

**ЭКОНОМИКА  
И ПАРАДИГМА  
НОВОГО ВРЕМЕНИ**

**ISSN 2587-5981**

**Периодическое издание  
Выпуск № 11  
Казань, 2025**

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ  
РЕЦЕНЗИРУЕМЫЙ ЖУРНАЛ**

**"ЭКОНОМИКА И ПАРАДИГМА  
НОВОГО ВРЕМЕНИ"**

**Выпущено под редакцией  
Научного объединения  
«Вертикаль Знаний»**



**РОССИЯ, КАЗАНЬ**

**2025 год**

**Основное заглавие:** Экономика и парадигма нового времени

**Параллельное заглавие:** Economics and the paradigm of the new time

**Языки издания:** русский (основной), английский (дополнительный)

**Учредитель периодического издания и издатель:** Научное объединение  
«Вертикаль Знаний»

**Место издания:** г. Казань

**Формат издания:** электронный журнал в формате pdf

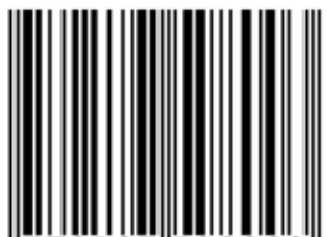
**Периодичность выхода:** 1 раз в месяц

**ISSN:** 2587-5981

**Редколлегия выпуска:**

1. Королук Елена Владиславовна – д-р экон. наук, доцент, Кубанский государственный университет, филиал в г. Тихорецке.
2. Мезенцева Екатерина Викторовна – канд. экон. наук, доцент, Кубанский государственный университет, филиал в г. Тихорецке.
3. Самигуллин Эльдар Валиевич – д-р экон. наук, профессор, Кыргызский экономический университет, г. Бишкек, Кыргызстан.
4. Гасило Елена Александровна – канд. экон. наук, доцент, Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского, г. Донецк.

ISSN 2587-5981



9 772587 598003 >

***ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ ВЫПУСКА:***

*Экономика и парадигма нового времени. – 2025. – № 11 (44).*

## Оглавление выпуска

### МЕЖДУНАРОДНОГО РЕЦЕНЗИРУЕМОГО НАУЧНОГО ЖУРНАЛА «ЭКОНОМИКА И ПАРАДИГМА НОВОГО ВРЕМЕНИ»

Выпуск № 11 / 2025

**Стр. 6 Мартынюк В.А.**

*Управление изменениями, вовлечение персонала в изменения. Модель ADKAR*

**Стр. 10 Григорьев В.С.**

*Обеспечение устойчивости инновационных проектов в металлургической промышленности через адаптацию к изменениям внешней среды*

**Стр. 16 Матвеева А.Е.**

*Реклама российского бренда на примере LIME*

**Стр. 22 Кондрашкина А.Д.**

*Эмоциональный брендинг: как чувства формируют восприятие потребителя на примере российских брендов «Zarina», «Love Republic» и «Mixit»*

**Стр. 29 Воробьев А.С.**

*Искусственный интеллект как инструмент трансформации корпоративных управленческих практик*

**Стр. 35 Шестаева А.И.**

*GR как часть стратегии развития технологических компаний в России (на примере «Сбера»)*

**Стр. 43 Курмакаева О.Ф.**

*Постирония и мем-маркетинг: как бренды разговаривают с поколением Z*

**Стр. 49 Мошанова А.Ю.**

*Искусственный интеллект в контент-маркетинге: новые инструменты для SMM-специалиста*

**Стр. 57 Буланкина Е.В.**

*Особенности практической подготовки обучающихся учреждений среднего профессионального образования на крупном промышленном предприятии на примере ПАО «ОДК-Кузнецов»*

**Стр. 61 Черных Д.В., Лебедева А.Д.**

*Как искусственный интеллект применяется в цифровой рекламе*

**Стр. 66 Черных Д.В., Лебедева А.Д.**

*GR как часть стратегии развития технологических компаний в России (на примере «Яндекса»)*

**Стр. 75 Смолина Е.Г.**

*Общая характеристика современного состояния рынка труда в РФ: показатели и основные проблемы занятости*

**Стр. 81 Инь Хуэйсинь**

*Стратегическое положение и пути развития китайского рынка в глобальном пространстве: многоаспектный анализ*

**Стр. 89 Инь Хуэйсинь**

*Стратегии продвижения китайских брендов в России: проблемы и перспективы*

**Стр. 96 Захарова Л.Ю.**

*Проблемы формирования финансовой политики в организациях потребительской кооперации*

**Стр. 104 Черных Д.В., Лебедева А.Д.**

*Как Яндекс привлекает поколение зумеров к трудоустройству: стратегии, цифры, кейсы*

**Стр. 109 Дадынский Д.И.**

*Исследование текучести кадров в разрезе теории поколений*

**Стр. 116 Савина А.А.**

*Теоретико-методологические подходы к брендингу загородных туристических объектов*

**Стр. 123 Шахворостов А.**

*Структура рынка недвижимости и влияние регуляторов на циклы и динамику его развития*

УДК 33

**УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ, ВОВЛЕЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА В ИЗМЕНЕНИЯ. МОДЕЛЬ ADKAR**

*Мартынюк Вадим Александрович,  
Национальный исследовательский технологический  
университет «МИСИС», г. Алматы*

**Аннотация.** *Статья посвящена исследованию процесса организации преобразований на предприятии ТОО «OTAN Green Food», связанного с внедрением современной информационной системы учёта перемещения материальных ресурсов и интеграцией производственной и логистической деятельности. Исследование привело к выводу, что использование концепции ADKAR помогает упорядочить управление изменениями, значительно улучшает внедрение цифровых инструментов на производстве и способствует повышению прозрачности бизнес-процессов.*

**Abstract.** *The article is devoted to the study of the process of organizing transformations at the OTAN Green Food LLP enterprise, which is associated with the implementation of a modern information system for accounting the movement of material resources and the integration of production and logistics activities. The study led to the conclusion that the use of the ADKAR concept helps to streamline change management, significantly improves the implementation of digital tools in production, and contributes to increasing the transparency of business processes.*

**Ключевые слова:** *управление изменениями; вовлечение персонала; модель ADKAR; цифровая трансформация; автоматизация процессов; управление складом; управление ТМЦ; птицефабрика; OTAN Green Food.*

**Key words:** *change management; staff engagement; ADKAR model; digital transformation; process automation; warehouse management; inventory management; poultry farm; OTAN Green Food.*

**Введение. Актуальность.** Современные сельскохозяйственные предприятия вынуждены адаптироваться к цифровизации, стремясь увеличить прозрачность своей деятельности, сократить затраты производства и обеспечить долгосрочную конкурентоспособность [1, с. 15]. Компания ТОО «OTAN Green Food», занимающаяся производством продукции птицеводства, внедряет масштабный проект по автоматизации учёта материалов, объединению производственного и складского пространства, а также совершенствованию координации между различными производственными участками. Именно поэтому модель ADKAR выступает важным инструментом анализа и поддержки изменений, позволяя систематически формировать понимание необходимости перемен, мотивацию участников, развивать компетенции и закреплять полученные результаты [2, с. 40].

**Основная часть.** На предприятии на предприятии ТОО «OTAN Green Food» в рамках повседневного производственного цикла задействовано двадцать

два обязательных показателя. Даже при идеально налаженной системе обмена информацией специалисты вынуждены регулярно оперировать значительным объемом данных, рискуя допустить ошибки при их ручной обработке [3, с.198]. Наибольшее количество параметров фиксируется в бройлерном отделении, где отслеживаются показатели прироста массы птицы, падежа поголовья, кормовых норм, санитарных условий содержания и лабораторных анализов.

Особое значение имеет точность учета убытков в сфере птицеводства, ведь любые некорректности в соответствующих показателях оказывают непосредственное влияние на общую стоимость продукции и последующее стратегическое планирование. ТОО «OTAN Green Food» выделяет следующие виды возможных потерь, представленных в таблице 1.

Таблица 1

Категории потерь по цехам

Цех	Категории потерь	Количество
1	2	3
Инкубационный	Брак, бой, падеж	3
Бройлерный	Падеж	1
Убойный	Утиль, отходы	2
МКЦ	Переработанные отходы	1

Ручное внесение данных чревато риском упущения необходимых сведений либо неправильной привязки конкретной потери к определённой партии товара, что вызывает появление ошибок в отчетных документах и снижает качество планирования дальнейших производственных шагов [4]. В таблице 2 рассмотрим частотность ручных операций.

Таблица 2

Частотность ручных операций в ТОО «OTAN Green Food»

Этап	Основные операции	Количество операций
1	2	3
Инкубационный цех	Поступление, сортировка, отбраковка	3
Бройлерный цех	Привес, падеж, рацион, вакцинация	4-5
Убойный цех	Контроль веса, сортировка, упаковка	3
СГП	Маркировка, формирование паллет, учёт партий	3
Продажи	Заявки, накладные, формирование партий, проверка цен	4

Итак, обычный производственный цикл предусматривает выполнение порядка 17-18 рутинных операций вручную [4]. Для расчёта потенциального

риска воспользуемся общепринятым международным показателем: среднестатистический процент допущенных ошибок при внесении данных вручную колеблется вблизи отметки в 1%.

Вероятностные расчеты показывают, что с доверительной вероятностью 95% число реальных ошибок в текущей системе документооборота варьируется в диапазоне от 1080 до 1800 случаев ежегодно [5, с.22]. В таблице 3 рассмотрим аналитические данные, отражающие вклад каждого элемента модели ADKAR в минимизацию рисков, выявленных в статистическом анализе.

Таблица 3

**Функциональное значение этапов ADKAR  
в цифровой трансформации ТОО «OTAN Green Food»**

Этап ADKAR	Содержание этапа	Значение для предприятия	Ожидаемый эффект
1	2	3	4
A – Awareness (Осознание)	Формирование понимания причин изменений	Снижение сопротивления персонала; повышение понимания рисков ручных процессов	Рост прозрачности, сокращение числа нарушений в учёте
D – Desire (Желание)	Создание внутренней мотивации участвовать в проекте	Повышение вовлечённости сотрудников	Более быстрое принятие новых систем и методов
K – Knowledge (Знания)	Обучение процедурам, регламентам, интерфейсам	Снижение количества ошибок при первом использовании системы	Ускорение адаптации и повышение точности данных
A – Ability (Умение)	Практическая отработка новых навыков	Перевод знаний в устойчивые практики	Стабилизация процессов, сокращение временных затрат
R – Reinforcement (Закрепление)	Поддержка и контроль внедрённых изменений	Минимизация отката к старым практикам	Устойчивое снижение рисков и повышение эффективности

В ходе изучения подготовленности сотрудников к переходу на цифровую систему учёта проводился экспресс-аудит согласно методологии ADKAR. Диаграмма отображает обобщённую оценку степени развития каждого компонента (шкала оценивания – от 1 до 5 баллов), рассчитанную исходя из особенностей действующих технологических процессов и трудностей, возникающих при ведении бумажного учёта. Рассмотрим данные на рисунке 1.

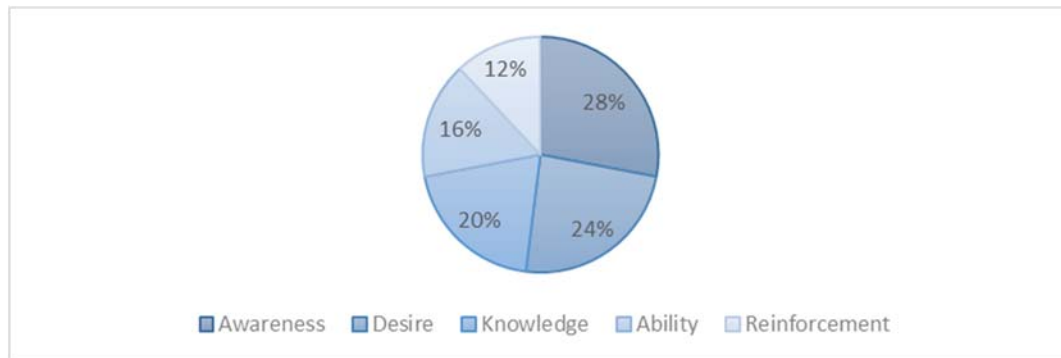


Рис. 1 Результаты экспресс-аудита

Согласно представленной диаграмме, лучше всего сформированы компоненты Awareness (3.5 балла) и Desire (3.0 балла), что обусловлено значительной рабочей нагрузкой персонала и осознанием важности предстоящих преобразований. Напротив, показатели Knowledge (2.5 балла), Ability (2.0 балла) и особенно Reinforcement (1.5 балла) демонстрируют низкий уровень зрелости, причиной чему служат недостаток реального опыта эксплуатации автоматизированных систем и нестабильность вновь введённых процессов.

**Выводы.** Итогом проведенного исследования стало подтверждение полезности применения модели ADKAR для структурированного руководства процессом изменений. Применение данной модели станет надёжным фундаментом для успешной автоматизации учёта, позволит уменьшить количество ошибок, повысить точность данных, развить вовлечение сотрудников и обеспечит стабильное улучшение производительности предприятия.

