientific supervisor: Associate Professor of the Department of Foreign Languages in Professional Sphere Chakhoyan A.O.

References

1. Kovalev I.V., Losev V.V., Tynchenko Ja.A., Saramud M.V. K voprosu opredelenija model'nyh parametrov tehnologicheskikh processov ob#ektov avtomatizacii jenergeticheskogo proizvodstva // Promyshlennye ASU i kontrollery. – 2024. – № 9. – S. 48–56.
2. Kovalev D.A. Imitacionnoe modelirovanie podsystemy szhiganiya chernogo shheloka v topke sodoregeneracionnogo kotloagregata // Izvestija Kabardino-Balkarskogo nauchnogo centra RAN. – 2025. – T. 27, № 3. – S. 73–87.
3. Bednars'ka Ja.S. Avtomatizacija procesu vodopidigrivannja v sistemi teploelektrocentrali: magisters'ka dis. – Kiiv: KPI im. Igorja Sikors'kogo, 2024. – 94 s.
4. Gruppa «Ilim» aprobirovala tehnologiju cifrovych dvojnikov na kombinata v Ust'-Ilimske [Jelektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: <https://tmconsult.ru/companies/news/>
5. Tendencii razvitija sistem diagnostiki i upravlenija parametrami tehnologicheskogo processa szhiganiya chernogo shheloka v sodoregeneracionnyh kotloagregatah // SciNetwork. – 2025. — № 5.
6. Shevchuk V.P., Gajderzhij D.S. Sposob adaptivnogo upravlenija jeffektivnost'ju funkcionirovanija jenergloblokom teplovoj jelektrostantsii // Promyshlennye ASU i kontrollery. – 2024. – № 9. – S. 11–21.
7. Ignat'eva T.Ju. Avtomatizacija tehnologicheskikh processov v jenergetike: uchebnoe posobie. – SPb.: SPbGUPTD, 2022. – 145 s.
8. Kovalev D.A., Ljashenko A.L. Osnovy raboty v TRACE MODE: ucheb.-metod. posobie dlja vypolnenija laboratornyh rabot. – SPb.: VShTJe SPbGUPTD, 2023. – 64 s.
9. Popov A.D. Kontejnernaja virtualizacija kak osnova oblachnyh avtomatizirovannyh sistem // Promyshlennye ASU i kontrollery. – 2024. – № 9. – S. 23–33.

Список литературы

1. Ковалев И.В., Лосев В.В., Тынченко Я.А., Сарамуд М.В. К вопросу определения модельных параметров технологических процессов объектов автоматизации энергетического производства // Промышленные АСУ и контроллеры. – 2024. – № 9. – С. 48–56.
2. Ковалёв Д.А. Имитационное моделирование подсистемы сжигания черного щелока в топке содорегенерационного котлоагрегата // Известия Кабардино-Балкарского научного центра РАН. – 2025. – Т. 27, № 3. – С. 73–87.
3. Беднарська Я.С. Автоматизация процесу водопідігрівання в системі теплоелектроцентралі: магістерська дис. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2024. – 94 с.
4. Группа «Илим» апробировала технологию цифровых двойников на комбинате в Усть-Илимске [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://tmconsult.ru/companies/news/>
5. Тенденции развития систем диагностики и управления параметрами технологического процесса сжигания черного щелока в содорегенерационных котлоагрегатах // SciNetwork. – 2025. — № 5.
6. Шевчук В.П., Гайдержий Д.С. Способ адаптивного управления эффективностью функционирования энергоблоком тепловой электростанции // Промышленные АСУ и контроллеры. – 2024. – № 9. – С. 11–21.
7. Игнатьева Т.Ю. Автоматизация технологических процессов в энергетике: учебное пособие. – СПб.: СПбГУПТД, 2022. – 145 с.
8. Ковалёв Д.А., Ляшенко А.Л. Основы работы в TRACE MODE: учеб.-метод. пособие для выполнения лабораторных работ. – СПб.: ВШТЭ СПбГУПТД, 2023. – 64 с.
9. Попов А.Д. Контейнерная виртуализация как основа облачных автоматизированных систем // Промышленные АСУ и контроллеры. – 2024. – № 9. – С. 23–33.

УДК 76.01:111.852

А. А. Федорова

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

СКОЛЬКО ПОДИУМНЫХ ТРЕНДОВ ПОПАДАЕТ В МАСС-МАРКЕТ?

© А. А. Федорова, 2026

Настоящее исследование посвящено анализу процессов трансформации трендов подиумных коллекций сезона осень-зима 2026–2027 при их переносе в сегмент масс-маркета. На основе 48 идентифицированных трендов проведен анализ их репрезентации в коллекциях торговых марок Lime, Maag и Love Republic с применением метода количественного сопоставления. Результаты демонстрируют, что 19 трендов (приблизительно 40%) были интегрированы в масс-маркет. Наибольшая степень внедрения коллекций в популярные бренды зафиксирована при использовании цветовых палитр и базовых силуэтов, тогда как сложные и авангардные дизайнерские решения реализуются в единичных случаях. Полученные данные свидетельствуют о том, что бренды масс-маркета выполняют функцию селективного фильтра, отдавая приоритет коммерческой эффективности и редуцируя концептуальные элементы высокой моды до упрощенных, технологически воспроизводимых форм.

Ключевые слова: индустрия моды, Недели моды, анализ трендов, масс-маркет, адаптация трендов, быстрая мода, подиумные тренды

A. A. Fedorova

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

HOW MUCH OF THE CATWALK MAKES IT TO THE MASS-MARKET?

This study analyzes how runway trends from the Fall/Winter 2026-2027 Fashion Weeks are adapted by mass-market brands. Based on 48 identified trends, their presence was examined in the collections of Lime, Maag and Love Republic using a match-counting method. The results show that 19 trends (about 40%) were adopted. Color palettes and basic silhouettes had the highest adaptation rates, which complex and avant-garde designs were rarely reproduced. The findings demonstrate that mass-market brands act as a selective filter, prioritizing commercial viability and simplifying high-fashion concepts.

Keywords: fashion industry, Fashion Weeks, trend analysis, mass-market fashion, trend adaptation, fast fashion, runway trends.

The global fashion industry is a dynamic and complex ecosystem in which Fashion Weeks in key capitals – Paris, Milan, New York and London – serve not merely as spectacular events, but as a fundamental source of creative and commercial ideas. It is on the catwalks of these cities that key trends emerge, defining the aesthetics of upcoming seasons. They serve as the primary barometer for predicting future consumer preferences and shaping the visual language of global culture [1].

In addition, Fashion Weeks increasingly function as strategic communication platforms where brands not only present collections but also construct narratives, reinforce brand identity and engage with global audiences through digital broadcasting. The growing accessibility of catwalk shows via live streams has expanded their influence beyond industry insiders to a wider consumer base.

The time gap between a trend's debut at Fashion Week and its arrival in mass-market stores continues to shrink rapidly. Mass-market – Maag, Lime, Love Republic, and others – use advanced analytical tools, including AI-based systems, to monitor catwalk trends and quickly adapt them into their own collections. The speed of this process reached an unprecedented level in 2026: individual models appeared on store shelves within three to four weeks of the show.

This acceleration is also supported by improvements in global logistics and supply chain optimization, allowing brands to reduce production cycles and respond to demand almost in real time. As a result, the traditional seasonal structure of fashion is gradually being replaced by a more fluid and continuous model of product releases.

Despite the widely held view that high fashion influences the mass-market, the extent of this influence remains unclear. How many catwalk trends actually make it to the mass-market, and how many of them remain

merely conceptual statements by designers? There is an obvious gap between the avant-garde, often unwearable ideas of luxury brands and the commercial, mass-market products aimed at the general consumer. This “gray area” of translating creative language into a commercial product has not been sufficiently studied from a quantitative perspective.

Furthermore, existing research tends to focus primarily on qualitative interpretations of trends, leaving a lack of measurable data on how many design elements are transformed during the adaptation process.

This highlights the relevance of a systematic and quantitative approach to the study of trend diffusion.

The aim of this study is to determine the percentage of catwalk trends from the 2026 season that have been adapted and reproduced in the collections of leading mass-market brands.

To achieve this goal, the following objectives were formulated:

- to analyze the key trends presented at the 2026 Fashion Weeks in Milan, Paris, New York and London;
- to conduct a comparative analysis of the identified trends with the current collections of Maag, Lime, Love Republic;
- to determine the percentage of similarities and identify patterns of adaptation.

The focus of this study is fashion industry and mechanism by which trends are transmitted from the luxury segment to the mass-market. The specific focus of this study is the process by which catwalk trends from the 2026 season are adapted into mass-market brand collections.

For the analysis, iconic collections from the Fall/Winter 2026-2027 season presented during four major Fashion Weeks (Paris Fashion Week, Milan Fashion Week, New York Fashion Week and London Fashion Week) were selected. The sample included shows from renowned fashion houses – such as Dior, Prada, Saint Laurent – as well as from influential contemporary designers who are driving the current industry agenda. Three giants with distinct approaches to trends were selected as a representative sample of the mass-market: Lime, Maag, Love Republic.

The selection of these brands was based on their strong market presence, fast production cycles and active use of trend-monitoring technologies, which makes them representative of the modern mass-market segment.

The analysis of catwalk collections was conducted by compiling visual data from reports by WGSN, Vogue Runway and other industry publications. For each show, key elements were identified and categorized into four groups:

- silhouettes: dominant shapes and cuts (e.g., “Hourglass”, “Skinny Revival” “Power dressing of the 80s”, “Layering and volume”);
- fabrics and textures: materials used (e.g., faux leather, tweed, sheer fabrics, metallic textures);
- colors: key shades and color palettes of this season (e.g., “Cloud Dancer”, “Transformative Teal”, “Lava Fall”, “Cocoa Powder”) [2];
- decorative elements and details: hardware, sleeve cut, collar shape, etc.

To increase trend’s reliability of the analysis, repeated elements across multiple designer collections were considered as stronger indicators of a trend, while isolated or unique design features were classified as micro-trends.

The identified trends were compared with the current collections of the three largest mass-market brands: Lime, Love Republic, Maag. The analysis focused on collections that went on sale within two months of their respective runway shows. The sources used included the brands’ official online stores, press releases and seasonal lookbooks [3].

A match-counting method was used for the quantitative assessment. A trend was considered “adapted” if its recognizable interpretation was found in at least two of the three analyzed mass-market brands. The adaptation rate was determined by dividing the number of adapted catwalk trends by the total number of identified trends.

The analysis of the Fall/Winter 2026/2027 collections from Fashion Weeks in Paris, Milan, London and New York identified 48 distinct macro- and micro- trends. These included 10 key silhouettes, 12 color palettes, 13 types of fabrics and textures and 13 iconic decorative elements and details.

Among the most frequently observed trends were structured tailoring, oversized outerwear, deep neutral tones and the continued presence of retro-inspired elements, particularly from the 1980s and 1990s.

Of the 48 trends identified, 19 were found in the collections of at least two of the three analyzed mass-market brands, in a recognizable, albeit simplified, form. Thus, the overall adaptation rate of catwalk trends from Fall/Winter 2026.2027 season in the mass-market was 40 % (19 out of 48). This figure demonstrates that the mass-market acts more as a selective filter than as a mirror of high fashion.

The analysis revealed a clear hierarchy of adaptation. The highest percentage of adaptation in the mass-market was demonstrated by:

- color schemes (adaptation 85 %);
- classic silhouettes (adaptation 60 %);

- simple details and prints (adaptation 50 %).
- These categories are characterized by high versatility and low production risk, which explain their dominance in mass-market collections.
- The lowest adaptation rate (less than 10%) was recorded in the following categories:
- complex design solutions;
- expensive and innovative fabrics;
- avant-garde and conceptual solutions.

Such elements often require specialized production techniques and higher costs, making them less suitable for rapid mass production.

Of the 48 trends identified, 19 were found in the collections of at least two of the three mass-market brands analyzed, in a recognizable, albeit simplified, form. Thus, the overall adaptation rate of catwalk trends from Fall/Winter 2026.2027 season in the mass-market was 40 % (19 out of 48). This figure demonstrates that the mass-market acts more as a selective filter than as a mirror of high fashion.

While the quantitative analysis of trend adaptation reveals a 40 % transfer rate from the catwalk to the mass-market, this figure alone does not explain how consumers perceive these adapted trends. A critical aspect overlooked in many structural studies is the role of semiotic simplification: the process by which complex design narratives are reduced to easily recognizable visual codes. When Lime, Maag and Love Republic reproduce a Prada silhouette in a simplified form, they do not merely sell clothing – they sell an affordable sign of being “on-trend”. The consumer purchases not the innovative cut or the expensive fabric, but the color block, the exaggerated shoulder line, or the specific texture that signals belonging to the current fashion moment.

This dynamic creates what we might call the “paradox of accelerated accessibility”. On the surface, the reduction of the production cycle to three-to-four weeks appears to democratize fashion, allowing a wider audience to participate in the latest aesthetic discourse. However, this speed comes at the cost of semantic depth. An avant-garde deconstruction, or gender fluidity – is stripped away, leaving only the most superficial visual marker. Consequently, the mass-market consumer is offered the appearance of innovation without its intellectual or artisanal substance [4].

Furthermore, the study’s findings on color adaptation (85 %) versus complex design solutions (10 %) underscore a deeper behavioral reality: risk-aversion is not merely a production strategy but a consumer alignment strategy. Mass-market brands are acutely aware that their core demographic seeks optimal distinctiveness – the desire to be fashionable enough to feel current, but not so distinctive as to feel socially exposed. Color satisfies wardrobe staples. In contrast, an unconventional silhouette demands a more confident wearer and a more deliberate styling effort, which falls outside the comfort zone of the average mass-market shopper.

Interestingly, the study also identified a small subset of trends – approximately 6% of the 48 original catwalk concepts – that were rejected entirely by all three mass-market brands in the immediate season but appeared in lookbooks from fast-fashion followers (not included in the core sample) approximately six months later. This suggests a delayed two-step diffusion model: first, early adapters in the premium contemporary segment; second, mass-market brands only after a trend has been “validated” by mid-tier retailers. This finding points to the need for longitudinal research that tracks trends across multiple seasons, as our cross-sectional snapshot may underestimate the eventual cultural penetration of certain complex ideas.

Finally, the growing reliance on AI-based trend monitoring (mentioned in the introduction) introduces a potential feedback loop that could fundamentally alter the 40% adaptation rate in the coming years. Currently, mass-market brands use AI to identify and extract commercial elements from catwalks. However, as these systems become predictive – forecasting which catwalk elements will resonate with consumers before production – the industry may move toward a state of pre-emptive adaptation. In that scenario, the percentage of adapted trends could rise, but only for those elements already coded as “low risk” by algorithmic logic. The avant-garde, by definition unpredictable and disruptive, would be further marginalized. The catwalk would no longer lead; would merely confirm what algorithms have already deemed safe [4].

Thus, the 40% figure is not a static measure but a dynamic equilibrium point in an ongoing negotiation between creativity (catwalk), commercial logic (mass-market), and consumer psychology. Changing any one of these forces – for example, through a rise in consumer appetite for individuality or through a breakthrough in automated manufacturing of complex fabrics – would shift the percentage accordingly. The real value of this study lies not in the number itself, but in the framework it provides for measuring that future change.

The results show that mass-market brands are guided by two main principles when selecting trends: commercial appeal and technological simplicity of production. In addition, risk minimization plays a crucial role, as brands prioritize items with predictable sales performance over experimental designs. Color is the simplest and cheapest way to stay on-trend. It does not require changes to patterns or technology, so color palettes can be adapted almost entirely. Simple, straightforward silhouettes are also easy to mass-produce and have high

commercial potential, as they are already familiar to consumers. At the same time, the visual familiarity of these elements increases their acceptance among consumers, reducing the likelihood of unsold inventory.

It also makes sense that more than half of the catwalk concepts are rejected. High production costs and complexity are the main barriers. This highlights the structural differences between the luxury and mass-market segments, where creativity and innovation are balanced against efficiency and scalability. Avant-garde cuts require highly skilled patternmakers and seamstresses, and also result in high fabric waste, which is incompatible with the mass-market business model. Low potential consumer demand is another factor. The average consumer is not ready for radical experiments, so brands avoid risky and “strange” items that might not sell.

The study confirms the dual role of the mass markets. On the one hand, it accelerates the fashion cycle and contributes to the democratization of trends, making fashion ideas accessible to millions. On the other hand, the mass market acts as a simplifying filter that cuts out complexity, depth and innovation, leaving only the most commercially viable “essence” of design thought. On boarder level, this duality reflects the tension between creativity and commercialization that defines the modern fashion industry.

It must be acknowledged that this study has its limitations. It covers only a single season and a limited list of brands. A longer-term observation might reveal how certain “complex” trends filter into the mass-market several seasons later in simplified form.

Nevertheless, even within these parameters, a confident conclusion can be drawn. The answer to the question “How much of the catwalk makes it to the mass-market?” is about 40%, but this is an uneven 40%. Colors and basic prints are copied almost entirely, simple silhouettes and details are copied partially, and complex cuts ignored. The catwalk sets the direction of the wind, but the mass-market hoists only those sails that are guaranteed to steer its ship toward commercial success.

Научный руководитель: доцент кафедры иностранных языков в профессиональной деятельности, канд. пед. наук, Кузнецова И. В.

Scientific supervisor: Associate Professor of the Department of Foreign Languages in the Professional Sphere, Candidate of Pedagogical Sciences, Kuznetsova I.V.

Список литературы

1. Vogue [Электронный ресурс]: публикации недель моды. – Режим доступа: www.vogue.com (дата обращения: 07.04.2026).
2. Saint Laurent [Электронный ресурс]: официальный сайт и социальные сети. – Режим доступа: www.ysl.com (дата обращения: 07.04.2026).
3. The Sartorialist [Электронный ресурс]: блог об уличном стиле. – Режим доступа: www.thesartorialist.com (дата обращения: 07.04.2026).
4. Килошенко М.И. Психология моды: учебное пособие / М.И. Килошенко; Минобрнауки РФ, Санкт-Петербургский государственный университет технологии и дизайна. – Санкт-Петербург, 2000. – 172 с.: ил., табл.

References

1. Vogue [Electronic resource]: Fashion Week Publications. – Available at: www.vogue.com (accessed: 07.04.2026).
2. Saint Laurent [Electronic resource]: official website and social media. – Available at: www.ysl.com (accessed: 07.04.2026).
3. The Sartorialist [Electronic resource]: street-style blog. – Available at: www.thesartorialist.com (accessed: 07.04.2026).
4. Kiloshenko M.I. Psikhologiya mody [Psychology of Fashion]: textbook / M.I. Kiloshenko; Ministry of Education of the Russian Federation, St. Petersburg State University of Technology and Design. – St. Petersburg, 2000. – 172 p.: ill., tables.

УДК 796.5:338.48(470.67)

Д. А. Шеховцова

Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна

191186, Санкт-Петербург, Большая Морская, 18

СПОРТИВНО-ОЗДОРОВИТЕЛЬНЫЙ ТУРИЗМ В РОССИИ: ПОТЕНЦИАЛ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ (НА ПРИМЕРЕ РЕГИОНА КАВКАЗСКИЕ МИНЕРАЛЬНЫЕ ВОДЫ)

© Д. А. Шеховцева, 2026

В данной статье рассматривается спортивно-оздоровительный туризм как перспективное направление развития внутреннего туризма в Российской Федерации. В исследовании анализируется роль этого сегмента туризма в укреплении здоровья населения и стимулировании социально-экономического развития регионов. На примере региона Кавказские Минеральные Воды (КМВ) в статье изучается туристский потенциал, рассматриваются основные формы оздоровительного туризма и представлен авторский тур «Энергия Кавказа», сочетающий лечебные процедуры, физическую активность и культурно-познавательные элементы. Обоснованы экономическая целесообразность и маркетинговые преимущества разработанного продукта. В исследовании также выявлены ключевые проблемы и обозначены перспективы развития спортивно-оздоровительного туризма в России.

Ключевые слова: спортивно-оздоровительный туризм, внутренний туризм, Кавказские Минеральные Воды, wellness-туризм, санаторно-курортное лечение, авторский тур, туристский потенциал, устойчивое развитие.

D. A. Shekhovtsova

Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design

191186, St. Petersburg, Bolshaya Morskaya, 18

SPORTS AND HEALTH TOURISM IN RUSSIA: POTENTIAL AND DEVELOPMENT PROSPECTS (CASE STUDY OF THE CAUCASIAN MINERAL WATERS REGION)

This article examines sports and health tourism as a promising direction for domestic tourism development in the Russian Federation. The study analyzes the role of this tourism segment in improving public health and stimulating regional socio-economic development. Using the Caucasian Mineral Waters (CMW) region as a case study, the article explores the tourist potential, examines the main forms of health tourism, and presents an original tour "Energy of the Caucasus" that combines therapeutic procedures, physical activity, and cultural-educational elements. The economic feasibility and marketing advantages of the developed product are substantiated. The research also identifies key challenges and outlines prospects for the development of sports and health tourism in Russia.

Keywords: sports and health tourism, domestic tourism, Caucasian Mineral Waters, wellness tourism, health resort treatment, author's tour, tourist potential, sustainable development.

In contemporary society, issues of health preservation and active lifestyle promotion are becoming increasingly important. This trend drives the growing popularity of sports and health tourism, a unique synthesis of physical activity, recreation, and the use of natural therapeutic factors. For Russia, with its vast and diverse natural resources and climatic zones, the development of this tourism segment holds particular strategic significance. It not only contributes to the health of the nation but also stimulates regional economic growth, develops infrastructure, and creates new jobs (Babanchikova, 2022; Dolgova, 2021). Moreover, in the context of geopolitical changes and restrictions on outbound travel, domestic sports and health tourism has become a critical priority for the Russian tourism industry [1].

Sports and health tourism is a complex interdisciplinary phenomenon that integrates elements of medicine, physical culture, psychology, and ecology. It is oriented towards the use of natural, climatic, and cultural resources for human health improvement. Its social and economic roles are multifaceted: it reduces the burden on

the public healthcare system, strengthens social ties, promotes domestic tourism, and fosters sustainable development principles, implying careful use of natural resources and involvement of local communities in tourism activities (Ministerstvo ekonomicheskogo razvitiya RF, 2023). The growing demand for such tourism formats also reflects a broader societal shift toward personalized health management and experiential travel [6].

The purpose of this article is to analyze the current state and potential of sports and health tourism in Russia, using the Caucasian Mineral Waters region as a prime example, and to present a practical development of an original tourist product that meets modern consumer demands. The article also aims to identify key barriers to the development of this tourism segment and propose directions for overcoming them.

There is no single universally accepted definition of sports and health tourism in academic literature. However, most researchers interpret it as a form of travel whose primary purpose is to strengthen health and promote physical development through specially organized programs of recreation, sports, and wellness. According to V.I. Kvartalnov (2021), sports and health tourism is a type of tourist activity based on the combination of physical exertion and natural-climatic factors that ensure the restoration of the body and increase vitality [5].

N.V. Mironova (2022) emphasizes that sports and health tourism integrates two key components: a sports component (active forms of movement, hikes, training) and a recreational component (rest, relaxation, restorative procedures). This combination makes it a universal tool for disease prevention, immune system strengthening, and improvement of a person's psycho-emotional state. The synergy between these components creates a multiplier effect, where the benefits of physical activity are enhanced by the therapeutic effects of natural environments and structured wellness interventions [7].

A.A. Zhukov (2020) views sports and health tourism as a socially significant direction that forms a stable motivation in a person for a healthy lifestyle. He stresses that its core value lies not only in physical activity but also in the opportunity to connect with nature and restore harmony between body and mind. This perspective aligns with contemporary psychological research emphasizing the restorative effects of natural environments on cognitive function and emotional well-being [3].

O.A. Babanchikova (2022) examines modern trends in health resort tourism in Russia, including the integration of medical procedures, physical activity, and recreational programs. The author notes that comprehensive wellness is a key factor in attracting tourists, and the effectiveness of tourism largely depends on the quality of infrastructure and the possibilities of an individual approach to the tourist. She observes that the introduction of wellness programs and active forms of health tourism contributes to the formation of a stable tourist flow, increases the economic return of regions, and strengthens their image as centers for comprehensive health restoration. This observation is particularly relevant for the Caucasian Mineral Waters region, which has historically been positioned as a traditional medical resort but now faces the need to modernize its image [1].

The classification of sports and health tourism reflects its diversity. According to goals and objectives, the following types can be distinguished:

- Preventive-health tourism: aimed at strengthening health, increasing vitality, and normalizing physical and emotional state.
- Rehabilitation-health tourism: includes recovery programs after illnesses or intensive loads, often implemented in sanatoriums and specialized centers.
- Physical-development tourism: involves the development of physical qualities, improvement of endurance and strength through systematic outdoor sports activities.
- Psychological-health tourism: focuses on emotional relaxation, stress reduction, and restoration of inner harmony through spa, meditation, and yoga programs.

The presented goal-based classification holds not only theoretical but also significant applied value. For tour operators and specialists in the health resort sector, understanding these distinctions is a key tool in product development: the purpose of the trip dictates the range of services, the duration of the tour, the level of required medical supervision, and the methodology of client interaction. For instance, a tourist in need of rehabilitation is contraindicated for intense physical activity, whereas for a fitness tour enthusiast, the absence of an active program would make the vacation uninteresting and ineffective. Thus, this gradation by purpose allows for market segmentation and the creation of personalized offers that best meet the demands of a specific audience. In practice, successful tour operators are increasingly offering hybrid programs that combine elements from multiple categories, allowing clients to customize their experience based on personal goals and preferences.

Based on the intensity of physical activity, it can be divided into passive health (rest in sanatoriums, resorts), moderately active (walks, swimming, fitness, yoga, Nordic walking), and active (hikes, bike tours, ski routes, mountain trekking, rafting). According to the environment, there are mountains, water, forest/eco, and coastal/maritime tourism. Seasonally, programs are winter, summer, or year-round. In terms of organization, there are individual, group, and corporate health tours (Dolgova, 2021; Zhukov, 2020) [2].

These classification criteria serve as the foundation for operational activities in tourism. While goal-based classification answers the question of "what the client wants to achieve," the parameters of intensity, environment,

and seasonality dictate the conditions for realizing that goal. They determine logistics (the need for special equipment or transport), staffing requirements (whether an instructor-guide is needed or a tour guide for suffices), and infrastructure demands (the presence of therapeutic trails, spa centers, or ski slopes). In the context of this study, addressing these criteria allows us not only to describe the potential of the Caucasian Mineral Waters region but also to objectively assess how well the region is prepared to meet diverse demands: whether it can offer not only passive treatment but also active mountain trekking, corporate retreats, and year-round programs. This approach transforms a theoretical classification into a practical tool for territorial audit. Applying this audit framework to the CMW region reveals a strong foundation in moderately active and passive programs, with growing capacity for more active offerings [9].

Recent years have seen a steady increase in interest in active and health-oriented recreation in Russia. According to the Federal Agency for Tourism (Rosturizm), the share of domestic tourist flow in 2024 increased by more than 20% compared to the pre-pandemic level, with the health direction occupying one of the leading positions among types of recreation (Rosturizm, 2023). This growth reflects not only changes in travel opportunities but also a fundamental shift in consumer preferences toward meaningful, health-focused experiences [11].

Key trends include:

- Growth in popularity of domestic tourism: After restrictions on outbound travel, many tourists discovered new locations within Russia – the Caucasus, Crimea, Altai, Baikal, Karelia, Kamchatka. This rediscovery of domestic destinations has led to sustained demand, as travelers have developed a deeper appreciation for Russia's natural and cultural heritage.
- Formation of the wellness industry: Wellness tourism is a modern direction combining health procedures, fitness, spa, dietology, and psychological practices. Complexes offering recovery programs are actively developing in resorts like Belokurikha, CMW, Anapa, and Gorny Altai. The wellness concept has evolved beyond traditional spa services to encompass holistic approaches addressing physical, mental, and emotional health.
- Integration of digital technologies: Tourists increasingly use online services for booking and personalizing recreation programs. Apps that track physical activity during travel and select routes based on load level are emerging. Wearable devices and health monitoring technologies are also being integrated into resort programs, enabling personalized feedback and progress tracking.
- Development of ecotourism and sustainable practices: Modern consumers strive for environmentally friendly recreation. Tour operators are introducing "green tourism" principles: waste minimization, use of renewable energy sources, and reduction of single-use plastic. This trend aligns with global sustainability goals and appeals to environmentally conscious travelers, particularly younger demographics.
- Synergy with medical tourism: At the intersection of health resort treatment and active recreation, medical-health tourism is developing, including physiotherapeutic procedures and the use of natural therapeutic factors. This synergy creates opportunities for specialized programs targeting specific health conditions while incorporating active recreation elements.
- State support: Federal programs subsidize tour operators, develop new tourist clusters, and provide soft loans for modernizing sanatoriums and creating new health routes (Rosturizm, 2023; Pravitelstvo RF, 2022). The national project "Tourism and Hospitality Industry" has allocated significant resources to infrastructure development, including the modernization of resorts in the CMW region [12]

Beyond financial support, sports tourism in Russia is recognized as a tool for social development. Recent studies emphasize its importance for involving youth in healthy lifestyles, aiding population recovery after stress, and forming a morally developed personality with relatively small financial investments (Dubovik, 2025). This aligns with the broader national goals of promoting health and well-being through tourism [13].

Despite these positive trends, several problems hinder the development of sports and health tourism in Russia: insufficient transport accessibility of some regions, a shortage of qualified personnel, uneven distribution of tourist infrastructure, and weak promotion of domestic tourism in the international market. Additionally, there remains a significant gap between the potential of many regions and their actual tourism development, often due to underinvestment in marketing and service quality.

The Caucasian Mineral Waters region is one of the oldest resort areas in Russia, uniting the cities of Kislovodsk, Pyatigorsk, Essentuki, Zheleznovodsk, and Mineralnye Vody. Its uniqueness is determined not only by its natural resources but also by its historical, cultural, and recreational potential, which has been forming for over two centuries (Kavkazskie Mineralnye Vody, 2025). The region's status as a recognized health resort dates back to the early 19th century, when the first medical institutions were established, creating a rich legacy of balneological expertise [4].

A detailed analysis of the tourist potential of the Caucasian Mineral Waters region is critical for this study, as it serves as a bridge between the theoretical framework of sports and health tourism and its practical, on-the-ground implementation. This section moves beyond abstract classifications to examine a real-world location where

these concepts are brought to life. By systematically evaluating the region's natural resources, climatic conditions, infrastructure, cultural assets, and transport accessibility, we aim to achieve two primary objectives. First, to empirically verify that the CMW region possesses the essential components required to support the diverse forms of health tourism identified earlier. Second, and more importantly, this comprehensive assessment provides the foundational justification for the subsequent development of our original tour, "Energy of the Caucasus." Understanding what the region offers allows us to design a program that is not only conceptually sound but also logistically feasible and authentically rooted in the local environment, thereby transforming theoretical potential into a tangible and competitive tourist product.

Regarding natural resources, the region boasts over 130 mineral springs of various chemical compositions, including sulphate, hydrocarbonate, ferrous, and iodine-bromine waters. These sources are used to treat diseases of cardiovascular, nervous, respiratory, and digestive systems. Of particular importance is the Narzan spring in Kislovodsk, a source with unique healing properties known since the 18th century. Additionally, Tambukan Lake's therapeutic muds, possessing anti-inflammatory and regenerative properties, are also located in the CMW region. These muds, rich in sulfides and biologically active substances, are considered among the most effective in Russia for treating musculoskeletal and dermatological conditions.

In terms of climatic factors, the region features a mild mountain climate with a high number of sunny days per year, clean air, and low levels of dust and industrial pollution. These conditions create optimal opportunities for climatotherapy and body recovery after stress and physical exertion. The combination of moderate elevations (ranging from 300 to 1,400 meters above sea level) and the protective effect of the Main Caucasus Range creates a unique microclimate with therapeutic properties comparable to renowned European health resorts.

Concerning infrastructure and service, CMW offers over 200 modern sanatoriums, boarding houses, and spa complexes. In recent years, hotels have been actively modernized, sports and bicycle paths have been built, and fitness centers and therapeutic pools have been opened. Many sanatoriums are introducing innovative treatment and wellness methods, including physiotherapy, mud therapy, and immersive programs for psychological recovery (Sanatoriya Rus, 2025). Significant investments have been made in developing the resort parks, particularly in Kislovodsk, where one of Europe's largest landscaped parks provides an extensive network of therapeutic walking trails (terrenkurs) [10].

The unique combination of these natural and infrastructural factors has long positioned the Caucasian Mineral Waters as a leading health resort in Russia. Academic research confirms that the region possesses significant potential for wellness tourism, though scholars also note the need for continued development to enhance its attractiveness and increase tourist flow (Ivolga & Kulchitskaya, 2017). Recent studies emphasize that the region's future growth depends on its ability to attract younger demographics and position itself as a year-round destination offering diverse active recreation options alongside traditional medical treatments [14].

When it comes to cultural and natural attractions, the region is rich in historical, cultural, and natural landmarks, including Lermontov's House in Pyatigorsk, the Narzan Gallery, the Valley of Roses in Kislovodsk, Mount Koltso, the Dzhinalsky Ridge, and the Teberda Nature Reserve. The excursion appeal of the region complements health programs, creating a unique complex of tourist impressions. The region also features numerous architectural monuments, including 19th-century spa buildings, historic dachas, and cultural institutions that reflect its long history as a center of Russian intellectual and cultural life.

Regarding transport accessibility, the CMW region has a developed transport network: an international airport in Mineralnye Vody, railways, and buses connect the region with major Russian cities. The airport handles regular flights from Moscow, St. Petersburg, and other major cities, with flight times ranging from 2 to 3.5 hours, making the region accessible for short-term and weekend programs.

As part of this research, an original tourist product was developed – the health tour "Energy of the Caucasus", designed for a 7-day stay in the Caucasian Mineral Waters region. The program is aimed at individual tourists – people aged 18 to 55 who lead an active lifestyle and strive for harmony in physical and emotional state. The age range was selected based on market analysis indicating that this demographic shows the highest interest in integrated wellness programs combining active recreation with health procedures.

This tour has been designed with the primary objective of demonstrating that the Caucasian Mineral Waters region is an attractive holiday destination not only for older people but also for youth and active travelers, showcasing its potential as a modern center of sports and health tourism that combines active recreation, health restoration, and educational elements. The program deliberately balances structured activities with free time, allowing participants to personalize their experience while benefiting from a professionally designed wellness framework.

The accommodation for the tour is provided by the Sanatorium "Rus" in Kislovodsk, a multidisciplinary, year-round health complex offering a high level of service combined with a wide range of medical and wellness services. The sanatorium utilizes therapeutic mud from Lake Tambukan and various mineral waters. Its territory houses two modern residential buildings with comfortable rooms, a medical center, a large swimming pool, the "ElMont" spa center, a dietary buffet-style catering complex, a gym, and other facilities (Sanatoriya Rus, 2025). The

sanatorium's location near the Kislovodsk Resort Park provides convenient access to the terrenkur network, which is a central element of the tour's active component.