#### Список использованных источников:

1. Чепурная, В. С. Инструменты управления изменениями в организациях: анализ эффективности / В. С. Чепурная. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2023. – № 15 (453). – С. 122-126. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/453/> (дата обращения: 24.11.2025).
2. Грибова, И. В. Роль обучения персонала в успешной реализации организационных изменений / И. В. Грибова. – Текст : непосредственный // Экономика и управление. – 2022. – № 6. – С. 38-44 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://elibrary.ru> (дата обращения: 24.11.2025).
3. Хайатт, Дж. Управление изменениями. Модель ADKAR: метод успешных преобразований в бизнесе, обществе и личной жизни / Дж. Хайатт. – Текст : непосредственный. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 210 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.alpinabook.ru> (дата обращения: 24.11.2025).
4. BRD (Business Requirements Document) по автоматизации учета ТМЦ ТОО «OTAN Green Food». – Текст : непосредственный. – Алматы, 2024. – 115 с. – Внутренний документ предприятия.
5. Коттер, Дж. Лидерство и изменения в организациях / Дж. Коттер. – Текст : непосредственный. – М.: Эксмо, 2021. – 256 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://hbr.org> (дата обращения: 24.11.2025).

УДК 33. 2964

**ОБЕСПЕЧЕНИЕ УСТОЙЧИВОСТИ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ  
В МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ ЧЕРЕЗ  
АДАПТАЦИЮ К ИЗМЕНЕНИЯМ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ**

*Григорьев Вадим Сергеевич,  
Финансового университета при правительстве  
Российской Федерации, г. Москва*

**Аннотация.** Внедрение инновационных проектов в металлургической промышленности является сложным процессом, требующим комплексного подхода к обеспечению их устойчивости.

В статье рассматриваются различные теоретические подходы к определению «устойчивости инновационного проекта», акцентируя внимание на важности адаптивности, гибкости и способности к самовосстановлению в условиях динамично меняющейся внешней среды. Подчёркивается, что устойчивость выходит за рамки достижения первоначальных целей и подразумевает создание долгосрочной ценности для всех заинтересованных сторон, включая решение экологических и социальных проблем.

Особое внимание уделяется влиянию макроэкономических факторов на устойчивость инновационных проектов в металлургической отрасли, таких как колебания валютных курсов и стоимость капитала, делающих её особо уязвимой к экономическим изменениям.

Рассмотрены вопросы технологической реализуемости инноваций, необходимость квалифицированного персонала и современной инфраструктуры, а также важность учета экологических аспектов проектов, нацеленных на снижение негативного воздействия на окружающую среду

Сделан вывод о необходимости системного подхода к обеспечению устойчивости, учитывающего экономические, социальные, экологические и технологические аспекты, обеспечивая предприятиям отрасли конкурентоспособность и устойчивый рост. Также, важно оценивать возможность масштабирования инновационных решений и интеграции в существующие производственные циклы для достижения максимальной эффективности и устойчивости.

Учёт интересов всех заинтересованных сторон и учёт социальных последствий реализации инновационных проектов в металлургической промышленности является важной составляющей.

**Abstract.** Implementing innovative projects within the metallurgical industry is a complex undertaking that necessitates a multifaceted approach to ensure their sustainability. This article explores varying theoretical frameworks for defining «innovation project sustainability», emphasizing the critical role of adaptability, resilience, and the capacity for self-renewal within a rapidly evolving external environment.

*It underscores that sustainability transcends the mere attainment of initial objectives and implies the creation of long-term value for all stakeholders, encompassing the resolution of both environmental and social challenges. Particular attention is devoted to the impact of macroeconomic factors on the robustness of innovative projects in the metallurgical sector, such as fluctuations in exchange rates and the cost of capital, rendering it particularly susceptible to economic shifts.*

*The technological feasibility of innovations, the imperative of a skilled workforce and contemporary infrastructure, and the significance of considering the environmental dimensions of projects aimed at mitigating adverse environmental impacts are all examined.*

*The article concludes by advocating for a systemic approach to guaranteeing sustainability, one that integrates economic, social, environmental, and technological considerations, thereby fortifying the competitiveness and sustainable growth of enterprises within the industry. Furthermore, it is crucial to assess the potential for scaling innovative solutions and integrating them into existing production cycles to achieve maximum efficiency and long-term stability.*

*The consideration of the interests of all stakeholders, along with the social consequences of implementing innovative projects in the metallurgical industry, constitutes an integral component.*

**Ключевые слова:** *инновационные проекты, устойчивое развитие, металлургическая промышленность, макроэкономические факторы, технологическая осуществимость, воздействие на окружающую среду, интересы заинтересованных сторон, адаптивность.*

**Key words:** *innovation projects, sustainability, metallurgical industry, macroeconomic factors, technological feasibility, environmental impact, stakeholder interests, adaptability.*

**Введение. Актуальность.** Сущность и содержание понятия «устойчивость инновационного проекта» в контексте металлургической промышленности представляет собой многоаспектную и сложную категорию, требующую детального рассмотрения.

**Основная часть.** В рамках данной работы под устойчивостью инновационного проекта следует понимать его способность сохранять заданные параметры и функционировать в рамках плановых показателей на протяжении всего жизненного цикла, несмотря на воздействие как внутренних, так и внешних факторов неопределенности и изменчивости.

Это выходит далеко за рамки простого достижения первоначальных целей и подразумевает адаптивность, гибкость и способность к самовосстановлению в условиях динамично меняющейся внешней среды [1, с. 3].

Так, Боева, А. А. рассматривает устойчивость инновационного проекта как динамическое равновесие между целями проекта, имеющимися ресурсами и изменяющимися условиями внешней среды.

По ее мнению, это не статичное состояние, а скорее непрерывный процесс адаптации, требующий постоянного мониторинга рисков, гибкой корректировки стратегии и готовности к перераспределению ресурсов для поддержания траектории развития проекта. Это взгляд, акцентирующий внимание на управленческой гибкости и стратегическом предвидении.

Саксина, Е. В. предлагает иной ракурс, определяя устойчивость инновационного проекта как способность генерировать долгосрочную ценность для всех заинтересованных сторон, включая акционеров, сотрудников, клиентов и общество в целом.

Таблица 1

Различные теоретические подходы к определению «устойчивость инновационного проекта»

Автор	Определение устойчивости инновационного проекта	Ключевой аспект
Боева, А. А.	Динамическое равновесие между целями проекта, имеющимися ресурсами и изменяющимися условиями внешней среды. Непрерывный процесс адаптации, требующий постоянного мониторинга рисков, гибкой корректировки стратегии и готовности к перераспределению ресурсов для поддержания траектории развития [6].	Управленческая гибкость и стратегическое предвидение, адаптация к изменениям.
Саксина, Е. В.	Способность генерировать долгосрочную ценность для всех заинтересованных сторон (акционеров, сотрудников, клиентов, общества). Измерение не только финансовыми показателями, но и вкладом в решение экологических проблем, улучшение условий труда и повышение качества жизни [7].	Социальная ответственность, экологическая безопасность и интеграция принципов устойчивого развития.

В этом контексте устойчивость измеряется не только финансовыми показателями, но и вкладом проекта в решение экологических проблем, улучшение условий труда и повышение качества жизни. Здесь акцент смещается в сторону социальной ответственности и экологической безопасности, подчеркивая необходимость интеграции принципов устойчивого развития в самую суть инновационного решения [2, с. 1].

На этапе сбора и анализа информации, во-первых, необходимо провести тщательное исследование финансового состояния компании, ее операционной деятельности, стратегического плана развития, конкурентного окружения и макроэкономических условий.

Во-вторых, устойчивость инновационного проекта в металлургии тесно связана с его технологической реализуемостью. Внедрение новых технологий и материалов требует наличия квалифицированного персонала, современного оборудования и отлаженной производственной инфраструктуры.

Необходимо учитывать возможность возникновения технологических рисков, таких как несовместимость оборудования, недостаточная квалификация персонала или проблемы с поставками сырья и материалов. Более того, необходимо оценивать возможность масштабирования инновационных решений, и их интеграцию в существующие производственные циклы.

В-третьих, устойчивость инновационного проекта должна учитывать экологические аспекты. Металлургическая промышленность традиционно является одним из наиболее экологически грязных секторов экономики.

Внедрение инновационных проектов должно способствовать снижению негативного воздействия на окружающую среду, повышению

энергоэффективности и сокращению выбросов парниковых газов [4, с. 2]. Инновационные проекты должны быть гибкими и адаптивными, чтобы соответствовать меняющимся требованиям рынка. В контексте принятия финансовых решений, инвестиционная привлекательность выступает в качестве комплексного индикатора, аккумулирующего совокупность экономических, финансовых и управленческих факторов, оказывающих влияние на потенциальную доходность инвестиций и сопутствующие риски. Данный показатель используется для оценки экономической целесообразности инвестирования средств в конкретный объект [5, с. 3].

В-пятых, социальная устойчивость имеет особое значение для инновационных проектов в металлургической промышленности. Необходимо учитывать интересы всех заинтересованных сторон, включая работников, местное население и государственные органы. Внедрение новых технологий должно способствовать улучшению условий труда, повышению квалификации персонала и созданию новых рабочих мест. Необходимо учитывать социальные последствия реализации проекта и принимать меры по их смягчению.

Факторы внешней среды оказывают существенное влияние на устойчивость инновационных проектов в металлургической промышленности Российской Федерации, формируя сложный контекст, в котором реализуются и функционируют данные проекты [3, с. 2].

Анализ этих факторов позволяет выявить потенциальные риски и возможности, а также разработать стратегии адаптации, направленные на повышение устойчивости и эффективности инновационной деятельности. Рассмотрим ключевые факторы, оказывающие наиболее значимое воздействие на инновационные проекты в российской металлургии, и определим способы минимизации их негативного влияния [9, с. 1].

Во-первых, макроэкономические факторы играют фундаментальную роль. Состояние российской экономики, характеризующееся темпами роста ВВП, уровнем инфляции, валютным курсом, процентными ставками и уровнем безработицы, напрямую влияет на инвестиционную активность, спрос на металлургическую продукцию и финансовую устойчивость предприятий [4, с. 2].

Высокая инфляция снижает реальную стоимость инвестиций и увеличивает операционные издержки, обесценивая тем самым прибыль, а нестабильный валютный курс создает риски для экспортно-ориентированных компаний и импортеров оборудования и технологий.

Снижение темпов роста ВВП приводит к сокращению спроса на металл в строительстве, машиностроении и других отраслях-потребителях, что негативно сказывается на выручке и прибыльности металлургических компаний.

Для минимизации негативного влияния макроэкономических факторов необходимо проводить тщательный макроэкономический анализ, разрабатывать стресс-тесты для оценки устойчивости проектов к различным сценариям развития экономики, диверсифицировать рынки сбыта и использовать инструменты хеджирования валютных рисков [5, с. 3].

Влияние макроэкономических факторов на устойчивость инновационных проектов в металлургической промышленности Российской Федерации является особенно острым и значимым по сравнению с большинством других отраслей экономики [7, с. 2].

Это обусловлено рядом специфических характеристик, присущих именно металлургическому сектору, которые делают его особенно восприимчивым к макроэкономическим колебаниям.

Прежде всего, металлургия – это капиталоемкая отрасль. Инновационные проекты в этой сфере, как правило, требуют значительных инвестиций в новое оборудование, технологии, инфраструктуру и исследования. Стоимость капитала, формирующаяся под влиянием процентных ставок и инфляции, оказывает прямое и существенное воздействие на экономическую целесообразность таких проектов.

В условиях высокой инфляции и высоких процентных ставок, стоимость привлечения капитала возрастает, что может сделать реализацию инновационных проектов экономически невыгодной или даже невозможной. Это особенно актуально для проектов с длительным сроком окупаемости, характерных для металлургии, где период возврата инвестиций может составлять десятилетия.

Во-вторых, металлургия – это отрасль, ориентированная на экспорт. Значительная часть российской металлургической продукции отправляется на экспортные рынки. Поэтому, колебания валютного курса оказывают существенное влияние на конкурентоспособность российских металлургических компаний [8, с. 1].

Нестабильный или чрезмерно укрепленный рубль может привести к снижению экспортной выручки и ухудшению финансовых показателей, что, в свою очередь, может негативно сказаться на способности компаний финансировать инновационные проекты. Кроме того, волатильность валютных курсов затрудняет планирование и бюджетирование инновационных проектов, увеличивая неопределенность и риски. Инвесторы склонны проявлять осторожность в условиях валютной нестабильности, что затрудняет привлечение финансирования для инноваций.

**Выводы.** В заключение стоит подчеркнуть, что обеспечение устойчивости инновационных проектов в металлургической промышленности является сложной, но необходимой задачей.

Для ее решения требуется комплексный и системный подход, учитывающий все аспекты устойчивости и основанный на принципах инновационного развития. Реализация такого подхода позволит предприятиям металлургической промышленности повысить свою конкурентоспособность, обеспечить устойчивый экономический рост и снизить негативное воздействие на окружающую среду [17, с. 3].