Table 1. Tour program

Day	Program	Description of Activities
1	Arrival and check-in	Meeting the tourist (from airport/railway station), transfer to the sanatorium, check-in, initial medical examination, evening walk in Kislovodsk Resort Park and introductory orientation session
2	"Breath of the Caucasus"	Morning exercises, terrenkur along "Valley of Roses" route, medical procedures, evening spa complex with guided relaxation techniques
3	Activity day	Ascent to Mount Koltso, Nordic walking in the park, medical/cosmetic procedures with emphasis on cardiovascular recovery
4	Recovery day	Medical/cosmetic procedures, evening relaxation with music program and local cuisine tasting featuring traditional Caucasian dishes prepared according to dietary principles
5	"Eco-day"	Excursion to Teberda Nature Reserve, ecological trail, photo session, picnic, cosmetic procedures with educational component on local biodiversity and conservation
6	Final activity day	Morning fitness session, medical/cosmetic procedures, individual nutrition consultation and personalized wellness recommendations for post-tour continuation
7	Departure	Medical/cosmetic procedures, final check-up, recommendations, transfer to station/airport with follow-up materials provided

Target audience: Individual tourists aged 18-55, families with children, people leading an active lifestyle. The program can also be adapted for corporate groups seeking team-building experiences combined with wellness components [8].

Competitive advantages of the tour:

- Individual approach and flexible schedule
- Combination of health improvement, sports, and cultural leisure
- High level of comfort
- Availability of professional medical services

Additional advantages include integration of modern wellness technologies, expert guides for active components, and a balanced program that prevents overexertion while maximizing therapeutic benefits.

Promotion channels: Online booking (official sanatorium websites), social networks, tour operators, tourist recommendations. Targeted digital marketing campaigns highlighting the unique combination of active recreation and medical expertise will be essential for reaching the intended audience.

Expected effect: Increased tourist flow to CMW, growth of revenues for sanatoriums and restaurants, destruction of stereotypes about health tourism being only for elderly people, strengthening the region's brand as a leading center of sports and health tourism. Long-term benefits include the development of sustainable tourism practices and the creation of new employment opportunities in the region.

Sports and health tourism in Russia possesses enormous potential. The Caucasian Mineral Waters region serves as a vivid example of a territory where unique natural resources are successfully integrated with modern infrastructure and innovative approaches to health improvement. The developed author's tour "Energy of the Caucasus" demonstrates the possibility of creating a competitive product capable of attracting a new target audience, breaking stereotypes about the "age-related" nature of sanatorium recreation, and contributing to the sustainable development of domestic tourism. The program's design reflects current global trends in wellness tourism while leveraging the unique advantages of the CMW region.

The comprehensive development of all forms of health tourism in the Caucasus makes the region competitive in the domestic market. The combination of natural factors, historical heritage, cultural sites, and modern wellness technologies forms a unique tourist niche capable of attracting tourists of various age categories and with different levels of training. Further development of this direction requires state support, infrastructure improvement, and active promotion of Russian resorts both domestically and internationally. Strategic priorities should include enhancing digital infrastructure, developing professional training programs for wellness tourism specialists, and creating integrated marketing campaigns that highlight the diversity of offerings across the region.

Future research should focus on measuring the economic impact of such integrated wellness programs, evaluating their effectiveness in improving health outcomes, and exploring opportunities for expanding the model to other Russian regions with similar natural and cultural assets.

Научный руководитель: доцент кафедры иностранных языков в профессиональной деятельности Муравьева К. Н.

Scientific supervisor: Associate Professor of the Department of Foreign Languages in Professional Sphere Muraveva K. N.

Список литературы

1. Бабанчикова О.А. Современные тенденции развития санаторно-курортного туризма в России // Вестник индустрии гостеприимства. – 2022. – № 3 (18). – С. 101–107.
2. Долгова Л.П. Wellness-туризм как инновационное направление индустрии отдыха // Современные проблемы сервиса и туризма. – 2021. – № 2 (16). – С. 33–40.
3. Жуков А.А. Спортивный туризм как фактор устойчивого развития регионов // Туризм и региональная экономика. – 2020. – № 1 (15). – С. 72–79.
4. Кавказские Минеральные Воды: официальный туристский портал [Электронный ресурс]. – URL: <https://kavkazvisit.ru> (дата обращения: 02.03.2026).
5. Квартальнов В.А. Туризм: теория и практика. – М.: Финансы и статистика, 2021. – 352 с.
6. Министерство экономического развития РФ. Национальный проект «Туризм и индустрия гостеприимства» (2023) [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.economy.gov.ru> (дата обращения: 02.03.2026).
7. Миронова Н.В. Современные тенденции развития оздоровительного туризма в России // Российский журнал туризма и сервиса. – 2022. – № 4 (26). – С. 45–52.
8. Официальный сайт международных студенческих карт ISIC [Электронный ресурс]. – М., 2024. – URL: <https://www.isic.ru> (дата обращения: 02.03.2026).
9. Постановление Правительства РФ от 24.03.2022 № 456 «О развитии туристской инфраструктуры в субъектах Российской Федерации» [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.consultant.ru> (дата обращения: 02.03.2026).
10. Санаторий «Русь» (г. Кисловодск) — официальный сайт [Электронный ресурс]. – URL: <https://sanrus-kmv.ru> (дата обращения: 02.03.2026).
11. Федеральное агентство по туризму (Ростуризм). Стратегия развития внутреннего туризма в РФ до 2035 года [Электронный ресурс]. – URL: <https://tourism.gov.ru> (дата обращения: 02.03.2026).
12. Федеральный закон № 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» от 24 ноября 1996 года (ред. от 30.11.2024) [Электронный ресурс]. – URL: https://tourism.gov-murman.ru/federalnyy-zakon-ot-24.11.1996-n-132_fz-_red.-ot-30.11.2024_.pdf (дата обращения: 02.03.2026).
14. Dubovik O. Specificity of sports tourism development in Russia // Zenodo. – 2025. – DOI: 10.5281/zenodo.16782481.
15. Ivolga A., Kulchitskaya A. Analysis of attractiveness of the Caucasian Mineral Water resorts, prospects of increase in tourist flow to the region // Turystyka i Rozwój Regionalny. – 2017. – № 7. – С. 5–12. – DOI: 10.22630/TIRR.2017.7.1.

References

1. Babanchikova O.A. Sovremennye tendentsii razvitiya sanatorno-kurortnogo turizma v Rossii // Vestnik industrii gostepriimstva. – 2022. – № 3 (18). – S. 101–107.
2. Dolgova L.P. Wellness-turizm kak innovatsionnoe napravlenie industrii otdykha // Sovremennye problemy servisa i turizma. – 2021. – № 2 (16). – S. 33–40.
3. Zhukov A.A. Sportivnyy turizm kak faktor ustojchivogo razvitiya regionov // Turizm i regional'naya ekonomika. – 2020. – № 1 (15). – S. 72–79.
4. Kavkazskie Mineral'nye Vody: ofitsial'nyy turistskij portal [Elektronnyj resurs]. – URL: <https://kavkazvisit.ru> (data obrashcheniya: 02.03.2026).
5. Kvartal'nov V.A. Turizm: teoriya i praktika. – M.: Finansy i statistika, 2021. – 352 s.
6. Ministerstvo ekonomicheskogo razvitiya RF. Natsional'nyj proekt «Turizm i industriya gostepriimstva» (2023) [Elektronnyj resurs]. – URL: <https://www.economy.gov.ru> (data obrashcheniya: 02.03.2026).
7. Mironova N.V. Sovremennye tendentsii razvitiya ozdorovitel'nogo turizma v Rossii // Rossijskij zhurnal turizma i servisa. – 2022. – № 4 (26). – S. 45–52.

8. Ofitsial'nyj sayt mezhdunarodnykh studencheskikh kart ISIC [Elektronnyj resurs]. – M., 2024. – URL: <https://www.isic.ru> (data obrashcheniya: 02.03.2026).
9. Postanovlenie Pravitel'stva RF ot 24.03.2022 № 456 «O razvitii turistskoj infrastruktury v sub"ektakh Rossijskoj Federatsii» [Elektronnyj resurs]. – URL: <https://www.consultant.ru> (data obrashcheniya: 02.03.2026).
10. Sanatorij «Rus'» (g. Kislovodsk) — ofitsial'nyj sayt [Elektronnyj resurs]. – URL: <https://sanrus-kmv.ru> (data obrashcheniya: 02.03.2026).
11. Federal'noe agentstvo po turizmu (Rosturizm). Strategiya razvitiya vnutrennego turizma v RF do 2035 goda [Elektronnyj resurs]. – URL: <https://tourism.gov.ru> (data obrashcheniya: 02.03.2026).
12. Federal'nyj zakon № 132-FZ «Ob osnovakh turistskoj deyatel'nosti v Rossijskoj Federatsii» ot 24 noyabrya 1996 goda (red. ot 30.11.2024) [Elektronnyj resurs]. – URL: https://tourism.gov-murman.ru/federalnyy-zakon-ot-24.11.1996-n-132_fz-_red.-ot-30.11.2024_.pdf (data obrashcheniya: 02.03.2026).
13. Dubovik O. Specificity of sports tourism development in Russia // Zenodo. – 2025. – DOI: 10.5281/zenodo.16782481.
14. Ivolga A., Kulchitskaya A. Analysis of attractiveness of the Caucasian Mineral Water resorts, prospects of increase in tourist flow to the region // Turystyka i Rozwój Regionalny. – 2017. – № 7. – S. 5–12. – DOI: 10.22630/TIRR.2017.7.1.

УДК 004.85:640.4

Я. А. Шиян

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

ВЛИЯНИЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫХ ЧАТ-БОТОВ НА КАЧЕСТВО ОБСЛУЖИВАНИЯ В РЕСТОРАНАХ

© Я. А. Шиян, 2026

Статья посвящена анализу влияния интеллектуальных чат-ботов на качество обслуживания в ресторанах с позиции автоматизации процессов взаимодействия с гостями. Рассматривается функциональная структура типового чат-бота для ресторана: модули распознавания намерений, диалогового управления, интеграции с базами данных и генерации ответов. Приводятся результаты экспериментальной оценки изменения скорости обработки входящих запросов и уровня удовлетворенности клиентов после внедрения бота в сеть ресторанов. Ключевые факторы эффективности: качество языковой модели, актуальность базы знаний и сценарий передачи сложных запросов персоналу. При соблюдении этих условий чат-бот повышает скорость обработки заявок и удовлетворённость клиентов.

Ключевые слова: чат-бот, искусственный интеллект, ресторанный бизнес, качество обслуживания, цифровые технологии, персонализация, автоматизация

Ya. A. Shiyan

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

THE IMPACT OF INTELLIGENT CHATBOTS ON THE QUALITY OF SERVICE IN RESTAURANTS

The article is devoted to the analysis of the influence of intelligent chat bots on the quality of service in restaurants from the point of view of automation of processes of interaction with guests. The functional structure of a typical chat bot for a restaurant is considered: intent recognition modules, dialogue management, integration with databases and response generation. Results of a experimental assessment of changes in the speed of incoming requests processing and customer satisfaction after the introduction of the bot into the restaurant network. Key efficiency factors: quality of language model, relevance of knowledge base and scenario of complex requests to staff. When these conditions are met, chat bots increase processing speed and customer satisfaction.

Keywords: Chatbot, artificial intelligence, restaurant business, service quality, digital technologies, personalization, automation

In recent years, the implementation of intelligent chatbots in the restaurant industry has been increasingly considered as one of the directions of digital transformation aimed at improving the speed of customer interaction and optimizing internal processes. Unlike earlier automated solutions, modern chatbots are capable not only of processing predefined commands but also of interpreting user requests, which makes them more flexible in real-world applications.

Studies in the field of customer service show that the use of chatbots can significantly reduce response time and increase service accessibility, especially under conditions of high staff workload. At the same time, a key advantage is the ability to process multiple requests simultaneously, which is hardly achievable within a traditional service model. However, it should be noted that customers' perception of service quality depends not only on the speed of response but also on its relevance and accuracy, which requires a more advanced chatbot architecture.

From a functional perspective, a typical restaurant chatbot consists of several interconnected components, including an intent recognition module, a dialogue management system, as well as integration with internal databases and response generation mechanisms. Such a structure makes it possible not only to handle standard requests, such as menu inquiries or order placement, but also to adapt responses depending on the context of interaction.

Practical studies focused on chatbot usage in food ordering processes indicate that users generally perceive automated interaction positively, provided that it remains simple and easy to understand. However, when interaction scenarios become more complex or when the system fails to accurately recognize requests, the level of user satisfaction may decrease. This highlights the importance of proper system configuration and regular updates of the knowledge base.

Thus, the effectiveness of intelligent chatbots in restaurants is determined not only by their implementation but also by the quality of their design, including natural language processing accuracy, logical dialogue flow, and the ability to transfer complex requests to human staff when necessary.

To assess the impact of chatbots on service quality in the restaurant sector, it is important to consider not only the technical characteristics of the system but also how its use is perceived by customers during interaction. In practice, chatbot implementation is usually aimed at solving specific tasks, such as accelerating request processing, reducing staff workload, and improving access to information. At the same time, the overall effect depends on a combination of factors, including interface usability, dialogue structure, and the correctness of responses.

Observations show that after chatbot implementation, the most noticeable change is the speed of response to customer requests, since the system can process inquiries without delays associated with the human factor. This becomes especially evident during peak hours, such as evenings or weekends, when a large number of orders and questions are received simultaneously. In such situations, automation helps to avoid communication bottlenecks and ensures a more balanced workload distribution.

However, customer satisfaction depends not only on speed but also on the quality of interaction, including the clarity of responses and ease of navigation within the dialogue. In some cases, users note that when a chatbot is properly configured, the ordering process becomes more predictable and requires less effort compared to traditional interaction methods. On the other hand, errors or limitations in dialogue scenarios may lead to the opposite effect, forcing customers to spend additional time clarifying information or repeating requests.

Particular attention should be paid to the integration of chatbots with internal restaurant systems, such as menu databases, order management systems, and delivery services, as this directly affects the accuracy and relevance of the provided information. A lack of synchronization between the system and real data increases the risk of incorrect responses, which negatively impacts the perceived quality of service. In this regard, both technical implementation and organizational aspects play an equally important role.

Therefore, assessing the impact of chatbots on service quality requires a comprehensive approach that takes into account both quantitative indicators, such as response time, and qualitative factors related to user experience and interaction convenience.

To provide a clearer understanding of this impact, a small-scale survey was conducted among users who had previously interacted with chatbots in restaurants. The survey involved 11 participants, who were asked to evaluate the convenience of interaction, the speed of information retrieval, and their overall impression of chatbot usage.

The results showed that most respondents positively evaluated the speed of chatbot performance, noting that the ability to receive answers almost instantly significantly simplifies interaction with a restaurant. At the same time, some participants indicated that chatbots are most effective for handling standard tasks, such as browsing menus or placing orders, while more complex requests are still better addressed through direct communication with staff.

It should also be noted that the level of satisfaction largely depended on how accurately the chatbot understood user requests. When responses were precise and met expectations, users described the interaction as convenient and efficient. However, in cases where errors occurred or information had to be re-entered, attitudes toward the system became more critical.

Overall, the survey results support findings from theoretical studies: chatbots can indeed improve service speed and simplify customer interaction, but their effectiveness is limited by the quality of implementation and their ability to handle non-standard requests.

Based on both theoretical analysis and survey results, several key factors can be identified that directly influence the effectiveness of chatbot use in the restaurant sector. First of all, this includes the quality of system configuration, as it determines the chatbot's ability to correctly interpret user requests and provide appropriate responses. Poorly designed interaction scenarios, as practice shows, may lead to situations where even a fast system fails to deliver a satisfactory user experience.

Another important factor is the relevance and completeness of the database connected to the chatbot, since outdated or incomplete information can negatively affect customer perception of the service. In addition, databases must be properly configured and correctly integrated with intelligent chatbot systems. The ability to transfer complex or non-standard requests to human staff is also essential, as it helps compensate for system limitations and prevents negative user experiences.

From a practical point of view, intelligent assistants are most effective when handling routine tasks that do not require an individual approach, whereas in more complex situations their use should be supplemented by

human involvement. This combined approach makes it possible to maintain both high service speed and the flexibility required for effective customer interaction.

In conclusion, intelligent chatbots have a noticeable impact on service quality in the restaurant industry, primarily by accelerating request processing and improving information accessibility. At the same time, their effectiveness is not absolute and largely depends on the quality of implementation and specific usage conditions. When properly integrated into the customer service system, chatbots can become an important element of a restaurant's digital infrastructure; however, their use requires a balanced approach in which automation complements, rather than replaces, human interaction.

Научный руководитель: доцент кафедры иностранных языков в профессиональной деятельности Чахоян А.О.

Scientific supervisor: Associate Professor of the Department of Foreign Languages in Professional Sphere Chakhoyan A.O.

References

1. Misischia C. V., Poecze F., Strauss C. Chatbots in customer service: Their relevance and impact on service quality // *Procedia Computer Science*. – 2022. – Vol. 201. – P. 421–428.
2. Customer intentions toward the adoption of WhatsApp chatbots for restaurant recommendations // *Journal of Hospitality and Tourism Technology*. – 2025.
3. Kuo Y.-F., Chen C.-F., Tseng F.-C. Chatbot usage in restaurant takeout orders: A comparison study of three ordering methods // *Journal of Hospitality and Tourism Management*. – 2020.
4. Genie: Enhancing information management in the restaurant industry through AI-powered chatbot // *ScienceDirect*. – 2024.

УДК 371.671:004.9

Ю. Ц. ЮндуноваСанкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна
191186, Санкт-Петербург, Большая Морская, 18**ИНТЕГРАЦИЯ ЭЛЕМЕНТОВ ДОПОЛНЕННОЙ РЕАЛЬНОСТИ В ПЕЧАТНЫЕ УЧЕБНИКИ**

© Ю. Ц. Юндунова, 2026

*Интеграция технологий дополненной реальности (AR) в печатные учебные издания является перспективным направлением развития образовательных материалов. При этом большинство исследований сосредоточено на педагогических эффектах, тогда как вопросы проектирования и полиграфической реализации остаются недостаточно изученными. Целью работы является анализ подходов к интеграции AR в печатные учебники с технологической и дизайнерской точек зрения. На основе обзора публикаций, представленных в базе Scopus, выделены основные модели интеграции: маркерные, основанные на распознавании изображений и гибридные системы «активных» учебников. Показано, что внедрение AR трансформирует печатное издание в интерфейс взаимодействия с цифровым контентом и предъявляет новые требования к макету, качеству печати и структуре издания. **Ключевые слова:** элементы дополненной реальности, печатные учебные издания, дизайн и разработка полиграфической продукции, интерактивные учебники*

J. Ts. YundunovaSaint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design
191186, St. Petersburg, Bolshaya Morskaya, 18**INTEGRATION OF AUGMENTED REALITY INTO PRINTED TEXTBOOKS**

The integration of augmented reality (AR) into printed textbooks has emerged as a promising approach to enhancing the functionality of traditional educational materials. While existing research primarily focuses on pedagogical outcomes, significantly less attention is given to the design and production aspects of AR-enhanced printed editions. This paper aims to analyze current approaches to AR integration into printed textbooks from a technological and design perspective. Based on a review of recent studies indexed in Scopus, key models of integration are identified, including marker-based systems, image recognition approaches, and hybrid active textbook systems. The study highlights the transformation of printed textbooks into interface elements that connect users with digital content and outlines the main design and production requirements for their implementation. The results demonstrate that successful integration of AR depends not only on software solutions but also on the quality of print design, layout structure, and production accuracy.

Keywords: augmented reality, printed textbooks, design, design and production of printed materials, interactive textbook

Traditional printed textbooks remain an essential component of the educational process due to their ergonomic properties, accessibility, and compliance with health and ergonomic requirements. However, their reliance on static two-dimensional representations limits their ability to effectively convey complex spatial and dynamic phenomena, particularly in disciplines requiring the visualization of three-dimensional structures and processes.

Recent advances in augmented reality (AR) technologies offer new opportunities to extend the functionality of printed materials by integrating interactive digital content. Through the use of mobile devices, printed elements can act as triggers for displaying three-dimensional models, animations, and multimedia content. Compared to traditional multimedia textbooks, AR-enhanced printed materials maintain the tangible advantages of physical media while enabling dynamic visualization capabilities, which are otherwise only achievable in fully digital environments [1].

Despite the increasing number of studies on AR in education, most research focuses on learning outcomes and student engagement, while the technological and design aspects of integrating AR into printed textbooks remain insufficiently explored. This study addresses that gap by providing a production-oriented review of AR-print integration, focusing on layout structure, printing constraints, and system-level architecture rather than pedagogical effectiveness. The paper does not evaluate learning gains, student motivation, or comparative instructional outcomes; readers seeking such analysis are referred to existing meta-reviews in the educational

technology literature.

The study is based on a qualitative analysis of scientific publications selected from the Scopus database using keywords related to "textbook" and "augmented reality." A total of 180 articles were initially identified. After abstract screening and removal of studies that did not address print production, layout integration, or technical implementation in physical textbooks, a final sample of 20 publications remained. This filtering outcome confirms the scarcity of research focused on the production dimension of AR-textbook integration. The selection criteria included relevance to AR-textbook integration, publication in peer-reviewed journals or conference proceedings, and a time range covering the last ten years. No strict domain restrictions were applied, which explains the inclusion of studies from visualization-intensive fields such as medicine, engineering, and natural sciences.

The most common approach to AR implementation in printed textbooks is the use of visual markers embedded into the layout (fig. 1). These markers are recognized by mobile applications and serve as triggers for displaying digital content such as 3D models, animations, or videos. This method is widely used in physics and engineering education, where printed diagrams or illustrations are augmented with interactive elements [2, 3, 4]. Compared to image-based recognition approaches, marker-based systems are generally more robust and easier to implement, but they offer lower flexibility in terms of aesthetic integration into the page design. The effectiveness of this approach depends on print quality, contrast, and spatial stability of elements, which directly affect recognition reliability.

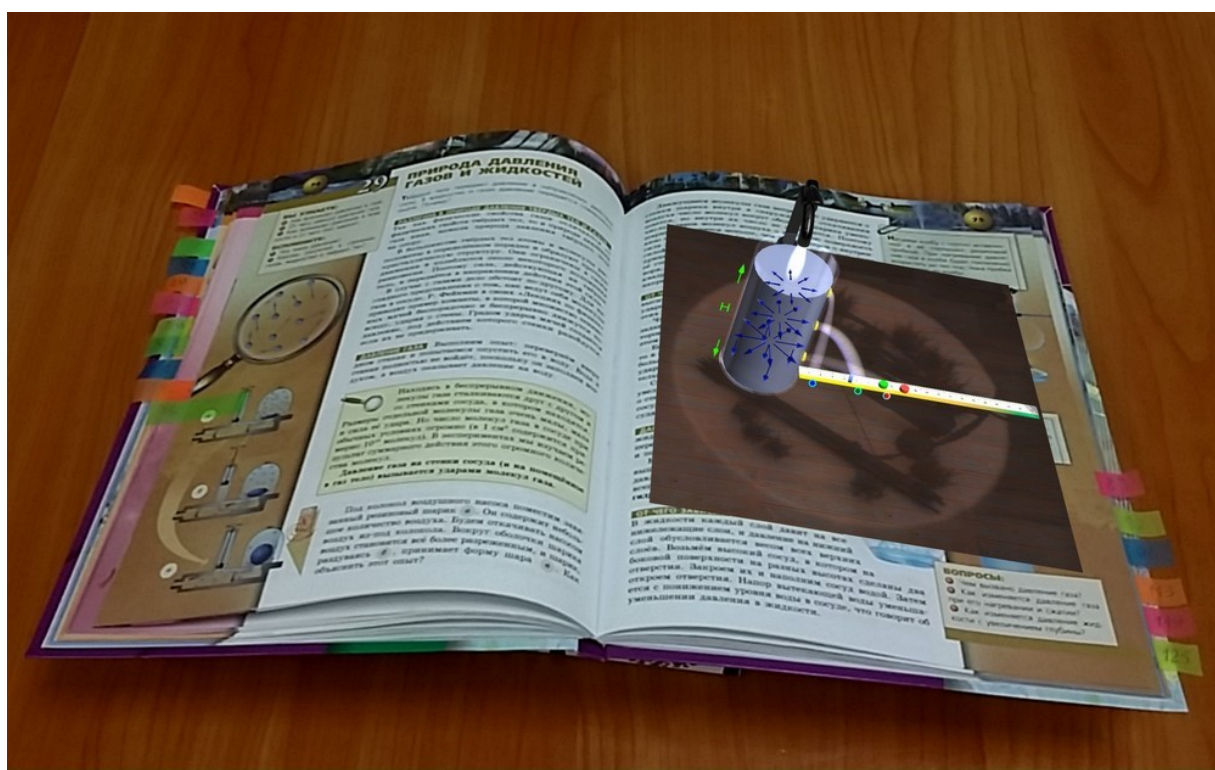


Figure 1 – AR element activated by visual markers embedded into the layout

A more advanced approach involves the use of full-page illustrations or photographs as recognition targets, eliminating the need for explicit markers. In this case, the printed image itself functions as an interface element between physical and digital layers of information. While this method improves visual integration and aesthetic quality, it imposes stricter requirements on print resolution, color consistency, and layout precision [5, 6]. Compared to marker-based systems, image-based approaches provide a more seamless user experience but are more sensitive to production variability and scanning conditions.



Figure 1 – Full-page illustration as recognition target

An important development in AR integration is the emergence of so-called "active textbook systems," in which printed materials are combined with a digital platform. A concrete technical feature distinguishing these systems from conventional AR textbooks is server-side content management: the printed book acts as a stable access point, while all interactive digital content is stored on external servers and can be updated without reprinting the textbook. For example, Suzuki et al. [7] describe an Android-based active textbook system where educators modify 3D models and quiz content through a web interface, and students retrieve the latest version at launch time without updating the mobile application. From a production perspective, this approach transforms the printed textbook into part of a larger hybrid educational ecosystem rather than a standalone product. These systems introduce higher flexibility than conventional AR-enhanced textbooks but also require more complex infrastructure for content management [7,8,9]. Later developments expanded toward mobile platforms and OS-independent implementations, increasing accessibility and scalability [10].

In addition to AR-based solutions, some studies describe alternative approaches in which printed text is linked to multimedia content such as multi-view videos or interactive visualizations. Although these systems do not always rely on AR technologies, they demonstrate similar principles of integrating print and digital media and indicate a broader trend towards hybridization of printed educational resources [11, 12]. Unlike AR-based systems, these approaches reduce technical dependency on mobile recognition but also provide less immersive interaction.

A potential counter-argument to the relevance of this research is that as education moves toward fully digital platforms, the problem of AR-print integration may become obsolete. However, printed textbooks remain dominant in many regions and disciplines due to infrastructure limitations, ergonomic preferences, and institutional procurement cycles. Until print is fully replaced — which is not projected within the next decade — production-aware AR integration remains practically relevant. This paper does not argue for the universal superiority of print over digital, but rather addresses the engineering reality that print and digital will coexist in educational publishing for the foreseeable future.

The integration of AR into printed textbooks introduces new requirements for the design and production process. First, the layout must include clearly defined interaction zones where digital content can be activated. These zones should be visually distinguishable while maintaining overall balanced page layout, ensuring both functional clarity and compositional stability. Second, print quality plays a critical role in ensuring reliable recognition. Factors such as color accuracy, contrast, resolution, and absence of distortions directly affect system performance. Third, the structure of the textbook must account for user interaction scenarios, including the sequence of scanning actions and the logical connection between printed and digital elements. Finally, compatibility with mobile devices must be considered at the design stage, as most AR applications rely on smartphones with heterogeneous hardware capabilities [13, 14, 15].

From a design perspective, the integration of AR changes the role of printed textbooks, transforming them from static information carriers into interactive interface components [15, 16]. This requires reconsideration of traditional page composition principles, including spatial hierarchy, visual balance, and the allocation of functional areas for digital activation. At the same time, production constraints such as printing tolerances, material variability, and reproduction accuracy introduce additional limitations that must be accounted for during the design stage.

The analysis shows that AR integration transforms the role of printed textbooks from static information carriers into interactive interface components. However, existing studies largely overlook the technological constraints associated with print production. While AR technologies are often presented as easily implementable solutions, their effectiveness depends on careful coordination between digital content development and print design. The lack of standardized approaches to marker design, layout integration, and production parameters remains a significant limitation, particularly in terms of reproducibility and scalability of AR-enhanced textbooks across different printing environments [17, 18, 19]. The main finding of this review is not a synthesis of consensus, but the identification of a systematic gap: among 180 identified articles, only 20 address print production parameters, and none provide standardized guidance for layout, marker contrast, or printing tolerances.

The integration of augmented reality into printed textbooks represents a significant step in the evolution of educational materials. Current approaches can be categorized into marker-based systems, image recognition methods, and hybrid active textbook models. The study demonstrates that successful implementation of AR-enhanced textbooks requires not only software development but also a systematic approach to print design and production. Future research should focus on developing standardized guidelines for integrating AR into printed materials, taking into account both technological and manufacturing constraints [20].

Научный руководитель: доцент кафедры иностранных языков в профессиональной деятельности Кайшева К. В.

Scientific supervisor: Associate Professor of the Department of Foreign Languages in the Professional Sphere Kaisheva K. V.

Список литературы

1. Vijay T., Anand M., Divya J., Ingale A.K. The impact analysis of augmented reality and virtual reality in education // International Journal of Recent Technology and Engineering. 2019. Vol. 8, no. 2 (Special Issue 4). P. 19–23. DOI: 10.35940/ijrte.B1004.0782S419.
2. Qu J., Zheng L., Kang Y., Ma B. Design and Implementation of Teaching Assistant System for Mechanical Course based on Mobile AR Technology // International Journal of Advanced Computer Science and Applications. 2022. Vol. 13, no. 4. P. 83–90. DOI: 10.14569/IJACSA.2022.0130410.
3. Sagge R.G. Beyond Static Textbook Illustrations: Development of Augmented Reality-Based Materials (ARM) for Geometry // International Journal of Information and Education Technology. 2025. Vol. 15, no. 8. P. 1687–1697. DOI: 10.18178/ijiet.2025.15.8.2370.
4. Suzuki S.-N., Akimoto Y., Ishihara M., Kobayashi Y. Basic Development of the Active Textbook System consisted of a General book and a Portable Electronic Terminal // Procedia Computer Science. 2017. Vol. 112. P. 109–116. DOI: 10.1016/j.procs.2017.08.181.
5. Yajima K. Development of Android version active textbook system // Procedia Computer Science. 2019. Vol. 159. P. 2258–2266. DOI: 10.1016/j.procs.2019.09.401.
6. Qiu X., Shishido H., Sakamoto R., Kitahara I. Interactive e-book linking text and multi-view video // Proceedings of IEEE GCCE. 2020. P. 813–817. DOI: 10.1109/GCCE50665.2020.9291752.
7. Rahmat A.D., Kuswanto H., Wilujeng I., Perdana R. Implementation of mobile augmented reality on physics learning in junior high school students // Journal of Education and e-Learning Research. 2023. Vol. 10, no. 2. P. 132–140. DOI: 10.20448/jeelr.v10i2.4474.
8. Ilanković N., Živanić D., Gašić V. The shift to 3D education in mechanical engineering: Adapting to generation Z visualization needs // International Journal of Mechanical Engineering Education. 2025. DOI: 10.1177/03064190251329578.
9. Muliya D., Baiti D.H., Bakri F., Permana H. Physics Textbook Enriched Augmented Reality: Easy Way to Understand The Physical Concept // MSCEIS 2019. 2020. DOI: 10.4108/eai.12-10-2019.2296481.
10. Sattar M.A., Maqbool M.U., Zakir F., Billah M. Enhancing student engagement through augmented reality in secondary biology education // Frontiers in Education. 2025. Vol. 10. Art. 1628004. DOI: 10.3389/educ.2025.1628004.
11. Borisova T., Stoykova V., Kazlacheva Z., Videnov K. Developing an augmented reality textbook for Bachelor and Master programmes “design, technology and management of the fashion industry” // IOP Conference Series: Materials Science and Engineering. 2021. Vol. 1031. Art. 012123. DOI: 10.1088/1757-899X/1031/1/012123.
12. Ren Z., Lei S., Ren X. The Application of WebGL Technology in the Construction of 3D Anatomy Digital

- Textbooks // Proceedings of the 2nd International Conference on Computer and Multimedia Technology (ICCMT 2025). 2025. P. 360–364. DOI: 10.1145/3757749.3757808.
13. Simok A.A., Mohd Ismail Z.I., Nor Azman N.A., Sanmugam M. Harnessing 3D Technology to Transform Anatomy Education // *Education in Medicine Journal*. 2024. Vol. 16, no. 4. P. 171–179. DOI: 10.21315/eimj2024.16.4.13.
14. Zhao S., Wang X., Li Y., Shi S., Liang C. Research on the Digital Transformation Path of Engineering Drawing Textbooks from “Paper-to-Digital” to “Intelligent Ecological” // Proceedings of the 3rd International Conference on Educational Knowledge and Informatization (EKI 2025). 2025. P. 39–44. DOI: 10.1145/3765325.3765333.
15. Narayanan S., Adikesavan P.N., Ananth V. Teaching Pterygopalatine Fossa Anatomy Using 3D Images and Physical Model: A Novel Teaching Strategy // *Medical Science Educator*. 2024. Vol. 34, no. 4. P. 901–908. DOI: 10.1007/s40670-024-02063-3.
16. Usembayeva I., Kurbanbekov B., Ramankulov S., et al. 3D Modeling and Printing in Physics Education: The Importance of STEM Technology for Interpreting Physics Concepts // *Qubahan Academic Journal*. 2024. Vol. 4, no. 3. P. 45–58. DOI: 10.48161/qaj.v4n3a727.
17. Shudayfat E.A., Alsali N.R.I. Science learning in 3D virtual environment multi-users online in basic education stage // *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*. 2023. Vol. 19, no. 1. Art. em2216. DOI: 10.29333/ejmste/12809.
18. Mondal A.H., Maity R. Exploring the Effects of Game-based Learning // *Journal of Engineering Education Transformations*. 2023. Vol. 37, no. 1. P. 98–105. DOI: 10.16920/jeet/2023/v37i1/23136.
19. Yaniawati P., Sudirman S., Mellawaty U., Indrawan R., Mubarika M.P. The potential of mobile augmented reality as a didactic and pedagogical source in learning geometry 3D // *Journal of Technology and Science Education*. 2023. Vol. 13, no. 1. P. 4–22. DOI: 10.3926/jotse.1661.
20. Sudarmilah E., Supriyono H., Fadlilah U., Irsyadi F., Fatmawati A. Prototyping AR EduGame for children: Learning Indonesian culture // *MATEC Web of Conferences*. 2018. Vol. 197. Art. 03012. DOI: 10.1051/mateconf/201819703012.

УДК 712.25:338.2

Е.А. Яковлева

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

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЗНАКОВЫХ ЛАНДШАФТНЫХ ПРОЕКТОВ: ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ И ПЕРСПЕКТИВЫ ПРИМЕНЕНИЯ В РФ

© **Е.А. Яковлева, 2026**

В статье анализируются зарубежные подходы к оценке экономической эффективности знаковых ландшафтных проектов и возможности их адаптации в России. На основе кейсов High Line и Millennium Park выявлены три группы методов: гедоническое ценообразование, мультипликативный анализ и анализ затрат и выгод. Обоснована возможность адаптации зарубежных методов в российских условиях с учетом дефицита открытых данных и слабого постпроектного мониторинга.

Ключевые слова: ландшафтная архитектура, экономическая эффективность, знаковые проекты, государственная поддержка, туризм, мультипликативный эффект, гедоническое ценообразование, зарубежный опыт.