**Список использованных источников:**

1. Аблязова, С.Н., Зиятдинова, Н.Р. Цифровые решения в металлургической промышленности (на примере АО "ЕВРАЗ") // Национальные экономические системы в контексте трансформации глобального экономического пространства: Сборник научных трудов. Симферополь: ИП Хотеева Л.В, 2024. С. 58-61.
2. Бадмаев, Е.З. Проектное управление в развитии предприятия // Управление развитием социально-экономических систем регионов: Сборник научных трудов. Улан-Удэ: Восточно-Сибирский государственный университет технологий и управления, 2020. С. 17-23.
3. Братарчук, Т.В. Методология построения механизма реализации промышленной политики на основе оценки проектов и программ выпуска наукоемкой продукции с государственным участием: дисс. ... д-ра экон. наук. Жалал-Абад, 2021. 298 с.
4. Баркалов, С.А., Аверина, Т.А., Брежнева, З.О. Формирование моделей управления проектами на основе стейкхолдер-менеджмента // Теория и практика экономики и предпринимательства: Сборник статей XVII Всероссийской с международным участием научно-практической конференции. Симферополь: ИП Зуева Т.В., 2020. С. 15-17.
5. Баширова, М.М. Технология управления проектами и проектными командами на основе методологии гибкого управления проектами // Наука: общество, экономика, право. 2020. № 2. С. 178-183. DOI 10.34755/IROK.2020.64.29.068.
6. Боева, А.А. Методы инновационного менеджмента предприятия в условиях рыночной экономики // Сборник научных трудов. Воронеж: ВГТУ, 2019. С. 34-42.
7. Саксина, Е.В., Пулин, И.С. Особенности инновационного менеджмента на предприятиях // Формирование конкурентной среды, конкурентоспособность и стратегическое управление предприятиями, организациями и регионами: Сборник статей V Международной научно-практической конференции. Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2020. С. 190-194.
8. Заславская, О.Ю., Симонян, А.В. Проектирование системы управления обучением на основе метода управления проектами // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Информатизация образования. 2020. Т. 17, № 2. С. 107-122. DOI 10.22363/2312-8631-2020-17-2-107-122.
9. Зырянова, М.М. Особенности управления проектами и управления ресурсами при реализации долгосрочных наукоемких проектов в ракетно-космической промышленности // Московский экономический журнал. 2024. Т. 9, № 5. С. 454-464. DOI 10.55186/2413046X\_2024\_9\_5\_260.

УДК 339.138

**РЕКЛАМА РОССИЙСКОГО БРЕНДА НА ПРИМЕРЕ LIME**

*Матвеева Аделина Евгеньевна,  
Российский государственный гуманитарный  
университет, г. Москва*

***Аннотация.** Изменение международной обстановки и усиление влияния эмпатийных маркетинговых практик требуют пересмотра рекламных методик в торговой сфере. Ритейлер из России – LIME, ориентируясь на передовые западные стратегии, внедряет проверенные вирусные кампании для наращивания клиентской базы. На фоне переформатирования модного рынка и оттока зарубежных брендов компания интегрирует инновационные маркетинговые решения, позволяющие позиционировать бренд в категории люкс.*

***Abstract.** Currently, the industry's advertising approaches are undergoing transformations driven by the current international situation and the prevalence of empathy in brand marketing. The Russian brand LIME, having creatively adapted concepts from foreign retail chains, is successfully attracting consumers with an innovative approach. In response to the transformation of the fashion market, especially following the departure of many foreign brands, LIME is introducing an innovative approach to advertising that elevates the perception of its products to a premium level.*

***Ключевые слова:** реклама, продвижение, индустрия моды, бренд LIME, клиентская лояльность*

***Key words:** advertising, promotion, fashion industry, LIME brand, customer loyalty*

**Введение. Актуальность.** На переполненном российском рынке женской одежды выделиться непросто. Международные гиганты, местные производители и авторские ателье борются за внимание клиентской аудитории. В этой конкурентной среде история бренда Lime – это не просто рассказ о продаже платьев и блузок. Это информация о том, как глубокое понимание своей клиентки и грамотная цифровая стратегия позволяют создать по-настоящему любимую марку.

**Основная часть.** В настоящее время в маркетинге, который перегружен цифровым разнообразием, пробиться к клиентской аудитории становится все сложнее. Обыденные билборды и телевизионные ролики теряют эффективность, уступая место внедренным в образ жизни кампаниям. Самым ярким примером такого подхода является история российского бренда Lime, который продвигает целую философию городской мобильности. Его успех – это

информация о том, как построить сильный бренд, минуя традиционные рекламные каналы. Lime не позиционирует себя как люксовый или нишевый бренд. Его сила – в демократичности. Он обращается к самой широкой аудитории – современным женщинам 20-35 лет, которые хотят выглядеть модно и стильно, но при этом оставаться в рамках разумного бюджета. Узнаваемый кислотно-лаймовый логотип и фирменная цветовая гамма стали его главным активом, выделяя его на полках крупных ритейлеров, таких как «Лэтуаль» и «Рив Гош», и в мультибрендовых онлайн-площадках.

«Lime – это не про быструю моду, это про быструю адаптацию трендов под реальную жизнь российских женщин. Бренд смог найти идеальный баланс между доступностью, качеством и актуальностью, что в условиях текущего рынка является настоящей сверхспособностью» – пишет бренд-стратег Анна Кузнецова. В условиях жесткой конкуренции на рынке современных товаров и услуг лишь производство высококачественных и уникальных изделий уже недостаточно для достижения успеха. Применение эффективной маркетинговой стратегии выступает важнейшим аспектом успешного продвижения бренда, обеспечивая информирование потребителей о товарных предложениях компании. Тем не менее, анализ стратегий позиционирования брендов в индустрии моды находится пока на раннем уровне развития, что подчеркивает актуальность данного направления исследований. Современные социальные тренды и экономическая конъюнктура формируют потребность в трансформации и адаптации модных брендов, для чего ключевым инструментом служат эффективные рекламные кампании. Когда речь идет о приобретении одежды, по мнению Зиянгуловой К.Т., «наиболее важными факторами влияния служат личные рекомендации друзей и семьи, продавцов-консультантов, веб-сайты производителей и розничных продавцов, онлайн-видео и социальные сети, а преобладает на рынке моды гибридная модель, сочетающая как онлайн-, так и офлайн-покупки» [8].

В 2022 году в результате геополитической ситуации иностранные компании либо полностью ушли с российского рынка, либо временно приостановили работу. В такой ситуации отечественные производители сосредоточили усилия на использовании внутренних ресурсов и расширении сотрудничества с партнерами из стран СНГ, Индии, Китая, Турции и Ирана. Увеличение спроса на российскую продукцию привело к развитию взаимодействия малых швейных предприятий с мультибрендовыми магазинами и активному росту продаж через цифровые каналы. Средние и крупные компании начали расширять ассортимент, включая товары для интерьера наряду с одеждой и обувью. Внедрение инновационных решений в торговых точках, повышение квалификации персонала, координация каналов коммуникации и реализация программ лояльности содействовали формированию трендов в офлайн-продажах. Вместе с тем малые предприятия столкнулись с проблемами нехватки оборотных средств, ростом затрат на сырье и комплектующие, а также с логистическими трудностями.

В условиях экономической нестабильности покупатели становятся более внимательными и сокращают расходование средств на одежду, переходя к приоритету качественных и доступных отечественных теплых изделий. Согласно последним данным, спрос на такую продукцию вырос почти в три раза [5]. При выборе одежды важно влияние рекомендаций близких, поддержка продавцов-консультантов, официальный контент брендов и розничных сетей, видеоматериалы в интернете и социальные сети. В индустрии моды сейчас популярны гибридные покупки, совмещающие онлайн-заказы и посещение офлайн-магазинов. В России спрос на отечественные товары увеличивается. Главной тенденцией являются осознанные покупки, исключающие импульсивность, снижающие отходы, развивающие экологическое сознание и бережное отношение к ресурсам. Усиление рыночной конкуренции и рост спроса на российскую продукцию требуют повышения качества и конкурентоспособности цен. Для укрепления позиций бренда недостаточно только оптимизировать цену и качество, необходима эмоциональная связь с покупателем, формируемая через продукт и коммуникации [1]. Многие отечественные компании берут пример с зарубежных брендов и внедряют современные маркетинговые стратегии, включая спонсорскую поддержку социальных проектов [4]. К примеру, после ухода с российского рынка сети H&M, которая специализировалась на переработке текстиля и устойчивой моде, на её место могут прийти отечественные бренды.

Выход более 15 международных компаний, включая десять, специализирующихся на изготовлении одежды, таких как H&M, Zara, Victoria's Secret, UNIQLO, Massimo Dutti и прочие, с российского рынка, сформировал благоприятные условия для отечественных производителей, в числе которых и бренд LIME, занять вакантные позиции, некогда принадлежавшие западным фирмам.

По мнению Хворостяной А.С. – «наибольшим спросом пользуется базовая, спортивная и уличная одежда. В частности, продажи курток-бомберов, анораксов, пончо и футболок увеличились на 43, 27 и 21% соответственно» [9].

Компания LIME работает в сегменте производства и продажи женской одежды и сопутствующих товаров. Основанная в 2008 году в Самаре, за 17 лет бренд открыл свыше ста фирменных магазинов в России и странах СНГ [7]. Миссия LIME – стать лидером рынка, помогая покупательницам обрести уверенность и выразить собственный стиль через оригинальные образы, соответствующие последним модным тенденциям. При создании коллекций специалистами уделяется внимание высочайшему качеству и комфорту, актуальности трендов, а также тщательному подбору материалов для долговечности изделий и сохранения первоначального внешнего вида. В настоящее время LIME выделяется среди российских брендов акцентом на европейские модные направления, позиционируясь в среднем ценовом сегменте и ориентируясь на молодых женщин со средним доходом, стремящихся выглядеть

модно, сохраняя при этом бюджет. Главное конкурентное окружение LIME составляют компании Lichi, Befree, Zarina, Love Republic и 2 mood, работающие в схожем ценовом диапазоне с целевой аудиторией – молодыми женщинами и девушками 16-35 лет преимущественно из крупных российских городов, предпочитающими современные повседневные образы.

Компания LIME продвигает собственный бренд посредством разнообразных маркетинговых каналов, при этом ведущая роль в современных медиа принадлежит интернет-ресурсам. Основным источником сведений о деятельности организации является ее официальный сайт, где опубликованы как общие справочные данные, так и детальный анализ коллекций, дополненный высококачественными визуальными материалами, позволяющими познакомиться с множеством стилистических решений.

LIME завоевал признание благодаря креативным рекламным компаниям и эффективным презентациям. В настоящее время компания проявляет активность на общественных мероприятиях и в кинопродуктах, а также регулярно публикует видеоконтент на собственных цифровых платформах. В 2023 году внимание уделялось выразительной оригинальности дизайна продукции. В социальных сетях акцент смещён в сторону двух ключевых ценностей: аутентичности и инклюзивности. Платформы бренда стимулируют взаимодействие с аудиторией, создавая возможности выразить себя через стиль. В 2024 году особое внимание заслужили Telegram и ВКонтакте, где планомерное обновление контента усиливает вовлечённость и привлекает целевых пользователей. Контент LIME привлекает не только визуальной утонченностью, но и богатыми культурно-интеллектуальными идеями, воплощёнными с помощью образных решений и иллюстраций. Новые коллекции, гармонирующие с произведениями различных эпох, демонстрируют глубокое понимание исторического контекста. Такой подход способствует формированию положительной репутации и укреплению доверия к бренду.

- выстраивание устойчивых эмоциональных связей с потенциальной клиентурой;

- реализации маркетинговых кампаний, ориентированных на активность в социальных сетях, проведение промоакций и участие в выставочных мероприятиях;

- обучение персонала торговых точек, делая акцент на индивидуальный подход к каждому покупателю.

Лояльность к бренду считается одним из важнейших факторов формирования позитивного имиджа фирмы и стимулирования товарооборота. Современные цифровые технологии значительно облегчают контакт с потребителями, позволяя компаниям эффективнее удовлетворять их потребности. Для достижения успеха необходимо тщательно анализировать предпочтения целевой аудитории и адаптировать коммуникационные стратегии в соответствии с их ожиданиями. Изучая рекламные приёмы международных

корпораций и выявляя причины их популярности, компания LIME сможет занять нишу узкоспециализированного лидера на отечественном рынке, формируя вокруг себя стабильную и лояльную клиентскую базу. Современные потребители предъявляют всё более высокие требования к качеству продукции, а завоевание их доверия выступает ключом к устойчивому развитию компании. В условиях растущего спроса на персонализированный подход особое значение приобретает установление эмоциональной связи между потребителем и производителем в рамках креативной экономики, основанной на индивидуальных платформах и коммуникационных каналах [5]. Отмечено, что покупатели чаще совершают повторные покупки, рекомендуют компанию и проявляют лояльность, когда ощущают эмоциональную связь с брендом [2]. Персонализированное общение становится ключевым двигателем развития, его значимость постоянно растёт. Исследования свидетельствуют о тесной связи между качеством взаимодействия и коммерческими успехами: если бренд вызывает ощущение «человечности», вероятность выбора его потребителем возрастает вдвое. В итоге фирмы, игнорирующие аспект «человечности», рискуют потерять клиентов в пользу более прогрессивных конкурентов. Также следует отметить, что, по мнению Шевченко А.Г. – «в научном сообществе активно обсуждаются вопросы развития бренд-эмпатии и ее влияния на баланс корпоративных, социальных и государственных интересов, конкурентные преимущества «человеческих» брендов и стратегические решения для развитие эмпатических» [10].

**Выводы.** Таким образом, в завершении исследования следует отметить, что Lime имеет сильные визуальные коммуникации, потому как бренд делает акцент на «носибельности» в своих роликах, приближает к реальным жизненным ситуациям. Также, следует отметить, что бренд ориентируется на микро-тренды и универсальность. Бренд придерживается стратегии «бережного» охвата в социальных сетях, где активно присутствует в VK и Telegram.

«Узнаваемый лаймовый цвет – это гениальный маркетинговый ход. В перенасыщенном визуальном пространстве он работает как маяк, создавая мгновенную ассоциацию с лёгкостью, свежестью и доступным стилем, который предлагает бренд» – утверждает арт-директор digital-агентства Дмитрий Соколов. Lime – это бренд, который понял главное: современная российская потребительница хочет быть стильной здесь и сейчас, не переплачивая за громкое имя. Его реклама – это не билборды с недостижимыми моделями, а понятные, жизненные образы в социальных сетях, доверительные обзоры блогеров и выгодные программы лояльности. Он не создает иллюзию роскошной жизни, а предлагает качественную, модную одежду для реальной жизни. В этом и заключается его главный маркетинговый прорыв. Lime стал своим для миллионов женщин, доказав, что мода может быть демократичной, а реклама – не навязчивой, а дружеской рекомендацией.