E.A. Yakovleva

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

METHODOLOGICAL APPROACHES TO ASSESSING THE ECONOMIC EFFICIENCY OF ICONIC LANDSCAPE PROJECTS: FOREIGN EXPERIENCE AND PROSPECTS FOR APPLICATION IN THE RUSSIAN FEDERATION

The article analyzes foreign approaches to assessing the economic efficiency of iconic landscape projects and the prospects for their adaptation in Russia. Based on the cases of High Line and Millennium Park, three groups of methods are identified: hedonic pricing, multiplier analysis, and cost-benefit analysis. The possibility of adapting foreign methods in Russian conditions is substantiated, taking into account the lack of open data and weak post-project monitoring.

Keywords: landscape architecture, economic efficiency, iconic projects, government support, tourism, multiplier effect, hedonic pricing, foreign experience.

В последние годы во всем мире заметно вырос интерес к тому, как оценивать экономическую отдачу от крупных ландшафтных проектов. Причина проста: государство и частные инвесторы вкладывают в создание общественных пространств значительные средства, и им необходимо обоснование таких вложений. Особенно это актуально для «знаковых» проектов, которые позиционируются не просто как места отдыха, а как драйверы туристического потока и социально-экономического развития целых районов.

Россия здесь не исключение. У нас действуют национальные проекты «Туризм и индустрия гостеприимства» и «Формирование комфортной городской среды», по которым ежегодно выделяются миллиарды рублей на благоустройство. Однако методическая база для оценки того, насколько эффективно тратятся эти деньги, пока остается слабой. Нет единых стандартов, нет привычки считать экономический эффект от построенного парка или набережной. А без этого трудно принимать обоснованные решения: какой проект поддержать, где бюджетные средства сработают лучше.

Цель данной работы - изучить, как подходят к оценке экономической эффективности знаковых ландшафтных проектов за рубежом, и понять, что из этого опыта можно применить в России.

Теоретической базой исследования послужили работы в области Landscape Performance Evaluation (LPE), ведущим разработчиком которой является Landscape Architecture Foundation (LAF) [3]. С 2010 года в рамках программы Case Study Investigation (CSI) LAF профинансировано более 190 проектов по оценке ландшафтных решений, создана обширная база данных и разработана система метрик для оценки экологических, социальных и экономических выгод [5].

Методология исследования включала: анализ научных публикаций по проблемам экономической оценки ландшафтных проектов в базах Scopus, Web of Science, EconPapers; изучение отчетов и

аналитических материалов по знаковым ландшафтными проектам (High Line, Millennium Park) [6]; систематизацию методов оценки и выявление их применимости в российских условиях.

В качестве ключевых кейсов для анализа выбраны два наиболее изученных и документально подтвержденных проекта: High Line в Нью-Йорке (США) и Millennium Park в Чикаго (США). Выбор обусловлен наличием обширной эмпирической базы, разнообразием примененных методов оценки и схожестью задач с российскими проектами развития общественных пространств [6].

Методы оценки, используемые за рубежом. Анализ зарубежной практики позволил выделить три основных подхода к измерению экономической эффективности ландшафтных проектов [6].

Гедоническое ценообразование. Этот метод исходит из простой идеи: стоимость дома или земельного участка отражает ценность его местоположения, включая качество окружающей среды и близость к паркам. Если после создания ландшафтного объекта цены на соседнюю недвижимость растут быстрее, чем в других районах, - это и есть измеримый экономический эффект.

Самый яркий пример - исследования парка High Line. Black и Richards (2020) применили метод «разность разностей» (difference-in-differences) и геоинформационные системы. Выяснилось, что жилая недвижимость в радиусе прямой видимости от парка подорожала на 35,3% по сравнению с контрольными районами, где такого парка не было. Причем наибольший прирост стоимости показали квартиры, окна которых выходят прямо на эстакаду (второй этаж и выше). То есть люди готовы платить не просто за близость к парку, а конкретно за вид на него [1].

Примерно те же результаты получил Song (2013) в своем диссертационном исследовании: рост стоимости недвижимости вдоль High Line был подтвержден, а также был оценен мультипликативный эффект для nearby businesses - кафе, магазинов, галерей [4].

Еще один интересный пример - Новая Зеландия. Chen с соавторами (2025) применили гедоническую модель не к стоимости домов, а к стоимости земли в городе Линкольн. Это умный ход: цена земли меньше зависит от качества самого здания и точнее отражает вклад общественного пространства. Их 15-летнее исследование показало, что участки рядом с благоустроенными парками стабильно дорожают даже в периоды рыночных спадов [2].

Мультипликативный анализ. Этот подход ориентирован на «вторичные» эффекты - то, что происходит вокруг ландшафтного проекта, а не внутри него. Речь идет о создании новых рабочих мест, росте налоговых поступлений, развитии гостиниц, ресторанов, розничной торговли.

Классический кейс - Millennium Park в Чикаго. Исследователи использовали программный пакет IMPLAN (Impact Analysis for Planning), который позволяет рассчитать полный мультипликативный эффект инвестиций. Первоначально проект оценивался в 150 млн долларов, но в итоге обошелся в 490 млн (из них 270 млн - публичные деньги, 220 млн - частные пожертвования). Казалось бы, перерасход. Однако созданный парк стал катализатором развития целого района: туристический поток вырос, вокруг начали строить отели, офисы, жилые комплексы. Налоговые поступления от этой новой активности многократно перекрыли первоначальные затраты [3].

Аналогичные расчеты проводились и для High Line. Song (2013) показал, что проект не только окупился за счет роста налогов, но и создал устойчивый спрос на коммерческие и жилые площади в прежде депрессивном районе Челси [4].

Анализ затрат и выгод. Это самый комплексный подход. Он пытается учесть все: и прямые расходы на строительство, и косвенные выгоды (чистый воздух, снижение стресса у горожан, эстетическое удовольствие), и мультипликативные эффекты. Но здесь и кроется главная проблема - как сравнивать несравнимое?

Wang с соавторами (2016) проанализировали 82 кейса из базы Landscape Performance Series и насчитали 24 разные метрики и 32 метода оценки [6]. Выгоды измеряются в тоннах секвестрированного углерода, фунтах азота, не попавшего в ливневые стоки, процентах пользователей с улучшенным качеством жизни, количестве созданных рабочих мест, долларах налоговых поступлений. Как все это свести к общему знаменателю?

Chen с соавторами (2025) предлагают использовать деньги в качестве такой «универсальной валюты». Их идея: гедоническая оценка земли - это и есть способ выразить в денежных единицах все те выгоды, которые люди получают от парка (чистый воздух, красивые виды, место для прогулок, повышение настроения) [2]. В таблице 1 представлен сравнительный анализ рассмотренных методологических подходов.

Таблица 1. Сравнительная характеристика методов оценки экономической эффективности ландшафтных проектов

Метод	Объект оценки	Преимущества	Ограничения	Примеры применения

Гедоническое ценообразование	Рыночная стоимость соседней недвижимости или земли	Дает точные цифры, учитывает пространственные эффекты	Нужны большие массивы данных о сделках; зависит от конъюнктуры рынка	High Line [1, 4], Линкольн (Новая Зеландия) [2]
Мультипликативный анализ	Рабочие места, доходы, налоги в смежных отраслях	Широкий охват эффектов, показывает «эффект снежного кома»	Трудно выделить вклад именно ландшафтного проекта	Millennium Park [3], High Line [4]
Анализ затрат и выгод	Интегральная оценка - всё вместе	Самый полный взгляд, позволяет сравнивать разные проекты	Проблема «универсальной валюты»; много допущений	Теоретические разработки, единичные кейсы [2, 6]

Анализ зарубежного опыта позволяет выделить возможности и ограничения для адаптации рассмотренных методов в российской практике.

Возможности:

- уже работают национальные проекты с большими бюджетами на благоустройство — значит, есть и запрос на оценку эффективности;
- в ряде регионов (Москва, Санкт-Петербург, Татарстан) сложился активный рынок недвижимости, есть геоанные, кадастровый учет - техническая база для гедонического анализа;
- девелоперы сами заинтересованы в том, чтобы показывать: «наши дома рядом с новым парком стоят дороже».

Серьезные ограничения:

- у нас почти нет открытых данных о сделках с недвижимостью в привязке к координатам. А без этого гедоническое ценообразование невозможно;
- постпроектный мониторинг - редкость. Парк построили, открыли, а через пять лет никто не проверяет, что изменилось в экономике района;
- нет межведомственного взаимодействия: Росреестр, ФНС, Минэкономразвития и региональные администрации работают каждый сам по себе, а для оценки эффективности нужны общие данные;
- нет единых методических рекомендаций - каждый проект считает «как хочет» или не считает ничего.

Рекомендации по адаптации:

- взять не один метод, а их комбинацию: гедоническое ценообразование (если удастся достать данные) плюс мультипликативный анализ (он проще в реализации);
- начать с пилотов - выбрать 2–3 знаковых проекта в регионах, где данные более доступны (Москва, Казань, Сочи);
- разработать простые методические рекомендации для муниципалитетов - чтобы они могли сами оценивать хотя бы приблизительный эффект;
- включить требования к постпроектной оценке в конкурсную документацию при распределении бюджетных средств.

На основании проведенного анализа можно сформулировать следующие выводы. Во-первых, систематизация зарубежных методов оценки. В международной практике сложились три основных методологических подхода к оценке экономической эффективности знаковых ландшафтных проектов. Первый - гедоническое ценообразование, позволяющее количественно измерить влияние общественного пространства на стоимость прилегающей недвижимости и земли. Второй - мультипликативный анализ, дающий возможность оценить вторичные эффекты: создание рабочих мест, рост налоговых поступлений, развитие малого бизнеса и смежных отраслей (гостиничный сектор, общественное питание, розничная торговля). Третий - анализ затрат и выгод, который пытается учесть все виды выгод, включая трудноизмеримые социальные и экологические эффекты. Наиболее разработанными и апробированными на реальных кейсах являются первые два метода, которые дают конкретные, поддающиеся верификации количественные результаты.

Во-вторых, ключевая методологическая проблема. Главное препятствие, с которым сталкиваются исследователи при оценке экономической эффективности ландшафтных проектов, - отсутствие «универсальной валюты», то есть единого измерителя, позволяющего сопоставить разнородные по своей

природе выгоды. В рамках одного проекта приходится иметь дело с разными метриками: тонны секвестрированного углерода, снижение нагрузки на ливневую канализацию, улучшение ментального здоровья горожан, рост стоимости недвижимости, увеличение туристического потока, создание рабочих мест. Как сравнить и сложить эти величины? Перспективным направлением решения данной проблемы является использование денежной оценки в качестве интегрирующего показателя, что демонстрируют, в частности, исследования гедонического ценообразования, где рыночная цена земли или недвижимости «впитывает» в себя все воспринимаемые выгоды от близости к качественному общественному пространству.

В-третьих, ограничения для адаптации в России. Прямое копирование зарубежных методик в российских условиях невозможно в силу ряда институциональных и статистических барьеров. Во-первых, отсутствие открытых публичных реестров сделок с недвижимостью с пространственной привязкой делает гедонический анализ крайне затруднительным. Во-вторых, практика долгосрочного постпроектного мониторинга (оценка эффектов через 3, 5, 10 лет после ввода объекта) в России только начинает формироваться, тогда как именно такие лонгитюдные данные позволяют отделить влияние ландшафтного проекта от других факторов. В-третьих, межведомственное взаимодействие (Росреестр, ФНС, региональные администрации, профильные министерства) для целей оценки эффективности не налажено, данные разрознены и имеют разные форматы и периодичность обновления. В-четвертых, отсутствуют единые отраслевые методические рекомендации, что приводит к тому, что каждый проект либо оценивается «как получится», либо не оценивается вовсе.

В-четвертых, перспективы и направления адаптации. Несмотря на указанные ограничения, адаптация зарубежных методов в России возможна при соблюдении следующих условий. Первое - комбинирование методов: в условиях дефицита данных для полноценного гедонического анализа можно использовать упрощенные варианты мультипликативного анализа, который требует меньше исходной информации. Второе - фокус на пилотные регионы с наиболее развитой статистической базой и активной инвестиционной политикой (Москва, Санкт-Петербург, Республика Татарстан, Краснодарский край), где можно апробировать методики на 2-3 знаковых проектах. Третье - разработка адаптированных метрик с учетом доступных в России статистических данных (сведения Росреестра о кадастровой стоимости, данные ЕМИСС по занятости и туристическому потоку, налоговая отчетность ФНС по поступлениям от малого бизнеса в зоне влияния проекта). Четвертое - интеграция требований к постпроектной экономической оценке в существующие процедуры распределения бюджетных средств в рамках национальных проектов «Туризм и индустрия гостеприимства» и «Формирование комфортной городской среды».

Проведенный анализ показывает, что зарубежные подходы к оценке экономической эффективности знаковых ландшафтных проектов прошли длинный путь развития. Сегодня это не отдельные разрозненные методики, а целая институциональная инфраструктура: базы данных, программы обучения, стандарты отчетности, поддерживаемые профильными фондами и ассоциациями.

Для России наибольший интерес представляют методы гедонического ценообразования и мультипликативного анализа. Первый позволяет привязать к деньгам те выгоды, которые люди получают от парков (и тем самым решить проблему «универсальной валюты»). Второй - показать, как инвестиции в ландшафт работают на занятость и малый бизнес, что особенно важно в контексте государственной политики развития рынка труда.

При этом прямое копирование зарубежных подходов невозможно. У нас другая статистическая база, другие институты, другая культура управления проектами. Нужна адаптация, и первые шаги здесь могут быть такими: запуск пилотных исследований в 2-3 регионах (Санкт-Петербург, Татарстан, Краснодарский край); разработка простых методических рекомендаций для муниципальных чиновников; включение требований к постпроектной экономической оценке в условия конкурсов при распределении бюджетных средств.

Дальнейшие исследования будут направлены на создание такой адаптированной методики и ее апробацию на конкретных проектах в Северо-Западном федеральном округе. Результаты данной статьи закладывают теоретическую базу для этой работы, которая продолжится в рамках магистерской диссертации.

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

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

Список литературы

1. Блэк К.Дж., Ричардс М. Экоджентрификация и кто выигрывает от городских зеленых зон: на примере парка Хай-Лайн в Нью-Йорке // *Landscape and Urban Planning*. 2020. Т. 204. С. 103–118.

2. Ван Ц., Ян Б., Ли С., Биндер К. Экономические выгоды: метрики и методы оценки эффективности ландшафта // Sustainability. 2016. Т. 8, № 5. С. 424–436.
3. Фонд ландшафтной архитектуры. Новое руководство по оценке эффективности. Вашингтон: LAF, 2019. URL: <https://www.lafoundation.org/news/2019/03/guide-to-evaluate-performance> (дата обращения: 28.02.2026).
4. Чэнь Ц., Ван Б., Ли С., Чжан Ю. К единой валюте для оценки эффективности ландшафта: пример Новой Зеландии // Land. 2025. Т. 10, № 1. С. 7–25.
5. Институт земельной политики Линкольна. Создание Миллениум-парка: учебное кейс-исследование. Кембридж: Lincoln Institute, 2024. 15 с.
6. Сонг Дж. Экономическое воздействие сохранения и адаптивного повторного использования железнодорожных путей на примере парка Хай-Лайн в Нью-Йорке: региональный анализ и анализ изменения стоимости недвижимости. Итака: Корнеллский университет, 2013. 98 с.

References

1. Black K.J., Richards M. Eco-gentrification and who benefits from urban green amenities: NYC's High Line // Landscape and Urban Planning. 2020. Vol. 204. P. 103-118.
2. Wang Z., Yang B., Li S., Binder C. Economic Benefits: Metrics and Methods for Landscape Performance Assessment // Sustainability. 2016. Vol. 8, No. 5. P. 424-436.
3. Landscape Architecture Foundation. New Guide to Evaluate Performance. Washington: LAF, 2019. URL: <https://www.lafoundation.org/news/2019/03/guide-to-evaluate-performance> (дата обращения: 28.02.2026).
4. Chen Z., Wang B., Li S., Zhang Y. Towards a Unified Currency for Landscape Performance Evaluation: A New Zealand Case // Land. 2025. Vol. 10, No. 1. P. 7-25.
5. Lincoln Institute of Land Policy. Making Millennium Park: Teaching Case Study. Cambridge: Lincoln Institute, 2024.
6. Song J. The Economic Impact Of The Preservation And Adaptive Reuse Of Rail Tracks, The High Line In New York City: Regional Impact Analysis And Property Value Change Analysis. Ithaca: Cornell University, 2013.

УДК 659.4

В.Г. Углева

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

КОРПОРАТИВНЫЕ КОММУНИКАЦИИ КАК ИНСТРУМЕНТ ПРОДВИЖЕНИЯ БРЕНДА В СТРОИТЕЛЬНОЙ СФЕРЕ

В.Г. Углева

Аннотация: в статье рассматривается трансформация роли брендинга в российском промышленном и инфраструктурном строительстве в период 2021–2025 годов. На основе статистических данных и отраслевых опросов анализируются масштабы изменений в отрасли, включая динамику инвестиций, уровень конкуренции и кадровую ситуацию. Особое внимание уделяется проблемам развития брендинга: низкой эффективности B2B-коммуникаций, дефициту профильных специалистов и сложности оценки возврата инвестиций. В статье обобщаются результаты научных исследований, автор приходит к выводу о необходимости системной интеграции бренд-менеджмента во все бизнес-процессы промышленных строительных компаний как обязательном условии для успешной работы на крупных инфраструктурных проектах в условиях импортозамещения и цифровизации.

Ключевые слова: брендинг, промышленное строительство, корпоративная идентичность, репутационный менеджмент, технологический суверенитет

V.G. Uglev,

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

CORPORATE COMMUNICATIONS AS A TOOL FOR BRAND PROMOTION IN THE CONSTRUCTION INDUSTRY

Abstract: This article examines the transformation of branding's role in Russian industrial and infrastructure construction from 2021 to 2025. Using statistical data and industry surveys, the author analyzes the scale of changes in the industry, including investment dynamics, the level of competition, and the workforce situation. Particular attention is paid to the challenges of branding development: the ineffectiveness of B2B communications, a shortage of specialized specialists, and the difficulty of assessing return on investment. The article summarizes the results of scientific research and concludes that the systematic integration of brand management into all business processes of industrial construction companies is essential for successful implementation of large infrastructure projects in the context of import substitution and digitalization.

Keywords: branding, industrial construction, corporate identity, reputation management, technological sovereignty

За последние пять лет роль брендинга в сегменте промышленного и инфраструктурного строительства существенно изменилась: из вспомогательного маркетингового инструмента он превратился в стратегический ресурс, определяющий устойчивость и перспективы развития компаний, специализирующихся на сооружении магистральных газопроводов, комплексных установок подготовки газа и объектов производственной инфраструктуры. Раньше бренд подрядной организации в этой сфере ассоциировался в первую очередь с наличием допусков саморегулируемых организаций, опытом реализации проектов и ценовыми параметрами тендерных заявок. Усложнение технологических цепочек при строительстве объектов нефтегазовой отрасли, ужесточение требований к срокам и безопасности, импортозамещение оборудования и процессы цифровизации – все это повлияло на переосмысление роли брендинга в промышленном строительстве.

Статистические данные подтверждают масштаб изменений в сегменте промышленного строительства России. По информации, озвученной вице-премьером Российской Федерации Александром Новаком на заседании федерального штаба по газификации, объем инвестиций ПАО «Газпром» в газификацию российских регионов за период 2021–2025 годов превысил 1 трлн рублей, что в 2,7 раза больше показателей предыдущей пятилетки. В результате уровень газификации России по итогам 2025 года достиг 75%. За пять лет было построено более 910 км газопроводов-отводов и свыше 22 тыс. км

газовых сетей газораспределения, газ впервые поступил в 2,15 тыс. населенных пунктов. Всего к настоящему моменту заключено свыше 1,7 млн договоров на подключение, техническая возможность подключения обеспечена почти для 1,8 млн объектов. В 2025 году зафиксированы пиковые значения в 337 тыс. подключений, а всего по программе догазификации газ получили уже 1,1 млн потребителей [1]. Конкуренция за долгосрочные проекты выросла, в этих условиях брендинг становится обязательным инструментом, который поможет привлечь внимание к компании и получить большее количество заказов.

Исследования подтверждают растущую значимость брендинга в промышленном строительстве. Например, Ю. В. Вайрах, Е. С. Другова, А. В. Казорина и Н. Ю. Чугунова отмечают, что в современных экономических условиях предприятиям критически важна высокая конкурентоспособность. Чтобы завоевать узнаваемость и доверие со стороны государственных заказчиков и технологических партнеров, строительной компании необходимо сформировать собственную корпоративную идентичность и уникальный технологический образ [2]. Ученые подчеркивают, что последовательная работа над брендом позволяет даже специализированным подрядчикам привлекать лояльных заказчиков и выстраивать долгосрочные отношения на рынке промышленного подряда – что особенно актуально для инфраструктурной сферы с ее многолетними инвестиционными циклами и высокими требованиями к надежности. Средняя продолжительность реализации крупного проекта по строительству промышленных объектов составляет от 3 до 7 лет, за это время заказчик многократно взаимодействует с брендом подрядчика – с помощью тендерной документации, аудита производственных мощностей, контроля качества сварочных работ, системы промышленной безопасности и постпроектное сервисное обслуживание.

Практика последних лет подтверждает, что системный подход к брендингу становится ключевым фактором конкурентоспособности строительных компаний. Как показал кейс по ребрендингу компании «ДОМ ТЕХНОНИКОЛЬ», реализованный в 2024 году, современный брендинг выходит далеко за рамки разработки логотипа и фирменного стиля. В ходе проекта была создана целостная бренд-система, объединяющая три разнонаправленных вектора коммуникации: технологичность и надежность для корпоративных клиентов, эмоциональные ценности для частных заказчиков и рациональные аргументы для государственных структур. Такая система охватывает все точки контакта компании с аудиторией – от цифровых носителей до архитектурных решений на строительных площадках. Как отмечают авторы проекта, брендинг перестал быть «красивой упаковкой» и превратился в стратегию доверия, где визуальный язык становится прямым продолжением продукта, а ключевой задачей является не просто узнаваемость, а формирование уверенности у заказчика на всех этапах взаимодействия – от тендера до постпроектного обслуживания [3].

Трансформация брендинга отразилась и на роли подрядной организации в промышленном строительстве. Сегодня компания, строящая крупные энергетические объекты страны, уже не ограничивается функцией исполнителя рабочей документации – она одновременно выступает технологическим интегратором, центром компетенций по импортозамещению, оператором сложных логистических цепочек и гарантом промышленной безопасности на объектах повышенной опасности. Д. И. Кайгородов анализирует digital-маркетинговые стратегии в строительной отрасли России и зарубежных стран [4]. Исследователь изучает различные подходы и приходит к выводу, что технологическое развитие и изменение требований заказчиков к прозрачности строительства вынуждают компании адаптировать маркетинговые стратегии для достижения максимальной эффективности при участии в тендерах. Автор подробно рассматривает применение таких инструментов, как SEO для корпоративных сайтов, контент-маркетинг через технические статьи и кейсы, SMM для привлечения молодых специалистов и email-маркетинг для взаимодействия с проектными институтами. Российские компании чаще опираются на традиционные методы продвижения через отраслевые выставки и личные контакты с заказчиками, тогда как зарубежные активнее внедряют искусственный интеллект и машинное обучение для анализа тендерной документации и оптимизации портфеля заказов. При этом отечественные игроки добиваются высоких результатов за счет глубокого понимания локальной нормативной базы, наличия собственной производственной базы и выстроенных отношений с поставщиками импортозамещающего оборудования, что позволяет им успешно конкурировать даже без использования самых передовых цифровых инструментов.

Развитие цифровых технологий и трансформация медиасреды привели к появлению новых подходов в брендинге строительных компаний. Один из заметных трендов – персонализация бренда через публичность технических директоров и руководителей проектов, которая усилилась после ухода с российского рынка ряда западных инжиниринговых компаний. По данным экспертов, опрошенных отраслевыми изданиями, в российском промышленном строительстве личный бренд руководителей пока выполняет вспомогательную функцию по отношению к корпоративному бренду, но его значимость постепенно растет [5]. Мнения профессионалов отрасли различаются. Одни считают, что крупные игроки делают ставку на корпоративный бренд, аккумулирующий многолетний опыт реализации сложных проектов: для заказчиков важнее репутация компании, ее технологические компетенции и финансовая

устойчивость. В то же время другие эксперты отмечают, что на конкурентном рынке промышленного подряда яркий лидер может стать значимым активом бренда – это помогает выстраивать доверие при аудите производственных мощностей и выделяться в профессиональном сообществе. Отмечается, что маркетинг «с человеческим лицом» в строительстве укрепляет доверие и дает конкурентное преимущество, особенно при взаимодействии с государственными заказчиками. Вместе с тем существуют и риски: в случае аварии или нарушения сроков сдачи объекта негативные публичные высказывания первого лица могут неблагоприятно сказаться на имидже всей компании и ее шансах на участие в будущих тендерах.

Анализ практических кейсов российских подрядчиков в нефтегазовом строительстве показывает, что компании все чаще обновляют визуальную идентификацию и смысловые платформы с акцентом на технологический суверенитет и промышленную безопасность. Переход от простой визуальной идентификации к созданию смысловых платформ, которые резонируют с ценностями государственных заказчиков отвечает потребностям в надежности, безопасности и технологической независимости. В качестве подтверждающего примера можно привести опыт АО «Газстройпром», которое в 2024 году заняло первое место в номинации «Лучший корпоративный SMM-проект» среди дочерних организаций ПАО «Газпром», что свидетельствует о растущем внимании крупных подрядчиков к системному брендингу и корпоративным коммуникациям [6].

Теоретические аспекты брендинга также активно исследуются учеными применительно к промышленному строительству. Так, Е. А. Баранова анализирует понятие «бренд» применительно к строительной отрасли [7]. Автор выделяет ключевые элементы бренда и факторы его формирования, а также обосновывает необходимость системного подхода к управлению брендом как нематериальным активом. Е.А. Баранова подчеркивает, что в условиях жесткой конкуренции за крупные инфраструктурные контракты, бренд становится решающим фактором выбора подрядной организации – особенно с учетом долгосрочного характера инвестиций в объекты, где цена ошибки для заказчика и государства крайне высока. Кроме того, сильный бренд помогает компании формировать более выгодные условия сотрудничества с субподрядчиками и поставщиками оборудования, налаживать взаимодействие с финансовыми институтами для получения банковских гарантий и в итоге повышать экономическую эффективность бизнеса.

П. Ю. Макаров и А. А. Чуб в исследовании брендинга территорий изучают влияние региональных экономических условий на успешность брендинга [8]. Используя метод анализа выживаемости (метод Каплана – Мейера), ученые анализируют 15 брендов субъектов РФ за 2010–2020 годы и приходят к выводам, которые имеют прямое значение для промышленных строительных компаний. Успешность бренда подрядной организации зависит от базовых экономических показателей регионов присутствия, таких как ВРП на душу населения, инвестиционная привлекательность и развитие транспортной инфраструктуры. В то же время соседство с регионами, где уже работают подрядчики с устоявшимся брендом, снижают шансы на успех нового игрока. Кроме того, исследователи отмечают, что компании, работающие в регионах с небольшими административными центрами, но развитой сырьевой базой, демонстрируют более высокую устойчивость бренда, чем подрядчики, сосредоточенные исключительно в крупных промышленных городах. Для сегмента строительства нефтегазовых объектов эти выводы имеют прямое значение, поскольку подрядчики, работающие в Восточной Сибири и на Дальнем Востоке, вынуждены вкладывать дополнительные ресурсы в формирование собственного бренда, компенсируя недостаток региональной инфраструктуры и удаленность от центров принятия решения.

Наряду с достижениями в области брендинга, в сегменте промышленного и инфраструктурного строительства сохраняется ряд острых проблем, требующих системного решения. Первая проблема связана с остаточным недоверием со стороны государственных заказчиков к новым подрядным организациям, которое является наследием проблем с соблюдением сроков и качества на ряде крупных проектов. Вторая проблема заключается в размытости брендовых коммуникаций в B2B-сегменте. Многие промышленные строительные компании не имеют четкой бренд-платформы и заменяют ее набором общих фраз о «многолетнем опыте», «квалифицированных кадрах» и «современном оборудовании». Специализированное исследование, проведенное LinkedIn B2B Institute совместно с MediaScience, в котором приняли участие 770 респондентов, изучавших 109 реальных B2B-объявлений, показало, что 81% B2B-рекламы не привлекает должного внимания и не обеспечивает запоминаемость бренда. Только 19% участников смогли одновременно вспомнить рекламу и правильно связать ее с брендом [9]. Иными словами, 81% бюджетов на креатив и медийное размещение оказываются потраченными впустую, так как не достигают базовых целей видимости и узнаваемости. Исследователи также установили, что среднее время активного внимания пользователя к рекламе составляет всего 3,7 секунды, при этом рекламодатели упускают возможность закрепить бренд в памяти аудитории. Эти данные свидетельствуют о низкой эффективности брендовых коммуникаций и необходимости перехода от общих деклараций к созданию запоминающихся, четко идентифицируемых рекламных сообщений, где бренд находится в фокусе с первых секунд.

Третья проблема связана с дефицитом профильных специалистов в узкой нише промышленного маркетинга. Профессиональные маркетологи, имеющие опыт работы именно в нефтегазовом строительстве, остаются редкостью. По данным hh.ru, общий тренд на рынке труда в 2025 году демонстрирует усиление конкуренции среди соискателей: среднее значение hh.индекса выросло с 4,8 в начале года до 8 к концу года, а число активных соискателей увеличилось на 31% при сокращении количества вакансий на 26%. Однако за этими общими цифрами скрывается острая нехватка кадров в узкоспециализированных сегментах. В отличие от массовых профессий, где на одну вакансию претендуют десятки соискателей, для позиций, требующих одновременно знаний в области маркетинга, понимания специфики нефтегазового строительства и опыта взаимодействия с государственными заказчиками, релевантных резюме крайне мало. Именно этот разрыв между общим избытком соискателей на рынке и дефицитом узких специалистов в промышленном маркетинге и брендинге составляет суть кадровой проблемы [10].

Еще одна проблема заключается в сложности измерения возврата инвестиций в брендинг в промышленном строительстве. Руководители компаний нередко воспринимают брендинг как затратную статью, не приносящую быстрых измеримых результатов в виде новых контрактов. По данным опроса, проведенного Национальным объединением строителей (НОСТРОЙ) в 2024 году на основе статистики Росстата, 66% руководителей строительных организаций оценили экономическую ситуацию в отрасли как удовлетворительную, 14% – как благоприятную, 9% – как неудовлетворительную, еще 11% выразили неоднозначное мнение [11]. При этом 68% опрошенных руководителей не ожидают изменений экономической ситуации в строительстве до конца 2024 года, 17% прогнозируют улучшение, 6% – ухудшение, а 9% воздержались от ответа. Эти данные свидетельствуют о том, что руководители строительных компаний сосредоточены преимущественно на текущих экономических вызовах – участии в тендерах, оптимизации производственных затрат и кадровом обеспечении. Как следствие, брендинг зачастую воспринимается как менее приоритетное направление по сравнению с решением операционных задач. Это связано также с отсутствием понятных и адаптированных к промышленному строительству методик оценки брендовых активов. Традиционные подходы (например, оценка по премии в цене контракта или по доле повторных заказов) плохо работают в условиях длительного цикла строительства и высокой доли государственного регулирования. В результате многие компании недоинвестируют в брендинг, что в долгосрочной перспективе снижает их устойчивость к периодам турбулентности на рынке, изменению политики государственных заказчиков и появлению новых технологических конкурентов.

Таким образом, за последние пять лет брендинг в российском промышленном и инфраструктурном строительстве превратился из вспомогательного инструмента в стратегический ресурс, определяющий технологическую конкурентоспособность и устойчивость подрядных организаций. Современный бренд компании объединяет промышленную безопасность, технологические компетенции и идеологию технологического суверенитета. Однако развитию брендинга препятствуют недоверие со стороны заказчиков, размытость B2B-коммуникаций (81% рекламы не запоминается), дефицит профильных кадров и концентрация руководителей на операционных задачах. Преодоление этих барьеров требует системной интеграции бренд-менеджмента во все бизнес-процессы. Успех приходит к тем подрядчикам, которые формируют технологические кейсы, развивают публичность специалистов и рассматривают брендинг как нематериальный актив, влияющий на загрузку мощностей и финансовую устойчивость. В условиях импортозамещения и цифровизации брендинг становится обязательным условием для работы на крупных инфраструктурных проектах.

Научный руководитель: доцент, доцент, кандидат психологических наук В.В. Смирнова

Scientific supervisor: docent, docent, candidate of psychological sciences V.V. Smirnova

Список литературы

1. Газпром в 2021-2025 гг. вложил в газификацию регионов России более 1 трлн руб. [Электронный ресурс] // fomag.ru. – 2026. – 23 янв. – Режим доступа: <https://fomag.ru/news-stream/gazprom-v-2021-2025-gg-vlozhit-v-gazifikatsiyu-regionov-rossii-bolee-1-trln-rub/> (дата обращения: 04.04.2026)
2. Вайрах, Ю. В. The model for developing a brand concept for a small construction business / Ю. В. Вайрах, Е. С. Другова, А. В. Казорина, Н. Ю. Чугунова // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. – 2021. – Vol. 751, No. 1. – Article 012184. Режим доступа: <https://beta.iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/751/1/012184> (дата обращения: 04.04.2026)
3. WORKSPACE. ДОМ ТЕХНОНИКОЛЬ: ребрендинг технологичного лидера – кейс Текарт [Электронный ресурс] // workspace.ru. – 2024. – 3 дек. – Режим доступа: <https://workspace.ru/cases/dom-tehnonikol-rebranding-tehnologichnogo-lidera/> (дата обращения: 04.04.2026)
4. Кайгородов, Д. И. Анализ и сравнение digital-маркетинговых стратегий в строительной отрасли России и зарубежных стран / Д. И. Кайгородов // Молодой ученый. – 2024. – № 26 (525). – С. 151–153

5. Сила личности: топ-менеджеры стали брендом в девелопменте [Электронный ресурс] // Деловой Петербург. – 2025. – 22 авг. – Режим доступа: <https://www.dp.ru/a/2025/08/22/sila-lichnosti-top-menedzheri> (дата обращения: 04.04.2026)
6. Газстройпром – первый в номинации «Лучший корпоративный SMM-проект» [Электронный ресурс] // РБК Компании. – 2024. – Режим доступа: <https://companies.rbc.ru/news/ApBmH30jLX/gazstroyprom---pervyy-v-nominatsii-luchshij-korporativnyiy-smm-proekt/> (дата обращения: 05.04.2026)
7. Баранова, Е. А. Теоретические аспекты формирования бренда строительной компании / Е. А. Баранова // Экономика и управление в строительстве. – 2021. – № 3. – С. 45–51
8. Макаров, П. Ю. Влияние региональных экономических условий на брендинг территорий: анализ выживаемости / П. Ю. Макаров, А. А. Чуб // Экономика региона. – 2023. – Т. 19, № 3. – С. 651–667.
9. LinkedIn B2B Institute. Better, bolder B2B branding : how to unlock the biggest opportunity in B2B [Electronic resource] / LinkedIn B2B Institute, MediaScience. – 2024. – Mode of access: <https://www.linkedin.com/business/marketing/blog/trends-tips/this-week-in-marketing-the-power-of-brand> (дата обращения: 05.04.2026)
10. Итоги российского рынка труда 2025 и тренды на 2026 год по версии hh.ru [Электронный ресурс] // IT Channel News. – 2025. – 22 дек. – Режим доступа: <https://www.novostiitkanala.ru/news/detail.php?> (дата обращения: 05.04.2026)
11. Интерфакс. Почти 70% застройщиков не ждут экономических изменений в строительстве до конца года [Электронный ресурс] // Interfax-russia.ru. – 2024. – 25 нояб. – Режим доступа: <https://www.interfax-russia.ru/index.php/realty/news/pochti-70-zastroyshchikov-ne-zhdut-ekonomicheskikh-izmeneniy-v-stroitelstve-do-konca-goda> (дата обращения: 05.04.2026)

References

1. Gazprom v 2021-2025 gg. vlozhl v gazifikatsiyu regionov Rossii bolee 1 trln rub. [Electronic resource] // fomag.ru. – 2026. – 23 yanv. – Mode of access: <https://fomag.ru/news-stream/gazprom-v-2021-2025-gg-vlozhl-v-gazifikatsiyu-regionov-rossii-bolee-1-trln-rub/> (date accessed: 04.04.2026)
2. Vayrakh, Yu. V. The model for developing a brand concept for a small construction business / Yu. V. Vayrakh, E. S. Drugova, A. V. Kazorina, N. Yu. Chugunova // IOP Conference Series: *Earth and Environmental Science*. – 2021. – Vol. 751, No. 1. – Article 012184. – Mode of access: <https://beta.iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/751/1/012184> (date accessed: 04.04.2026) (in Rus.).
3. WORKSPACE. DOM TEKHNONIKOL': rebrending tekhnologichnogo lidera – keys Tekart [Electronic resource] // workspace.ru. – 2024. – 3 dek. – Mode of access: <https://workspace.ru/cases/dom-tehnonikol-rebrending-tehnologichnogo-lidera/> (date accessed: 04.04.2026)
4. Kaygorodov, D. I. Analiz i sravnenie digital-marketingovykh strategiy v stroitel'noy otrasli Rossii i zarubezhnykh stran / D. I. Kaygorodov // *Molodoy uchenyy*. – 2024. – № 26 (525). 151–153 pp. (in Rus.).
5. Sila lichnosti: top-menedzheri stali brendom v developpmente [Electronic resource] // Delovoy Peterburg. – 2025. – 22 avg. – Mode of access: <https://www.dp.ru/a/2025/08/22/sila-lichnosti-top-menedzheri> (date accessed: 04.04.2026)
6. Gazstroyprom – pervyy v nominatsii «Luchshiy korporativnyy SMM-proekt» [Electronic resource] // RBC Kompanii. – 2024. – Mode of access: <https://companies.rbc.ru/news/ApBmH30jLX/gazstroyprom---pervyy-v-nominatsii-luchshij-korporativnyiy-smm-proekt/> (date accessed: 05.04.2026)
7. Baranova, E. A. Teoreticheskie aspekty formirovaniya brenda stroitel'noy kompanii / E. A. Baranova // *Ekonomika i upravlenie v stroitel'stve*. – 2021. – № 3. 45–51 pp. (in Rus.).
8. Makarov, P. Yu. Vliyanie regional'nykh ekonomicheskikh usloviy na brending territory: analiz vyzhivaemosti / P. Yu. Makarov, A. A. Chub // *Ekonomika regiona*. – 2023. – Т. 19, № 3. 651–667 pp. (in Rus.).
9. LinkedIn B2B Institute. Better, bolder B2B branding : how to unlock the biggest opportunity in B2B [Electronic resource] / LinkedIn B2B Institute, MediaScience. – 2024. – Mode of access: <https://www.linkedin.com/business/marketing/blog/trends-tips/this-week-in-marketing-the-power-of-brand> (date accessed: 05.04.2026)
10. Itogi rossiyskogo rynka truda 2025 i trendy na 2026 god po versii hh.ru [Electronic resource] // IT Channel News. – 2025. – 22 dek. – Mode of access: <https://www.novostiitkanala.ru/news/detail.php?> (date accessed: 05.04.2026)
11. Interfaks. Pochti 70% zastroyshchikov ne zhdut ekonomicheskikh izmeneniy v stroitel'stve do kontsa goda [Electronic resource] // Interfax-russia.ru. – 2024. – 25 noyab. – Mode of access: <https://www.interfax-russia.ru/index.php/realty/news/pochti-70-zastroyshchikov-ne-zhdut-ekonomicheskikh-izmeneniy-v-stroitelstve-do-konca-goda> (date accessed: 05.04.2026).

УДК 331.5

Т.А. Флягина, П.С. Васильева

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

ПРОБЛЕМЫ БЕЗРАБОТИЦЫ В РОССИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

© Т.А. Флягина, П.С. Васильева, 2026

В статье анализируются проблемы безработицы в Российской Федерации в современных условиях. На основе данных Росстата за последние годы показан парадокс рекордно низкого уровня безработицы (3,3–3,5% в 2023–2024 гг.) на фоне нарастающего структурного дисбаланса: острого кадрового дефицита, региональной дифференциации (разрыв до 15 раз), высокой доли неформальной занятости (15–25%) и скрытой неполной занятости. Выявлено, что основными факторами снижения безработицы выступают не столько экономический рост, сколько демографическое сжатие, частичная мобилизация и отток мигрантов. Оценена эффективность государственной политики занятости (пассивные и активные меры); показано, что программы переобучения и содействия самозанятости демонстрируют ограниченные результаты из-за формализма и слабой интеграции с бизнесом. Определены перспективные направления: переход к проактивной политике, развитие непрерывного образования, адаптация трудового законодательства к платформенной занятости, стимулирование трудовой мобильности.

Ключевые слова: безработица, занятость, рынок труда, структурная безработица, кадровый дефицит, региональная дифференциация, неформальная занятость, государственная политика занятости

T.A. Flyagina, P.S. Vasileva

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

THE PROBLEMS OF UNEMPLOYMENT IN RUSSIA IN THE PRESENT CONDITIONS

The article analyzes the problems of unemployment in the Russian Federation in the current conditions. Based on Rosstat data and studies conducted in 2020–2026, the article demonstrates the paradox of a record-low unemployment rate (3.3–3.5%) amidst an increasing structural imbalance: a severe shortage of personnel, regional disparities (up to 15 times), a high share of informal employment (15–25%), and hidden underemployment. It has been revealed that the main factors contributing to the decline in unemployment are not so much economic growth, but rather demographic contraction, partial mobilization, and the outflow of migrants. The effectiveness of government employment policies (passive and active measures) has been evaluated, and it has been shown that retraining programs and self-employment assistance have limited results due to their formal nature and weak integration with the business sector. Promising areas have been identified: transition to a proactive policy, development of continuous education, adaptation of labor legislation to platform employment, and promotion of labor mobility.

Keywords: unemployment, employment, labor market, structural unemployment, staff shortage, regional differentiation, informal employment, state employment policy.

Безработица остаётся одной из центральных макроэкономических и социальных проблем любой страны. Для Российской Федерации в современных условиях безработица приобретает особую остроту. С 2014 года российский рынок труда переживает структурную перестройку под влиянием санкционных ограничений. Пандемия COVID-19, частичная мобилизация и отток квалифицированных кадров также существенно повлияли на рынок труда и занятость населения. На фоне этих процессов официальный уровень безработицы в 2023–2024 гг. достиг исторического минимума (около 3,5%), что парадоксальным образом сочетается с острым кадровым дефицитом, ростом неформальной занятости и углублением структурных диспропорций между спросом и предложением рабочей силы [1]. Данное противоречие требует не конъюнктурного, а глубокого научного анализа, выходящего за рамки официальной статистики.

Вопросы безработицы и занятости широко представлены в работах российских экономистов (Р.И. Капелюшников, И.В. Соболева и др.). Однако большинство исследований либо фокусируются на докризисном периоде, либо носят описательный характер. Недостаточно изучена взаимосвязь рекордно

низкой безработицы с демографическим сжатием, оттоком мигрантов и изменением структуры занятости под влиянием цифровизации и импортозамещения.

Проблема исследования заключается в выявлении реального состояния российского рынка труда, скрывающегося за благополучными макроэкономическими индикаторами, и в оценке адекватности государственной политики новым вызовам.

Рекордно низкий уровень безработицы в России в указанный период является следствием не столько экономического роста, сколько демографических, геополитических и институциональных факторов (сокращение трудоспособного населения, частичная мобилизация, отток мигрантов), что создаёт иллюзию благополучия и маскирует нарастание структурной безработицы и кадрового дефицита.

Цель исследования - выявить ключевые проблемы и противоречия современного российского рынка труда, оценить эффективность мер государственной политики и предложить направления их совершенствования. Задачи: проанализировать динамику и структуру безработицы в РФ в 2021–2025 гг.; охарактеризовать региональную и профессионально-квалификационную дифференциацию безработицы; оценить результативность активных и пассивных мер государственной политики занятости; обосновать перспективные направления снижения структурной безработицы и повышения качества занятости.

Объектом исследования выступает рынок труда Российской Федерации. Предметом - социально-экономические отношения, складывающиеся в процессе формирования безработицы и её регулирования в современных условиях. В исследовании применяются следующие методы исследования: статистический анализ (данные Росстата, МОТ), сравнительный анализ, системный подход, методы группировки и классификации.

Безработица в рыночной экономике представляет собой макроэкономическую дисфункцию, при которой часть экономически активного населения не может реализовать свой трудовой потенциал. Согласно методологии МОТ, безработным считается лицо, одновременно не имеющее работы, активно её ищущее и готовое приступить к труду. В экономической теории выделяют три основных типа безработицы: фрикционная (связанная с добровольным поиском более подходящего места), структурная (обусловленная несоответствием квалификации работников требованиям вакансий) и циклическая (порождаемая фазами экономического спада). Дополнительно выделяют сезонную и институциональную безработицу.

Концепция естественного уровня безработицы (NAIRU) предполагает, что для здоровой экономики характерно наличие фрикционной и структурной безработицы в сумме около 4–6% (в зависимости от страны). Циклическая безработица рассматривается как наиболее разрушительная и требует активного государственного вмешательства. Для России, как показывают исследования последних лет, проблема структурной безработицы становится доминирующей, особенно на фоне цифровой трансформации и импортозамещения [7].

За период 2021–2025 гг. российский рынок труда продемонстрировал V-образную траекторию восстановления. В 2021 г., вызванный пандемией шок привёл к росту безработицы до 6,4%. Однако уже к 2022 г. показатель начал снижаться (5,2%). В 2023–2025 гг. безработица продолжила снижаться, достигнув исторического минимума – 3,1% в 2025 г. Таблица 1 иллюстрирует эту динамику.

Таблица. 1. Совокупный показатель уровня безработицы и потенциальной рабочей силы населения в возрасте 15 лет и старше за 2021-2025 гг. (в %)

	2021	2022	2023	2024	2025
Российская Федерация	6,4	5,2	4,2	3,5	3,1
Центральный федеральный округ	4,5	3,7	3,1	2,5	2,1
Смоленская область	6,8	4,8	4,1	3,7	3,5
г. Москва	3,2	2,7	2,1	1,3	1,4
Северо-Западный федеральный округ	5,3	4,4	3,6	2,9	2,6
Республика Карелия	10,1	9,4	7,7	6,2	4,2
г. Санкт-Петербург	2,7	2,3	1,8	1,7	1,7
Южный федеральный округ	6,7	5,3	3,6	3,2	2,7
Республика Калмыкия	11,7	8,9	6,5	5,1	3,4
г. Севастополь	5,2	5,1	4,1	3,4	3,1
Северо-Кавказский федеральный округ	16,0	12,8	12,2	10,5	9,5
Республика Ингушетия	32,5	30,1	28,0	26,7	25,6
Ставропольский край	6,5	5,3	5,0	4,0	3,8

Продолжение таблицы 1.

	2021	2022	2023	2024	2025
Приволжский федеральный округ	5,3	4,4	3,2	2,6	2,2
Республика Марий Эл	7,3	5,4	4,7	3,2	2,1
Республика Мордовия	5,2	4,7	3,3	2,6	2,7
Республика Татарстан	3,3	3,2	2,7	2,4	2,4
Уральский федеральный округ	5,4	4,5	3,6	2,8	2,3
Курганская область	10,3	8,8	6,2	4,3	3,9
Ханты-Мансийский авт. округ - Югра	3,0	2,3	2,2	1,5	1,3
Сибирский федеральный округ	8,1	6,6	5,0	4,3	4,1
Республика Тыва	20,9	16,4	12,5	5,6	4,9
Красноярский край	5,3	4,8	3,4	2,4	2,8
Дальневосточный федеральный округ	7,8	6,9	5,7	4,7	3,7
Республика Бурятия	13,0	11,6	9,5	9,9	6,6
Чукотский авт. округ	2,8	2,0	1,9	2,2	1,8

Из Таблицы 1. Видно, что российский рынок труда характеризуется крайней неравномерностью. Разрыв между регионами-лидерами (Москва, Санкт-Петербург) и депрессивными территориями (например, республики Северного Кавказа, Тыва) достигает 10–15 раз. Как отмечают Дедеева и Краховецкая, высокая безработица в национальных республиках сочетается с низкой экономической активностью женщин и молодёжи, а также с доминированием неформальной занятости [2]. В моногородах проблема усугубляется зависимостью от одного градообразующего предприятия, что создаёт риски застойной безработицы.

Для анализа взяты данные по субъектам Российской Федерации - самый высокий показатель и самый низкий показатель по федеральным округам на начало 2021 года [6].

Аналитики [4] подчёркивают, что столь низкий уровень безработицы - явление двойственное. С одной стороны, он отражает адаптивность экономики и демографическое сжатие (сокращение численности населения в трудоспособном возрасте на 2–3 млн за 2020–2024 гг.). С другой – маскирует нарастание структурных проблем: дефицит кадров при высокой потребности в рабочей силе и рост скрытой неполной занятости [4].

Ключевым парадоксом современного этапа является одновременное существование рекордно низкой безработицы и рекордного числа вакансий. По данным Росстата, в 2023–2024 гг. количество открытых вакансий превысило 2,5 млн, причём наибольший дефицит наблюдается в рабочих профессиях (сварщики, токари, водители) и ИТ-специалистах. Исследование Демченко показывает, что разрыв в оплате труда между ИТ-сектором и обрабатывающей промышленностью достигает 2–3 раз, что препятствует перетоку кадров [3]. Структурная безработица, таким образом, приобретает хронический характер: у безработных отсутствуют требуемые компетенции, а система профессионального образования не успевает за изменениями спроса.

Официальная статистика не учитывает значительный пласт неформальной занятости – по оценкам, от 15% до 25% от общей численности занятых. Наиболее распространена она в строительстве, розничной торговле и сельском хозяйстве. Неформальная занятость лишает работников социальных гарантий и пенсионных прав, а также искажает реальную картину безработицы.

Вынужденная неполная занятость (административные отпуска, работа неполный день по инициативе работодателя) в кризисные периоды резко возросла. В 2024 г., по оценкам экспертов, около 4–6% работников находились в режиме неполной занятости, что является индикатором скрытой напряжённости.

Государственное регулирование рынка труда в РФ базируется на Законе «О занятости населения» (1991 г., с изменениями). Пассивные меры включают выплату пособий по безработице (в 2023–2024 гг. – от 1500 до 12792 руб. в зависимости от стажа и предыдущего заработка) и регистрацию безработных. Активные меры реализуются через службы занятости и национальные проекты: организация общественных работ, содействие самозанятости (субсидии на открытие бизнеса), профессиональное обучение и переподготовка, а также программы трудовой мобильности (компенсация переезда в другой регион).

В рамках национального проекта «Демография» (федеральный проект «Содействие занятости») в 2020–2024 гг. обучение прошли сотни тысяч граждан. Таблица 3 демонстрирует эффективность основных активных программ.

Таблица 2. Результативность активных программ занятости в РФ (2022–2023 гг.)

Программа	Охват, тыс. чел.	Доля трудоустроенных после завершения (в %)
Профессиональное обучение (нацпроект Демография)	180	65
Содействие самозанятости (субсидии)	90	70
Организация общественных работ	110	30
Программы трудовой мобильности	25	75

Несмотря на позитивные количественные показатели, в Таблице 2, исследователи отмечают ряд системных недостатков. Во-первых, формализм в работе центров занятости: ориентация на регистрацию безработных и выплату пособий, а не на реальное трудоустройство. Во-вторых, низкое качество программ переобучения: они часто не соответствуют актуальным запросам бизнеса, особенно в цифровых и инженерных специальностях. В-третьих, региональная асимметрия: в депрессивных регионах активные программы малоэффективны из-за отсутствия вакансий. Как подчёркивает Храмцова, институциональные барьеры (прописка, низкая мобильность населения) остаются непреодолимыми для большинства безработных [7].

Пандемия COVID-19 и санкционные кризисы показали, что российская система занятости способна к оперативному антикризисному реагированию (кредитные каникулы, субсидии на сохранение персонала), но слабо адаптирована к долгосрочным структурным сдвигам. По мнению Кашепова, назрела необходимость перехода от пассивно-активной модели к проактивной политике, основанной на прогнозировании кадровых потребностей на 5-10 лет вперёд [4].

Демографический прогноз до 2030 г. неблагоприятен: численность трудоспособного населения сократится ещё на 3-5 млн человек. Это означает, что даже при неизменном спросе на труд безработица останется низкой, но дефицит кадров будет нарастать. Единственный способ компенсации - рост производительности труда (не менее чем на 2-3% в год) и повышение экономической активности среди молодёжи, женщин и старших возрастов.

Внедрение искусственного интеллекта, роботизация и автоматизация рутинных операций приведут к дальнейшей поляризации рынка труда. Спрос на низкоквалифицированных работников будет сокращаться, одновременно вырастет потребность в IT-специалистах, аналитиках данных, инженерах и специалистах по кибербезопасности. Возникает риск цифрового разрыва: работники старших возрастов и жители сельской местности могут оказаться неконкурентоспособными. Решением является система непрерывного образования (lifelong learning) и корпоративного обучения, что требует активного участия бизнеса.

Удалённая, платформенная и проектная занятость становятся нормой. По оценкам, в 2024 г. не менее 10% занятых регулярно работают дистанционно, а численность зарегистрированных самозанятых превысила 10 млн человек. Однако правовой статус таких работников остаётся неопределённым: они зачастую лишены оплаты больничных, отпусков и пенсионных отчислений. Необходимо адаптировать трудовое законодательство, введя понятие «платформенная занятость» и обязав агрегаторов платить социальные взносы.

Санкции и политика импортозамещения стимулируют развитие обрабатывающей промышленности, сельского хозяйства и логистики. Это создаёт новые рабочие места, но требует масштабной переподготовки кадров. Как показывают исследования, структурные сдвиги уже происходят, однако квалификационный разрыв остаётся серьёзным препятствием [7]. В 2026–2027 гг. ожидается дальнейший рост занятости в ОПК и смежных отраслях, что может привести к перетоку кадров из гражданских секторов и усилению дефицита в социальной сфере, образовании и медицине.

Проведённое исследование позволяет сделать следующие основные выводы.

Динамика безработицы в РФ в 2020–2024 гг. демонстрирует V-образное восстановление и выход на рекордно низкий уровень (3,3-3,5% в 2023-2024 гг.). Однако за этим статистическим благополучием скрываются глубокие структурные проблемы: острый кадровый дефицит (более 2,5 млн вакансий), значительная региональная дифференциация (разрыв в уровне безработицы между регионами достигает 15 раз), высокая доля неформальной занятости (15-25%) и скрытая неполная занятость.

Главной причиной снижения безработицы является не столько экономический рост, сколько

демографическое сжатие (сокращение трудоспособного населения на 2-3 млн человек), частичная мобилизация и отток мигрантов в 2022-2023 гг. Это создаёт иллюзию благополучия и маскирует нарастание структурной безработицы, когда у безработных отсутствуют требуемые работодателями компетенции.

Государственная политика занятости доказала свою эффективность в режиме антикризисного реагирования (пандемия, санкции). Вместе с тем активные программы (переобучение, содействие самозанятости, общественные работы) демонстрируют ограниченные долгосрочные результаты из-за формализма, слабой интеграции с бизнесом и региональной асимметрии. Программы профессиональной подготовки зачастую не соответствуют актуальным запросам цифровой экономики и импортозамещения.

Перспективные направления совершенствования политики занятости включают: переход от пассивно-активной к проактивной модели (прогнозирование кадровых потребностей на 5-10 лет); развитие системы непрерывного образования (lifelong learning) и корпоративного обучения; адаптацию трудового законодательства к платформенной и удалённой занятости (введение социальных гарантий для самозанятых и работников цифровых платформ); стимулирование трудовой мобильности через жилищные субсидии и снятие административных барьеров; адресную поддержку молодёжи, предпенсионеров и жителей моногородов.

Таким образом, проблема безработицы в современной России трансформировалась из количественной (высокий уровень) в качественную (структурный дисбаланс и низкое качество занятости). Достижение устойчивого социально-экономического развития требует не столько увеличения финансирования, сколько комплексной реформы институтов рынка труда, тесной координации образовательной, промышленной и миграционной политики. Игнорирование этих вызовов способно привести к хроническому кадровому голоду, снижению производительности и росту социальной напряжённости, несмотря на формально низкую безработицу.

Список литературы

1. Безработица застыла на минимуме. Мониторинг рынка труда - URL.: <https://www.kommersant.ru/doc/7496739> (дата обращения: 02.03.2026).
2. Дедеева С.А., Краховецкая А.А. Безработица в региональном разрезе: виды, динамика и факторы влияния // Актуальные исследования. – 2026. – № 1 (287). – Ч. II. – С. 17–21.
3. Демченко С.К., Волошин А.В., Демченко О.С., Кобзева Д.А. Анализ российского рынка труда в современных условиях // Экономика и управление инновациями. – 2025. – № 2. – С. 15–23.
4. Кашепов А.В. Макроэкономика и демография в прогнозировании занятости населения // Народонаселение. – 2025. – Т. 28. – № 4. – С. 171–183.
5. Кашепов А.В. Перспективы экономики и занятости населения России в 2025 году // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2025. – № 3-1. – С. 67–76.
6. Федеральная служба государственной статистики (Росстат). Совокупный показатель уровня безработицы и потенциальной рабочей силы https://rosstat.gov.ru/labour_force (дата обращения: 02.04.2026).
7. Храмова Т.Г. Российский рынок труда в условиях новой реальности: особенности и тенденции // Вестник НГУЭУ. – 2025. – № 3. – С. 37–49.

References

1. Bezrabotitsa zasty`la na minimume. Monitoring ry`nka truda - URL.: <https://www.kommersant.ru/doc/7496739> (data obrashheniya: 02.03.2026).
2. Dedeeva S.A., Krahovetskaya A.A. Bezrabotitsa v regional`nom razreze: vidy`, dinamika i faktory` vliyaniya // Aktual`ny`e issledovaniya. – 2026. – № 1 (287). – Ch. II. – S. 17–21.
3. Demchenko S.K., Voloshin A.V., Demchenko O.S., Kobzeva D.A. Analiz rossijskogo ry`nka truda v sovremenny`x usloviyax // E`konomika i upravlenie innovatsiyami. – 2025. – № 2. – S. 15–23.
4. Kashepov A.V. Makroe`konomika i demografiya v prognozirovanii zanyatosti naseleniya // Narodonaselenie. – 2025. – T. 28. – № 4. – S. 171–183.
5. Kashepov A.V. Perspektivy` e`konomiki i zanyatosti naseleniya Rossii v 2025 godu // Vestnik Altajskoj akademii e`konomiki i prava. – 2025. – № 3-1. – S. 67–76.
6. Federal`naya sluzhba gosudarstvennoj statistiki (Rosstat). Sovokupny`j pokazatel` urovnya bezraboticy i potencial`noj rabochej sily` https://rosstat.gov.ru/labour_force (data obrashheniya: 02.04.2026).
7. Xramczova T.G. Rossijskij ry`nok truda v usloviyax novoj real`nosti: osobennosti i tendencii // Vestnik NGUE`U. – 2025. – № 3. – S. 37–49.

*Научный руководитель: доцент, кандидат технических наук,
Флягина Т.А.*

Scientific supervisor: associate Professor of the Economics and Finance department,

candidate of technical sciences, Flyagina T.A.

УДК 67.017(679.7)

М.Р. Байкеева, Д.А. МаслацоваСанкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна
191186, Санкт-Петербург, Большая Морская, 18**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ PEST-АНАЛИЗА ДЛЯ ОЦЕНКИ МАКРОСРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ (на примере ООО «СЧАСТЬЕ НА ПЕТРОГРАДКЕ»)**

© М.Р. Байкеева, Д.А. Маслацова, 2026

Статья посвящена анализу макросреды предприятия с использованием метода PEST-анализа. Авторы рассматривают теоретические основы оценки внешней среды организации, а также классификацию факторов макросреды. На примере ООО «СЧАСТЬЕ НА ПЕТРОГРАДКЕ» проведен комплексный анализ внешних факторов, оказывающих влияние на деятельность предприятия общественного питания. В работе выполнена экспертная оценка значимости и вероятности изменений факторов, на основе которой сформирована матрица PEST-анализа. Полученные результаты позволили выявить ключевые факторы, определяющие условия функционирования предприятия, а также обозначить возможности и риски для его развития. Сделан вывод о необходимости учета изменений внешней среды для повышения эффективности управления и обеспечения устойчивого конкурентного положения организации на рынке.

Ключевые слова: макросреда, PEST-анализ, фактор, внешняя среда, ООО «СЧАСТЬЕ НА ПЕТРОГРАДКЕ»

M.R. Baykееva, D.A. MaslatsovaSaint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design
191186, St. Petersburg, Bolshaya Morskaya, 18**USING THE COMBINED ABC AND XYZ ANALYSIS METHOD FOR ASSORTMENT ANALYSIS (using THE example OF SHCHASTYA NA PETROGRADKA LLC)**

The article is devoted to the analysis of the macro environment of an enterprise using the PEST analysis method. The authors consider the theoretical foundations of assessing the external environment of an organization, as well as the classification of macroenvironment factors. Using the example of SHCHASTYA NA PETROGRADKA LLC, a comprehensive analysis of external factors influencing the activities of a catering company has been carried out. The work carried out an expert assessment of the significance and probability of changes in factors, on the basis of which a PEST analysis matrix was formed. The results made it possible to identify the key factors determining the operating conditions of the enterprise, as well as identify opportunities and risks for its development. It is concluded that it is necessary to take into account changes in the external environment in order to improve management efficiency and ensure a stable competitive position of the organization in the market.

Keywords: macro environment, PEST analysis, factor, external environment, LLC "HAPPINESS ON PETROGRADKA"

Любое предприятие находится под влиянием внешнего окружения. Компания не может абстрагироваться от внешней среды, ей необходимо не только отслеживать внешние факторы, но и адаптироваться к ним, а без надлежащего анализа и корректной информации этого достичь невозможно.

В современном мире рынок, тенденции на нем, потребители и другие факторы быстро меняются и требуют новых подходов, а конкуренты не стоят на месте и внедряют все больше инноваций, поэтому компании необходимо постоянно проводить исследования внешнего окружения, находить новые возможности и устранять возникшие угрозы.

Маркетинговая среда предприятия – совокупность активных субъектов и сил, влияющих на возможности предприятия устанавливать и поддерживать с целевыми клиентами успешные взаимовыгодные отношения сотрудничества. Рисунок 1 иллюстрирует состав маркетинговой среды предприятия.

Макросреда предприятия – совокупность факторов внешнего воздействия, тем или иным образом сказывающиеся на деятельности предприятия и его функционировании.



Рис. 1. Маркетинговая среда предприятия [1]

Факторы макросреды:

- демографические;
- экономические,
- научно-технические;
- культурные;
- природные;
- политические.

Демографические факторы – одни из самых существенных факторов для предприятий, действующих на рынке, т. к. удовлетворять потребности потребителей возможно при их наличии и их возможности приобрести тот или иной товар/услугу. Включают в себя: численность населения, уровень смертности и рождаемости, уровень миграции.

Социально-экономические характеризуют жизненный уровень населения, покупательную способность отдельных слоев населения и организаций, стабильность финансовой системы, инфляционные процессы и др.

Научно-технические факторы дают преимущества тем организациям, которые быстро берут на вооружение достижения НТП.

Культурные факторы оказывают порой главное влияние на маркетинг. Предпочтения, отдаваемые потребителями одному продукту по сравнению с другими продуктами, могут основываться только на культурных традициях, на которые влияют также исторические и географические факторы. Включают себя аспекты связанные с религией, языком и ценностями людей.

Природные факторы характеризуют наличие природных ресурсов и состояние окружающей природной среды, которые как сама организация, так и субъекты микро-внешней среды должны учитывать в своей хозяйственной и маркетинговой деятельности, так как они оказывают непосредственное влияние на условия и возможности ведения этой деятельности.

Политические факторы играют также не малую роль, поскольку определяют такие ключевые элементы как законодательство, налогообложение лицензирование и др. Соблюдение требования законодательства в разных сферах требует привлечения значительного количества разнообразных ресурсов – начиная от материальных и заканчивая человеческими ресурсами [2].

При анализе внешней среды можно выделить факторы, влияющие на развитие компании. Для этого используется методика под названием «PEST-анализ» организации. Она позволяет рассмотреть группу вопросов, связанных с внешней средой, разделив их на несколько подгрупп для их определения и классификации. Каждый из этих факторов подвергают соответствующему анализу, чтобы выяснить, какие трудности могут возникать при работе в данной сфере и какие здесь открываются позитивные возможности [3].

Рассмотрим использование PEST-анализа, как инструмента для оценки макросреды предприятия на примере ООО «СЧАСТЬЕ НА ПЕТРОГРАДКЕ» (ресторан «СЧАСТЬЕ»).

Ресторан «СЧАСТЬЕ» впервые был создан в городе Санкт-Петербург в 2008 году, далее история сети продолжилась в Париже, в лобби отеля COSTES, где в 2010 году шеф-кондитер Лоран Морено презентовал коробочку своих десертов Игорю Белявскому, что стремительно воплотилось в совместную работу над проектом «СЧАСТЬЕ».

По состоянию на 2026 год сеть ресторанов «СЧАСТЬЕ» состоит из 4 заведений в городе Санкт-Петербург и 1 ресторана в Москве [4].

PEST-анализ включает в себя 4 вида факторов, а именно:

1. P (Political) – политические факторы;
2. E (Economical) – экономические факторы;
3. S (Social) – социальные факторы;
4. T (Technological) – технологические факторы.

Факторы PEST-анализа представлены в таблице 1.

Таблица. 1. Факторы PEST-анализа

Political (политические)	Economical (экономические)
- законодательное регулирование отрасли; - государственная поддержка отрасли; - налоговая политика.	- уровень доходов и покупательная способность; - уровень развития предпринимательства и бизнес-среды; - развитие туризма.
Social (социальные)	Technological (технологические)
- уровень миграции населения; - требования к качеству продукции и уровню сервиса; - образ жизни и предпочтения.	- онлайн-заказы и доставка; - маркетинговые технологии; - технологии приготовления пищи.

Для проведения PEST-анализа ООО «СЧАСТЬЕ НА ПЕТРОГРАДКЕ» была сформирована группа из 4 экспертов. Каждый фактор эксперты оценили по трехбалльной шкале, где:

- 1 балл – воздействие незначительно и практически не влияет на работу компании;
- 2 балла – воздействие умеренно, последствия могут быть лишь при сильных изменениях;
- 3 балла – воздействие сильное, малейшее изменение приводит к серьезным последствиям.

Оценка вероятности изменения факторов варьируется от 1 до 5 баллов, где:

- 1 балл – отсутствие изменений;
- 2 балла – незначительная вероятность изменений;
- 3 балла – средняя вероятность изменений;
- 4 балла – высокая вероятность изменений;
- 5 баллов – гарантированные изменения [5].

По результатам проведения PEST-анализа составляется матрица факторов, она показывает вес каждого фактора от меньшего к большему, результаты представлены в таблице 2.

Таблица. 2. Матрица факторов PEST-анализа

Политические факторы		Экономические факторы	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
1. Законодательное регулирование отрасли	0,22	4. Уровень доходов и покупательная способность	0,293
3. Налоговая политика	0,159	6. Развитие туризма	0,195
2. Государственная поддержка отрасли	0,146	5. Уровень развития предпринимательства и бизнес-среды	0,146
Социальные факторы		Технологические факторы	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
8. Требования к качеству продукции и уровню сервиса	0,329	10. Онлайн-заказы и доставка	0,293
7. Уровень миграции населения	0,195	11. Маркетинговые технологии	0,22
9. Образ жизни и предпочтения	0,183	12. Технологии приготовления пищи	0,079

После проведения оценки влияния факторов PEST-анализа состояния макросреды для ООО «СЧАСТЬЕ НА ПЕТРОГРАДКЕ» можно сделать соответствующие выводы.

Видно, что наиболее высокую степень важности для организации имеют следующие факторы, в скобках указана сфера согласно каждому фактору макросреды:

- законодательное регулирование отрасли (политический фактор);
- уровень доходов и покупательная способность (экономический фактор);
- требования к качеству продукции и уровню сервиса (социальный фактор);
- онлайн заказы и доставка (технологический фактор).

Таким образом, с помощью проведения PEST-анализа были выявлены ключевые политические, экономические, социальные и технологические факторы макросреды ООО «СЧАСТЬЕ НА ПЕТРОГРАДКЕ». Они как создают возможности для роста и улучшения предприятия, так и риски, которые требуют тщательного контроля и планирования деятельности организации. Для обеспечения устойчивого конкурентного положения предприятия на развивающемся рынке необходимо быстро адаптироваться к изменениям внешней среды, используя современные тенденции в сфере, что поможет минимизировать негативное влияние факторов.

Список литературы

1. Куликова О. М. Маркетинговые коммуникации [Электронный ресурс]: учебное пособие / Куликова О. М., Тропынина Н. Е. – СПб.: СПбГУПТД, 2024. – 110 с.;
2. Золкин А.Л. Менеджмент. Современные проблемы и решения : учебное пособие для вузов / С. Н. Косников, А. Л. Золкин, Н. М. Винтер [и др.]. – Санкт-Петербург : Лань, 2025. – 164 с.
3. Арсеньева Н.В. Теория и практика стратегического управления организациями в современной экономике : Монография / Н. В. Арсеньева, Л. М. Путия-тина, Г. В. Тихонов. – М. : Издательство «Доброе слово и Ко», 2023. – 166 с.
4. Дубровина Н.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Н.А. Дубровина, Ю.И. Ряжева. – Самара: Издательство Самарского университета, 2022 – 80 с.
5. СЧАСТЬЕ НА ПЕТРОГРАДКЕ // Счастье URL: <https://schastye.com/restaurants/etrogradka> (дата обращения: 13.04.2026).
6. Стратегический анализ на предприятиях АПК : учебное пособие / составители Е. Н. Ванчикова [и др.], под редакцией Е. Н. Ванчиковой. – 2-е изд. – Улан-Удэ : Бурятская государственная сельскохозяйственная академия им. В.Р. Филиппова, 2023.