**Список использованных источников:**

1. Котлер Ф. Основы маркетинга. – М.:Вильямс, 2025. – 752 с.
2. Ларина А.В. Основные тенденции рынка рекламы и PR в России // Гуманитарные научные исследования. – 2022. – № 5. – С. 66-67
3. Кузнецова, К. В. Разработка рекламной кампании / К. В. Кузнецова, М. Д. Москалев // Тенденции и технологии управления процессами и системами в современной экономике : Материалы II Всероссийской конференции, Орёл, 30 марта 2023 года / Редколлегия: И.Р. Ляпина [и др.]. – Орёл: Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева, 2023. – С. 229-234
4. Оришев, А. Б. Социология рекламной деятельности : учебник / А.Б. Оришев. – Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2023. – 235 с.
5. Поляков, В. А. Рекламный менеджмент : учебное пособие / В.А. Поляков, А.А. Романов. – Москва : КУРС : ИНФРА-М, 2024.
6. Интерес к российским брендам одежды и обуви вырос почти в 3 раза [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://vc.ru/marketing/497142-interesk-rossiyskim-brendam-odezhdy-i-obuvi-vyros-pochti-v-3-raza> (дата обращения: 26.10.2025)
7. Официальный сайт компании «LIME» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://lime-shop.ru> (дата обращения 26.10.2025)
8. Зиянгулова К.Т. Методы и способы продвижения брендов одежды в Интернет-среде. Современные тенденции развития науки и образования: Сб. ст. Междунар. науч.-практ. конф. (Пенза, 07 февраля 2023 г.). Пенза: Наука и Просвещение; 2023:127-136.
9. Хворостяная А.С. Зарубежная практика ESG-стратегирования легкой промышленности и индустрии моды. Креативная экономика. 2022;16(5):1863-1878.
10. Шевченко А.Г. Проблемы и перспективы развития компаний в сфере fashion-retail в условиях санкций 2022 года. Вестник науки. 2022;5(5):115-120.

УДК 339.138

**ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ БРЕНДИНГ: КАК ЧУВСТВА ФОРМИРУЮТ ВОСПРИЯТИЕ ПОТРЕБИТЕЛЯ НА ПРИМЕРЕ РОССИЙСКИХ БРЕНДОВ «ZARINA», «LOVE REPUBLIC» И «MIXIT»**

*Кондрашкина Анна Дмитриевна,  
Российский государственный гуманитарный  
университет, г. Москва*

**Аннотация.** В статье рассматриваются теоретические основы и практическая реализация эмоционального брендинга на российском рынке моды и косметики. Проведен анализ стратегий трех брендов – «Zarina», «Love Republic» и «Mixit», с акцентом на создание эмоциональной связи с потребителем через шесть уровней коммуникации по Марку Гобе: чувственный дизайн, идентичность бренда, организация торгового пространства, присутствие бренда в окружающей среде, эмоциональная упаковка и эмоциональная реклама. Результаты исследования показывают, что эмоциональный брендинг способствует повышению вовлеченности, лояльности и укреплению имиджа бренда, выходя за рамки визуальной эстетики и функциональных характеристик товара.

**Abstract.** The article examines the theoretical foundations and practical implementation of emotional branding in the Russian fashion and cosmetics market. The strategies of three brands – «Zarina», «Love Republic», and «Mixit» – are analyzed, focusing on the creation of an emotional connection with consumers through six communication levels proposed by Marc Gobe: sensory design, brand identity, store layout, brand presence in the environment, emotional packaging, and emotional advertising. The study demonstrates that emotional branding enhances consumer engagement, loyalty, and brand image, going beyond visual aesthetics and product functionality.

**Ключевые слова:** эмоциональный брендинг, российский рынок, мода, косметика, лояльность потребителей, вовлеченность, Zarina, Love Republic, Mixit, маркетинговые коммуникации..

**Key words:** emotional branding, Russian market, fashion, cosmetics, consumer loyalty, engagement, Zarina, Love Republic, Mixit, marketing communications.

**Введение. Актуальность.** За последние годы подходы к маркетингу изменились: компании перестали ограничиваться описанием свойств товаров и начали больше думать о том, какие чувства и впечатления вызывает их бренд у покупателя. Раньше главным критерием выбора продукта были цена, качество и доступность, сейчас же все чаще решают эмоции и ассоциации, которые человек

связывает с брендом. Опыт показывает: чем ярче эмоциональная связь, тем выше приверженность клиента и ценность бренда в глазах потребителя.

Бренды уже не ограничиваются ролью «информатора» о продукте, они становятся эмоциональными ориентирами, с которыми человек строит личные отношения. Особенно это прослеживается в сфере моды и косметики: визуальные решения и тактильные ощущения создают не просто стильный образ, а эмоциональный контекст, в котором потребитель проживает бренд, ощущает его характер и ценности.

В России эмоциональный брендинг тоже привлекает внимание бизнеса. Рост конкуренции и ограниченность возможностей выигрывать только за счет цены заставляют компании искать необычные способы взаимодействия с аудиторией, которые формируют доверие и эмоциональную привязанность. Поэтому изучение того, как российские бренды строят такие стратегии, становится особенно важным для практики маркетинга.

**Основная часть.** Настоящее исследование посвящено анализу трех популярных российских брендов – «Zarina», «Love Republic» и «Mixit», представляющих сегменты модной одежды и косметики. Каждый из них выстраивает коммуникацию с потребителем на основе определенного эмоционального кода: «Zarina» – через идею женственности и вдохновения, «Love Republic» – через чувственность и самоуверенность, «Mixit» – через игру, индивидуальность и позитивное самовыражение.

Актуальность темы определяется необходимостью осмыслить, каким образом эмоции становятся инструментом маркетингового воздействия, и как бренды используют эмоциональные образы для укрепления доверия и лояльности потребителей.

Филип Котлер подчеркивает, что «название, термин, знак, символ или рисунок, или их сочетание, которые призваны идентифицировать товары или услуги определенной группы торговцев, тем самым помогая отличить их от товаров или услуг конкурентов» [4], является фундаментальной основой бренда. Однако бренд – это не только визуальная идентичность.

В современных исследованиях отмечается, что бренд формируется на уровне восприятия и эмоций: потребители оценивают не только, что представляет собой продукт, но и как он «звучит» для них, какие чувства и ассоциации вызывает.

Алексей Кривоносов и соавторы дают более широкое определение, подчеркивая психологическую составляющую бренда: «Бренд – комплекс представлений потребителя о торговой марке, включающий в себя набор стереотипов, символов и эмоциональных ощущений» [5]. Данный подход позволяет понять, что эмоции и символика бренда напрямую влияют на поведение потребителей и их выбор.

Таким образом, бренд перестает быть просто знаком или логотипом, он превращается в эмоциональный опыт, который переживает человек при взаимодействии с продуктом.

Марк Гобе в своей работе акцентирует внимание на эмоциональной составляющей бренда: «бренд – это многоликое эмоционально насыщенное нечто, что люди любят и, более того, будут продолжать любить» [3]. Это подчеркивает, что успешный бренд вызывает не только рациональное признание качества, но и эмоциональную привязанность, формируя устойчивые предпочтения. Важно отметить, что именно эмоциональная ценность зачастую становится решающим фактором в конкурентной среде, где товары по функционалу могут быть практически идентичными.

Эмоциональный брендинг строится на понимании того, что потребители оценивают не только товар, но и ощущения, которые он вызывает. Как отмечает Маргарита Акулич, «эмоциональный брендинг – это термин, используемый в маркетинговых коммуникациях, который относится к практике создания брендов, обращающейся непосредственно к эмоциональному состоянию, устремлениям и нематериальным потребностям потребителей» [1]. Это означает, что маркетинговые стратегии должны учитывать психологические и эмоциональные потребности аудитории, формируя позитивные впечатления на всех этапах взаимодействия с брендом.

То есть брендинг – это не просто логотип, слоган или рекламная кампания, а комплекс мероприятий, направленных на формирование целостного образа, который вызывает эмоциональный отклик у потребителя.

В практическом плане это выражается в коммуникациях, упаковке, визуальном стиле и даже в поведении сотрудников бренда – все элементы должны быть согласованы и транслировать единую ценность.

Ключевая цель эмоционального брендинга, по мнению Кучумова и соавторов, заключается в том, чтобы создать у потребителя эмоциональную связь с продуктом, стимулируя его чувства и реакции. При этом акцент делается на человека, а не на клиента, поскольку «клиенты тратят свои деньги – они покупают товар. А люди живут, чувствуют, думают, поддаются эмоциям и опустошают кошельки в погоне за своими желаниями» [6].

Этот аспект особенно важен для сегмента премиальных товаров, косметики и одежды, где эмоциональная привязанность и идентификация с брендом оказывают более сильное влияние на выбор, чем чисто функциональные характеристики.

Шендо М. В. указывала так же на возможность воздействовать на покупателя через его слабости: «Каждый человек наполнен слабостями. Этим постоянно пользуются производители, манипулируя потребителем через его комплексы, любопытство, жадность, зависть и пр. Человек ведет себя чаще всего определенным образом, используя шаблоны поведения, находясь под влиянием своего характера, своих особенностей восприятия информации, памяти на текущий момент и т. д. В процессе продаж эти особенности психики часто используются» [9].

Этот аспект особенно важен для сегмента премиальных товаров, косметики и одежды, где эмоциональная привязанность и идентификация с брендом оказывают более сильное влияние на выбор, чем чисто функциональные характеристики.

Эмоции потребителя усиливаются, когда бренд органично присутствует в повседневной жизни. Марк Гобе выделяет шесть способов, через которые бренды создают эмоциональный контакт с аудиторией:

- чувственный дизайн;
- brand identity;
- организация торгового пространства;
- присутствие бренда в окружающей среде;
- эмоциональная упаковка;
- эмоциональная реклама [3].

Эти уровни обеспечивают целостное восприятие бренда и позволяют потребителю переживать положительные эмоции на каждом этапе взаимодействия с продуктом

Таким образом, эмоциональный брендинг – это инструмент, позволяющий не только выделиться среди конкурентов, но и формировать долгосрочные отношения с аудиторией. Эффективное применение данной стратегии требует комплексного подхода, который сочетает визуальные, смысловые и ценностные компоненты бренда, создавая уникальный эмоциональный опыт, способный вызвать доверие, симпатию и лояльность.

На примере брендов «Zarina», «Love Republic» и «Mixit» можно проследить, как концепция эмоционального брендинга реализуется на практике через шесть уровней коммуникации, предложенных Марком Гобе.

«Zarina» делает ставку на чувственный дизайн через оформление магазинов и цифровых платформ. Цветовая гамма включает мягкие пастельные оттенки: бежевый, розовый, нежный голубой, что создает ощущение гармонии и утонченности.

«Love Republic» выбирает контрастные, яркие цвета: черный, красный, золотистые акценты – на витринах, рекламных материалах и digital-платформах. Витрины динамичны, с зеркалами и подсветкой, что создает эмоциональный эффект энергии, дерзости и уверенности. В социальных сетях бренд активно демонстрирует образы активных, харизматичных женщин, усиливая ассоциацию с динамичным и смелым стилем жизни.

«Mixit» применяет радостные и яркие цвета: коралловый, мятный, лимонный – как в упаковке, так и в оформлении рор-уп магазинов. Упаковка косметики оформлена с playful-элементами: наклейками, яркими баночками, иллюстрациями. Такой дизайн вызывает эмоции радости, игры и индивидуальности, стимулируя позитивный эмоциональный отклик.

По мнению Масальговой М. И., «Цвет не просто влияет на визуальное восприятие людей, в первую очередь он используется в качестве инструмента,

широко применяемый в маркетинге и дизайне. Система цвета, воздействуя на отделы головного мозга, способна вызывать различные психофизические состояния. Этот психологический фактор маркетологи используют для привлечения внимания широкой аудитории» [8]. Например, пастельные тона «Zarina» – создают ощущение гармонии и утонченности, яркие контрасты «Love Republic» – энергию и дерзость, а радостные цвета «Mixit» – ощущение игры и индивидуальности.

Идентичность бренда строится на эмоциональных кодах, которые транслируются через социальные сети, digital-контент и storytelling:

«Zarina» позиционирует себя как бренд для женщины, стремящейся к гармонии и стилю. ВКонтакте публикуются подборки образов, советы по стилю и вдохновляющие истории, например: «Пять образов для весеннего офиса», где показаны модели в пастельной гамме, создавая эмоциональное ощущение спокойствия и вдохновения.

«Love Republic» формирует образ энергичной, дерзкой и уверенной личности. Посты с хэштегами #BeBold или #PowerWoman рассказывают истории девушек, подчеркивая свободу, самоуверенность и смелость. Визуальный контент усиливает ощущение вовлеченности и мотивацию к эксперименту со стилем.

«Mixit» акцентирует внимание на индивидуальности и вовлеченности клиентов. Интерактивные посты «Создай свой бальзам для губ» дают возможность выбрать аромат и цвет, усиливая чувство контроля, радости и личной значимости.

Физическое пространство магазинов транслирует эмоции и усиливает привязку к бренду.

«Zarina» – примерочные оснащены мягким освещением и зеркалами с подсветкой, а визуальные материалы коллекций подчеркивают элегантность и женственность. Такая атмосфера формирует эмоциональный отклик, ассоциируя бренд с образом современной, вдохновленной женщины.