References

1. Kulikova O. M. Marketing communications [Electronic resource]: textbook / Kulikova O. M., Tropynina N. E. – St. Petersburg: SPbGUPTD, 2024. – 110 p.;
2. Zolkin A.L. Management. Modern problems and solutions : a textbook for universities / S. N. Kosnikov, A. L. Zolkin, N. M. Winter [et al.]. – St. Petersburg : Lan, 2025. – 164 p.
3. Arsenyeva N.V. Theory and practice of strategic management of organizations in the modern economy : A monograph / N. V. Arsenyeva, L. M. Putyatina, G. V. Tikhonov. – M. : Publishing house "Good Word and Co.", 2023. – 166 p.
4. Dubrovina N.A. Strategic management: a textbook / N.A. Dubrovina, Yu.I. Ryazheva. Samara: Samara University Press, 2022 – 80 p.
5. HAPPINESS ON PETROGRADKA // Happiness URL: <https://schastye.com/restaurants/etrogradka> (date of access: 04/13/2026).
6. Strategic analysis at agricultural enterprises: a textbook / compiled by E. N. Vanchikova [et al.], edited by E. N. Vanchikova. – 2nd ed. – Ulan-Ude : V.R. Filippov Buryat State Agricultural Academy, 2023.

Научный руководитель: Профессор кафедры экономики и финансов, доктор технических наук, доцент Шиков П.А.

Scientific supervisor: Professor of the Department of Economics and Finance, Doctor of Technical Sciences, Associate Professor Shikov P.A.

УДК 67.017(679.7)

Белгородский П.В., Кириллов А.Н.Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна
191186, Санкт-Петербург, Большая Морская, 18**ЦИФРОВИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

© П.В. Белгородский, А.Н. Кириллов 2026

В статье исследуются ключевые аспекты цифровизации бизнес-процессов в легкой промышленности. Выявлены основные направления цифровой трансформации, включая внедрение ERP-, ECM-, CRM-систем и технологий промышленного интернета вещей. Обоснована необходимость комплексного подхода к цифровизации как фактора повышения конкурентоспособности предприятий легкой промышленности.

Ключевые слова: цифровизация, легкая промышленность, бизнес-процессы, цифровая трансформация, производственные процессы, управление

P.V.Belgorodsky, A.N. KirillovSaint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design
191186, St. Petersburg, Bolshaya Morskaya, 18**DIGITALIZATION OF BUSINESS PROCESSES IN THE LIGHT INDUSTRY**

The article explores the key aspects of digitalization of business processes in the light industry. The main directions of digital transformation, including the implementation of ERP-, ECM-, CRM-systems and technologies of the industrial Internet of Things, are identified. The necessity of a comprehensive approach to digitalization as a factor of increasing the competitiveness of light industry enterprises is substantiated.

Keywords: digitalization, light industry, business processes, digital transformation, production processes, management

В современных экономических условиях цифровизация бизнес-процессов становится ключевым фактором развития промышленного сектора. Особенно актуальным данный тренд является для легкой промышленности, где высокая конкуренция и быстро меняющиеся потребительские предпочтения требуют оперативного внедрения инновационных решений и гибкости в управлении бизнес-процессами. «Первое описание такого термина, как «цифровая трансформация», появилось в книге П. Вайла и С. Ворнера, под цифровой трансформацией бизнеса, в данном случае, описывается, как изменение бизнес-модели для организации нового поколения» [1].

«Легкая промышленность Российской Федерации — это важнейший многопрофильный и инновационно-привлекательный сектор экономики, обеспечивающий укрепление обороноспособности, экономической, социальной и интеллектуальной безопасности страны, сохранение ее статуса независимой и суверенной индустриальной державы» [2]. В условиях глобализации и развития электронной коммерции предприятия данной сферы сталкиваются с необходимостью трансформации традиционных бизнес-моделей в направлении цифровизации всех аспектов деятельности.

Изменение рыночной среды, законодательство, ужесточение конкуренции заставляет руководителей (управленцев) сделать выбор в пользу современных подходов управления, отказавшись от традиционных. Все чаще они задаются вопросом и возможности перехода на цифровые инструменты для контроля производственным процессам. Обычно такие инструменты, помогают оптимизировать рутинные дела и повысит эффективность управления, путем выведение специализированных отчетов, также они помогает с уменьшением временных затрат и повышением качества производимой продукции. К сожалению, традиционные подходы управления уже не способны предоставлять необходимый уровень точности и оперативности в принятии управленческого решения. В этих условиях цифровая трансформация становится не просто желательным, а необходимым условием выживания и развития предприятий легкой промышленности.

Современные цифровые платформы интегрируют внутренние и внешние, онлайн- и офлайн-процессы предприятия в единую виртуальную экосистему, которая, в свою очередь, обеспечивает необходимой информацией отделы компании или же выводит отчет, при помощи которого появляется возможность среагировать на сложившуюся ситуацию. Такая интеграция обеспечивает постоянный

мониторинг состояния производственных объектов, оборудования и функционирования сервисных подразделений, что повышает прозрачность и оперативность управленческих решений.

В условиях активной цифровизации производственных и управленческих процессов предприятия получили возможность разрабатывать новые продукты и технологии при минимальных ресурсных затратах, а также осуществлять их предварительную демонстрацию в виртуальной среде. Одними из наиболее наглядных примеров эффективной цифровой трансформации выступают технологии сканирования и трёхмерного моделирования, которые оказали существенное влияние на развитие инженерии, автомобилестроения и медицинской отрасли.

Автоматизация бизнес-процессов выступает ключевым фактором повышения эффективности и результативности деятельности современных организаций.

К числу наиболее востребованных направлений цифровизации относятся:

- ERP-системы (Enterprise Resource Planning) — интегрированные информационные системы, предназначенные для хранения, обработки и оптимизации данных, необходимых для эффективного функционирования предприятия. Наиболее активно они применяются в производственных компаниях для управления производственным циклом и контролем продаж, а также дистрибьюторами — для оптимизации кадровых и торговых процессов;
- ECM-системы (Enterprise Content Management) — комплексы программных приложений, направленные на формирование единого информационного пространства организации. Они обеспечивают оптимизацию документооборота, включая цифровизацию, систематизацию и хранение бумажных документов, тем самым снижая трудоёмкость работы с корпоративным контентом;
- CRM-системы (Customer Relationship Management) — программные решения, обеспечивающие автоматизацию стратегии взаимодействия предприятия с клиентами. Основная цель внедрения CRM-технологий заключается в повышении уровня продаж за счёт систематического сбора, анализа и интерпретации данных о клиентах для совершенствования качества обслуживания;
- HR Software — программные комплексы, предназначенные для управления персоналом. Они автоматизируют процессы подбора, оценки и мотивации сотрудников, а также позволяют проводить анализ тенденций и выявлять актуальные проблемы на рынке труда.

Таким образом, цифровизация выступает не только как инструмент оптимизации производственных и управленческих процессов, но и как стратегический фактор повышения конкурентоспособности предприятий в условиях динамично развивающейся цифровой экономики.

1. Оптимизация цепей поставок посредством ERP-систем.

В предприятиях лёгкой промышленности логистические процессы, как правило, не отличаются высокой сложностью, однако характеризуются постоянным и интенсивным движением сырья и готовой продукции. Например, на швейных производствах регулярно требуется оперативное пополнение запасов тканей и фурнитуры, поскольку даже кратковременные задержки поставок могут остановить выпуск продукции. В этих условиях внедрение ERP-систем позволяет не просто учитывать ресурсы, а выстраивать более гибкое управление всей цепью поставок. Современные решения дают возможность отслеживать остатки материалов, загрузку производственных линий и статус заказов практически в реальном времени. На основе этих данных система может автоматически формировать заявки на закупку сырья, изменять приоритеты производственных задач и перераспределять ресурсы между участками.

Данный подход снижает зависимость от ручного управления и уменьшает риск ошибок, связанных с человеческим фактором и кроме того, предприятие быстрее реагирует на отклонения от плана, например, при задержке поставки или изменении объёмов заказов. В результате повышается устойчивость производственного процесса и сокращаются простои (рис. 1).



Рис. 1. Схема подключаемых модулей внутри ERP-системы

2. Автоматизация производственных операций.

Основные технологические этапы в лёгкой промышленности - раскрой материалов, пошив изделий, прессование и отделка, достаточно хорошо поддаются автоматизации. На практике такие операции могут быть реализованы через внедрение специализированного оборудования и роботизированных комплексов. Зачастую использование автоматизированных раскройных столов позволяет значительно сократить потери материала, а программируемые швейные машины могут обеспечить стабильное качество операций.

Сокращение доли ручного труда приводит не только к ускорению производственного цикла, но и к снижению количества технологических ошибок. Если оборудование интегрировано с ERP-системой, появляется возможность выстроить непрерывный процесс от момента поступления заказа до выпуска и отгрузки готовой продукции без разрывов между этапами и потерь.

3. Ускорение цикла «идея - продукт».

В лёгкой промышленности скорость вывода новой модели на рынок напрямую влияет на конкурентоспособность, что напрямую связано с высокой моды и новым запросом со стороны протравителей. Цифровые инструменты проектирования позволяют существенно сократить этот цикл, таких как автоматизированная система проектирования (CAD) и 3D-моделирования, что даёт возможность создавать цифровые прототипы изделий без изготовления физических образцов на ранних этапах.

Дополнительно применяются технологии трёхмерного сканирования, которые помогают быстро адаптировать изделия под заданные параметры, что в результате уменьшает количество итераций разработки, а время от создания дизайна до тестирования готового образца сокращается.

4. Аналитика данных и управленческие решения.

Цифровые системы сбора и обработки данных позволяют сделать производственные и бизнес-процессы более прозрачными, при помощи построенных логических цепочек и связи между операциями, тем самым руководство получает доступ к актуальной информации о загрузке мощностей, себестоимости продукции, объёмах продаж и других ключевых показателях.

На практике используются аналитические платформы, такие как 1С:Аналитика, SAP BusinessObjects или Microsoft Power BI. Они помогают выявлять закономерности в накопленных данных — например, сезонные колебания спроса или зависимость продаж от ассортимента, кроме того, на основе статистических методов можно строить прогнозы на месяц, квартал или даже на год.

Для предприятий лёгкой промышленности это особенно важно точное планирование, которое позволяет избежать дефицита продукции в пиковые периоды и одновременно снизить избыточные запасы, которые замораживают оборотные средства.

5. IIoT и Big Data в производственной среде.

Внедрение промышленного интернета вещей (IIoT, Industrial Internet of Things) позволяет объединить оборудование в единую информационную систему, в которой датчики фиксируют параметры работы машин, уровень загрузки и возможные отклонения, передавая данные в режиме реального времени.

Анализ этих данных с использованием технологий Big Data даёт практические результаты:

- можно отслеживать фактическую производительность оборудования;
- своевременно выявлять риски, связанные с безопасностью;
- контролировать стабильность качества продукции.

На основе этих данных предприятия оптимизируют производственные процессы, сокращают простои и более точно планируют техническое обслуживание оборудования.

6. Цифровые технологии в дизайне и производстве.

Применение цифровой печати и 3D-технологий обеспечивает расширение ассортимента продукции, а также помогает в подготовке лекал для будущих изделий. Возможно применение цифровой печати (нанесение графических элементов на текстильные и иные материалы) и 3D-печать (изготовление прототипов, элементов одежды, мелкосерийных комплектующих), интеграция современного оборудования с ERP-системами позволяет организовать массовое производство кастомизированной продукции на единой производственной линии. Однако важно помнить, что на данный момент персонализированные изделия легкой промышленности практически не выпускаются, так как на этапе их создания, через массовое производство, возможны сбои в системе и ошибки в лекалах.

Несмотря на очевидные преимущества, цифровая трансформация отрасли сопровождается рядом сложностей. Во-первых, предприятия вынуждены постоянно адаптироваться к высокой конкуренции и быстро меняющимся требованиям рынка, что связано со сложностью внедрения цифровых инструментов на предприятии. Во-вторых, существует дефицит как ПО для российского рынка, так и специалистов, способных внедрять и сопровождать цифровые решения. Кроме того, важной задачей остаётся привлечение и удержание клиентов в условиях цифровой среды.

Тем не менее, технологии продолжают активно развиваться, а их внедрение становится всё более доступным, что возможно в среднесрочной перспективе создаст условия для роста отрасли и откроет широкий спектр возможностей для оптимизации операционных процессов. Существует ряд ключевых

преимуществ, включающих в себя рост производительности труда, интеграцию современных технологических решений в производственные цепочки и повышение качественных характеристик выпускаемой продукции.

Для полной реализации указанного потенциала требуется продолжение целенаправленной работы по развитию инновационных решений и постоянное совершенствование технологических платформ и инструментов. При этом следует учитывать, что интеграция любых цифровых систем в бизнес-процессы предполагает существенные финансовые затраты, которые распределяются по следующим ключевым направлениям:

- приобретение и внедрение нового программного обеспечения;
- организация обучения персонала работе с новыми инструментами;
- возможная переквалификация сотрудников для адаптации к изменившимся требованиям производственного процесса.

Таким образом, успешная цифровая трансформация требует не только технологических инвестиций, но и вложений в человеческий капитал как важнейший элемент устойчивого развития предприятия.

Успешная цифровая трансформация требует комплексного подхода, включающего не только технологические инвестиции, но и развитие человеческого капитала, при этом необходимо учитывать существенные финансовые затраты на внедрение новых систем, обучение персонала и возможную переквалификацию специалистов. Перспективы развития отрасли связаны с дальнейшим совершенствованием технологических платформ, развитием инновационных решений и интеграцией передовых цифровых технологий в производственные процессы, что позволит предприятиям легкой промышленности не только сохранить конкурентоспособность, но и выйти на качественно новый уровень развития в условиях цифровой экономики.

Список литературы

1. Вайл П., Ворне С. Цифровая трансформация бизнеса: изменение бизнес-модели для организации нового поколения. – М.: Альпина Паблшер, 2019. – 257 с.
2. Стикина Л. И. ПОНЯТИЕ, СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ КАК ОТРАСЛИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2023. №12. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-suschnost-i-soderzhanie-legkoy-promyshlennosti-kak-otrasli-gosudarstvennogo-upravleniya> (дата обращения: 02.03.2026).
3. Автоматизация бизнес-систем: BPMS, CRM, ERP : учебное пособие / А. А. Тарасьев, Г. А. Агарков, В. М. Лаптев, К. С. Половнев, П. А. Кровякова, В. Ф. Турыгина ; под общ. ред. В. М. Лаптева ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский федеральный университет. - Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2024. - 152 с.

References

1. Vail, P., Vorne, S. Digital transformation of business: changing the business model for the next-generation organization / P. Vail, S. Vorne. — Moscow : Alpina Publisher, 2019. — 257 p.
2. Stikina, L. I. The concept, essence and content of light industry as a branch of public administration // Humanities, Socio-Economic and Social Sciences. — 2023. — No. 12. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-suschnost-i-soderzhanie-legkoy-promyshlennosti-kak-otrasli-gosudarstvennogo-upravleniya> (date of access: 02.03.2026).
3. Automation of business systems: BPMS, CRM, ERP : textbook / A. A. Tarasyev, G. A. Agarkov, V. M. Laptev, K. S. Polovnev, P. A. Krovlyakova, V. F. Turygina ; ed. by V. M. Laptev ; Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation, Ural Federal University. — Yekaterinburg : Ural University Press, 2024. — 152 p.

Научный руководитель: Профессор кафедры экономики и финансов, доктор технических наук, доцент Шиков П.А.

Scientific supervisor: Professor of the Department of Economics and Finance, Doctor of Technical Sciences, Associate Professor Shikov P.A.

УДК 67.017(679.7)

Д.А. Маслацова, М.Р. Байкеева, М.А. ЧашинаСанкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна
191186, Санкт-Петербург, Большая Морская, 18**ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ РЫНКА ФАРМРИТЕЙЛА Г. БЕЛГОРОД**

© Д.А. Маслацова, М.Р. Байкеева, М.А. Чашина 2026

Статья посвящена анализу текущего состояния и перспектив развития фармацевтического ритейла в России и на примере города Белгорода. Рассматриваются основные тенденции развития фармацевтического рынка за 2022–2024 гг., включая динамику объемов продаж в денежном и натуральном выражении, а также изменения в структуре спроса. Особое внимание уделяется анализу регионального рынка фармритейла, выявлению ключевых факторов роста, усилению позиций федерального рынка фармритейла, сокращению доли региональных игроков. Проведенное исследование позволяет определить основные проблемы и перспективы развития аптечного сегмента, а также направления повышения конкурентоспособности локальных участников рынка.

Ключевые слова: фармацевтический рынок, фармритейл, аптечные сети, лекарственные препараты, региональный рынок, Белгород, анализ рынка

D.A. Maslatsova, M.R. Baykeeva, M.A. ChashchinaSaint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design
191186, St. Petersburg, Bolshaya Morskaya, 18**CURRENT STATE AND DEVELOPMENT PROSPECTS OF THE PHARMACEUTICAL RETAIL MARKET IN THE CITY OF BELGOROD**

The article is devoted to the analysis of the current state and development prospects of the pharmaceutical retail market in Russia, using the city of Belgorod as a case study. The main trends in the development of the pharmaceutical market for 2022–2024 are examined, including the dynamics of sales volumes in both monetary and physical terms, as well as changes in demand structure. Special attention is paid to the analysis of the regional pharmaceutical retail market, identification of key growth factors, strengthening of federal pharmacy chains, and the reduction in the share of regional players. The study identifies the main challenges and prospects for the development of the pharmacy segment and outlines ways to improve the competitiveness of local market participants.

Keywords: pharmaceutical market, pharmaceutical retail, pharmacy chains, medicines, regional market, Belgorod, market analysis

Фармацевтический рынок является один из высокодоходных и динамично-развивающихся рынков России. «Фармацевтический рынок (по функциональному признаку) — это часть рынка потребительских товаров и услуг, анализ которого осуществляется с использованием системного, маркетингового и институционального подходов. Фармацевтический рынок (фармрынок) — это совокупность экономических отношений, возникающих между его субъектами по поводу купли-продажи и назначения-потребления лекарственных средств и других товаров аптечного ассортимента» [1]. Она представляет собой открытую систему с тесными взаимосвязями, по средством фармакологической логистики, от производителя до конечного потребителя. «Субъекты фармацевтического рынка — это участники рынка, активные по отношению к объектам, на которые они воздействуют» [2].

Фармацевтический рынок России занимает достойное место среди ведущих мировых фармацевтических рынков, входя в первую десятку глобального рейтинга. Вместе с такими динамично развивающимися странами как Китай, Индия и Бразилия, Россия относится к категории развивающихся рынков первого порядка, что подчеркивает её значимую роль в мировой фармацевтической индустрии.

По данным «Альфа Ресерч и Маркетинг» динамика объема аптечных продаж лекарственных препаратов (ЛП) и их отгрузок в государственном сегменте за последние 3 года (2022-2024 г.) (без учета вакцин) представлено в таблице 1.

По итогам 2023 года объем аптечных продаж лекарственных препаратов и их отгрузок в государственном сегменте достиг 5,67 млрд упаковок на сумму 2230 млрд рублей. Динамика по сравнению

с аналогичным периодом предыдущего года составило увеличение на 1,87% в денежном выражении и уменьшение на 2,41% в натуральном.

По итогам 2024 года объём аптечных продаж лекарственных препаратов и их отгрузок в государственном сегменте достиг 5,57 млрд упаковок на сумму 2622 млрд рублей.

Таблица. 1. Динамика объема аптечных продаж ЛП и их отгрузок в государственном сегменте с 2022 по 2024 годы (без учета вакцин) [3]

Показатель	Год			Абсолютное отклонение, (+, -)		Относительное отклонение, %	
	2022	2023	2024	2023 по срав. с 2022	2024 по срав. с 2023	2023 к 2022	2024 к 2023
Объем продаж ЛП (без учета вакцин) в денежном выражении, млрд. руб. в том числе:	2 189	2 230	2 622	41	392	1,87	17,58
- розничные продажи (фармрилейл), млрд. руб.	1 344	1 437	1 639	93	202	6,92	14,06
- отгрузки в государственном секторе, млрд. руб.	845	793	983	-52	190	-6,15	23,96
Объем продаж ЛП (без учета вакцин) в натуральном выражении, млрд. уп. в том числе:	5,81	5,67	5,57	-0,14	-0,10	-2,41	-1,76
- розничные продажи (фармрилейл), млрд. уп.	5,14	5,06	4,91	-0,08	-0,15	-1,56	-2,96
- отгрузки в государственном секторе, млрд. уп.	0,67	0,61	0,66	-0,06	0,05	-8,96	8,20

Увеличение объема фармацевтического рынка в денежном выражении при снижении в натуральном обусловлено комплексом факторов, включая инфляцию, смещение спроса в пользу более дорогих препаратов, влияние геополитики, изменение рыночной структуры и последствия пандемии COVID-19. Рост цен на лекарства, увеличение доли оригинальных и дорогостоящих дженериков, усиление позиций отечественного производства и государственный сегмент способствуют увеличению стоимостных показателей. Снижение натурального объема связано с уменьшением числа проданных упаковок из-за роста цен и изменений в потреблении.

Для анализа покупательской способности в таблице 2 приведен такой показатель, как средний расход на покупку лекарственных препаратов с 2022 по 2024 годы.

Таблица. 2. Динамика среднего расхода на покупку лекарственных препаратов в РФ с 2022 по 2024 г.

Показатель	Год			Абсолютное отклонение, (+, -)		Относительное отклонение, %	
	2022	2023	2024	2023 по срав. с 2022	2024 по срав. с 2023	2023 к 2022	2024 к 2023
Средний расход на покупку лекарственных средств, руб.	9 241	9 827	11 212	586	1 385	6,34	14,09

Средние расходы на лекарственные препараты выросли с 9 827 руб. в 2023 году до 11 212 руб. в 2024 году, что соответствует увеличению на 14,1%. Для сравнения, в 2023 году рост относительно 2022 года составил 6,34%, что указывает на ускорение динамики затрат. Такая тенденция связана прежде всего с удорожанием медикаментов на фоне инфляции, а также с изменением структуры спроса, потребители чаще выбирают более современные и дорогостоящие препараты. В результате, несмотря на рост цен, общий объем расходов на лекарства продолжает увеличиваться, отражая как ценовые, так и поведенческие изменения.

Согласно данным аналитической компании «Альфарм», По итогам 2024 года в рейтинге аптечных сетей на первой строчке разместилась АС «Апрель» (Краснодар), лидирующая не только в стоимостном выражении, но и по количеству аптек (8642). Второе место принадлежит АС «Ригла» (Москва), доля которой составила 7,9%. Тройку лидеров замыкает «Планета здоровья» (Пермь) (табл. 3).

Таблица. 3. Рейтинг лидирующих аптечных сетей РФ за 2024 год [4]

Место	Название аптечной сети (АС) с указанием штаб-квартиры	География сети, кол-ва регионов	Кол-ва аптечных учреждений (АУ) на 01.12.2024	Объем продаж за 2024 г., млрд. руб.	Доля рынка по объему продаж, %
1	Апрель (Краснодар)	75	8 642	194,06	9,07
2	Ригла (Москва)	68	5 396	169,63	7,93
3	Планета Здоровья (Пермь)	62	2 763	120,34	5,63
4	Имплозия (Самара)	69	4 912	114,43	5,35
5	GROUP 36,6 (Москва)	13	2 484	96,76	4,52

Далее проведем обзор фармацевтического рынка г. Белгорода.

Город Белгород находится в составе Центрального федерального округа (ЦФО) России, площадь города составляет 153,1 км², численность населения в на 1 января 2024 году составила 328 482 человек [5].

Рынок фармацевтического ритейла г. Белгорода представляет собой динамично развивающуюся сферу, которая играет ключевую роль в обеспечении населения качественными лекарственными средствами и медицинскими препаратами. В условиях растущего спроса на фармацевтическую продукцию и постоянного развития отрасли, анализ текущего состояния и перспектив этого сегмента рынка становится особенно актуальным. Белгородский фармритейл характеризуется сложной структурой, включающей как крупные сетевые аптеки, так и небольшие частные аптечные пункты (таблица 4).

Таблица. 4. Динамика рынка фармритейла с 2022 по 2024 год по г. Белгород

Показатель	Год			Абсолютное отклонение, (+, -)		Относительное отклонение, %	
	2022	2023	2024	2023 по срав. с 2022	2024 по срав. с 2023	2023 к 2022	2024 к 2023
Выручка, млн. руб.	7 946,6	8 161,6	8 704,1	215	542,5	2,71	6,65
Кол-во аптек, ед.	283	297	314	14	17	4,95	5,72
- федеральные аптеки, ед.	171	190	211	19	21	11,11	11,05
- региональные и местные аптеки, ед.	112	107	103	-5	-4	-4,46	-3,74
Ср.мес. выручка на 1 аптеку, млн. руб.	2,34	2,29	2,31	-0,05	0,02	-2,14	0,87

В 2024 году объем выручки достиг 8 704,1 млн руб., увеличившись на 6,65% по сравнению с предыдущим 2023 годом (8 161,6 млн руб.), такая динамика говорит о том, что фармацевтический рынок Белгорода продолжает развиваться достаточно стабильно, даже несмотря на внешние экономические сложности и напряжённую ситуацию в регионе.

Число аптек также выросло в 2023 году их насчитывалось 297, то в 2024 году — уже 314, что соответствует приросту в 5,72%, что может указывать как на расширение самого рынка, так и на сохранение спроса на лекарственные средства и сопутствующие товары. При этом структура рынка постепенно меняется. Количество региональных аптек снижается (на 5 в 2023 году и ещё на 4 в 2024-м), тогда как федеральные сети, наоборот, активно наращивают присутствие 19 аптек в 2023 году (рост 11,11%) и 21 аптека в 2024 году (11,05%).

Такая разнонаправленная динамика отражает усиление позиций крупных сетевых игроков, небольшие региональные аптеки постепенно уступают долю рынка, что во многом связано с ограниченными возможностями. Региональным аптекам и аптечным сетям сложнее конкурировать по цене, запускать масштабные акции и внедрять программы лояльности. Крупные сети в этом плане более гибкие и лучше адаптируются к изменениям спроса и условий рынка.

Если рассматривать эффективность работы аптек, то среднемесячная выручка на одну точку в 2023 году составила 2,29 млн руб., что заметно ниже уровня 2022 года (на 2,14 млн руб.). В 2024 году показатель немного вырос — до 2,31 млн руб., прибавив 0,02 млн руб. Несмотря на это, темпы роста выручки остаются сравнительно низкими, что может указывать на стабилизацию доходов аптек в данном регионе.

Федеральная аптечная сеть включает в себя организации, действующие сразу в нескольких регионах России. Региональные аптеки представляют собой сети, осуществляющие свою деятельность исключительно в пределах одного региона. Местные же аптеки или сети функционируют только в границах города или населенного пункта, в частности г. Белгорода.

Фармацевтический рынок Белгорода состоит как из федеральных (17), так и региональных игроков (6) и местных (39). Крупные федеральные аптечные сети продолжают активно расширять своё присутствие в Белгороде, лидирующую позицию занимает сеть «Апрель», насчитывающая 48 точек, но в то же время региональные и локальные аптеки представлены меньшим числом и их количество постепенно сокращается.

Такая динамика отражает процесс консолидации рынка, крупные игроки усиливают позиции за счёт масштабов, более широкого ассортимента и развитых маркетинговых инструментов. В отличие от них, региональные аптеки сталкиваются с ограниченностью ресурсов, что затрудняет конкуренцию, несмотря на общий рост фармацевтического рынка, его структура всё больше смещается в сторону федеральных сетей. Такая ситуация на рынке создаёт дополнительные вызовы для небольших участников, которым для сохранения позиций необходимо адаптироваться, например, за счёт повышения качества сервиса или работы с локальным спросом. В целом можно говорить о сохранении тенденции к усилению крупных сетевых игроков, что определяет дальнейшее развитие рынка и повышает требования к конкурентоспособности региональных аптек.

Список литературы

1. Трофимова, Е. О. Маркетинг в фармации: методология исследований фармацевтического рынка : учебное пособие для вузов / Е. О. Трофимова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 114 с.
2. Фармацевтический рынок // ФАРМПРОМ : отраслевой информационный портал. — URL: <https://pharmprom.ru/glossary/farmaceuticheskij-rynok/> (дата обращения: 10.02.2025).
3. Объём розничного сегмента российского фармрынка по итогам января 2025 года // ФАРМПРОМ : отраслевой информационный портал. — URL: <https://pharmprom.ru> (дата обращения: 10.02.2026).
4. Ежемесячный отчёт, 2024 // АЛЬФАРМ. — URL: <https://alpharm.ru/> (дата обращения: 12.02.2026).
5. Население на 01.01.2024 // Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Белгородской области. — URL: <https://31.rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 12.02.2026).

References

1. Trofimova E. O. *Marketing in pharmacy: methodology of pharmaceutical market research : textbook for universities* / E. O. Trofimova. — 2nd ed., rev. and augm. — Moscow : Yurayt Publishing House, 2024. — 114 p.
2. *Pharmaceutical market* // FARM PROM : industry information portal. — URL: <https://pharmprom.ru/glossary/farmaceuticheskij-rynok/> (date of access: 10.02.2025).
3. *Volume of the retail segment of the Russian pharmaceutical market as of January 2025* // FARM PROM : industry information portal. — URL: <https://pharmprom.ru> (date of access: 10.02.2026).
4. *Monthly report, 2024* // ALPHARM. — URL: <https://alpharm.ru/> (date of access: 12.02.2026).
5. *Population as of 01.01.2024* // Territorial body of the Federal State Statistics Service for the Belgorod Region. — URL: <https://31.rosstat.gov.ru/> (date of access: 12.02.2026).

Научный руководитель: Профессор кафедры экономики и финансов, доктор технических наук, доцент Шиков П.А.

Scientific supervisor: Professor of the Department of Economics and Finance, Doctor of Technical Sciences, Associate Professor Shikov P.A.

УДК 67.017(679.7)

М.А. Чашчина, М.Р. Байкеева, Д.А. МаслацоваСанкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна
191186, Санкт-Петербург, Большая Морская, 18**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СОВМЕЩЕННОГО МЕТОДА ABC- XYZ-АНАЛИЗА ДЛЯ АНАЛИЗА АССОРТИМЕНТА (на примере ООО «СЧАСТЬЕ НА ПЕТРОГРАДКЕ»)**

© М.А. Чашчина, М.Р. Байкеева, Д.А. Маслацова, 2026

Статья посвящена анализу ассортиментной политики предприятия общественного питания с использованием совмещенного метода ABC- XYZ-анализа. Авторы рассматривают теоретические основы метода и их практическое применение для проведения оценки стабильности спроса и продаж компании. Базой для проведения анализа в работе выступило ООО «СЧАСТЬЕ НА ПЕТРОГРАДКЕ», в ходе анализа были выявлены наиболее доходные и стабильные товарные позиции, а также определены группы товаров, требующие оптимизации и исключения. Результаты исследования подтверждают, что использование ABC- XYZ-анализа помогает повысить эффективность управления ассортиментом, обосновать управленческие решения, а также способствует росту финансовых результатов предприятия.

Ключевые слова: ассортимент, анализ, ABC-анализ, XYZ-анализ, ООО «СЧАСТЬЕ НА ПЕТРОГРАДКЕ»**M.A. Chashchina, M.R. Baykeeva, D.A. Maslatsova**Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design
191186, St. Petersburg, Bolshaya Morskaya, 18**USING THE COMBINED ABC XYZ ANALYSIS METHOD FOR ASSORTMENT ANALYSIS (using THE example OF SHCHASTYA NA PETROGRADKA LLC)**

The article is devoted to the analysis of the assortment policy of a catering company using the combined ABC-XYZ analysis method. The authors consider the theoretical foundations of the method and their practical application for assessing the stability of demand and sales of the company. The basis for the analysis in the work was LLC "HAPPINESS ON PETROGRADKA", during the analysis the most profitable and stable commodity positions were identified, as well as groups of goods requiring optimization and exclusion were identified. The results of the study confirm that the use of ABC-XYZ analysis helps to increase the efficiency of assortment management, justify management decisions, and also contributes to the growth of financial results of the enterprise.

Keywords: assortment, analysis, ABC-analysis, XYZ-analysis, LLC "HAPPINESS ON PETROGRADKA"

Ассортимент предлагаемых позиций (блюд) в меню любого ресторана общественного питания и структура продаж напрямую влияют на результаты финансово-экономической деятельности заведения.

Анализ ассортиментной политики позволяет понять какие товары или товарные группы приносят предприятию наибольшую долю оборота денежных средств. Целью любого заведения общественного питания является достижение максимальной прибыли, для реализации данной цели необходимо уделять должное внимание ассортименту товаров (позиций в меню). Формирование товарного ассортимента с рациональным подходом оказывает значительное позитивное влияние на объемы реализации продукции компании, что дает возможность более эффективно управлять долей маржинального дохода и уровнем чистой прибыли [1].

При возникновении ситуации, когда требуется осуществить классификацию значительного массива статистических данных или провести анализ товарного ассортимента, покупателей, объемов продаж, используется такой инструмент, как ABC-анализ.

ABC-анализ представляет собой метод ранжирования товарных позиций по заданным критериям, позволяющий идентифицировать наиболее приоритетные позиции ассортимента, а также те позиции, которые необходимо исключить из закупочной политики без значительного ущерба для коммерческой деятельности предприятия. Методологическая основа анализа базируется на принципе Парето, согласно которому наблюдается асимметричное распределение вклада товарных позиций в общую прибыль: около 20% ассортимента обеспечивают 80% выручки, в то время как 80% потребителей удовлетворяют свои потребности за счет 20% представленного компанией ассортимента. Целью

проведения ABC-анализа является распределение товарных позиций по трем иерархическим группам: А, В, С, классификация групп представлена в таблице 1.

Таблица. 1. Классификация групп ABC-анализа

Наименование	Описание товаров в группе
Группа А	Товары высокой важности, дорогостоящие, на них выделена большая часть денежных средств, вложенных в запасы. Составляют в общей стоимости около 80 %, количество номенклатурных позиций – всего 20 %.
Группа В	Товары со средней стоимостью, занимают срединное положение в формировании запасов предприятия, требуют меньшего внимания. Около 15% в общей стоимости при количестве номенклатурных позиций – 30 %.
Группа С	Товары с наименьшей ценой и часть средств, вложенных в запасы. Занимают около 5% в общей стоимости и 50% номенклатурных позиций.

XYZ-анализ представляет собой методический инструмент категоризации товарной номенклатуры, основанный на оценки стабильности продаж и уровня волатильности потребительского спроса. Анализ предусматривает расчет коэффициента вариации относительно стандартного отклонения для каждой товарной позиции, который отражает степень отклонения фактических показателей потребления от среднего значения, выражаемого в процентах. Базой для проведения анализа могут выступать такие параметры, как объем продаж (в натуральном выражении), суммарный объем выручки или величина реализованной продукции.

Итогом проведения XYZ-анализа является распределение товарных позиций по трем категориям в соответствии со степенью стабильности их потребительского поведения, данные по категориям представлены в таблице 2.

Таблица. 2. Классификация групп XYZ-анализа [2]

Наименование	Описание товаров в группе
Группа Х	Колебание продаж 5 – 15%, стабильная величина потребления и высокая степень прогнозирования спроса
Группа Y	Колебание продаж 15 – 50%, подвержены сезонным колебаниям и имеют среднюю степень прогнозируемости спроса
Группа Z	Колебание продаж от 50% и более, нерегулярное потребление с непредсказуемыми колебаниями без возможности прогнозирования спроса

Совмещение ABC- и XYZ-анализа позволяет выделить ключевые товарные позиции, демонстрирующие одновременно высокую значимость для структуры сбыта и спроса, а также наименее эффективные позиции с низкой долей в выручке и высокой степенью колебания спроса. Эти две методики взаимодополняют друг друга: ABC-анализ оценивает вклад каждой товарной позиции в общую структуру сбыта, а XYZ-анализ позволяет количественно охарактеризовать степень нестабильности и колебаний объемов реализации.

В результате совмещения двух аналитических подходов формируется матрица из девяти категорий товаров: АХ; ВХ; СХ; АУ; ВУ; СУ; АЗ; ВЗ; СЗ. В Таблице 3 показана сущность распределения товаров по группам.

Таблица. 3. Распределение товаров по группам при сочетании ABC- и XYZ-анализов [3]

АХ – высокий вклад в выручку, стабильный спрос «Холить и лелеять»	АУ – высокий вклад в выручку, умеренная нестабильность спроса «Заботиться и работать»	АЗ – высокий вклад в выручку, высокая волатильность спроса «Внимательно следить»
ВХ – средний вклад в выручку, стабильный спрос «Любить и выращивать»	ВУ – средний вклад в выручку, умеренная нестабильность спроса «Думать и анализировать»	ВЗ – средний вклад в выручку, высокая волатильность спроса «Предоставить себе»
СХ – низкий вклад в выручку, стабильный спрос «Успокоиться и ждать»	СУ – низкий вклад в выручку, умеренная нестабильность спроса «Предоставить себе»	СЗ – низкий вклад в выручку, высокая волатильность спроса «Избавиться немедленно»

Рассмотрим применение метода сочетания ABC и XYZ-анализа на примере предприятия ООО «СЧАСТЬЕ НА ПЕТРОГРАДКЕ» (ресторан «СЧАСТЬЕ»).

История ресторана «СЧАСТЬЕ» началась в 2008 году в городе Санкт-Петербург, где было открыто первое заведение сети, в последствии сети развивалась во Франции. В Париже в 2010 году в лобби отеля «COSTES» Лоран Морено (шеф-кондитер) презентовал свои десерты Игорю Белявскому, что стремительно переросло в совместную работу над крупным проектом «СЧАСТЬЕ».

К 2026 году в сети ресторанов «СЧАСТЬЕ» 5 заведений, 4 из которых расположены в Санкт-Петербурге и 1 – в Москве [4].

Для реализации ABC- и XYZ-анализов были использованы данные по квартальной динамике продаж продукции категории пралине бренда «СЧАСТЬЕ» за 2025 год. Объектом исследования выступил ассортимент пралине собственной торговой марки «СЧАСТЬЕ», реализуемой в ООО «СЧАСТЬЕ НА ПЕТРОГРАДКЕ», который включает 56 ассортиментных позиций.

В ходе выполнения совмещенного ABC-анализа и XYZ-анализа были проанализированы данные по продажам пралине и наборов с классическими пралине и мини-пралине СТМ бренда «СЧАСТЬЕ» в 2025 году поквартально. На основе полученных данных был составлен ABC-анализ за 2025 год по 1, 2, 3 и 4 кварталам, результаты распределения товаров (ассортиментных позиций) СТМ пралине бренда «СЧАСТЬЕ». Также был проведен ABC-анализ (за год) и XYZ-анализ (за год).

Для демонстрации результатов анализа была сформирована сводная таблица, отражающая распределение товаров по группам при сочетании ABC- и XYZ-анализов (табл. 4)

Таблица. 4. Распределение позиций ассортимента пралине СТМ бренда «СЧАСТЬЕ» по группам при сочетании ABC- и XYZ-анализов

Доходность	Стабильность продаж		
	X (высокая)	Y (средняя)	Z (низкая)
A (высокая)	42	38,39,41	1,4
B (средняя)			40,44,45,46,53
C (низкая)	5	3,4,6,7,17	2,8,9,10,11,12,13,14,15,16,18,19,20,21,22,23,24,25,26,27,28,29,30,31,32,33,34,43,47,48,49,50,51,52,54,55,56

Группа AX: 42 позиция ассортимента. Данная позиция является самой востребованной в ассортименте и приносит большую долю дохода. Важно отметить малочисленность товаров в данной группе, что говорит о необходимости увеличения продаж других позиций из ассортимента, так как данная группа товаров обеспечивает самый стабильный доход.

По результатам анализа, в группу BX и BY не вошло ни одной позиции из ассортимента.

Группа CX: 5 позиция ассортимента. Товары, находящиеся в данной группе, приносят меньше дохода, но при этом важно, чтобы они были в наличии, так как их отсутствие также отражается на выручке.

Группа AY: 38, 39 и 41 позиции ассортимента. Эти товарные позиции характеризуются умеренно стабильным уровнем объемов реализации, при этом им присущи высокая доля в совокупном объеме продаж и умеренная волатильность потребительского спроса, проявляющаяся в периодических колебаниях уровня реализации. Важно систематически работать над данной группой товаров, так как потенциально возможно повысить их доходность и спрос.

Группа CY: 3, 4, 6, 7 и 17 позиции ассортимента. Продажи товаров в данной группе нестабильны, а также подвержены сильным колебаниям. У группы есть достаточный потенциал для перехода в группу более выгодных товаров, однако необходимо оптимизировать ассортиментную и ценовую политику в отношении данных товаров.

Группа AZ: 1 и 4 позиции ассортимента

Группа BZ: 40, 44, 45, 46 и 53 позиции ассортимента.

Группы товаров AZ и BZ важны для оборота, но плохо прогнозируемы. За товарами эти групп необходимо пристально следить, не имеет смысла иметь избыточный запас, из-за высоких колебаний спроса. Они имеют нестабильные продажи, но при этом вклад в прибыль компании велик.

Группа CZ является самой большой и насчитывает 38 позиций из ассортимента. Товары данной группы приносят меньшую прибыль и очень трудно поддаются прогнозированию. На эту товарную группу руководству компании необходимо обращать особое внимание[5]. Важно отметить, что большинство неликвидных позиций группы CZ к 2026 году уже были выведены из ассортимента ресторана «СЧАСТЬЕ» (ООО «СЧАСТЬЕ НА ПЕТРОГРАДКЕ»).

Подводя итог, можно сказать о том, что проведенное исследование подтверждает, что совмещенное применение методов ABC- и XYZ-анализа является эффективным инструментом комплексной оценки ассортиментной политики предприятия общественного питания. Данный подход позволяет не только выявить наиболее доходные и стратегически значимые товарные позиции, но и оценить стабильность их спроса, что существенно повышает обоснованность управленческих решений. В частности, результаты анализа ассортимента ООО «СЧАСТЬЕ НА ПЕТРОГРАДКЕ» показали высокую концентрацию доходности в ограниченном числе позиций (группа AX) при одновременном наличии значительного количества низкоэффективных и нестабильных товаров (группа CZ), что свидетельствует о необходимости оптимизации структуры ассортимента.

Таким образом, использование интегрированного ABC-XYZ-анализа обеспечивает повышение эффективности управления запасами, способствует росту прибыльности и формированию устойчивых конкурентных преимуществ предприятия.

Список литературы

1. Решеткина Ю.В. Маркетинг: учебное пособие / Ю.В. Решеткина, О.А. Столярова; Пензенский государственный аграрный университет. - Пенза: ПГАУ, 2025. – 233 стр.
2. Колокольникова А. И. Математические методы в менеджменте : учебное пособие для вузов / А. И. Колокольникова. – Санкт-Петербург : Лань, 2025. – 244 с.
3. Применение методов ABC и XYZ анализа : методические указания по выполнению лабораторной работы по дисциплине «Экономика предприятия и организаций» для студентов направления 38.04.01– «Экономика» всех форм обучения / Севастопольский государственный университет, кафедра «Экономика предприятия»; сост. А. П. Поляков. – Севастополь : СевГУ, 2024. – 16 с.
4. СЧАСТЬЕ НА ПЕТРОГРАДКЕ // Счастье URL: <https://schastye.com/restaurants/petrogradka> (дата обращения: 13.04.2026).
5. Азарян Е.М. Управление продажами в торговле: учеб. пособие / Е.М. Азарян, О.В. Мелентьева, И.И. Княжевский. - Москва: ИД «Научная библиотека», 2025. - 204 с.

References

1. Reshetkina Yu.V. Marketing: a textbook / Yu.V. Reshetkina, O.A. Stolyarova; Penza State Agrarian University. Penza: PGAU, 2025. – 233 p.
2. Kolokolnikova A. I. Mathematical methods in management : a textbook for universities / A. I. Kolokolnikova. – St. Petersburg : Lan, 2025. – 244 p.
3. Application of ABC and XYZ analysis methods: guidelines for laboratory work in the discipline "Economics of enterprises and organizations" for students of the direction 38.04.01 – "Economics" of all forms of education / Sevastopol State University, Department of "Enterprise Economics"; comp. A. P. Polyakov. Sevastopol : SevGU, 2024. – 16 p.
4. HAPPINESS ON PETROGRADKA // Happiness URL: <https://schastye.com/restaurants/petrogradka> (date of request: 04/13/2026).
5. Azaryan E.M. Sales management in trade: textbook. manual / E.M. Azaryan, O.V. Melentyeva, I.I. Knyazhevsky. - Moscow: Publishing house "Scientific Library", 2025. - 204 p.

Научный руководитель: Профессор кафедры экономики и финансов, доктор технических наук, доцент Шиков П.А.

Scientific supervisor: Professor of the Department of Economics and Finance, Doctor of Technical Sciences, Associate Professor Shikov P.A.

УДК 658. 3: 677. 024

Е.В. Кашкарова , Л.Л.Азимова, 2026

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

Анализ разработки проекта реализации мусорной реформы с использованием инструментов маркетинга в г. Санкт-Петербург

Для решения указанных проблем необходимо внедрять новые технологии, разрабатывать и реализовывать комплексные программы по утилизации отходов, а также активно привлекать все заинтересованные стороны, включая государственные органы, бизнес и население, к совместной работе в этой сфере. В этом контексте важную роль играет маркетинг, который способен стимулировать развитие рынка утилизации отходов и повышение экологической культуры населения через информационную поддержку, формирование позитивного имиджа и предоставление дополнительных преимуществ для активного участия в процессе раздельного сбора мусора.

Говоря о тенденциях и проблемах развития рынка утилизации отходов в Санкт-Петербурге следует отметить, что анализ текущего положения дел в данной сфере позволяет выявить ряд ключевых вызовов и возможностей для улучшения системы управления отходами. Несмотря на некоторые достижения в реализации мусорной реформы и внедрении раздельного сбора отходов, Санкт-Петербург сталкивается с проблемами, связанными с недостаточной инфраструктурой, низким уровнем экологической культуры населения и отсутствием единых стандартов для организаций, занимающихся утилизацией отходов.

Для преодоления этих проблем и стимулирования развития рынка утилизации отходов необходимо скоординированное участие всех заинтересованных сторон, включая государственные органы, местные власти, бизнес-сообщество и общество в целом. Важно разрабатывать и реализовывать стратегии, направленные на совершенствование инфраструктуры для утилизации отходов, образовательные программы по формированию экологической культуры и информированию населения о важности раздельного сбора мусора, а также содействовать внедрению инноваций в данной сфере. Сотрудничество между различными участниками рынка утилизации отходов в Санкт-Петербурге также должно основываться на принципах экологического маркетинга и социальной ответственности, что поможет создать целостную и устойчивую систему управления отходами, способствующую сохранению окружающей среды и повышению качества жизни горожан. Таким образом, учет тенденций и проблем развития рынка утилизации отходов, а также применение современных подходов к экологическому маркетингу и социальной ответственности, становится неотъемлемой частью эффективного развития данной сферы в Санкт-Петербурге.

Ключевые слова: ЭКОЛОГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ; УТИЛИЗАЦИЯ ОТХОДОВ; СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ КОМПАНИЙ; РАЗДЕЛЬНЫЙ СБОР МУСОРА; РЫНОК УТИЛИЗАЦИИ ОТХОДОВ; МУСОРНАЯ РЕФОРМА; САНКТ-ПЕТЕРБУРГ; ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ.

E.V.Kahkarova , L.L. Azimova, 2026**St. Petersburg State University of Industrial Technologies and Design 191186, St. Petersburg, Bolshaya Morskaya, 18****Analysis of the development of a project for the implementation of garbage reform using marketing tools in St. Petersburg**

To solve these problems, it is necessary to introduce new technologies, develop and implement comprehensive waste disposal programs, and actively involve all stakeholders, including government agencies, businesses, and the public, in working together in this area. In this context, marketing plays an important role, which is able to stimulate the development of the waste disposal market and increase the ecological culture of the population through information support, the formation of a positive image and the provision of additional advantages for active participation in the process of separate garbage collection.

Speaking about trends and problems in the development of the waste disposal market in St. Petersburg, it should be noted that an analysis of the current state of affairs in this area allows us to identify a number of key challenges and opportunities for improving the waste management system. Despite some achievements in the implementation of the garbage reform and the introduction of separate waste collection, St. Petersburg faces problems related to insufficient infrastructure, a low level of environmental culture of the population and the lack of uniform standards for waste management organizations.

To overcome these problems and stimulate the development of the waste disposal market, coordinated participation of all stakeholders is needed, including government agencies, local authorities, the business community and society as a

whole. It is important to develop and implement strategies aimed at improving the infrastructure for waste disposal, educational programs for the formation of an ecological culture and informing the public about the importance of separate garbage collection, as well as promoting innovation in this area. Cooperation between various participants in the waste disposal market in St. Petersburg should also be based on the principles of environmental marketing and social responsibility, which will help create an integrated and sustainable waste management system that helps preserve the environment and improve the quality of life of citizens. Thus, taking into account the trends and problems of the waste disposal market development, as well as the application of modern approaches to environmental marketing and social responsibility, becomes an integral part of the effective development of this area in St. Petersburg.

Keywords: ENVIRONMENTAL MARKETING; WASTE DISPOSAL; SOCIAL RESPONSIBILITY OF COMPANIES; SEPARATE GARBAGE COLLECTION; WASTE DISPOSAL MARKET; GARBAGE REFORM; ST. PETERSBURG; ENVIRONMENTAL INNOVATIONS.

Наблюдается активная тенденция недостаточного вовлечения в процесс утилизации отходов государства, организаций и населения, что обусловлено рядом причин:

– Недостаточное информирование граждан. По нашему мнению, люди не осознают всей важности процесса утилизации отходов и не имеют достаточных знаний о том, как правильно сортировать и утилизировать различные виды отходов, они также не готовы самостоятельно искать и обрабатывать данную информацию, так как считают процесс утилизации отходов не особо важным и нужным, они скорее перекладывают эту ответственность на организации, занимающиеся переработкой мусора и государство.

– Экономические факторы. Утилизация отходов с применением современных методов требует значительных затрат, особенно для организаций и предприятий, занимающихся такой деятельностью. В то же время, со стороны государства наблюдается недостаточная поддержка экологических инициатив, налоговых льгот для организаций, которые стремятся сократить количество производимого ими мусора, а также заинтересованных сторон.

– Ограниченная ответственность. Часто государство и организации, ответственные за переработку отходов, не берут на себя достаточно ответственности за обработку и утилизацию отходов, перекладывая ее на население или частные компании.

Указанные факторы тормозят процесс перехода к необходимым изменениям в процессе утилизации отходов, которые необходимы для достижения экологического баланса. Для решения указанных проблем нами была разработана программа, способствующая ускорению внедрения необходимых мер по утилизации отходов на рынке Санкт-Петербурга.

1. Установка контейнеров для раздельного сбора мусора и внедрение системы начисления баллов:

– размещение специальных контейнеров в магазинах и торговых центрах;

– внедрение мобильного приложения для учета начисленных баллов, которые можно потратить в магазинах-партнерах на покупки или получение урн для домашнего раздельного сбора мусора и биоконтейнеров для переработки органических отходов.

Стоит отметить, что для установки контейнеров для раздельного сбора отходов планируется партнерство с компанией BottleBank. Фандоматы BottleBank производятся на двух площадках: Санкт-Петербург и АО «РжевМаш» (Тверская область). Почти все фандоматы от BottleBank оснащены сминателем. Когда пользователь сдает бутылки или банку, она сминается, прокалывается и попадает в контейнер, но если сминатель по какой-то причине не смог смять упаковку (например, слишком жесткая), то она все равно попадет в контейнер. За счет этого контейнер наполняется в 2 раза дольше – это сокращает расходы на обслуживание фандомата. [1]

Все представленные модели могут принимать до 2 л.: пластиковые бутылки от напитков (ПЭТ) пластиковые флаконы от бытовой химии (ПНД) алюминиевые банки от напитков (ALU) Tetra Pak до 1 л. Стекланные бутылки может принимать отдельная модель. При этом, по нашему мнению, можно также произвести модель, которая будет способна принимать и устройства, содержащие аккумуляторы (особенно актуально это на сегодняшний день из-за распространения электронных сигарет).

При этом плюсом также является то, что компания может настроить для фандоматов любое программное обеспечение, что особенно актуально для магазинов партнеров.

500 контейнеров x 350 000 рублей за контейнер = 175 000 000 рублей.

Планируемые затраты на закупку и установку контейнеров составляет 175 000 000 рублей. Это крупное вложение, но оно имеет потенциал принести значительные долгосрочные экологические и экономические выгоды для города и его жителей.

Также установка фандоматов предполагает создание мобильного приложения, в котором пользователи смогут получить бонусные баллы за сдачу отходов. Эти баллы можно будет потратить в магазинах-партнерах, а также на получение урн для домашнего раздельного сбора мусора и биоконтейнеров для переработки органических отходов. Похожие практики уже разработаны и активно применяются магазинами в случае накопления покупателем бонусных баллов, которые он может обменять на кухонную утварь (ножи, сковороды, кастрюли). Важно отметить, что использование биоконтейнеров позволяет уменьшить загрязнение отходов и повысить желание жителей Санкт-Петербурга сортировать мусор, так как в урнах не

В рамках данной инициативы также необходимо разработать специальное мобильное приложение. Разработка мобильного приложения может быть достаточно сложной задачей, которая требует времени, денежных затрат и привлечения профессиональных разработчиков. Представим предполагаемые расчеты данной инициативы. Заработная плата разработчиков. Предположим, что потребуется команда из пяти профессионалов: два мобильных разработчика (один для iOS, другой для Android), один backend-разработчик, один дизайнер пользовательского интерфейса/пользовательского опыта (UI/UX) и один менеджер проекта. В России средняя заработная плата мобильного разработчика составляет около 150 000 рублей в месяц, backend-разработчика – около 130 000 рублей, дизайнера UI/UX – около 100 000 рублей, и менеджера проекта – около 120 000 рублей. Таким образом, месячная зарплата команды будет равна 650 000 рублей.

Срок разработки. Разработка приложения обычно занимает от 3 до 6 месяцев в зависимости от сложности и функционала приложения. Для простого приложения, которое просто начисляет баллы за сдачу пластикового мусора, мы можем ожидать, что разработка займет около 4 месяцев. Это значит, что зарплата команды на протяжении всего процесса разработки будет равна 2 600 000 рублей.

Дополнительные затраты. Также потребуется средства на тестирование приложения, покупку серверов или использование облачных сервисов для хранения данных, маркетинг и т.д. Эти затраты могут варьироваться, но для наших целей мы можем предположить, что они составят около 30% от зарплаты команды, то есть около 780 000 рублей.

Итого, ориентировочные затраты на разработку приложения составят около 3 380 000 рублей.

В рамках программы мусорной реформы в Санкт-Петербурге планируются следующие затраты:

1. На закупку и установку контейнеров для сбора мусора в 500 магазинах города планируется потратить 175 000 000 рублей. Эти контейнеры будут производиться партнером, компанией BottleBank, что гарантирует их высокое качество и долговечность.

2. На разработку мобильного приложения, которое будет использоваться для отслеживания и начисления баллов за сдачу пластикового мусора, планируется потратить 3 380 000 рублей. Это включает в себя зарплату команды разработчиков, а также дополнительные затраты на тестирование, хостинг и маркетинг приложения. Финансирование этих расходов может быть осуществлено из различных источников. Это может включать в себя бюджет города Санкт-Петербурга и бюджет Российской Федерации, что подчеркивает значимость этого проекта для города и страны в целом. Кроме того, планируется партнерство с частными инвесторами, включая заводы по переработке мусора, которые заинтересованы в поддержке устойчивых и эффективных решений в области управления отходами. Эти источники финансирования могут быть использованы не только для покрытия начальных затрат на закупку контейнеров и разработку приложения, но и для обеспечения долгосрочного финансирования программы, включая обслуживание контейнеров, обновление и поддержку мобильного приложения, и другие расходы, связанные с программой мусорной реформы.

2. Партнерство с сервисами по доставке еды:

– сотрудничество с курьерскими службами для забора сортированного мусора вместе с доставкой продуктов;
– организация логистики для отвоза мусора на заводы по переработке.

В рамках второй инициативы планируется сотрудничество с крупными сервисами по доставке еды. Эта идея основана на уникальной возможности использования уже налаженной логистики этих сервисов для сбора сортированного мусора прямо у двери потребителей при доставке продуктов. Это не только облегчит участие жителей в программе по разделному сбору мусора, но и повысит эффективность логистики переработки мусора.

Для налаживания этого сотрудничества и как стимул для сервисов по доставке еды принять участие в программе, мы предлагаем предоставить им льготные налоговые условия. В частности, мы предлагаем установить пониженную налоговую ставку в размере 3 % для этих компаний. Для обеспечения эффективности этого партнерства также важно организовать надлежащую логистику для отвоза мусора на заводы по переработке. Что будет включать в себя планирование маршрутов, координацию с заводами по переработке и поиск решений для любых проблем, которые могут возникнуть в процессе. Эта инициатива будет не только помогать в уменьшении объемов мусора в городе, но также подчеркнет приверженность компаний устойчивому развитию и защите окружающей среды. Предполагается, что указанная кампания на начальном этапе может быть внедрена для премиум подписчиков сервисов, а в случае ее успеха реализована и для остальных групп пользователей.

3. Налоговые льготы для компаний, использующих экологичную упаковку:

– введение налоговых стимулов для компаний, активно заменяющих традиционную упаковку на более экологичные варианты.

Третья инициатива программы мусорной реформы предусматривает налоговые льготы для компаний, активно использующих экологичную упаковку. Эта мера призвана стимулировать компании к замене традиционной упаковки на более экологичные варианты, что в свою очередь приведет к снижению объема мусора и улучшению экологической ситуации в городе. В рамках данной инициативы также планируется принятие ряда нормативно-правовых актов, предусматривающих необходимый процент использования компаниями экологичной упаковки товаров для предоставления им пониженной налоговой ставки.

Специально для таких компаний мы предлагаем установить пониженную налоговую ставку в размере 3 %. Это предложение подчеркивает нашу приверженность созданию благоприятных условий для бизнеса, который делает выбор в пользу экологии и устойчивого развития.

Предлагаемая инициатива является частью нашего стремления создать экосистему, которая поддерживает и поощряет устойчивые практики управления отходами на всех уровнях – от потребителей до производителей и переработчиков. Мы уверены, что совместными усилиями мы сможем значительно улучшить ситуацию с управлением отходами в Санкт-Петербурге.

4. Создание специальных помещений для раздельного сбора мусора в новых домах:

- проектирование и строительство домов с учетом специальных помещений для раздельного сбора мусора (оснащение этих помещений необходимым оборудованием);

- организация контроля за соблюдением правил раздельного сбора мусора специальной службой.

Четвертая инициатива мусорной реформы в Санкт-Петербурге включает в себя создание специальных помещений для раздельного сбора мусора в новых жилых зданиях. Чтобы обеспечить это, необходимо принять новые нормативные правовые акты, которые будут регулировать процесс проектирования и строительства таких домов, на данный момент установка раздельных контейнеров не является обязательным условием при строительстве многоквартирных домов, что усложняет процесс раздельного сбора мусора.

Данные НПА будут обязывать застройщиков включать в проекты новых зданий специальные помещения для раздельного сбора мусора, которые должны быть оборудованы контейнерами для раздельного сбора мусора, плотно закрываться, что позволит уменьшить риск растаскивания мусора крысами и другими вредителями, а также систему видеонаблюдения, которая позволит контролировать сбор мусора.

Это может значительно облегчить участие жителей в системе раздельного сбора мусора и повысить эффективность его переработки. В случае успеха данной реформы следующим этапом может стать установка в домах фандоматов, которые позволят получать бонусные баллы за раздельный сбор мусора.

Более того, важным аспектом этой инициативы является организация контроля за соблюдением правил раздельного сбора мусора. Эта задача будет возложена на регионального оператора по обращению с отходами в Санкт-Петербурге. Он будет отвечать за мониторинг соблюдения правил раздельного сбора мусора, что поможет обеспечить соблюдение новых норм и правил.

Таким образом, реализация мусорной реформы затрагивает четыре основных направления: установка контейнеров для раздельного сбора мусора и внедрение системы начисления баллов; партнерство с сервисами по доставке еды; налоговые льготы для компаний, использующих экологичную упаковку; создание специальных помещений для раздельного сбора мусора в новых домах. По нашему мнению, данные мероприятия способны значительно улучшить экологическую обстановку в Санкт-Петербурге, что позволит снизить количество несортируемого мусора, попадающего на мусорные полигоны.

Реализация мусорной реформы невозможна без привлечения к ней жителей города, а также заинтересованных сторон, которые могут стать инвесторами проектов (это позволит им получить дополнительную рекламу).

С целью вовлечения жителей города, а также заинтересованных сторон планируется использовать сервис «Госуслуги», на портале были зарегистрированы 126 млн. россиян, что подтверждает огромный охват различных возрастных и социальных групп. В рамках данной инициативы предполагается создание специального информационного блока на сервисе «Госуслуги». Похожие блоки были созданы для информирования населения в период коронавирусной инфекции. Данный проект подразумевает информирование граждан о том, что в Санкт-Петербурге будет реализована мусорная реформа, подробно описаны ее этапы, представлены необходимые ссылки на сайты-партнеров, а также инструкции по раздельному сбору отходов.

Стоимость реализации проекта маркетинга и рекламы внутри сервиса «Госуслуги» будет зависеть от ряда факторов, включая:

1. Разработка и создание информационно-новостного блока: этот процесс может включать в себя работу дизайнеров, программистов и контент-менеджеров. Средние затраты на подобные проекты обычно колеблются от 500 000 до 2 000 000 рублей, в зависимости от сложности задачи и размера команды.

2. Содержание информационно-новостного блока: включает в себя работу контент-менеджеров, редакторов и журналистов, которые будут создавать, редактировать и обновлять контент. Средняя зарплата специалиста в этой области в России в 2026 году составляет около 60 000 рублей в месяц. Если мы предположим, что на эту работу будет выделена команда из трех человек, то затраты составят 2 160 000 рублей в год.

3. Маркетинг и продвижение: может включать в себя создание рекламных материалов, управление социальными медиа, поисковую оптимизацию и другие меры. Затраты на этот пункт могут варьироваться в зависимости от выбранной стратегии, но в среднем составляют от 1 000 000 до 3 000 000 рублей в год.

Исходя из этих расчетов, общие затраты на реализацию данного проекта могут составить от 3 660 000 до 7 000 000 рублей в год.

Итак, маркетинг и реклама всех инициатив мусорной реформы в Санкт-Петербурге будут осуществляться через существующую платформу «Госуслуги». В рамках этого проекта будет создан специальный информационно-новостной блок, который будет обеспечивать обновление информации и общение с гражданами по вопросам, связанным с реформой.

Расчетные затраты на реализацию этого проекта составляют примерно 7 000 000 рублей. Эти средства могут быть выделены из бюджета Санкт-Петербурга и бюджета Российской Федерации. Указанное вложение будет способствовать не только реализации проекта в Санкт-Петербурге, но и созданию модели для будущих мусорных реформ в других городах России. Если проект окажется успешным, его можно будет масштабировать и применять в других регионах, что позволит увеличить его эффективность и влияние на уровень благополучия и экологической устойчивости страны.

Иными словами, социально-ориентированный маркетинг и экологический маркетинг будет применен совместно, что позволит добиться наибольших результатов в предложенной концепции. [3] С этой целью для информирования населения планируется использовать портал «Госуслуги». Это позволит добиться следующего:

1. Информирование населения: портал Госуслуги может стать важным инструментом для распространения информации о мусорной реформе, предоставления данных о раздельном сборе отходов, а также обучения населения основам экологической грамотности.
2. Упрощение доступа к услугам по утилизации отходов: портал Госуслуги может предоставлять удобный и централизованный доступ к услугам по утилизации отходов, включая заказ контейнеров для раздельного сбора, прием и обработку заявок на вывоз крупногабаритного мусора и другие услуги.
3. Создание платформы для сотрудничества: портал Госуслуги может стать платформой для взаимодействия между государственными органами, муниципальными властями, бизнесом и населением, обеспечивая координацию и совместную работу всех сторон в рамках мусорной реформы.
4. Стимулирование участия населения: портал Госуслуги может разработать и внедрить программы лояльности и поощрения для пользователей, активно участвующих в раздельном сборе и утилизации отходов. Это может быть реализовано, например, через систему баллов, которые можно будет использовать для получения скидок на коммунальные услуги или другие государственные услуги.
5. Анализ и мониторинг прогресса: использование портала Госуслуги для предоставления услуг по утилизации отходов позволяет собирать статистические данные, которые могут быть использованы для анализа эффективности мусорной реформы и внесения корректировок в процессе ее реализации.
6. Прозрачность и ответственность: портал Госуслуги обеспечивает прозрачность и контроль со стороны граждан и государства над процессом предоставления услуг по утилизации отходов, что в свою очередь укрепляет доверие населения к реформе и улучшает ее результаты.

Важным аспектом реализации мусорной реформы в Санкт-Петербурге является информационная поддержка и просвещение горожан о проблеме загрязнения окружающей среды мусором. В этом контексте предложение разместить соответствующую информацию на портале «Госуслуги» кажется нам актуальным и важным.

На портале «Госуслуги» следует предоставить информацию о проблеме загрязнения окружающей среды мусором в Санкт-Петербурге, чтобы горожане осознавали масштабы проблемы и понимали важность своего вклада в ее решение. Также портал может стать платформой для предоставления актуальной информации о точках раздельного сбора мусора. Для этого можно интегрировать карту с указанием мест раздельного сбора отходов, что облегчит доступ к ним для горожан.

Кроме того, на портале «Госуслуги» стоит разместить информацию о необходимости раздельного сбора мусора и преимуществах этого подхода для окружающей среды и экономики города. Это поможет формировать экологическое сознание жителей и стимулировать их к более активному участию в утилизации отходов.

Наконец, на портале можно предоставить подробные инструкции о том, как правильно разделять мусор и подготавливать его к переработке. Важно в доступной форме разъяснить, какие виды отходов следует собирать раздельно и как их нужно подготавливать для последующей утилизации. Предполагается, что успешная реализация мусорной реформы и мероприятий по раздельному сбору отходов может существенно сократить количество мусора в Санкт-Петербурге, способствуя более эффективному использованию ресурсов и снижению экологической нагрузки на окружающую среду.

Кроме того, такой подход может повысить экологическую осведомленность и активность граждан, формируя культуру устойчивого потребления и ответственного обращения с отходами. В долгосрочной перспективе это может привести к снижению экологического футпринта города и улучшению качества жизни его жителей. Дополнительным преимуществом мусорной реформы может стать экономическая выгода. Переработка мусора во вторичное сырье открывает новые возможности для бизнеса и создает новые рабочие места. При этом увеличивается эффективность использования ресурсов, снижаются затраты на утилизацию и захоронение отходов.[2]

Оценить эффективность такого масштабного проекта как мусорная реформа в Санкт-Петербурге сложно без конкретных метрик, поэтому предложим данные метрики.

1. Снижение общего объема производимых отходов. Эта метрика оценивает общий объем отходов, который перестает поступать на свалки или в мусорные баки благодаря активной работе системы сбора и переработки. Она рассчитывается как разница между количеством отходов до введения мероприятий и после их реализации.

2. Увеличение количества переработанного мусора. Это количество отходов, которые, вместо того чтобы оказаться на свалке, были собраны, отсортированы и отправлены на переработку для дальнейшего использования.

3. Участие граждан. Эта метрика отражает уровень вовлеченности граждан в процесс сортировки и переработки отходов. Она может измеряться как количество людей, использующих приложение для сбора баллов, так и уровень участия в программах сортировки мусора.

4. Экономическая выгода. Это метрика, отражающая экономическую эффективность внедренных мероприятий. Она может включать снижение расходов на обращение с отходами, увеличение доходов от переработки отходов, а также экономические преимущества для компаний, использующих экологичную упаковку или вовлеченных в переработку отходов.

Представим более подробную оценку:

1. Предположим, что через применение всех этих мероприятий удастся сократить объем мусора на 10 % в первый год, то есть на 224,778,716 кг. Это даст нам возможность значительно снизить нагрузку на мусорные свалки и положительно повлиять на экологию.

2. Благодаря введению раздельного сбора мусора и установке специализированных контейнеров для переработки, уровень переработки может возрасти до 30 % от общего объема мусора. Это составит приблизительно 674,336,148 кг в год, что также повлияет на экологическую ситуацию.

3. Ожидается, что по мере распространения информации о новой системе и ее пользе, число пользователей мобильного приложения будет увеличиваться. Если за первый год проекта в нем зарегистрируется, допустим, 30 % жителей города (около 1,6 миллиона людей), это будет отличным показателем активного участия граждан в реформе.

4. Снижение расходов на обращение с отходами и увеличение доходов от переработки, а также привлечение частных инвестиций могут обеспечить значительную экономическую выгоду. Например, если сократить затраты на обращение с отходами на 10 %, это уже значимая экономия для бюджета города.

Чтобы рассчитать предполагаемый доход, нам нужно учесть потенциальные источники дохода:

1. Продажа переработанных материалов, полученных из собранного мусора.

2. Сборы с партнеров, использующих систему начисления баллов, в обмен на рекламу и увеличение клиентской базы.

3. Снижение затрат на свалки и утилизацию мусора благодаря увеличению его переработки.

Однако, стоит отметить, что эти доходы будут сильно зависеть от конкретных условий рынка, на который выходит программа, и эффективности программы по переработке мусора. Предположим, что годовой доход от всех этих источников будет составлять около 100 000 000 рублей.

В таком случае, срок окупаемости проекта составит:

Срок окупаемости = Общие затраты / Годовой доход

$185\,380\,000 / 100\,000\,000 = 1.85$ лет, то есть около 1 года и 10 месяцев (3)

В заключение можно сказать, что разработка и применение маркетинговых инструментов для продвижения услуг по утилизации отходов играет важную роль в успешном развитии рынка утилизации отходов и повышении экологического сознания населения Санкт-Петербурга. Это, в свою очередь, способствует развитию инфраструктуры раздельного сбора мусора, снижению негативного воздействия на окружающую среду и улучшению качества жизни горожан.

Список литературы

1. Терешина М.В. Экологический маркетинг в развитии территории: неиспользуемые возможности / М.В. Терешина, Ю.С. Федорова // Сборник научных трудов по материалам международной научно-практической конференции. – 2024. – Т. 14, № 4. – С. 34-38.

2. Яшалова Н.Н. Региональный экологический маркетинг: особенности и перспективы / Н.Н. Яшалова, Н.П. Крылова, Е.Н. Левашов // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. – 2025. – № 3. – С. 123-132.

3. Никонова Я.И. Экологический маркетинг и его применение в производственных компаниях / Я.И. Никонова, А.В. Королькова, Я.В. Молодых // Математическое и экспериментальное моделирование физических процессов: Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Биробиджан, 15 декабря 2022 года / Под научной редакцией В.М. Козина. – Биробиджан: Приамурский государственный университет им. Шолом-Алейхема, 2023. – С. 189-193.