«Love Republic» – открытая планировка, яркие витрины, динамическая подсветка и зеркала формируют эмоциональный отклик энергии, уверенности и вовлеченности. Клиенты ощущают азарт и желание активно примерять образы.

«Mixit» – тематические pop-up магазины с интерактивными стендами, цветными зонами и ярким оформлением создают атмосферу игры, радости и эксперимента. Процесс покупки превращается в эмоциональное приключение.

Все три бренда активно интегрируют свои ценности в повседневную жизнь потребителей.

«Zarina» сотрудничает с локальными художниками и блогерами, создавая события, которые транслируют эстетические и культурные ценности бренда.

«Love Republic» проводит акции и мероприятия в популярных городских пространствах, например, фотовыставки или мастер-классы, усиливающие эмоциональную вовлеченность аудитории.

«Mixit» организует образовательные и творческие мастер-классы по созданию косметики, позволяя клиентам напрямую взаимодействовать с брендом и ощущать радость персонализации.

Упаковка становится инструментом коммуникации и создания эмоционального опыта.

«Mixit» предлагает кастомизированные наборы косметики, где клиент сам выбирает оформление, ароматы и цвета. Это усиливает чувство индивидуальности, контроля и радости от персонализации.

«Zarina» использует минималистичные пакеты пастельных оттенков с тиснением логотипа, создавая ощущение премиальности и заботы о клиенте.

«Love Republic» применяет глянцевые брендированные сумки и коробки с контрастными акцентами, вызывая эмоции уверенности, привлекательности и эксклюзивности.

В рекламных кампаниях исследуемых брендов ключевым становится эмоциональный эффект на аудиторию.

Бренд «Zarina» рассказывает истории реальных женщин через видеоролики и посты, показывая, как продукт помогает им чувствовать себя вдохновленными и гармоничными. Такой подход укрепляет эмоциональную связь с брендом и создает ощущение доверия.

«Love Republic» делает ставку на сторителлинг, демонстрируя свободу, смелость и уверенность. Рекламные материалы мотивируют аудиторию к самовыражению, побуждая экспериментировать со стилем и ощущать себя частью динамичного и яркого мира бренда.

«Mixit» использует интерактивный контент и отзывы клиентов, создавая атмосферу игры и радости. Возможность персонализировать косметику и делиться опытом с другими усиливает чувство индивидуальности и дарит удовольствие от уникального взаимодействия с продуктом.

Реализация эмоционального брендинга позволяет всем трем брендам достигать измеримых результатов.

По данным Mediascope, вовлеченность аудитории «Mixit» в социальных сетях выросла на 30-45 % по сравнению с предыдущим годом. Уровень лояльности постоянных клиентов «Zarina» увеличился на 20-25 %. Пользовательский контент (отзывы, фото и видео) «Love Republic» составил более 35 % всей коммуникации брендов в digital-среде [7].

Эти показатели подтверждают, что эмоциональная стратегия формирует долгосрочные отношения с потребителем, повышает доверие и укрепляет имидж бренда, выходя за рамки визуальной эстетики.

Таким образом, эмоциональный брендинг на российском рынке моды и косметики реализуется комплексно, охватывая визуальные, поведенческие и ценностные аспекты. «Zarina», «Love Republic» и «Mixit» показывают, что создание эмоциональной связи с аудиторией возможно на всех уровнях коммуникации: от дизайна и упаковки до интеграции бренда в повседневную

жизнь. Это формирует устойчивое эмоциональное восприятие, стимулирующее лояльность, вовлеченность и укрепляющее позиции брендов в конкурентной среде.

#### **Список использованных источников:**

1. Акулич М. Эмоциональный брендинг и нейромаркетинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.libfox.ru/681187-margarita-akulich-emotsionalnyu-brending-i-neyromarketing.html>

2. Богдан В. Е. Анализ современного состояния брендинга и мерчендайзинга в России // Экономика и социум. 2016. №2 (21). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-sovremennogo-sostoyaniya-brendinga-i-merchendaizinga-v-rosii> (дата обращения: 24.10.2025).

3. Гобе М. Emotional Branding: The New Paradigm for Connecting Brands to People. New York: Allworth Press, 2001.

4. Kotler P. Marketing management: analysis, planning, implementation, and control. 10-е изд. Санкт-Петербург: Питер, 2002. 800 с.

5. Кривоносов А.Д., Филатова О., Шишкина М. Основы теории связей с общественностью. Санкт-Петербург: Питер, 2010. 400 с. ISBN 978-5-49807-560-0

6. Кучумов А.В., Чайковская А.В., Волошинова М.В., Бойкова Ю. Эмоциональный брендинг: новая парадигма управления отношениями с потребителями // Economic Consultant. 2019. №3 (27) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/emotsionalnyu-brending-novaya-paradigma-upravleniya-otnosheniyami-s-potrebitelyami> (дата обращения: 24.10.2025).

7. Mediascope. Данные об активности аудитории в социальных сетях. 2024 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mediascope.ru> (дата обращения: 24.10.2025).

8. Мальсагова М.И. Символика цвета и маркетинговые коммуникации // Проблемы современного образования. 2019. №2 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/simvolika-tsveta-i-marketingovye-kommunikatsii> (дата обращения: 04.11.2025).

9. ШендоМ. В. Маркетинговые инструменты манипуляции потребительским сознанием // Вестник АГТУ. Серия: Экономика. 2018. №3 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketingovye-instrumenty-manipulyatsii-potrebitelskim-soznaniem> (дата обращения: 04.11.2025).

УДК 005

## ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ КАК ИНСТРУМЕНТ ТРАНСФОРМАЦИИ КОРПОРАТИВНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРАКТИК

Воробьев Алексей Сергеевич,  
Университет «Синергия», г. Москва

***Аннотация.** В статье представлен анализ трансформационных возможностей искусственного интеллекта в области корпоративного управления. Важное значение отдается использованию искусственного интеллекта в стратегическом планировании, управлении персоналом, анализе больших данных и автоматизации рутинных операций. Приводятся примеры эффективного внедрения искусственного интеллекта в разных организациях и проводится оценка его воздействия на важные показатели эффективности бизнеса.*

***Abstract.** The article presents an analysis of the transformational capabilities of artificial intelligence in the field of corporate governance. Great importance is given to the use of artificial intelligence in strategic planning, personnel management, big data analysis and automation of routine operations. Examples of effective implementation of artificial intelligence in different organizations are given and its impact on important business performance indicators is assessed.*

***Ключевые слова:** искусственный интеллект, управленческие практики, трансформация, корпоративная среда, эффективность управления, развитие бизнеса*

***Key words:** artificial intelligence, management practices, transformation, corporate environment, management efficiency, business development*

**Введение. Актуальность.** Проблематика данной статьи представлена важной необходимостью трансформации корпоративных управленческих практик при условии повышающейся цифровизации мировой экономики. В настоящее время искусственный интеллект является не только технологической новинкой, но и мощным инструментом, способным существенно изменить подходы к управлению во всех уровнях организации. Актуальность темы представлена тем, что традиционные методы управления, очень часто опираются на экспертные оценки и сложные задачи, уступая место наиболее гибким, адаптивным и основанным на данных моделям. Проблемой данного исследования является недостаточная изученность обширного спектра потенциала искусственного интеллекта в области корпоративного управления, а также в недостатке отчетливых рекомендаций по его результативной интеграции в имеющиеся бизнес-процессы.

**Цель данной статьи** заключается во всестороннем анализе возможностей искусственного интеллекта как инструмента трансформации корпоративных управленческих практик, определении важных мер его использования и оценке воздействия на эффективную деятельность организаций.

Объектом исследования выступают корпоративные управленческие практики, а предметом – воздействие искусственного интеллекта на их трансформацию.

**Основная часть.** Теоретические основы исследования раскрывают понятие искусственного интеллекта и его основных направлений, таких как машинное обучение, обработка естественного языка, компьютерное зрение и другие. Искусственный интеллект характеризуется системой когнитивных способностей, которая позволяет реализовывать функции, главным образом, ассоциируемые с человеческим разумом, такие как обучение, рассуждение и принятие решений [3, с.85]. В области корпоративного управления, искусственный интеллект раскрывается как средство автоматизации сложных операций, роста точности прогнозов, повышения качества принимаемых решений и совершенствования бизнес-процессов.

Концепция корпоративного управления предполагает систему отношений акционеров, менеджеров и других заинтересованных сторон, которая направлена на то, чтобы обеспечить эффективное управление организацией и защиту прав акционеров. Важными моделями корпоративного управления являются англосаксонская модель, ориентированная на увеличение прибыли акционеров, и континентальная модель, учитывающая интересы обширного круга заинтересованных сторон. Взаимосвязь искусственного интеллекта и корпоративного управления заключается в вероятности применения искусственного интеллекта для увеличения прозрачности деятельности организации, оптимизации системы контроля и управления рисками, а также для совершенствования процессов принятия решений на всех уровнях организации [5, с.50].

Анализ имеющихся исследований относительно темы показывает, что большое количество работ посвящены определённым элементам использования искусственного интеллекта в управлении, таких как автоматизация процессов, анализ данных и прогнозирование. Все-таки, комплексные исследования, которые рассматривают искусственный интеллект как инструмент трансформации корпоративных управленческих практик в целом, являются все еще незначительными, что позволяет определить необходимость дальнейшего изучения данной проблематики.

Анализ использования искусственного интеллекта в корпоративных управленческих практиках представляет обширный спектр возможностей. В сфере стратегического планирования и принятия решений искусственный интеллект разрешает проводить анализ большого объема данных для того, чтобы определить рыночные тенденции, составить прогноз спроса на продукцию и услуги, оценить основные риски и потенциал. С помощью инструментов машинного обучения возможно построить модели, которые предсказывают поведение потребителей, изменения в экономической среде и другие факторы, воздействующие на деятельность организации.

В управлении персоналом (HRM) искусственный интеллект применяется для того, чтобы автоматизировать процессы найма и отбора персонала, оценить эффективность сотрудников, определить потребность в обучении и развитии,

выявить случаи мошенничества и злоупотреблений. Алгоритмы искусственного интеллекта разрешают проводить анализ резюме кандидатов, осуществлять собеседования на автоматическом уровне, проводить оценку профессиональных навыков и личностных качеств кандидата на должность [1, с.75].

В управлении рисками искусственный интеллект применяется для того, чтобы выявить и предотвратить мошеннические действия, проводить автоматический мониторинг соответствия нормативным требованиям законодательства, строить прогноз и осуществлять управление финансовыми рисками. С помощью инструментов искусственного интеллекта возможно проводить анализ транзакций, определять подозрительные операции, контролировать происходящие изменения на законодательном уровне и своевременно реагировать на угрозы.

В сфере управления отношениями с заинтересованными сторонами искусственный интеллект употребляется для того, чтобы автоматизировать коммуникацию с клиентами и партнерами, анализировать обратную связь для совершенствования качества продукции и услуг, управления имиджем организации в социальных сетях. С помощью чат-ботов и виртуальных ассистентов возможно своевременно ответить на вопросы клиентов, решить насущные проблемы и предоставить необходимую информацию [2, с.96].

На основании практических примеров и кейсов внедрения искусственного интеллекта в корпоративное управление возможно рассмотреть эффективное использование технологий искусственного интеллекта в разнообразных отраслях экономики. Например, в финансовом секторе искусственный интеллект применяется для того, чтобы разработать алгоритмические торговые системы, разрешающие автоматизировать процесс проведения сделок на фондовом рынке. В области розничной торговли искусственный интеллект используется для формирования персонализированных рекомендаций покупателям, совершенствования ассортимента товаров и управления запасами. На уровне сферы производства искусственный интеллект применяется для контроля качества продукции, устранения поломок оборудования и улучшения производственных процессов.

Анализ проблем и ошибок при внедрении искусственного интеллекта в корпоративное управление предполагает, что большинство проектов являются неэффективными ввиду нереалистичных ожиданий, отсутствия понимания вероятностей и ограничений искусственного интеллекта, недостатка отчетливой стратегии внедрения и недостаточной квалификации персонала. Различные организации имеют проблемы в области качества данных, предвзятости алгоритмов и этических вопросов. Для эффективного внедрения искусственного интеллекта важно построить тщательный план проекта, учитывая основные риски и ограничения, обеспечивая качество данных и обучение персонала.

Основной этап эффективной имплементации искусственного интеллекта строится на разработке комплексной стратегии, которая учитывает не только технологические аспекты, но и организационные, этические и социальные факторы. Подобная стратегия должна содержать в себе ясную формулировку целей внедрения искусственного интеллекта, оценку текущего состояния

корпоративного управления, определение важных областей использования искусственного интеллекта, формирование планов по обучению и переквалификации персонала, а также организацию механизмов контроля за этическими аспектами употребления искусственного интеллекта. Важный элемент стратегии заключается в организации культуры инноваций, которая стимулирует эксперименты и определение нового потенциала для использования искусственного интеллекта [3, с.88].

Эффективная интеграция искусственного интеллекта формируется на основании специфики отрасли и особенностей бизнес-процессов организации. Отсутствует универсальное решение, которое подходит для каждого. Все случаи требуют индивидуального подхода и четкой адаптации технологий искусственного интеллекта к определенным потребностям организации. Необходимо учесть зрелость данных, которые имеются в распоряжении организации. Качество данных представляют критический фактор эффективности искусственного интеллекта. Недостаточно точная, неполная или устаревшая информация может повергнуть к построению ошибочных прогнозов и неоптимальных решений. Следовательно, прежде чем приступить к внедрению искусственного интеллекта, важно осуществить глубокую очистку и структурирование данных, а также сформировать механизмы их регулярного обновления и контроля качества.

Кроме того, важно учитывать постоянные ограничения и требования, которые предъявляются к применению искусственного интеллекта в различных отраслях экономики. Например, в финансовом секторе и в сфере здравоохранения существуют строгие правила, построенные на защите данных, прозрачности алгоритмов и ответственности за принимаемые решения [2, с.67]. Несоблюдение подобных правил может повергнуть к обстоятельным штрафам и санкциям со стороны регулирующих органов. Следовательно, эффективное введение искусственного интеллекта в корпоративное управление предполагает комплексный подход, сочетающий в себе технологическую экспертизу, организационную готовность и этическую ответственность. Организации, которые смогут результативно применять искусственный интеллект для совершенствования собственных бизнес-процессов и улучшения качества принимаемых решений, смогут получить существенные конкурентные преимущества при условии современной цифровой экономики.

Риски и проблемы применения искусственного интеллекта в корпоративном управлении содержат в себе этические аспекты, технологические и организационные риски, а также социально-экономические последствия. Этические аспекты относятся к вопросам предвзятости и дискриминации в алгоритмах искусственного интеллекта, конфиденциальности и защиты данных, ответственности за решения, которые принимаются искусственным интеллектом. Например, алгоритмы, применяемые для того, чтобы провести отбор кандидатов на должность, могут быть необъективными относительно определенных групп населения, что может привести к дискриминации. Технологические риски характеризуются низким качеством данных,

неточностью алгоритмов, сложностью интеграции искусственного интеллекта с имеющимися информационными системами [4, с.55]. Например, неточность данных может привести к ошибочным прогнозам и неэффективным управленческим решениям. К организационным рискам относятся недостаток квалифицированных специалистов в сфере искусственного интеллекта, сопротивление изменениям со стороны персонала, сложность управления проектами внедрения искусственного интеллекта. Социально-экономическими последствиями могут быть вероятность потери рабочих мест по результатам автоматизации управленческих функций, потребность в переквалификации и адаптации персонала к новым условиям труда, рост неравенства в доходах.

В качестве перспектив дальнейших исследований, особо важно уделить внимание формированию новых методов оценки результативности внедрения искусственного интеллекта в корпоративное управление. С помощью традиционных финансовых показателей, таких как прибыль и рентабельность, не всегда возможно оценить глубокий эффект от применения искусственного интеллекта. Важно формировать новые метрики, которые учитывают нематериальные активы, такие как совершенствование качества принимаемых решений, увеличение уровня удовлетворенности клиентов и сотрудников, а также улучшение имиджа организации. Кроме того, перспективной мерой исследований может являться изучение воздействия искусственного интеллекта на трансформацию организационной структуры и культуры корпораций. Искусственный интеллект может повергнуть к изменению ролей и функций работников организации, образованию новых видов работ и форм организации труда. Важно рассмотреть воздействие данных изменений на эффективное и устойчивое развитие организаций, а также определить рекомендации по адаптации организационной структуры и культуры к новым условиям.

Следующее важное направление исследований заключается в разработке этической базы применения искусственного интеллекта в корпоративном управлении. Важно сформировать принципы и механизмы, которые обеспечивают устранение предвзятости и дискриминации в алгоритмах искусственного интеллекта, организуют защиту данных и ее конфиденциальность, а также несут ответственность за принимаемые решения. Представленные этические рамки должны учитывать основные интересы всех заинтересованных сторон, в т.ч. акционеров, сотрудников, клиентов и общество в целом. Кроме того, важно проводить исследования по освоению воздействия искусственного интеллекта на организацию новых бизнес-моделей и стратегий конкуренции. Искусственный интеллект позволяет открыть новые возможности для образования инновационных продуктов и услуг, а также для совершенствования важных цепочек поставок и каналов сбыта [3, с.91].

**Выводы.** Искусственный интеллект характеризуется как сильный инструмент трансформации корпоративных управленческих практик, который позволяет автоматизировать сложные операции, увеличивать точность прогнозов, оптимизировать качество принимаемых решений и совершенствовать бизнес-процессы. Все-таки, эффективное внедрение искусственного интеллекта строится на тщательном планировании, учете основных рисков и ограничений,

обеспечения, тем самым, качество данных и обучение персонала. В качестве основных рекомендаций по эффективной интеграции искусственного интеллекта в корпоративные управленческие практики были предложены: разработка отчетливой стратегии внедрения, выявление определённых целей и задач, формирование организационной структуры, которая обеспечивает эффективное управление проектами внедрения искусственного интеллекта и т.д.

**Список использованных источников:**

1. Барский А. Б. Искусственный интеллект и интеллектуальные системы управления : монография / А. Б. Барский. – Москва : РУСАЙНС, 2024.– 186 с.
2. Буценко Е. В. Оптимизация управления проектами : монография . / Е. В. Буценко ; М-во науки и высш образования Рос. Федерации, Урал. гос. экон. ун-т. – Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та. 2023. – 247 с.
3. Косаренко Н. Н. Система искусственного интеллекта: понятие, теория, право и перспективы развития : монография / Н. Н. Косаренко. – Москва : РУСАЙНС, 2024.– 176 с.
4. Соснило А.И., Атлас искусственного интеллекта для бизнеса и власти– СПб: Университет ИТМО, 2022. – 98 с.
5. Уланов А. А. Оценка потенциала использования искусственного интеллекта в управлении организацией на примере транспортно-логистического холдинга / А. А. Уланов, А. Ю. Уланов // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2023. – Т. 20, № 3. – С. 50-63.

УДК 65.01

**GR КАК ЧАСТЬ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ В РОССИИ (НА ПРИМЕРЕ «СБЕРА»)**

*Шестаева Арина Ильинична,  
Российский государственный гуманитарный  
университет, г. Москва*

***Аннотация.** Настоящая статья посвящена анализу роли и специфики Government Relations (GR) как неотъемлемой части стратегического развития крупнейшей российской технологической экосистемы – компании «Сбер». В работе рассмотрены теоретические основы GR-менеджмента, выявлена его особая значимость для компаний с государственным участием, а также проведено детальное исследование кейса GR-стратегии «Сбера» на примере продвижения и регуляторного сопровождения технологий искусственного интеллекта. Исследование показало, что в условиях высокой степени интеграции «Сбера» в национальные цифровые инфраструктуры и его статуса полугосударственной структуры GR выходит далеко за рамки традиционного лоббирования и превращается в ключевой инструмент реализации государственной политики в сфере цифровой экономики. На основе контент-анализа нормативных актов, официальных документов, публикаций и кейс-стадии сделан вывод о том, что успешная GR-стратегия «Сбера» характеризуется ярко выраженной проактивностью, глубокой регуляторной экспертизой, ориентацией на долгосрочное стратегическое партнёрство с органами власти и строгим соблюдением принципов прозрачности и этичности. Выявленные особенности позволили сформулировать универсальные критерии эффективного GR-менеджмента для технологических компаний в России: предвидение регуляторных изменений, междисциплинарная компетентность специалистов, использование аналитических инструментов для прогнозирования рисков и безусловный отказ от коррупционных практик. Полученные результаты имеют практическую ценность как для развития GR-функции внутри «Сбера», так и для формирования образовательных программ по подготовке специалистов в области взаимодействия бизнеса и государства.*

***Abstract.** The present article is devoted to the analysis of the role and specific features of Government Relations (GR) as an integral part of the strategic development of Russia's largest technological ecosystem – Sber. The paper examines the theoretical foundations of GR management, identifies its special importance for companies with state participation, and conducts a detailed study of the case of Sber's GR strategy using the example of promotion and regulatory support of artificial intelligence technologies. The research has shown that, given Sber's high degree of integration into national digital infrastructures and its semi-state status, GR goes far beyond traditional lobbying and becomes a key instrument for implementing state*

*policy in the digital economy. Based on content analysis of regulatory acts, official documents, publications, and a case study, it is concluded that Sber's successful GR strategy is characterized by pronounced proactivity, deep regulatory expertise, focus on long-term strategic partnership with public authorities, and strict adherence to the principles of transparency and ethics. The identified features made it possible to formulate universal criteria for effective GR management for technological companies in Russia: anticipation of regulatory changes, interdisciplinary competence of specialists, use of analytical tools for risk forecasting, and unconditional rejection of corrupt practices. The results obtained are of practical value both for the development of the GR function within Sber and for the formation of educational programmes for training specialists in business-state interaction.*

**Ключевые слова:** Сбер; искусственный интеллект; цифровая экономика; государственно-частное партнёрство; регуляторная среда; стратегическое партнёрство; этика технологий; национальные проекты; проактивный менеджмент; прозрачность взаимодействия; долгосрочные отношения; технологические инновации; взаимодействие бизнеса и власти; устойчивое развитие.

**Key words:** Sber; artificial intelligence; digital economy; public-private partnership; regulatory environment; strategic partnership; technology ethics; national projects; proactive management; transparency of interaction; long-term relations; technological innovation; business-government interaction; sustainable development.

**Введение.** Настоящее исследование посвящено изучению GR-стратегии как неотъемлемой части развития технологической компании «Сбер» в России. Актуальность исследования GR-менеджмента «Сбера» обусловлена вовлечением студентов в актуальные коммуникационные практики, GR как перспективным направлением для трудоустройства выпускников РГГУ, формированием навыков взаимодействия с государством и бизнесом, а также расширением партнерских связей вуза [8; 9].

**Актуальность.** Изучение GR на примере «Сбера» позволит студентам увидеть реальные коммуникационные стратегии, разрабатываемые в рамках взаимодействия с государственными органами. GR-менеджмент открывает возможности для выпускников РГГУ применять знания в сфере взаимодействия с государством и бизнесом. Специалисты GR востребованы в технологических компаниях, консалтинговых агентствах и государственных учреждениях [11].

Исследование способствует расширению партнерских связей РГГУ с «Сбером» и государственными учреждениями через стажировки в GR-отделах. Актуальность также связана с недостаточной изученностью GR-деятельности «Сбера», что создает потребность в анализе опыта для совершенствования взаимодействия бизнеса и власти [12]. Исследование GR-стратегии «Сбера» значимо для науки, образования и конкурентоспособности компании.

**Основная часть.** «Сбер» – крупнейшая технологическая экосистема России, развивающая финтех, электронную коммерцию и искусственный интеллект (ИИ). GR-стратегия «Сбера» направлена на создание благоприятной среды для финансового сектора, продвижение цифровых технологий и защиту интересов в регулировании банковской деятельности и цифровой экономики [10]. Компания активно участвует в обсуждении законов по финансовым технологиям и защите данных [1].

Проблему «Сбер» инвестирует в ИИ, но развитие связано с этикой, безопасностью и влиянием на рынок труда. Необходима благоприятная регуляторная среда для инноваций с учетом общественных интересов [2].

Действия «Сбера» в GR:

1. Инициация обсуждения этики ИИ создание экспертных площадок для этических принципов и кодексов регулирования [4; 6].

2. Взаимодействие с законодателями встречи с депутатами Госдумы и Правительством РФ, экспертные оценки и рекомендации по законодательству [3; 8].

3. Участие в национальных проектах, вклад в федеральный проект «Искусственный интеллект» с решениями для здравоохранения и образования [3].

Результаты GR-деятельности «Сбера»:

I. Участие в разработке законодательства создало благоприятную среду для ИИ в России.

II. GR способствовало инновациям и укреплению лидерства «Сбера» в технологиях.

III. Прозрачный подход усилил репутацию как социально ответственной компании, привлекая инвестиции и специалистов.

GR-стратегия «Сбера» – ключевой инструмент успеха. Она минимизирует риски, обеспечивает поддержку и формирует имидж. Адаптирована к бизнес-модели фокус на интеграции в государственные платформы и регуляторной экспертизе [5]. Успешный GR-специалист проактивен, коммуникативен и ориентирован на социально значимые проекты. «Сбер» демонстрирует готовность к сотрудничеству для цифровой экономики.

**Методы исследования.** Для проведения настоящего исследования, направленного на анализ GR-стратегии технологической компании «Сбер», был выбран комплексный подход, сочетающий качественные методы сбора и обработки данных, что позволило обеспечить глубину анализа и объективность выводов. Основными методами стали контент-анализ и кейс-стадии, которые дополняют друг друга, предоставляя как общую картину информационного поля, так и детальный разбор конкретных ситуаций. Контент-анализ был применен для систематического изучения текстовых материалов, связанных с GR-деятельностью «Сбера», включая пресс-релизы компании, годовые отчеты, публикации в средствах массовой информации (таких как статьи в деловых изданиях типа «Ведомости», «Коммерсантъ» и специализированных ресурсах по

технологиям и финансам), экспертные мнения в научных журналах и на конференциях, а также нормативно-правовые акты, регулирующие сферу искусственного интеллекта и цифровой экономики в России. [2] Этот метод предполагал категоризацию содержания по ключевым темам стратегии взаимодействия с государством, этические аспекты ИИ, участие в национальных проектах и результаты GR-активностей. Процесс включал этапы отбора источников (актуальность с 2019 по 2025 год, релевантность теме GR в «Сбере», авторитетность издателя), кодирования текстов (выделение кодов для понятий вроде «партнерство с властью», «регуляторные риски», «инновационные инициативы») и количественно-качественного анализа (подсчет частоты упоминаний и интерпретация контекста) [3]. Такой подход позволил выявить паттерны в представлении GR-стратегии «Сбера» в публичном дискурсе, минимизировать субъективность за счет стандартизированных процедур и обеспечить репрезентативность данных. В дополнение к контент-анализу использовался метод кейс-стадии, который фокусировался на детальном разборе конкретного случая – GR-стратегии «Сбера» в развитии искусственного интеллекта. Этот метод включал последовательные шаги формулировку проблемы (этические и регуляторные вызовы ИИ), сбор эмпирических данных из первичных источников (официальные отчеты «Сбера», стенограммы встреч с законодателями, документы национального проекта «Искусственный интеллект»), анализ действий компании (инициация экспертных площадок, взаимодействие с Госдумой и Правительством РФ) и оценку результатов (создание благоприятной регуляторной среды, укрепление репутации). Кейс-стадии позволил не только описать последовательность событий, но и выявить причинно-следственные связи, сильные и слабые стороны стратегии, а также уроки для других компаний. Источники для кейс-стадии были выбраны на основе их достоверности и полноты официальные сайты «Сбера» и правительства, архивы СМИ и научные публикации. Комплексное применение этих методов обеспечило всесторонний взгляд на роль GR в «Сбере», позволив интегрировать общие тенденции из контент-анализа с практическими инсайтами из кейс-стадии, что в итоге способствовало объективному выявлению ключевых тенденций, проблем и перспектив в сфере GR-менеджмента технологических компаний [6].