List of literature

1. Tereshina M.V. Environmental marketing in the development of the territory: unused opportunities / M.V. Tereshina, Yu.S. Fedorova // Collection of scientific papers based on the materials of the international scientific and practical conference. - 2024. - Vol. 14. No. 4 - pp. 34-38.

.2 Yashalova N.N. Regional environmental marketing: features and prospects / N.N. Yashalova, N.P. Krylova, E.N. Levashov // Scientific Journal of the National Research University of ITMO. Series: Economics and Environmental Management, 2025, No. 3, pp. 123-132.

3.Nikonova Ya.I. Environmental marketing and its application in manufacturing companies / Ya.I. Nikonova, A.V. Korolkova, Ya.V. Molodykh // Mathematical and experimental modeling of physical processes: Proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference with international participation, Birobidzhan, December 15, 2022 / Edited by V.M. Kozin. – Birobidzhan: Amur State University named after Sholom Aleichem, 2023, pp. 189-193.

УДК 336

Д.А. Польшан

Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна

191186, Санкт-Петербург, Большая Морская, 18

ЦИФРОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

© Д.А. Польшан, 2026

В статье рассматриваются цифровые инструменты как фактор повышения эффективности производственной деятельности предприятий. Научная проблема связана с тем, что в практике управления цифровизация нередко трактуется как техническое обновление, тогда как ее реальный эффект определяется глубиной включения цифровых решений в систему производственного управления. Цель статьи состоит в выявлении механизмов, через которые ERP-, MES-, SCADA-системы, цифровые двойники, инструменты промышленной аналитики и предиктивного мониторинга воздействуют на производственные результаты. Методологическую основу составили системный и процессный подходы, сравнительный и структурно-функциональный анализ, а также обобщение современных российских и зарубежных исследований. Обосновано, что цифровые инструменты повышают эффективность не автоматически, а при наличии интеграции данных, организационной готовности, перестройки процессов и управленческой интерпретации поступающей информации. Предложена система критериев оценки результативности цифровизации производства, ориентированная на производительность, качество, длительность цикла, уровень потерь, прозрачность процессов и устойчивость производственной системы. Сделан вывод о том, что цифровые инструменты следует рассматривать как элементы управленческого механизма, обеспечивающего снижение потерь и повышение качества производственных решений.

Ключевые слова: цифровые инструменты; производственная деятельность; эффективность производства; MES; ERP; цифровой двойник; предиктивная аналитика; промышленная аналитика.

D.A. Polman

Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design

191186, St. Petersburg, Bolshaya Morskaya, 18

DIGITAL TOOLS AS A FACTOR IN IMPROVING THE EFFICIENCY OF ENTERPRISE PRODUCTION ACTIVITIES

The article examines digital tools as a factor in improving the efficiency of enterprise production activities. The research problem lies in the fact that digitalization is often interpreted as a purely technological upgrade, while its actual effect depends on how deeply digital solutions are embedded into the production management system. The purpose of the paper is to identify the mechanisms through which ERP, MES, SCADA systems, digital twins,

industrial analytics, and predictive monitoring affect production outcomes. The methodological basis includes the systems approach, the process approach, comparative and structural-functional analysis, and the synthesis of recent Russian and international studies. The paper argues that digital tools do not improve efficiency automatically; their impact depends on data integration, organizational readiness, process redesign, and the managerial use of generated information. A system of criteria for assessing the effectiveness of production digitalization is proposed, focusing on productivity, quality, cycle time, losses, process transparency, and operational resilience. It is concluded that digital tools should be treated as components of a managerial mechanism aimed at reducing losses and improving production decisions.

Keywords: digital tools; production activity; production efficiency; MES; ERP; digital twin; predictive analytics; industrial analytics.

Производственная деятельность остается одной из ключевых сфер, в которых цифровые решения приобретают не вспомогательное, а системообразующее значение. Это связано с тем, что именно в производстве особенно высока цена информационной задержки, ошибки диспетчеризации, несогласованности между уровнями управления и непрозрачности состояния оборудования, запасов, операций и качества. Современные исследования показывают, что цифровая трансформация промышленности связана не только с автоматизацией отдельных функций, но и с переустройством логики управления на основе данных, интеграции и оперативной обратной связи. При этом в научной литературе подчеркивается, что цифровой эффект проявляется в росте производительности и снижении издержек лишь при определенных организационных условиях, а не сам по себе.

Научная проблема статьи заключается в противоречии между распространенностью цифровых решений в производственной среде и ограниченностью реального управленческого эффекта от их внедрения. На практике предприятие может обладать набором современных платформ и датчиков, но при этом сохранять длительный цикл согласования, непрозрачную систему отклонений, высокий уровень внеплановых простоев и слабую связь между цеховым и корпоративным уровнями управления. Отсюда вытекает цель статьи — раскрыть механизмы, посредством которых цифровые инструменты воздействуют на эффективность производственной деятельности предприятия, а также определить условия, при которых это воздействие становится устойчивым и экономически значимым. Для достижения цели поставлены задачи: уточнить содержание категории «цифровые инструменты» в производственном контексте; определить их место в системе управления производством; выявить каналы влияния на производственные результаты; предложить критерии оценки результативности цифровизации; сформулировать практические рекомендации по повышению отдачи от цифровых решений. Научная новизна работы состоит в трактовке цифровых инструментов не как набора разрозненных ИТ-продуктов, а как управленческого механизма повышения эффективности производства через рост наблюдаемости, предсказуемости и координируемости процессов.

Методологически статья опирается на системный подход, позволяющий рассматривать производственную деятельность как совокупность взаимосвязанных процессов, и на процессный подход, акцентирующий внимание на потоках материалов, информации и управленческих воздействий. Используются также сравнительный анализ, структурно-функциональный анализ и обобщение современной научной литературы по цифровой трансформации производства. Такой формат представляется корректным, поскольку позволяет избежать имитации эмпирического исследования при отсутствии собственной статистической базы и одновременно вывести практически

значимые обобщения на основе накопленных научных результатов.

Сущность производственной эффективности как объекта управленческого воздействия не сводится к объему выпуска или загрузке оборудования. В содержательном смысле она отражает соотношение между достигнутым производственным результатом и ресурсами, временем, потерями, качественными параметрами и устойчивостью процесса. Поэтому повышение эффективности означает не только рост выработки, но и сокращение производственного цикла, уменьшение брака, простоев и отклонений, повышение точности выполнения заказов, улучшение состояния оборудования и снижение стоимости управленческой ошибки. Именно в этой многомерности и проявляется необходимость цифровых инструментов: без них предприятие нередко управляет не самим процессом, а запаздывающей отчетной картиной процесса.

Традиционные подходы к управлению производственной деятельностью имеют несколько принципиальных ограничений. Во-первых, они часто строятся на разрыве между плановым и фактическим состоянием производства: данные собираются фрагментарно, а их обработка отстает от реальной динамики цеха. Во-вторых, значительная часть решений принимается на основе локальной информации отдельных подразделений, что ослабляет межфункциональную координацию. В-третьих, при слабой цифровой связанности трудно установить причинно-следственные связи между нарушением режима, качеством продукции, загрузкой оборудования и действиями персонала. В результате предприятие реагирует на уже произошедшие отклонения, а не предупреждает их. Именно это ограничение и делает цифровые инструменты важным фактором повышения эффективности.

В контексте данной статьи цифровые инструменты целесообразно определить как совокупность взаимосвязанных цифровых решений, обеспечивающих сбор, передачу, обработку, интерпретацию и использование производственных данных в целях координации, контроля, прогнозирования и оптимизации производственных процессов. Такое понимание принципиально отличается от трактовки цифрового инструмента как отдельной программы или локального средства автоматизации. Одинокое ИТ-решение может цифровизовать отдельную операцию, но не изменить логику управления производством. Цифровой инструмент в подлинном смысле слова начинает работать как фактор эффективности только тогда, когда он встраивается в управленческий контур и влияет на производственные решения на разных уровнях — от оборудования и участка до диспетчеризации и ресурсного планирования.

Место цифровых решений в системе управления производством определяется их способностью соединять уровни, которые в традиционной модели остаются разобщенными. ERP-системы формируют верхнеуровневую логику ресурсного и календарного управления; MES-системы обеспечивают связь между корпоративным планированием и цеховым исполнением; SCADA-системы фиксируют и визуализируют параметры технологического процесса; инструменты промышленной аналитики преобразуют массивы производственных данных в сигналы для принятия решений; предиктивные модели смещают акцент с реактивного управления на предупреждение сбоев; цифровые двойники позволяют моделировать сценарии и проверять решения до их реализации в физической системе. Поэтому речь идет не о наборе параллельных технологий, а о единой архитектуре управляемости производства.

Перед размещением первой таблицы отметим, что для аналитического различения важно разделять тип цифрового инструмента и его управленческую функцию. Это позволяет избежать типичной ошибки, когда предприятие оценивает внедрение по факту приобретения системы, а не по тому, какой именно производственный дефицит она закрывает. Такая систематизация представлена в

таблице 1.

Таблица 1 – Основные цифровые инструменты в производственной среде и их управленческая функция

Цифровой инструмент	Основная функция	Управленческий эффект
ERP	Планирование ресурсов, заказов, запасов, сроков	Согласование производственной программы с ресурсными ограничениями
MES	Оперативное управление исполнением на уровне цеха	Повышение прозрачности хода производства и сокращение информационного разрыва между планом и фактом
SCADA	Сбор и визуализация технологических параметров	Усиление контроля режима и оперативное выявление отклонений
Платформы промышленной аналитики	Обработка и интерпретация производственных данных	Выявление закономерностей, причин отклонений и узких мест
Системы мониторинга оборудования	Непрерывное отслеживание состояния активов	Снижение риска внеплановых остановок
Предиктивная аналитика	Прогноз отказов, отклонений и перегрузок	Переход от реактивного к предупреждающему управлению
Цифровые двойники	Моделирование сценариев и проверка решений	Снижение стоимости ошибки и повышение обоснованности изменений

Источник: составлено автором на основе научных публикаций.

Механизм влияния цифровых инструментов на производственные результаты можно раскрыть через несколько взаимосвязанных каналов. Первый канал — информационный: предприятие получает более полную и своевременную картину состояния операций, оборудования, очередей, запасов и отклонений. Второй канал — координационный: уменьшается число разрывов между подразделениями и уровнями управления, поскольку данные переходят из режима локальной фиксации в режим общего управленческого использования. Третий канал — аналитический: цифровые платформы позволяют не только фиксировать факт нарушения, но и выявлять его причины и вероятные последствия. Четвертый канал — прогностический: появляется возможность предупреждать простои, нарушения качества и перегрузки мощностей. Пятый канал — моделирующий: цифровой двойник дает возможность сравнивать сценарии до запуска изменений в реальной производственной системе.

Именно поэтому цифровые инструменты воздействуют на такие параметры эффективности, как производительность труда, длительность производственного цикла, качество продукции, уровень брака, простои, себестоимость и устойчивость процессов. В литературе подчеркивается, что MES-системы усиливают оперативную видимость и вертикальную интеграцию данных, что особенно важно для предприятий со сложной номенклатурой и высокой вариативностью исполнения. Предиктивное обслуживание, основанное на данных мониторинга и машинного обучения, снижает вероятность внеплановых остановок и лучше распределяет ремонтные ресурсы. Цифровые двойники, в свою очередь, повышают качество производственного планирования, позволяют динамически корректировать расписание и использовать сценарное моделирование для

сокращения потерь от неверных решений.

Однако один и тот же инструмент может давать различный эффект на разных предприятиях. Причина состоит в том, что технологический потенциал не равен управленческому результату. Если предприятие не обеспечило качество первичных данных, не выстроило регламент реакции на сигналы системы, не перераспределило ответственность и не согласовало цифровые платформы между собой, внедрение часто заканчивается ростом затрат без заметного улучшения производственных показателей. Современные обзоры прямо указывают на барьеры цифровой трансформации производства: дефицит компетенций, сопротивление изменениям, низкую цифровую зрелость, проблемы интеграции и сложность доказательства создаваемой ценности.

Опыт внедрения предиктивного обслуживания особенно наглядно показывает, что сам по себе цифровой инструмент еще не гарантирует прироста эффективности. Переход к обслуживанию оборудования по его фактическому состоянию действительно позволяет уменьшить число аварийных остановок и рациональнее использовать ресурс узлов. Вместе с тем практические результаты таких проектов зависят не столько от самого алгоритма прогнозирования, сколько от качества производственных данных, полноты измерений, согласованности работы ремонтной службы и способности предприятия оценивать экономический эффект от принятых решений. Поэтому предиктивную аналитику корректнее рассматривать не как автономную интеллектуальную надстройку, а как элемент организационно-технологической системы, результативность которой определяется зрелостью процессов и дисциплиной работы с данными.

Аналогичный вывод можно сделать и в отношении цифровых двойников. Их применение дает предприятию возможность заранее проверять варианты управленческих решений, сопоставлять сценарии загрузки оборудования, очередности выполнения заказов и изменения параметров процесса без вмешательства в реальное производство. Однако на практике использование цифрового двойника нередко связано со значительными затратами на разработку, интеграцию и сопровождение. Кроме того, ценность такого решения снижается, если оно не связано с конкретными производственными показателями и не встроено в общий контур управления, включающий данные MES-, ERP- и мониторинговых систем. По этой причине цифровой двойник следует оценивать прежде всего как инструмент снижения неопределенности и уменьшения вероятности производственной ошибки.

Таблица 2 позволяет разграничить несколько уровней эффекта, возникающего при внедрении цифровых инструментов в производственную деятельность. Такое разграничение представляется принципиальным, поскольку в практической работе предприятий сам факт внедрения цифрового решения нередко ошибочно интерпретируется как подтверждение его управленческой результативности. Между тем техническое обновление, организационные изменения и реальный управленческий эффект не совпадают автоматически.

Таблица 2 – Результаты интеграции цифровых инструментов

Тип интеграции	Сущность	Результат
Технологический	Автоматизация сбора и передачи данных, цифровой контроль операций	Снижение ручного ввода, ускорение фиксации событий
Организационный	Перестройка взаимодействия подразделений и регламентов	Сокращение задержек согласования, повышение дисциплины исполнения
Управленческий	Использование данных для координации, прогноза и	Снижение потерь, сокращение простоев, улучшение качества

	оптимизации	решений
Экономический	Закрепление эффекта в показателях деятельности	Рост производительности, уменьшение брака, снижение издержек

Автор таблицы Д.А. Польшан

Результативность внедрения цифровых инструментов определяется не только характеристиками самих решений, но и организационной средой предприятия. Прежде всего цифровизация дает наибольший эффект в тех случаях, когда она опирается на предварительное выявление производственных потерь и управленческих разрывов, а не сводится к формальному выбору современной технологии. Не менее важна единая архитектура данных, поскольку при ее отсутствии предприятие получает набор слабо связанных между собой решений, что затрудняет координацию и снижает общий эффект цифровизации. Существенное значение имеет и подготовка персонала: без перераспределения ролей и закрепления новых регламентов даже информативная система остается лишь источником сигналов, но не механизмом изменения практики управления. Наконец, цифровые инструменты должны быть связаны с системой целей и показателей предприятия, иначе их внедрение ограничивается модернизацией инфраструктуры без выраженного влияния на производственные результаты.

Из этого вытекает и система критериев оценки эффективности цифровизации производства. На наш взгляд, оценка должна строиться не по числу внедренных систем и не по уровню цифровой оснащенности как таковой, а по изменению измеримых параметров производственной деятельности. К числу ключевых критериев относятся: сокращение длительности производственного цикла; рост коэффициента использования оборудования; уменьшение доли внеплановых простоев; снижение уровня брака и переделок; повышение точности исполнения производственного плана; уменьшение времени реакции на отклонение; улучшение прозрачности движения заказа по производственной цепочке; повышение устойчивости процесса к сбоям; снижение удельных затрат на единицу выпуска. Такая логика оценки позволяет переводить цифровизацию из статуса инфраструктурного проекта в статус проекта управленческой результативности.

Практически это означает, что предприятию целесообразно выстраивать внедрение цифровых инструментов поэтапно. На первом этапе следует определить наиболее критичные зоны потерь: простои, дефекты, узкие места, нарушения графика, высокую вариативность времени операций. На втором этапе — выбрать цифровое решение, непосредственно закрывающее этот дефицит, а не просто повышающее «общий уровень цифровизации». На третьем этапе — обеспечить интеграцию данных между уровнями ERP, MES, SCADA и аналитическими модулями. На четвертом этапе — закрепить регламент реакции на сигналы системы и зоны ответственности. На пятом этапе — оценить результат по ограниченному набору производственных метрик и только после этого масштабировать решение. Такой порядок снижает риск избыточной технологизации и повышает вероятность реального экономического эффекта.

Таким образом, цифровые инструменты действительно выступают фактором повышения эффективности производственной деятельности предприятий, но лишь при условии, что они включены в логику производственного управления, а не существуют как автономный ИТ-контур. Их главная ценность состоит не в цифровой форме представления процессов, а в изменении качества управленческой реакции: данные становятся своевременными, отклонения — наблюдаемыми, решения — более обоснованными, а потери — лучше контролируемые. Поэтому управленческий результат цифровизации следует искать не в технологической новизне как таковой, а в том, насколько цифровые решения сокращают неопределенность производства,

усиливают координацию и обеспечивают снижение потерь. Именно в этом состоит основной вывод проведенного исследования.

Список литературы

1. Наумов Д. В. Цифровая трансформация промышленных предприятий: экономический аспект // Теоретическая экономика. 2025. № 9. С. 80–93. DOI: 10.52957/2221-3260-2025-9-80-93.
2. Туктарова В. В. MES-системы для управления производством // Россия молодая: материалы XVII Всероссийской научно-практической конференции молодых ученых. 2025.
3. Stelmach A. Digital Transformation: Impact of Modern Technologies and Project Management on Optimization of Production Processes in Era of Industry 4.0 // Decision Making in Manufacturing and Services. 2024. P. 39–47. DOI: 10.7494/dmms.2024.si.6650.
4. Tabim V. M., Ayala N. F., Marodin G. A., Benitez G. B., Frank A. G. Implementing Manufacturing Execution Systems (MES) for Industry 4.0: Overcoming buyer-provider information asymmetries through knowledge sharing dynamics // Computers & Industrial Engineering. 2024. Vol. 196. Art. 110483. DOI: 10.1016/j.cie.2024.110483.
5. Тарануха Н. Л., Семёнова С. В., Панков С. Н. Цифровой двойник – эффективный инструмент цифровой трансформации промышленных предприятий // Интеллектуальные системы в производстве. 2023. № 3. С. 11–26. DOI: 10.22213/2410-9304-2023-3-11-26.
6. Клебанов А. Ф. Цифровые двойники процессов управления // Горная промышленность. 2025. № 4. С. 61–70.
7. Grznár P., Gregor M., Krajčovič M. et al. Enhancing Production Efficiency Through Digital Twin Simulation Scheduling // Applied Sciences. 2025. Vol. 15. No. 7. Art. 3637.
8. Hoffmann M. A., Lasch R. Unlocking the Potential of Predictive Maintenance for Intelligent Manufacturing: a Case Study on Potentials, Barriers, and Critical Success Factors // Schmalenbach Journal of Business Research. 2025. Vol. 77. No. 1. P. 27–55. DOI: 10.1007/s41471-024-00204-3.
9. Benhanifia A., Ben Cheikh Z., Oliveira P. M., Valente A., Lima J. Systematic Review of Predictive Maintenance Practices in the Manufacturing Sector // Intelligent Systems with Applications. 2025. Vol. 26. Art. 200501. DOI: 10.1016/j.iswa.2025.200501.
10. Nguyen N. D. K., Ali I., Le L. T. Digital Transformation in Manufacturing: Systematic Review, Current Trends and Future Directions // Proceedings of Fourth International Conference on Computing and Communication Networks. Lecture Notes in Networks and Systems. 2025. Vol. 1293. P. 637–647. DOI: 10.1007/978-981-96-3247-3_49.
11. Medina F. G., Martinez Hernandez V. Product Digital Twins: An Umbrella Review and Research Agenda for Understanding Their Value // Computers in Industry. 2025. Vol. 164. Art. 104181. DOI: 10.1016/j.compind.2024.104181.
12. Roquini P. H. C., Oliveira J. M. S., Bonamigo A., Martelotte M. C. Digital Twin Technologies in Manufacturing Operations: an Assessment in Light of Lean 4.0 // International Journal of Quality & Reliability Management. 2025. Vol. 43. No. 1. P. 257–276. DOI: 10.1108/IJQRM-12-2024-0430.

Научный руководитель: Профессор кафедры экономики и финансов, доктор технических наук, доцент Шиков П.А.

Scientific supervisor: Professor of the Department of Economics and Finance, Doctor of Technical Sciences, Associate Professor Shikov P.A.

УДК 658.5

Маркелов Я.Н., Маркелов В.Н., Шиков П.А.Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна
191186, Санкт-Петербург, Большая Морская, 18**BIG DATA И АНАЛИТИКА ДЛЯ ОЦЕНКИ РИСКОВ И ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА**

Аннотация: Развитие промышленности неразрывно связано с процессом цифровизации. В контексте обеспечения промышленной безопасности производства одним из перспективных направлений является использования технологий Big Data и искусственного интеллекта. Цель данной работы - анализ и обобщение стандартных подходов к оценке рисков на производстве (HAZOP и FMEA) и методов, основанных на внедрении современных цифровых технологий (Big Data, ИИ). В ходе работы также были приведены примеры успешного внедрения этих технологий в условиях производства (система owl.Guard в «Газпромнефть-Ямал», применение ИИ в управлении беспилотными карьерными самосвалами в Rio Tinto), на основе которых можно сделать вывод об эффективности применения инструментов цифровизации в сфере промышленной безопасности.

Ключевые слова: Big Data, оценка рисков, промышленная безопасность.**Markelov I.N., Markelov V.N., Shikov P.A.**Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design
191186, Saint Petersburg, Bolshaya Morskaya, 18**BIG DATA AND ANALYTICS FOR RISK ASSESSMENT AND INDUSTRIAL SAFETY ASSURANCE**

Abstract: The development of industry is inextricably linked to the process of digitalization. In the context of ensuring industrial safety, one of the promising areas is the use of Big Data and artificial intelligence technologies. The aim of this paper is to analyze and summarize standard approaches to industrial risk assessment (HAZOP and FMEA) and methods based on the implementation of modern digital technologies (Big Data, AI). The paper also included examples of the successful implementation of these technologies in production conditions (the owl.Guard system at Gazpromneft-Yamal, the use of AI in controlling unmanned mining trucks at Rio Tinto), on the basis of which it can be concluded that the use of digitalization tools in the field of industrial safety is effective

Keywords: Big Data, risk assessment, industrial safety.

В настоящее время проблема обеспечения промышленной безопасности производства является крайне актуальной темой. Корректная оценка рисков в производственных процессах, их минимизация, а также возможное предотвращение потенциальных угроз являются очень важными вопросами в рамках организации производства. В настоящее время процессы цифровизации активно внедряются в совершенно различные сферы, в том числе и в обеспечение промышленной безопасности на производстве. Оценка рисков с применением цифровых систем позволяет достигнуть более точных результатов, что в конечном итоге приводит к таким результатам, как повышение безопасности производства, сокращение чрезвычайных ситуаций и снижение издержек.

Технологии Big Data представляют собой огромные объемы структурированной и неструктурированной информации, генерация которой происходит с высокой скоростью, для обработки которых необходимы специализированные инструменты. В наше время распространение получает модель 5V Big Data, в которую входят пять основополагающих характеристик «больших данных», которые оказывают помощь в структуризации понимания отличия «больших данных» от простых информационных наборов и какие требования возникают к системам хранения и анализа. Более подробно эти характеристики продемонстрированы в таблице 1[1].

Таблица 1. Структура 5V Big Data

Характеристика «больших данных»	Описание
Volume (Объем)	Огромнейшие объемы данных, которые проблематично обработать с использованием традиционных баз данных

Таблица 1. Структура 5V Big Data (продолжение)

Velocity (Скорость)	Скорость генерации данных, их поступления и обработки
Variety (Разнообразие)	Данные могут быть структурированными, полуструктурированными, а также неструктурированными
Veracity (Достоверность)	Точность объемов данных, их согласованность и надежность
Value (Ценность)	Извлечение пользы из больших данных

В рамках рассмотрения технологий Big Data стоит отметить такие понятия, как пакетная обработка (batch processing) и анализ в режиме реального времени (real-time analysis). Данные понятия являются ключевыми подходами обработки данных при работе с Big Data. Пакетная обработка является подходящей для глубокого анализа огромных объемов накопленных данных, так как в рамках этой обработки происходит сбор данных в так называемые «пакеты» и их обработка по расписанию. В то же время анализ в режиме реального времени позволяет обрабатывать данные потоком по мере их поступления, с задержкой в секунды. В рамках оценки рисков данные способы могут использоваться в качестве взаимодополняющих, поскольку первый дает более глубокую и надежную обработку, а второй более оперативную с возможностью мгновенного реагирования [2].

Далее рассмотрим основные традиционные подходы оценки рисков. Первый подход это HAZOP (Hazard and Operability), который представляет собой систематический способ детальной идентификации потенциальных опасностей производства, в рамках которого опасности выявляются путем определения отклонений от нормальных параметров. Процедура выявления опасностей основывается на систематизированном применении технологических параметров (температура, давление, уровень и т.д.) и набора управляющих слов (НЕТ, МЕНЬШЕ БОЛЬШЕ, ТАКЖЕ КАК и т.д.). Данный метод будет более предпочтителен в использовании на стадии окончания разработки проекта, т.е. когда уже основные конструктивные и технологические решения проработаны [3].

Следующий подход – FMEA (Failure Mode and Effects Analysis), суть которого заключается в проведении систематизированного комплекса действий для выявления несоответствий процессов, последствий их появления, а также для их количественной оценки. В рамках данного подхода происходит выявление возможных способов возникновения отказов, что впоследствии определяет меры, которые необходимы для снижения рисков. Ключевой особенностью этого подхода является его превентивный характер, так как появляется возможность предвидеть и предотвращать отказы до их возникновения.

Далее проведем краткий анализ методов HAZOP и FMEA, в таблице 2 приведены основные параметры сравнения, на рисунке 1 продемонстрированы преимущества и недостатки метода HAZOP [3].

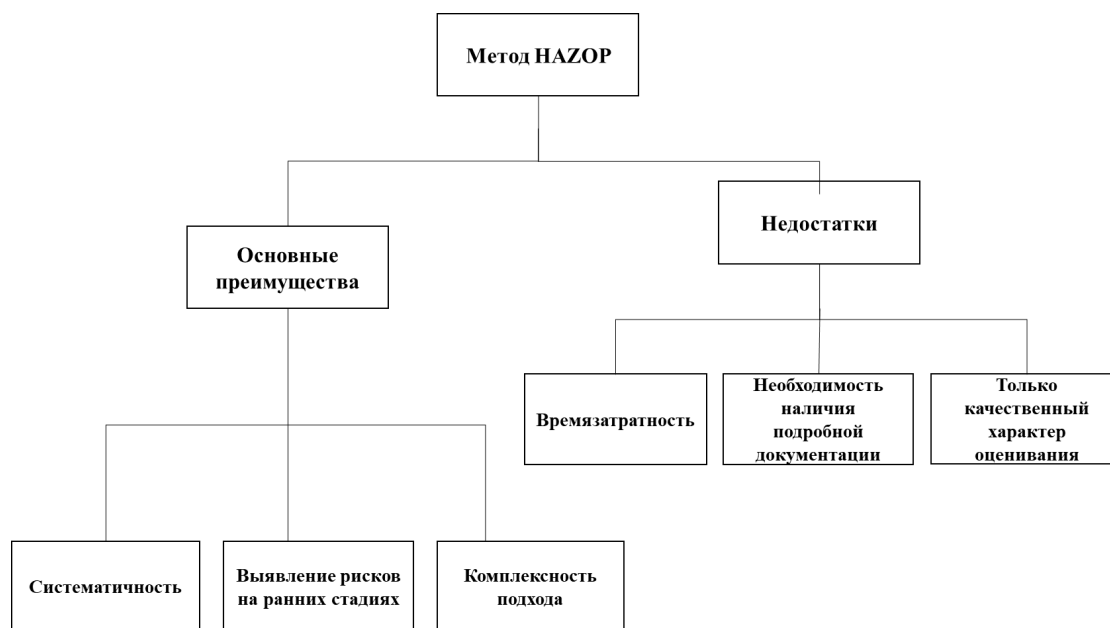


Рис. 1. Преимущества и недостатки HAZOP

Таблица 2. Сравнение HAZOP и FMEA

Характеристика	HAZOP	FMEA
Нормативно-правовая база	ГОСТ Р 27.012-019	ГОСТ Р 58771-2019
Подход	От отклонений к их причинам	От отказов к возможным последствиям
Вид анализа	Качественный	Количественный
Время, необходимое для проведения анализа	От двух до шести недель	одна –четыре недели
Получаемый результат	Список отклонений и рекомендации	Матрица рисков

Однако в процессе использования традиционных методов можно столкнуться с некоторыми ограничениями, а именно усложнение масштабирования, т.к. при большом количестве элементов и связей возникает необходимость большого количества ручного труда, что приводит к некорректному отражению динамических изменений системы. Также возникает ситуация ограниченной адаптации относительно новых данных, т.е. после завершения анализа не предусматривается автоматическое обновление модели, а возникает необходимость повторного заседания экспертов.

Наличие данных ограничений при использовании традиционных методов привело к необходимости перехода к таким моделям, которые будут способны к интеграции исторических данных, динамики работы систем и неопределенности в виде вероятностей.

В связи с этим возникает необходимость использования иных методов и моделей, помимо HAZOP и FMEA. Например, Байесовская сеть (Bayesian network), которая представляет из себя тип графовой вероятностной модели, т.е. набор переменных и их условных зависимостей за счет направленного ациклического графа. В этих сетях происходит моделирование причинно-следственных связей среди различных факторов, что в итоге позволяет производить прогнозное моделирование в условиях неопределенности, благодаря чему они становятся полезными для таких сценариев, в которых содержатся неполные данные [4].

Также стоит отметить метод Монте-Карло (Monte Carlo), который основывается на использовании повторяющейся случайной выборки для моделирования различных результатов, что позволяет изучить точнее более обширный спектр сценариев. Использование этого метода может дополнить байесовские сети, за счет предоставления более широкого моделирования, благодаря чему появляется возможность лучше понять возникающие неопределенности и изменчивость. Однако, при росте объема данных алгоритмы Монте-Карло будут уже слишком медленными, что приводит к возникновению подхода Consensus Monte Carlo, суть которого заключается в проведении байесовского вывода на больших наборах данных, которые распределены по нескольким узлам, что позволяет исключить необходимость постоянного обмена данными среди устройств в процессе работы. Алгоритм работы Consensus Monte Carlo демонстрируется на рисунке 2 [5].

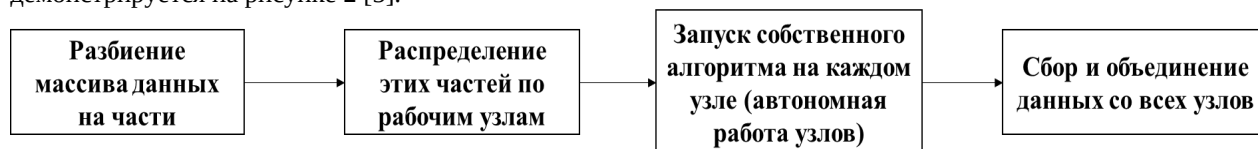


Рис. 2. Алгоритм работы Consensus Monte Carlo

Рассматривая далее методы оценки и анализа рисков, стоит также упомянуть такие ключевые методы как предиктивная аналитика (Predictive Analytics). В рамках предиктивной аналитики для прогнозирования возможных рисков используются исторические данные, статистические модели, а также машинное обучение. Благодаря данному методу появляется возможность оптимизации решений, сокращения рисков за счет прошлых закономерностей. В контексте промышленного производства метод предиктивной аналитики будет сводиться к использованию различных данных, которые получают с помощью датчиков, применения искусственного интеллекта и машинного обучения. Технологическую основу данного метода будут составлять IoT технологии и большие данные [6].

Далее рассмотрим примеры практического применения некоторых методов оценки риска в промышленности. Одним из таких примеров является платформа owl.Guard, которая представляет собой видеоаналитику на основе применения технологий искусственного интеллекта, далее на рисунке 3 продемонстрированы основные возможности этой платформы [7].

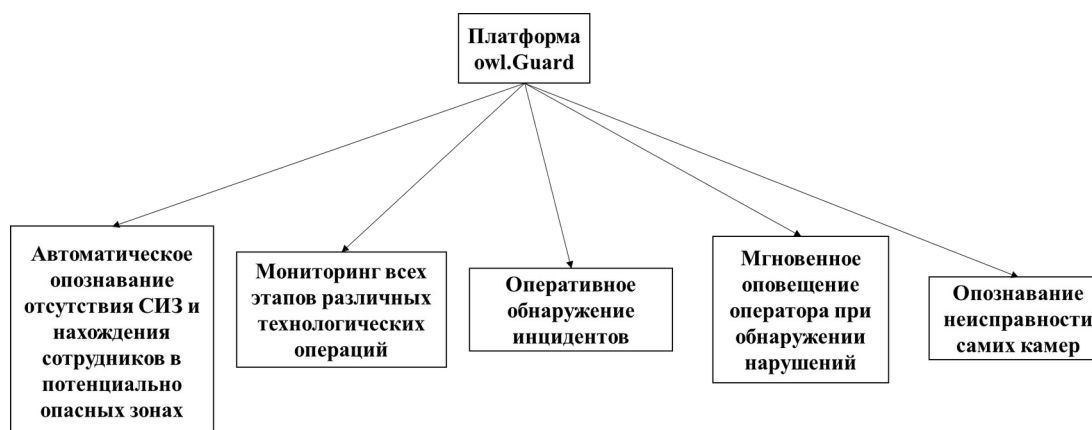


Рис. 3. Основные возможности платформы owl.Guard

Данная система была успешно внедрена компанией «Газпромнефть-Ямал» на Новопортовском нефтегазоконденсатном месторождении для обеспечения контроля техники безопасности во время эксплуатации буровой установки. С помощью данной системы осуществляет сбор и анализ данных с камер видеонаблюдения и датчиков, отслеживающих параметры буровой установки, в режиме реального времени. Соответственно, благодаря применению этого программно-аппаратного комплекса повышается уровень безопасности производства, повышается производительность, а также снижаются возможные издержки, возникающие из-за простоев, связанных с аварийными ситуациями [8].

Еще одним ярким примером практического применения цифровых методов для обеспечения промышленной безопасности производства является опыт третьей по величине в мире транснациональной горно-металлургической компании Rio Tinto. Данная компания внедрила в свои производственные процессы автоматизированные беспилотные самосвалы. Использование таких технологических решений помогает обеспечить избегание аварий с другими промышленными машинами, что привело к улучшению эффективности перемещения материалов на производстве и производительности. Также значительным образом удалось повысить показатели безопасности персонала благодаря внедрению автоматизированных буровых установок и автоматизированных взрывных устройств, управление которыми производится с удаленных консолей. Принцип работы данных систем опирается на использование IoT технологий и больших данных [9].

Таким образом, внедрение цифровых технологий для обеспечения промышленной безопасности играет одну из ключевых ролей в современной организации производственных процессов. Необходим комплексный подход для полноценного и успешного внедрения методов оценки рисков. Проанализированные примеры демонстрируют положительное влияние внедрения цифровой трансформации производственных процессов.