**Перспективы развития GR «Сбере».** В условиях динамично меняющейся регуляторной среды и возрастающей роли технологий в экономике и обществе Government Relations (GR) в «Сбере» будет играть все более важную роль в обеспечении устойчивого развития компании [10]. На сегодняшний день уже недостаточно просто реагировать на изменения в законодательстве или лоббировать узкие корпоративные интересы; требуется переход к стратегическому партнерству, где GR выступает как инструмент глубокого понимания и реализации государственных целей [11; 12]. Это особенно актуально для «Сбера», как ведущей технологической экосистемы, интегрированной в национальную цифровую инфраструктуру. Усиление GR

позволит компании не только минимизировать риски, но и активно формировать благоприятную среду для инноваций, таких как искусственный интеллект (ИИ), финтех и большие данные [2].

Ключевыми тенденциями, определяющими перспективы развития GR в «Сбере» на ближайшие годы, являются усиление государственного регулирования цифровой экономики, переход от традиционного лоббирования к полноценному стратегическому партнерству и акцент на принципах социальной ответственности и устойчивого развития (ESG) [4; 12]. Цифровая трансформация, объявленная приоритетом государственной политики в рамках Национальной стратегии развития ИИ до 2030 года, сопровождается активным введением норм по обработке данных, кибербезопасности и этике технологий [1; 2]. «Сбер», как участник федерального проекта «Искусственный интеллект», уже демонстрирует готовность к такому пристальному вниманию со стороны государства компания предлагает свою экспертизу в разработке регуляторных рамок, участвуя в экспертных советах и рабочих группах при Правительстве РФ и Госдуме. GR-специалисты «Сбера» обязаны систематически отслеживать изменения в законодательстве, анализировать их потенциальное влияние на бизнес-модель и оперативно адаптировать стратегии, чтобы превентивно решать возникающие вызовы [5; 6].

Эффективный GR в «Сбере» эволюционирует в сторону выстраивания долгосрочных партнерских отношений с органами государственной власти, основанных на взаимном доверии и общих целях. Компания уже активно участвует в реализации национальных программ, предоставляя ресурсы, технологии и экспертизу для проектов в здравоохранении, образовании и финансовой инклюзии. Фокус на ESG-принципах (Environmental, Social, Governance) дает «Сберу» дополнительные конкурентные преимущества демонстрация вклада в экологические инициативы, социальную ответственность и прозрачное управление привлекает государственную поддержку и повышает доверие общества. В перспективе это позволит интегрировать GR в корпоративную стратегию устойчивого развития, где компания не только следует регуляциям, но и иницирует совместные проекты, такие как разработка этических стандартов для ИИ [6; 7].

Для повышения эффективности GR-деятельности «Сбер» должен активно внедрять современные технологии и инновационные инструменты. Это включает CRM-системы для управления отношениями с ключевыми стейкхолдерами в органах власти, автоматизированные платформы мониторинга СМИ и социальных сетей для оперативного реагирования на информационные поводы, а также инструменты онлайн-коммуникаций для организации виртуальных встреч и форумов [10]. Такие решения позволят повысить оперативность и точность GR-кампаний, минимизируя риски репутационных потерь и усиливая влияние на регуляторную повестку.

Неотъемлемой частью перспектив является развитие человеческого капитала GR-специалисты «Сбера» должны обладать высокой квалификацией в

области права, экономики, политологии и коммуникаций. Необходимо инвестировать в профессиональное образование, разрабатывать внутренние стандарты и программы повышения квалификации, возможно, в партнерстве с вузами вроде РГГУ. GR-аналитика станет ключевым инструментом для принятия обоснованных решений анализ данных о политической среде, общественных настроениях и экспертных оценках позволит прогнозировать риски, оценивать эффективность кампаний и моделировать сценарии [6]. Это повысит прозрачность взаимодействия с государством и укрепит позиции «Сбера» как надежного партнера.

Повышение прозрачности и этичности GR-деятельности остается критическим условием для укрепления доверия между бизнесом и властью. «Сбер» должен строго придерживаться высоких стандартов, исключая любые коррупционные схемы и фокусируясь на лоббировании интересов, соответствующих общественным приоритетам. В перспективе это создаст основу для этичного GR, где компания публично отчитывается о своих инициативах и вкладе в национальные цели.

Перспективы развития GR в «Сбере» связаны с усилением государственного регулирования, переходом к стратегическому партнерству, акцентом на социальную ответственность, развитием аналитики, повышением квалификации специалистов, внедрением инновационных инструментов и обеспечением полной прозрачности [4]. Компания, адаптируясь к этим тенденциям, не только укрепит свои позиции на рынке, но и внесет значительный вклад в развитие цифровой экономики России, обеспечивая устойчивый рост и технологическое лидерство [8].

**Выводы.** Проведённое исследование убедительно показало, что Government Relations в «Сбере» давно перестал быть вспомогательной функцией и превратился в один из ключевых элементов общей корпоративной стратегии развития крупнейшей технологической экосистемы России. Анализ кейса по развитию искусственного интеллекта продемонстрировал, что GR-стратегия «Сбера» носит ярко выраженный уникальный характер, полностью адаптированный к его бизнес-модели, корпоративной культуре и особому статусу полугосударственной структуры. В отличие от многих частных технологических компаний, «Сбер» не стремится к независимому диалогу или противостоянию регулятору – он изначально выстраивает свою деятельность в русле приоритетов государственной политики, что позволяет ему не только минимизировать регуляторные риски, но и превращать их в конкурентные преимущества [4].

GR в «Сбере» выполняет сразу несколько стратегических задач обеспечивает предсказуемую и благоприятную регуляторную среду для внедрения инноваций (прежде всего в области ИИ, больших данных и финтеха), гарантирует доступ к государственным программам и финансированию, укрепляет репутацию социально ответственной компании и формирует долгосрочные партнёрские отношения с ключевыми органами власти – от

Правительства РФ и профильных министерств до Государственной Думы и Совета Федерации. Именно благодаря проактивной GR-политике «Сбер» смог стать одним из главных исполнителей федерального проекта «Искусственный интеллект», участвовать в разработке этических стандартов и нормативных актов, а также влиять на создание регуляторных «песочниц», которые позволяют тестировать новые технологии без риска нарушения законодательства [8].

Выявленные особенности GR-подхода «Сбера» напрямую связаны с его статусом компания не просто взаимодействует с государством – она интегрируется в государственные цифровые платформы (Госуслуги, биометрия, цифровой рубль), финансирует и реализует крупные национальные проекты, развивает собственную регуляторную экспертизу и выступает в роли технологического партнёра власти. Такой симбиоз позволяет «Сберу» одновременно решать коммерческие задачи и выполнять функцию «государственного чемпиона» в цифровой трансформации экономики [4].

На основе анализа можно сформулировать универсальные принципы успешной GR-стратегии, которые «Сбер» уже реализует на практике и которые могут служить ориентиром для других технологических компаний.

Проактивность вместо реактивности предвидение регуляторных изменений, участие в их разработке на самых ранних стадиях и предложение готовых решений. [6]

Глубокая междисциплинарная экспертиза GR-специалистов (право, экономика, политология, коммуникации) и обязательное использование GR-аналитики для прогнозирования рисков и оценки эффективности [10].

Абсолютная прозрачность и этичность деятельности, полный отказ от коррупционных практик и «серых» схем [11].

Ориентация на долгосрочное стратегическое партнёрство, основанное на доверии и совпадении интересов компании с национальными целями развития [4].

В условиях дальнейшего усиления государственного регулирования цифровой экономики, роста внимания к этике технологий и реализации амбициозных национальных программ роль GR в «Сбере» будет только возрастать. Компания, уже сегодня обладающая одной из самых развитых GR-функций в российском бизнесе, имеет все предпосылки для того, чтобы сохранить и укрепить технологическое лидерство, стать основным проводником государственной политики в сфере ИИ и цифровых финансов, а также эталоном ответственного и эффективного взаимодействия крупного бизнеса с властью [3].

GR-менеджмент в «Сбере» превратился в критически важный фактор устойчивости, конкурентоспособности и долгосрочного роста. В эпоху, когда границы между государством и крупными технологическими экосистемами всё больше стираются, именно грамотно выстроенные Government Relations определяют, какая компания станет настоящим драйвером цифровой трансформации страны, а какая останется на обочине регуляторных изменений. «Сбер», благодаря системной, проактивной и этичной GR-стратегии, уверенно занимает первое место в этой новой реальности [10].

**Список использованных источников:**

1. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ (ред. от 24.06.2025) «О персональных данных» // СПС КонсультантПлюс. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_61801/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/) (дата обращения: 12.10.2025).
2. Указ Президента РФ от 10.10.2019 № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации» (вместе с «Национальной стратегией развития искусственного интеллекта на период до 2030 года») // СПС КонсультантПлюс. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_335184/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_335184/) (дата обращения: 12.10.2025).
3. Федеральный проект «Искусственный интеллект» (в рамках национальной программы «Экономика данных и цифровая трансформация государства») // Официальный сайт Правительства РФ. URL: <http://government.ru/rugovclassifier/923/about/> (дата обращения: 12.10.2025).
4. Алексеева М.В. Правовое регулирование искусственного интеллекта в государственном управлении в Российской Федерации: вызовы и возможности // Правовой порядок и правовые ценности. 2025. Т. 3. № 2. С. 23-32. <https://doi.org/10.23947/2949-1843-2025-3-2-23-32>
5. Закиров А.Р. GR-стратегия крупнейших российских корпораций в условиях санкционного давления // Вестник РГГУ. Серия «Политология. История. Международные отношения». 2023. № 1. С. 87-102.
6. Floridi L. AI and the Ethics of Governance: Lessons from the Public and Private Sectors // Nature Machine Intelligence. 2024. Vol. 6. P. 112-120. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-81907-1>
7. Hagendorff T. The Ethics of AI Ethics: An Evaluation of Guidelines and Regulatory Frameworks // Minds and Machines. 2023. Vol. 33. № 4. P. 687-712. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11023-020-09517-8>
8. GR и лоббизм: теория и технологии: учебник для вузов / под ред. В.А. Ачкасовой, И.Е. Минтусовой, О.Г. Филатовой. 2-е изд. М.: Издательство Юрайт, 2025. 438 с. ISBN 978-5-534-14000-2.
9. GR-связи с государством: теория, практика и механизмы взаимодействия бизнеса и гражданского общества с государством: учебное пособие / под ред. Л.В. Сморгунова, Л.Н. Тимофеевой. М.: РОССПЭН, 2012. 407 с.
10. Бизнес и власть в России: взаимодействие в условиях кризиса / под ред. А.Н. Шохина. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2016. 277 с.
11. Национальный проект «Цифровая экономика» // Официальный сайт. URL: <https://xn--80aarpmpemcchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/projects/tsifrovaya-ekonomika/> (дата обращения: 12.10.2025).

УДК 339.138

## ПОСТИРОНИЯ И МЕМ-МАРКЕТИНГ: КАК БРЕНДЫ РАЗГОВАРИВАЮТ С ПОКОЛЕНИЕМ Z

Курмакаева Ольга Фаритовна,  
Российский государственный гуманитарный университет, г. Москва

***Аннотация.** Статья посвящена анализу использования постиронии и мем-маркетинга современными брендами для взаимодействия с поколением Z. Рассматриваются особенности восприятия молодой аудиторией традиционной рекламы и объясняется, почему постирония и мем-контент становятся эффективными инструментами коммуникации. На примерах российских брендов, таких как Т-Банк, Delivery Club, VK Play и VK Музыка, демонстрируется, как юмор, самоирония и культурные отсылки помогают установить эмоциональную связь, повышают доверие и вовлечённость аудитории, превращая маркетинговые сообщения в диалог, а не в навязывание информации.*

***Abstract.** The article analyzes the use of post-irony and meme marketing by modern brands to engage with Generation Z. It explores the way young audiences perceive traditional advertising and explains why post-irony and meme content have become effective communication tools. Using examples of Russian brands such as T-Bank, Delivery Club, VK Play, and VK Music, the study demonstrates how humor, self-irony, and cultural references help establish emotional connections, increase trust and engagement, and transform marketing messages into a dialogue rather than a one-way promotion.*

***Ключевые слова:** постирония, мем-маркетинг, поколение Z, цифровая коммуникация, бренд, вовлечённость аудитории, эмоциональная связь, интернет-мемы, самоирония, маркетинговые стратегии.*

***Key words:** post-irony, meme marketing, Generation Z, digital communication, brand, audience engagement, emotional connection, internet memes, self-irony, marketing strategies.*

**Введение. Актуальность.** Сегодняшние бренды сталкиваются с особой аудиторией – поколением Z, которое практически не реагирует на прямую рекламу и с подозрением относится к любым попыткам искусственного влияния. Молодые люди ценят искренность, но в современной цифровой культуре это понятие приобретает новые оттенки: они мгновенно замечают искусственность посыла и отторгают банальные рекламные форматы. В таких условиях традиционные маркетинговые инструменты теряют эффективность.