Список литературы

References

1. 5 Vs of big data. URL: <https://www.coursera.org/articles/5-vs-of-big-data> (дата обращения: 06.04.2026).
2. Real-Time Vs. Batch Analytics: How Modern BI Platforms Handle Both. URL: <https://www.sigmacomputing.com/blog/batch-vs-real-time-analytics> (дата обращения: 06.04.2026).
3. Таблицы методов оценки рисков HAZOP, FMEA, Bow-Tie: сравнение и применение. URL: <https://inner.su/articles/tablisty-metodov-otsenki-riskov-hazop-fmea-bow-tie-sravnenie-i-primenenie/> (дата обращения: 07.04.2026).
Tablisty metodov otsenki riskov HAZOP, FMEA, Bow-Tie: sravnenie i primeneniye. URL: <https://inner.su/articles/tablisty-metodov-otsenki-riskov-hazop-fmea-bow-tie-sravnenie-i-primenenie/> [Tables of risk assessment methods HAZOP, FMEA, Bow-Tie: comparison and application]. (date accessed: 07.04.2026). (in Rus.).
4. ARisk: методология оценки рисков: учебно-методическое пособие. URL: https://iict.kz/wp-content/uploads/2020/10/%E2%84%962_ARisk_20190308_praw5-1.pdf (дата обращения: 10.04.2026).
ARisk: metodologiya otsenki riskov: uchebno-metodicheskoe posobie. URL: https://iict.kz/wp-content/uploads/2020/10/%E2%84%962_ARisk_20190308_praw5-1.pdf [ARisk: risk assessment methodology: teaching aid]. (date accessed: 10.04.2026). (in Rus.).
5. Использование байесовских моделей и методов Монте-Карло для прогнозирования киберугроз. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-bayesovskih-modeley-i-metodov-monte-karlo-dlya-prognozirovaniya-kiberugroz/viewer> (дата обращения: 10.04.2026).

Ispolzovanie bayesovskih modeley i metodov Monte-Karlo dlya prognozirovaniya kiberugroz. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-bayesovskih-modeley-i-metodov-monte-karlo-dlya-prognozirovaniya-kiberugroz/viewer> [Use of Bayesian models and Monte Carlo methods for cyber threat forecasting]. (date accessed: 10.04.2026). (in Rus.).

6. Статья о применении методов анализа данных для оценки киберрисков. URL: <https://habr.com/ru/articles/849364/> (дата обращения: 11.04.2026).

Statya o primenenii metodov analiza dannyh dlya otsenki kiber-riskov. URL: <https://habr.com/ru/articles/849364/> [Article on the use of data analysis methods for cyber risk assessment]. (date accessed: 11.04.2026). (in Rus.).

7. Видеоаналитика для строительства, нефтегаза и промышленности owl.Guard. URL: <https://www.nvi-solutions.ru/products/owl-guard/> (дата обращения: 11.04.2026).

Videoanalitika dlya stroitelstva, neftegaza i promyshlennosti owl.Guard. URL: <https://www.nvi-solutions.ru/products/owl-guard/> [Video analytics for construction, oil and gas and industry owl.Guard]. (date accessed: 11.04.2026). (in Rus.).

8. «Газпромнефть-Ямал» испытал систему для автоматического выявления нарушений техники безопасности. URL: <https://yamal.gazprom-neft.ru/press-center/news/gazpromneft-yamal-ispytal-sistemu-dlya-avtomaticheskogo-vyyavleniya-narusheniy-tekhniki-bezopasnosti> (дата обращения: 12.04.2026).

«Gazpromneft-Yamal» ispytal sistemu dlya avtomaticheskogo vyyavleniya narusheniy tekhniki bezopasnosti. URL: <https://yamal.gazprom-neft.ru/press-center/news/gazpromneft-yamal-ispytal-sistemu-dlya-avtomaticheskogo-vyyavleniya-narusheniy-tekhniki-bezopasnosti> [“Gazpromneft-Yamal” tested a system for automatic detection of safety violations]. (date accessed: 12.04.2026). (in Rus.).

9. Rio Tinto – mining data like diamond. URL: <https://d3.harvard.edu/platform-rctom/submission/rio-tinto-mining-data-like-diamond/> [Rio Tinto – mining data like diamond]. (date accessed: 12.04.2026).

УДК 334.021

Л.Н. Никитина, Н.Д. Застрожнова, Н.А. СемелькинСанкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна
191186, Санкт-Петербург, Большая Морская, 18**КОРПОРАТИВНОЕ ВОЛОНТЕРСТВО КАК ИНСТРУМЕНТ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ И
ФАКТОР ФИНАНСОВОЙ СТАБИЛЬНОСТИ КОМПАНИЙ.**

© Л.Н. Никитина, Н.Д. Застрожнова, Н.А. Семелькин, 2026

Статья посвящена исследованию корпоративного волонтерства как инструмента устойчивого развития и фактора финансовой стабильности компаний. Рассматриваются теоретические основы корпоративной социальной ответственности (КСО) и её связь с экономическими, социальными и экологическими аспектами ESG-стратегий. На основе анализа российских и международных источников выявлено, что социальная активность компаний, включая волонтерство, положительно влияет на репутацию, вовлечённость сотрудников и косвенно — на финансовые результаты. Приведены аналитические данные, демонстрирующие рост интереса к корпоративным инициативам в России и положительную корреляцию между КСО и показателями рентабельности. Делается вывод о том, что корпоративное волонтерство способно стать значимым инструментом формирования устойчивой бизнес-модели и социального капитала.

Ключевые слова: корпоративное волонтерство, устойчивое развитие, корпоративная социальная ответственность, ESG, финансовая устойчивость, социальный капитал.

L.N. Nikitina, N.D. Zastrozhnova, N.A. SemelkinSaint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design
191186, St. Petersburg, Bolshaya Morskaya, 18**CORPORATE VOLUNTEERISM AS A TOOL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND A FACTOR
OF FINANCIAL STABILITY OF COMPANIES**

The article examines corporate volunteering as a tool for sustainable development and a factor of companies' financial stability. It explores the theoretical foundations of Corporate Social Responsibility (CSR) and its integration into the economic, social, and environmental dimensions of ESG strategies. Based on the analysis of Russian and international sources, the study finds that corporate social activities, including volunteering, positively influence reputation, employee engagement, and indirectly, financial performance. Analytical data demonstrate a growing interest in corporate initiatives in Russia and a positive correlation between CSR and profitability indicators. The paper concludes that corporate volunteering can serve as an important driver for sustainable business models and the development of social capital.

Keywords: corporate volunteering, sustainable development, corporate social responsibility, ESG, financial stability, social capital.

В современной экономике концепция устойчивого развития всё прочнее интегрируется в корпоративные стратегии, определяя не только репутацию компаний, но и их долгосрочную эффективность. Корпоративное волонтерство выступает одним из наиболее доступных и востребованных инструментов реализации социальной ответственности бизнеса, способствуя укреплению корпоративной культуры, вовлеченности персонала и формированию доверия со стороны общества. Несмотря на то что уровень развития корпоративной социальной ответственности в России пока уступает лидерам — странам Европы, в последние годы наблюдается устойчивый рост интереса отечественных компаний к волонтерским инициативам, что особенно активизировалось после пандемии COVID-19 и изменения экономической конъюнктуры. В связи с этим актуальным становится вопрос о влиянии корпоративного волонтерства не только на социальный климат, но и на финансовую устойчивость компаний.

Устойчивое развитие — один из основополагающих экономических принципов в современном мире, который лежит в основе множества корпоративных стратегий и принципов управления [2]. Термин «устойчивое развитие» впервые был сформулирован в докладе «Наше будущее» для Генеральной Ассамблеи ООН (1987), как развитие, удовлетворяющее потребности настоящего, не подрывая возможности будущих поколений [8].

В современном менеджменте устойчивое развитие образует корпоративную социальную

ответственность (КСО) и включает три ключевых аспекта: экономический, экологический и социальный [5]. Эти компоненты лежат в основе ESG–стратегии (стратегия сбалансированного развития компании в перечисленных аспектах) и метода оценки SROI, которые помогают анализировать деятельность организаций во всех сферах в денежных единицах. Например, снижение текучести кадров на 5% после внедрения волонтерской программы можно выразить в сэкономленных расходах на подбор и обучение новых сотрудников. А рост лояльности клиентов, узнавших о социальной активности компании, — в увеличении продаж. Таким образом, даже косвенные эффекты волонтерства становятся измеримыми и могут быть включены в финансовую отчетность.

В современной литературе отдельно отмечается, что современная парадигма корпоративной социальной ответственности предполагает не разовые благотворительные акции, а системную интеграцию социальных практик в повседневную деятельность компании [5], поэтому с в международной практике устойчивое развитие стало базовым принципом корпоративной стратегии для крупных компаний. Основными тенденциями развития КСО в разных странах мира, сейчас, является забота о сотрудниках и экологической ответственности [3]. К странам с наибольшим уровнем КСО относятся Финляндия, Франция, Нидерланды, Швеция, Великобритания, а с наименьшим уровнем – Россия, Япония, Сингапур, Гонконг, Греция [7,10]. Это связывают с общим уровнем социального и экономического развития страны, а также с климатом, стимулирующим внедрение принципов устойчивого развития в стратегии развития компаний.

Наиболее доступными социальными инициативами остаются финансовые пожертвования и волонтерская деятельность [2,5]. Корпоративное волонтерство представляет собой добровольное участие сотрудников в социально значимых проектах, организованное при поддержке работодателя и являющееся неотъемлемым элементом корпоративной социальной ответственности и стратегии устойчивого развития [2]. Руководства компаний уже давно рассматривают социальную деятельность компаний, как инструменты. Например, благодаря волонтерству компании повышают уровень лояльности персонала, укрепляют корпоративную культуру, что косвенно влияет на финансовые показатели.

В России интерес к устойчивому развитию активно растёт с 2010-х годов, однако первые попытки внедрения принципов устойчивого развития предпринимались в 2000-е крупными компаниями, которые начинали с наиболее доступных социальных инициатив – пожертвований [2,3]. Недавними предпосылками к росту отечественной корпоративной ответственности послужили пандемия COVID-19 и дестабилизация экономической обстановки как во всем мире, так и в нашей стране после ухода крупных зарубежных компаний [2,5,12].

С начала 2020-х годов компании проявляют большой интерес к социальной устойчивости, особенно в части корпоративного волонтерства и общественных инициатив. Согласно опросам (Рис.1), среди организаций самыми распространёнными формами помощи являются участие в благотворительных акциях и организованный сбор помощи от сотрудников компании.



Рис. 1. Наиболее популярные формы корпоративного волонтерства компаний [12]

Однако, среди сотрудников компаний наиболее привлекательными формами участия являются другие виды, среди которых оказание помощи в натуральной форме и волонтерство без общения с нуждающимися (Рис.2).

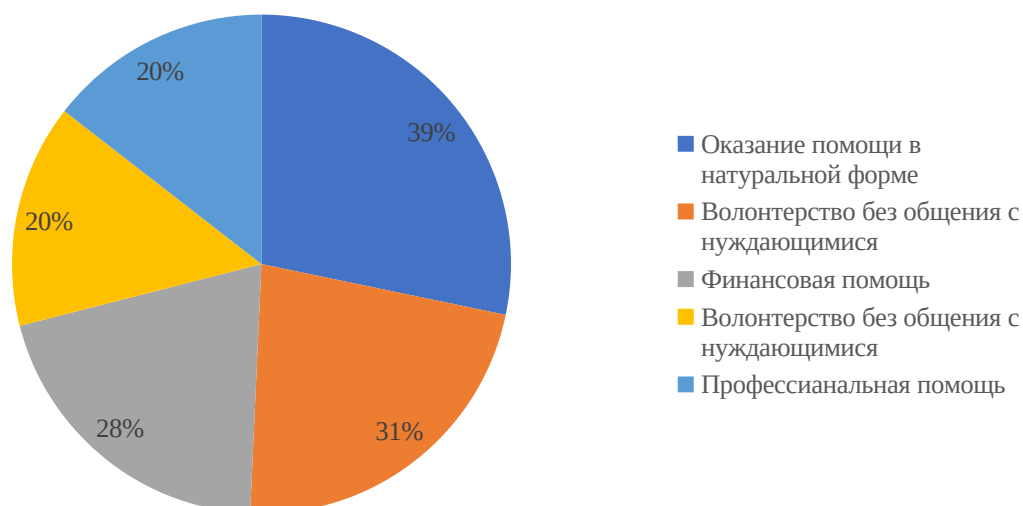


Рис. 2. Наиболее привлекательные формы участия в корпоративном волонтерстве по мнению сотрудников [12].

Сравнение рисунков 1 и 2 показывает разрыв между приоритетами организации и индивидуальными предпочтениями сотрудников. Если работодатели чаще делают ставку на коллективные акции и централизованный сбор помощи, то работники выбирают менее публичные, анонимные или «бесконтактные» форматы. Такое расхождение может снижать реальную вовлеченность персонала и, как следствие, ослаблять косвенный финансовый эффект от волонтерства. Следовательно, компаниям, стремящимся использовать корпоративное волонтерство как инструмент устойчивого развития, имеет смысл выстраивать программы с учетом выявленных предпочтений у сотрудников.

Для преодоления выявленного разрыва компании могут:

- внедрять платформы, где сотрудники сами выбирают формат помощи;
- предусматривать удаленную волонтерскую помощь (например, онлайн-консультирование);
- использовать «матчинг» — удвоение компанией пожертвований сотрудника, что сохраняет анонимность, но повышает вовлечённость.

Лидерами рынка коммерческой благотворительности остаются крупные компании, которые первыми успели внедрить принципы устойчивого развития в свои стратегии, что говорит, во-первых, об удачном встраивании принципов устойчивого развития в планы компаний; во-вторых, о слабом климате для роста и развития КСО [3]. Согласно исследованию 2022 года, представленному в таб. 1, охватившему 1200 российских компаний, лишь 11% из них ставят перед собой экологические цели, а вознаграждение сотрудников по ESG-показателям практикуют всего 4% организаций [3].

Таблица 1. Степень внедрения принципов ESG в российских компаниях [3]

Компании, имеющие систему экологического менеджмента	менее 50%
Компании, ставящие перед собой цели в области охраны окружающей среды	11%
Компании, имеющие подразделение или ответственного за экологические вопросы	30%
Компании, страхующие экологические риски	6%
Компании, имеющие Политику по правам человека	10%
Компании, практикующие вознаграждение сотрудников по ESG-показателям	4%
Компании, принявшие Политику в области ESG	4%
Компании, не имеющие системы управления рисками и внутреннего контроля в сфере ESG	около 70%

Это исследование подтверждает, что системная социальная активность, пока сосредоточена в крупном бизнесе, а большинство компаний находятся на начальном этапе ее внедрения. Также к числу сдерживающих факторов развития КСО в России относят: концентрацию социальных программ преимущественно в крупном бизнесе, слабую конкуренцию на многих рынках (что снижает стимулы для социальной дифференциации), низкую активность гражданского общества, а также отсутствие действенных мер государственного стимулирования, при том что существующие требования воспринимаются бизнесом скорее, как обременительные, чем как поддерживающие [3]. Об этом свидетельствуют относительно низкая доля благотворительности в ВВП страны (рис. 3).

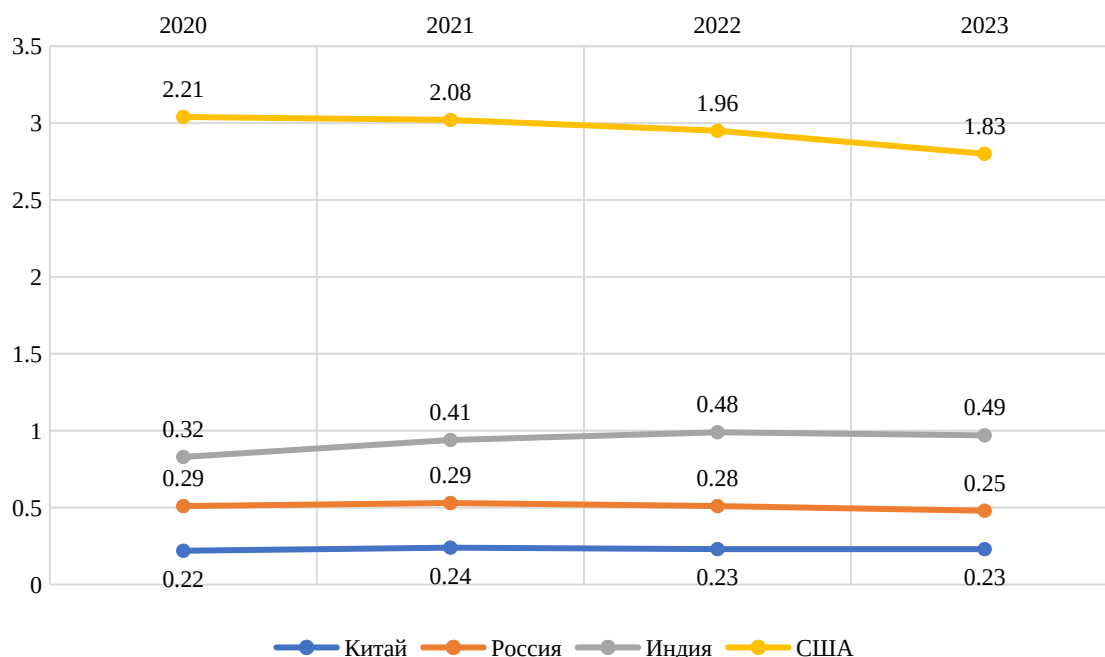


Рис. 3. Доля благотворительности в ВВП стран [12]

Как заметно на рис. 3, страна имеет не самую высокую долю благотворительности. Однако, государство стало предпринимать меры для улучшения климата, создавая некоммерческие организации (НКО) под своим прямым управлением и прорабатывая законодательную базу, защищая НКО от мошенничества и коррупции.

Системный анализ прямого влияния корпоративного волонтерства и всей социальной деятельности компаний на финансовые показатели имеет спорные результаты. У разных компаний обнаружены противоречивые результаты – у одних финансовые показатели выше рыночных, у других ниже [10,1,9]. Однако, исследования показывают, что связь между социальной ответственностью и финансовыми показателями сильнее для компаний в развитых странах; крупные компании, инвестирующие в социальную ответственность, могут стать еще более успешными [9]. Косвенное влияние корпоративного волонтерства на финансовые показатели компаний происходит через рост репутации, снижение текучести кадров и повышение эффективности команды [2]. Данные факторы могут представлять нефинансовые показатели, которые в последнее время набирают популярность и становятся неотъемлемой частью оценки эффективности деятельности организации. Опираясь на данные показатели как руководство, так и внешние пользователи могут оценивать эффективность [4].

Важно отметить и обратную сторону: некоторые компании используют волонтерство лишь как PR-инструмент, не вкладывая ресурсы в реальные изменения [6]. Такие программы не дают устойчивого эффекта ни для сотрудников, ни для репутации. Более того, разоблачение неискренней активности может нанести бренду больший ущерб, чем её отсутствие. Поэтому измеримый результат дают только системные, долгосрочные инициативы с прозрачной отчетностью.

Как уже было написано ранее, в нашей стране пользуются популярностью корпоративное волонтерство. Сейчас, многие крупные компании внедряют новый для отечественного рынка инструмент Pro bono – безвозмездное предоставление товаров, услуг и бесплатное оказание профессиональной помощи НКО [12]. Остаются популярными более «классические» способы. Например, Росатом реализует программу волонтерства, направленную на поддержание окружающей среды [15]. ЛУКОЙЛ организует донорские дни, занимается спонсорством и поддержкой добровольных инициатив [13], а Норникель регулярно поддерживает социальные проекты и программы местных сообществ [14].

Большой вклад вносят и банки, один только Сбербанк реализует программу «Зелёный офис», которая направлена на создание экологических офисов; устраивает корпоративные дни волонтеров, организует слеты; имеет программу по покрытию части бюджета благотворительных инициатив, запущенных в регионах. Также множество банков внедряют различные инструменты для пожертвований в свои экосистемы, например, Т-Банк, Альфа-Банк, СберБанк и многие другие [12].

Дальнейшие пути изучения и проработывания данной темы должны сформировать более точную методику оценки экономического эффекта волонтерских программ для организаций с использованием кадровых показателей (показатели кадровой устойчивости, вовлеченности), общественного капитала и выявить более точное их влияние на финансовые показатели организации. В числе перспективных направлений развития КСО в России исследователи называют цифровизацию волонтерских программ

(онлайн-платформы, автоматизация сбора данных об эффекте), усиление вовлеченности сотрудников через гибкие форматы, а также интеграцию социальной ответственности в антикризисное управление [5]. Корпоративное волонтерство может стать одним из ключевых инструментов реализации этих направлений. Благодаря этому корпоративное волонтерство способно стать новой точкой роста и фактором финансовой стабильности российских компаний. Также усиление партнёрства бизнеса, государства и НКО может стать основой для формирования «социальной экосистемы» устойчивого развития.

Таким образом, корпоративное волонтерство представляет собой значимый фактор устойчивого развития, оказывающий в основном опосредованное влияние на финансовые показатели компаний — через повышение лояльности сотрудников, снижение текучести кадров и укрепление репутации. Хотя системная оценка экономического эффекта волонтерских программ до сих пор сталкивается с методологическими сложностями, российский опыт крупных компаний (Росатом, ЛУКОЙЛ, Норникель, Сбербанк и др.) демонстрирует высокий потенциал этой деятельности.

Список литературы

1. Вольф, В. Л. Взаимосвязь между корпоративной социальной ответственностью и корпоративными финансовыми показателями в период кризиса / В. Л. Вольф // Инновации и инвестиции. – 2022. – № 4. – С. 89 – 95. – Текст: непосредственный.
2. Гаврилова, Э. Н. Корпоративное волонтерство в России: концептуальные основы, ключевые особенности и существующие ограничения / Э. Н. Гаврилова // Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. Серия 1. Экономика и управление. – 2025. – № 1 (52). – С. 104-114. – Текст: непосредственный.
3. Гончаров, А. И. Особенности развития корпоративной социальной ответственности в России / А. И. Гончаров // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки – 2020. – № 11-2. – С. 166–169. – Текст: непосредственный.
4. Дроздов Д. В. Инновационные подходы к оценке эффективности хозяйственной деятельности промышленных предприятий в региональной экономике / Д. В. Дроздов // Экономика: вчера, сегодня, завтра. — 2024. — Том 14. — № 9А. — С. 516-524. – Текст: непосредственный.
5. Кураев А. Н., Морозова И. Г., Грунина А. А., Сурай Н. М., Шатохин М. В. Эволюция концепции корпоративной социальной ответственности и пути её развития в современной России // Омский научный вестник. Серия: Общество. История. Современность. — 2023. — Т. 8, № 3. — С. 116–123. — Текст: непосредственный.
6. Маркина Ю.М., Калинина Э.В. Внутренние барьеры в области внедрения и реализации программ корпоративного волонтерства и способы их преодоления // Теория и практика общественного развития. 2022. №8. С. 29-34. — Текст: непосредственный.
7. Ховаев С.Ю., Кожевников А.Д. Взаимосвязь уровня социально-экономического развития страны и корпоративной социальной ответственности фирм / С.Ю. Ховаев, А.Д. Кожевников // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2016. – №1. – С. 312-319 — Текст: непосредственный.
8. Юргенс, И. Ю., Ромов, Р. Б. Комиссия Брунтланн и концепция устойчивого развития в истории СССР/России 1980-1990-х гг. / И. Ю. Юргенс, Р. Б. Ромов // Власть. – 2023. – № 31 (6). С. 9 – 25. – Текст: непосредственный.
9. Oware, K. M., Mallikarjunappa, T. Does employee volunteerism contribute to financial performance? Effect of third-party assurance and financial performance of listed firms in emerging economies / K. M. Oware, T. Mallikarjunappa // Social Responsibility Journal. – 2020. – DOI 10.1108/SRJ-09-2019-0297. – Текст: непосредственный.
10. Volkova O.N., Kuznetsova A.V. The Impact of Corporate Social Responsibility on Corporate Financial Performance: Evidence from Russian and Dutch Companies // Journal of Corporate Finance Research / New Research. – 2022. – Vol. 16, № 2. – P. 15-31 – Текст: непосредственный.
11. Руководство по оценке социального возврата на инвестиции (SROI) / Charities Aid Foundation (CAF) Russia // Москва. – 2012. – 72 с.
12. Благотворительная индустрия в России и роль крупных филантропов в ней 2025 / Frank RG, Sber Private Banking // Исследование Frank RG: [Электронный ресурс] – URL: // <https://frankrg.com/charity2025/> (дата обращения: 30.10.2025). – Текст: электронный.
13. ЛУКОЙЛ: Устойчивое развитие / Официальный сайт ПАО «ЛУКОЙЛ» [Электронный ресурс]. – URL: <https://lukoil.ru/Sustainability> (дата обращения: 30.10.2025). – Текст: электронный.

14. Норникель: Корпоративная социальная ответственность / Официальный сайт ПАО «Горно-металлургическая компания „Норильский никель“» [Электронный ресурс]. – URL: <https://nornickel.ru/sustainability/social-projects/corporate-volunteering/> (дата обращения: 30.10.2025). – Текст: электронный.
15. Росатом: Волонтеры Росатома / Официальный сайт Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом» [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.rosatom.ru/sustainability/charity/volontery-rosatoma/> (дата обращения: 30.10.2025). – Текст: электронный.

УДК 67.017(679.7)

О.В. Силин, А.М. Волкович, Н.Б. НиколаевСанкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна
191186, Санкт-Петербург, Большая Морская, 18**СТРАТЕГИЯ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ЧЕРЕЗ
ИННОВАЦИОННУЮ АКТИВНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЙ**

© О.В. Силин, А.М. Волкович, Н.Б. Николаев 2026

В статье исследуется роль инноваций как фактор конкурентоспособности предприятий. Систематическое внедрение формирует устойчивые конкурентные преимущества и обеспечивает измеримые экономические результаты. Особое внимание уделяется аспектам выбора стратегии инновационного развития и методам оценки эффективности инновационных преобразований. Сделан вывод о необходимости целостной инновационной политики как условия выживания в условиях глобальной конкуренции.

Ключевые слова: инновации, конкурентоспособность предприятия, инновационная активность, конкурентные преимущества, инновационная стратегия

O.V. Silin, A.M. Volkovich, N.B. NikolaevSaint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design
191186, St. Petersburg, Bolshaya Morskaya, 18**STRATEGY FOR IMPROVING THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE THROUGH
INNOVATIVE ACTIVITY OF ENTERPRISES**

The article explores the role of innovation as a factor of enterprises' competitiveness. Systematic implementation creates sustainable competitive advantages and provides measurable economic results. Special attention is given to the aspects of choosing an innovative development strategy and methods for assessing the effectiveness of innovative transformations. The article concludes that a comprehensive innovation policy is essential for survival in a global competitive environment.

Keywords: innovation, enterprise competitiveness, innovation activity, competitive advantages, innovation strategy.

В современных экономических условиях конкурентоспособность предприятия напрямую зависит от развития инновационной системы, традиционная конкуренция трансформировалась в инновационную, где рыночный успех определяется способностью генерировать новые продукты и решения. Ключевая задача любого промышленного предприятия заключается в том, что необходимо усилить инновационную деятельность и развивать наукоёмкие производства, что становится важным условием экономического роста и конкурентного преимущества. При этом особо актуальны вопросы выявления факторов роста конкурентоспособности, её оценки и анализа, что позволяет предприятиям устойчиво развиваться в условиях активной инновационной деятельности.

В целях формирования стратегии инновационного развития особую важность приобретает анализ двух аспектов:

- уровень инновационной активности промышленного предприятия;
- потенциал финансирования инновационной деятельности как основы его конкурентоспособности.

В современной научной парадигме инновация трактуется как механизм реализации потенциала научно-технического прогресса, материализующийся в виде новых продуктов и технологических решений. Лексический анализ термина в русскоязычном контексте выявляет три семантически близких варианта: «инновация», «нововведение» и «новшество», при этом первые два понятия функционируют как полные синонимы. В классическом понимании инновация интерпретируется как итоговый результат внедрения новшества, ориентированный на максимизацию экономической прибыли и достижение мультиэффекта (экономического, социального, экологического, научно-технического и др.).

В интегративном понимании инновация представляет собой целостный процесс от создания и распространения до внедрения нового практического решения, направленного на удовлетворение существующих потребностей [1].

В современном понимании конкурентоспособности ключевую роль играет система обеспечения конкурентоспособности (СОК) — комплекс взаимосвязанных экономических явлений, позволяющий предприятию достигать прогнозируемых результатов в заданных режимах функционирования [2].

Структура СОК включает пять базовых элементов (рисунок 1).



Рис. 1. Структура СОК

Следует отметить, что анализ влияния инновационной активности на конкурентоспособность предприятия требует комплексного подхода и системного осмысления как внутренних, так и внешних факторов организации. В научной литературе предлагается четырёхуровневая модель формирования конкурентоспособности инновационно активного промышленного предприятия. Данная модель демонстрирует взаимосвязанность и диалектическое единство процессов, определяющих конкурентоспособность, и структурирует их по нескольким уровням, что позволяет более глубоко понять механизмы, через которые инновации влияют на рыночные позиции компании. (рис.2).

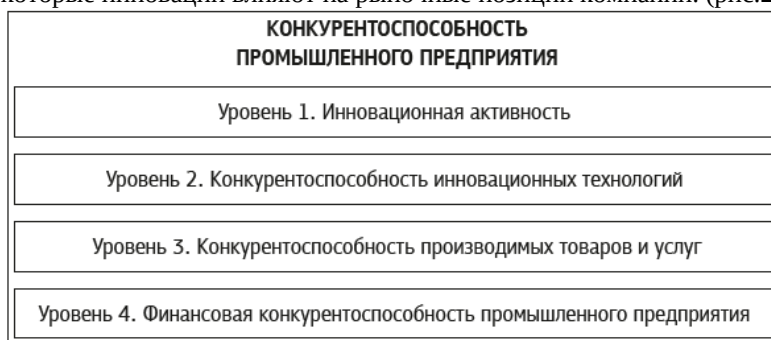


Рис. 2. Модель конкурентоспособности инновационно активного промышленного предприятия

«Упрощенно устойчивость конкурентоспособности промышленного предприятия с позиции инновационного подхода можно представить аддитивной функцией:

Устойчивость конкурентоспособности = $\alpha(KC) + \beta(KП) + \gamma(УВВ) + \varphi(ИАП)$,

где конкурентоспособность (КС) — краткосрочная эффективность фирмы, выражающаяся в способности обеспечивать рентабельность капитала на уровне не ниже среднеотраслевого (в сфере дополнительных образовательных услуг);

конкурентный потенциал (КП) — перспективная способность предприятия сохранять или наращивать конкурентоспособность;

устойчивость к внешним влияниям (УВВ) — возможность противостоять конкурентному давлению и продвигать собственные деловые интересы;

инновационная активность предприятия (ИАП) — способность внедрять новшества: новые продукты, технологии, объекты интеллектуальной собственности, управленческие и организационные решения;

каждый из перечисленных факторов имеет весовые коэффициенты (α , β , γ , φ), отражающие их относительную значимость (в сумме составляют 1)» [2].

Для результативного внедрения инноваций критически важна оценка инновационного потенциала предприятия. Среди существующих методик особую практическую ценность представляет подход А. А. Трифиловой. Его ключевые преимущества:

- «позволяет соотнести текущую деятельность с стратегическими целями предприятия;
- даёт оценку финансовых возможностей компании по внедрению новых технологий без ущерба для операционной эффективности» [3].

Методика позволяет до начала инновационной деятельности установить взаимосвязь между реализацией стратегий инновационного развития и финансовыми возможностями исполнения.

В рамках описанной методики выделены ключевые этапы анализа инновационной активности промышленного предприятия в контексте укрепления его конкурентоспособности (рис. 3).



Рис. 3. Механизм выбора стратегии инновационного развития промышленного предприятия с позиции обеспечения конкурентоспособности [2]

Дополнительно к вышеизложенной методике используется матрица выбора стратегии инновационного развития предприятия, представленная на рис. 4.

Возможности финансирования инновационной деятельности

		Высокие	Средние	Низкие
Инновационная активность	Низкие	Лидер	Лидер	Последователь
	Средние	Лидер	Последователь	Последователь
	Высокие	Последователь	Последователь	Последователь

Рисунок 4 - Матрица выбора направления инновационного развития промышленного предприятия

Такая оценка инновационной активности помогает. Проведение оценки инновационной активности даёт компании возможность заблаговременно проанализировать имеющиеся инновационные ресурсы, также обоснованно определить приоритетные направления инвестирования и минимизировать риски при распределении финансовых средств.

Инновационная активность выступает ключевым фактором формирования и поддержания конкурентоспособности промышленного предприятия в современных экономических условиях. Четырёхуровневая модель формирования конкурентоспособности позволяет системно подходить к процессу инновационного развития предприятия, обеспечивая взаимосвязь между инновационной активностью, конкурентоспособностью технологий, товаров и финансовой устойчивостью. Дальнейшие исследования целесообразно направить на адаптацию методологии к специфике различных отраслей промышленности и разработку более детальных методических рекомендаций по внедрению инновационных преобразований.

Список литературы

1. Семиглазов В. А. Теоретическая инноватика : учебное пособие / В. А. Семиглазов. — Томск : Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, 2022. — 141 с.
2. Повышение конкурентоспособности промышленных предприятий на основе развития инновационной деятельности : учебное пособие / Т. В. Матвеева, В. В. Криворотов, Н. В. Машкова, П. П. Корсунов. — Екатеринбург : Издательство Уральского университета, 2018. — 152 с.
3. Мауренко А. А. Сравнительный анализ и описание методов оценки инновационного потенциала предприятия // Вестник молодёжной науки. — 2022. — № 5 (37). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sravnitelnyy-analiz-i-opisanie-metodov-otsenki-innovatsionnogo-potentsiala-predpriyatiya> (дата обращения: 11.03.2026).

References

1. Semiglazov V. A. *Theoretical innovation studies : a textbook* / V. A. Semiglazov. — Tomsk : Tomsk State University of Control Systems and Radioelectronics, 2022. — 141 p.
2. *Improving the competitiveness of industrial enterprises through the development of innovative activities : a textbook* / T. V. Matveeva, V. V. Krivorotov, N. V. Mashkova, P. P. Korsunov. — Yekaterinburg : Ural University Press, 2018. — 152 p.
3. Maurenko A. A. *Comparative analysis and description of methods for assessing the innovative potential of an enterprise* // *Bulletin of Youth Science*. — 2022. — No. 5 (37). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sravnitelnyy-analiz-i-opisanie-metodov-otsenki-innovatsionnogo-potentsiala-predpriyatiya> (accessed: 11.03.2026).

Научный руководитель: Профессор кафедры экономики и финансов, доктор технических наук, доцент Шиков П.А.

Scientific supervisor: Professor of the Department of Economics and Finance, Doctor of Technical Sciences, Associate Professor Shikov P.A.

Научное издание

ПРОМТЕХДИЗАЙН

Экономические, гуманитарные и социальные науки

Сборник статей всероссийской научной конференции
молодых ученых с международным участием
Часть 4

Оригинал-макет подготовил А. М. Шванкин

Подписано в печать __.__.2026 г. Формат 60×84 1/16.

Печать трафаретная. Усл. печ. л. 20,6. Тираж 125 экз. Заказ 182

Электронный адрес: imn_dni_nauki@sutd.ru

Отпечатано в типографии ФГБОУВО «СПбГУПТД»
191028, Санкт-Петербург, ул. Моховая, 26