**Цель исследования** – показать, каким образом современные бренды применяют постиронию и мем-культуру для установления эмоциональной связи

и коммуникации с молодой аудиторией, для которой обычные рекламные механизмы не работают.

Объект исследования: коммуникационные стратегии современных брендов в digital-среде.

**Основная часть.** Современная медиасреда формируется не только под влиянием технологий, но и благодаря изменениям в самом восприятии информации. Люди все чаще реагируют не на факты, а на интонацию, настроение и культурный контекст высказывания. На этом фоне особое место занимают явления постиронии и мем-культуры, которые стали своеобразным языком новой цифровой эпохи.

По-мнению Гордеевских Т. А., «постирония – сложное средство юмористического выражения мнения/эмоций по поводу некоего события/явления, которое, однако, общедоступно – как и мем, оно стремится к максимальной простоте для восприятия, при этом не теряя сложности структуры, а также характеризуется размыванием границ серьезного и несерьезного, способствуя вовлечению в то, что стало объектом постироничного юмора, без уплощения, устранения сложности и многогранности этого объекта» [1].

Как отмечает Захарченко Н. А., «постиронию называют одним из ключевых элементов коммуникации современного цифрового поколения. Вслед за искренностью и иронией постирония представляет собой новую грань в правдивости сообщения» [3].

Это определение точно отражает природу современной медиаккультуры, где честность и самоирония переплетаются, формируя особый стиль общения, близкий молодежной аудитории. Если классическая ирония противопоставляет видимое и скрытое, постирония сочетает оба уровня одновременно: человек может смеяться и при этом оставаться серьезным. Этот эффект «двойной интонации» позволяет обсуждать сложные темы без морализаторства, сохраняя эмоциональную честность.

Задача постиронии, по Константину Л, заключается в преодолении проблем постмодернизма, сохраняя при этом его ключевые открытия: «постирония в данном случае означает усилия, направленные на то, чтобы выйти за рамки проблем, которые ирония создала в современной жизни и культуре» [5].

Феномен постиронии тесно связан с усталостью общества от пафоса и фальши, характерной для традиционной рекламы и официальных коммуникаций. Поколение Z, выросшее в среде постоянного потока контента, воспринимает искренность не как безупречность, а как способность признать абсурд, ошибку, неловкость. Поэтому бренды, которые продолжают говорить «серьезным» языком, нередко теряют доверие у аудитории, ищущей не безупречный имидж, а человечность и самоиронию.

Исследователи Е. А. Зверева, Е. Л. Кочкина и А. А. Дрожжина уточняют, что для постиронии характерны особые черты восприятия: «она предназначается

не для широкого круга лиц; читателю нужно использовать интеллектуальные способности для понимания смысла; юмор маскируется под серьезность и озадачивает тех, кто не привык думать над смыслом прочитанного или увиденного» [4].

Таким образом, постирония становится не просто стилем или жанром – это особый способ мышления, отражающий потребность общества в более гибкой и многослойной коммуникации.

Современные мемы давно перестали быть просто интернет-юмором, они превратились в инструмент коммуникации, способный отражать общественные настроения, транслировать культурные смыслы и корректировать восприятие событий. Мем действует быстрее классической рекламы, внедряя идею через ассоциации и игру.

Как отмечают М. В. Лукьянчикова и Э. Н. Бердникова, «мем как единица культурной информации вскрывает накопившееся в обществе скрытое напряжение по какому-либо поводу, концентрирует внимание на незаметно образовавшейся диспропорции в восприятии того или иного факта и дает ей словесное обозначение» [6].

Именно поэтому мемы становятся важным элементом маркетинговой экосистемы: они работают не только как способ привлечения внимания, но и как форма социальной диагностики, позволяющая бренду понимать, какие эмоции и смыслы «резонируют» у аудитории.

М. В. Лукьянчикова и Э. Н. Бердникова подчеркивают, что «мем – последний недостающий фрагмент маркетингового „пазла“, он упрощает громоздкие теории, сводя их к одной, очень простой и легко распространяющейся от человека к человеку идее» [6]. Эта особенность объясняет, почему мем-контент стал неотъемлемой частью стратегий digital-маркетинга: он объединяет пользователей в общую культурную сеть, где информация передается не через прямое убеждение, а через чувство принадлежности и общего кода.

Мемы позволяют бренду встроиться в актуальную повестку, не теряя легкости и ироничности, создавая эффект эмоциональной близости. Они превращают сложные концепции в легко усваиваемый и распространяемый контент.

Постирония и мем-культура в совокупности формируют уникальную среду маркетинговой коммуникации, где информационные и эмоциональные коды переплетаются, создавая устойчивую эмоциональную связь с аудиторией.

Постирония в маркетинге создает эффект доверия: способность шутить о себе разрушает дистанцию между брендом и потребителем, усиливает вовлеченность и эмоциональную близость. Однако использование постиронии требует осторожности.

Баланс между юмором и серьезностью – ключ к сохранению доверия. Ошибка в тоне или контексте превращает сообщение в раздражающий или

непонятный посыл. Поэтому бренды тщательно анализируют культурный фон, интересы аудитории и мем-тренды, прежде чем вводить элементы постиронии.

Современные российские бренды активно используют мемы и постиронию как инструменты коммуникации с молодой цифровой аудиторией.

Примером успешного использования мем-маркетинга является Т-Банк.

В аккаунтах бренда, особенно в проекте «Т-Инвестиции», регулярно появляются шутки на финансовую тематику. Например, бренд публиковал мемы с изображением кота, который «нервно следит за курсом акций», или видеоролики с реакцией на рост биткоина, обыгрывая популярные интернет-тренды («это был лучший день с понедельника»). Также встречаются игровые элементы: объяснение сложных финансовых терминов через юмористические мини-комиксы и карикатуры.

Постирония проявляется в самоиронии: бренд не боится высмеять собственные ошибки, например, запоздалую реакцию на рыночные новости, и таким образом формирует чувство близости и доверия у аудитории.

Особенно наглядно эффект постиронии проявляется в рубрике «#пятничные\_мемы». Один из примеров: «Что мы говорим паузе в снижении ставки? Да, прогноз по скорости снижения на следующий год ухудшили – спуск будет дольше и осторожнее. Но главное – мы в цикле снижения» [7].

Этот мем отсылает к культовой фразе из сериала Игра престолов – «Что мы говорим смерти? Не сегодня». В оригинале она выражает решимость и отказ сдаваться перед лицом смерти. Т-Банк переосмыслил ее для финансового контекста: пауза в снижении ставки становится «врагом», на который бренд шутливо отвечает, что цикл снижения продолжается.

Таким образом, постирония здесь работает сразу на нескольких уровнях: юмор, культурная отсылка и серьезная финансовая информация, что делает коммуникацию эмоционально близкой и понятной для молодой аудитории.

Delivery Club активно использует вирусный контент. Среди мемов встречались изображения заказов, которые «слишком долго ехали» с подписью «когда курьер на пути дольше, чем твоя жизнь в офисе», или шутки на тему забытых добавок к заказу.

В 2018 году Delivery Club совместно с площадкой DTF разработали вирусную промоигру «Симулятор курьера», основанную на одном из популярных мемов в соцсетях. Игроку было предложено доставлять заказы в атмосфере постапокалипсиса с логотипом бренда, что выстрелило: за неделю игру опробовали около 40 000 человек, а 60 % охвата пришлось на органику [2].

Этот пример показывает, как бренд превращает мем-контекст (забавный мотив «курьер в постапокалипсисе») в маркетинговую кампанию: конференция игрового и мем-слэнга, а так же сервиса доставки приводят к коммуникации, понятной и привлекательной для молодой аудитории.

VK Play и VK Музыка строят коммуникацию с аудиторией через тщательно подобранные внутренние мемы и элементы постиронии.

В VK Play это проявляется в сторис и коротких публикациях, где шутят о привычках геймеров: «залипание» на баги, реакция на новые апдейты, шуточные «разборки» персонажей в патчах.

Например, подписи вроде «новый патч – новые слезы» моментально вызывают улыбку у тех, кто знаком с игровым контекстом, и дают ощущение «своей» среды.

VK Музыка использует комиксы и мемы, отражающие поведение пользователей: как они заикаются на одной песне, пока друзья давно переключились на новые плейлисты, или как создают собственные ритуалы прослушивания. Такой контент работает на нескольких уровнях: он одновременно развлекает, вызывает ощущение «узнавания себя» и укрепляет эмоциональную связь с брендом.

Главная сила этих стратегий в том, что они превращают обычное взаимодействие с продуктом в игру: аудитория не просто получает информацию, а ощущает себя частью живого комьюнити, где бренд – это не навязчивый голос сверху, а «свой» участник, понимающий внутренние шутки и разделяющий интересы. Именно эта постироническая вовлеченность усиливает доверие и формирует долгосрочную эмоциональную привязанность к сервису.

Современные бренды, стремящиеся быть актуальными для поколения Z, сталкиваются с необходимостью говорить на языке юмора, самоиронии и мем-культуры. Постирония и мем-маркетинг становятся не просто инструментами привлечения внимания, но и средствами построения эмоциональной связи с аудиторией. Использование иронии, сарказма и культурных отсылок позволяет брендам не только развлекать, но и укреплять доверие, демонстрируя понимание ценностей и привычек молодой аудитории.

Анализ российских примеров, таких как Тинькофф, Delivery Club, VK Play и VK Музыка, показывает, что успешная коммуникация достигается через баланс между юмором и искренностью: мемы и шутки работают лишь тогда, когда бренд сохраняет свою ключевую ценность и не теряет серьезности в основных сообщениях. Постирония здесь выступает как «культурный посредник», позволяющий бренду говорить с аудиторией на ее языке, не теряя собственного лица.

**Выводы.** Интеграция мем-культуры и постиронии в маркетинговые стратегии становится важнейшим инструментом современного брендинга. Она позволяет создавать устойчивую эмоциональную привязанность, стимулирует вовлеченность и укрепляет позиции бренда в конкурентной среде, превращая коммуникацию в диалог, а не в навязывание информации.

**Список использованных источников:**

1. Гордеевских Т. А. «Юморизация» публичной сферы и постирония: новые источники ценностей / Т. А. Гордеевских // Практики воспроизводства ценностей: гуманитарный, социальный и экономический аспекты: сборник тезисов докладов Всероссийской научной конференции студентов-стипендиатов Оксфордского Российского фонда. Екатеринбург, 14-15 ноября 2019 г. – Екатеринбург : Издательство Уральского университета, 2020. – С. 63-65.
2. Delivery Club совместно с DTF разработали вирусную промоигру «Симулятор курьера». Sostav.ru. – 2018. URL: <https://www.sostav.ru/publication/delivery-club-sovmestno-s-dtf-razrabotali-viralnuyu-promoigru-32912.html> (дата обращения: 07.11.2025).
3. Захарченко Н. А., Карелова Т. В., Мещерякова Е. Ю. Постирония как феномен современной массовой коммуникации // Вестник ВУиТ. – 2022. – №4 (39). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/postironiya-kak-fenomen-sovremennoy-massovoy-kommunikatsii> (дата обращения: 07.11.2025).
4. Зверева Е. А., Кочкина Е. Л., Дрожжина А. А. От иронии к постиронии: средства выражения «новой искренности» в журналах «Правила жизни» и «The New Yorker» // Вестник ВолГУ. Серия 2: Языкознание. – 2024. – №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ot-ironii-k-postironii-sredstva-vyrazheniya-novoy-iskrennosti-v-zhurnalakh-pravila-zhizni-i-the-new-yorker> (дата обращения: 07.11.2025).
5. Константинову Л. Четыре лика постиронии // ван ден Аккер Р. Метамодернизм. Историчность. Аффект и Глубина после постмодернизма. М.: Рипол Классик, 2019. С. 451-504.
6. Лукьянчикова М. В., Бердникова Э. Н. Специфика использования интернет-мемов в маркетинговых целях // Наука о человеке: гуманитарные исследования. – 2017. – №4 (30). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/spetsifika-ispolzovaniya-internet-memov-v-marketingovyh-tselyah> (дата обращения: 07.11.2025).
7. Т-Банк, рубрика «#пятничные\_мемы». URL: <https://www.tbank.ru/invest/social/profile/Traart/> (дата обращения: 08.11.2025).

УДК 339.138

**ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В КОНТЕНТ-МАРКЕТИНГЕ:  
НОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ SMM-СПЕЦИАЛИСТА**

*Мошанова Аделия Юрьевна,  
Российский государственный гуманитарный университет, г. Москва*

**Аннотация.** В статье рассматривается применение технологий искусственного интеллекта (ИИ) в контент-маркетинге на примере отечественных платформ YandexGPT, Сбер AI Canvas, VK AI и Yandex DataLens. Анализируется их роль в автоматизации процессов генерации текстового и визуального контента, планировании публикаций и аналитике данных. Особое внимание уделено практическому потенциалу указанных инструментов для повышения эффективности работы SMM-специалистов. Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что интеграция ИИ-решений обеспечивает переход к аналитически управляемому контент-маркетингу, способствует персонализации коммуникаций и повышает конкурентоспособность бренда в цифровой среде.

**Abstract.** The article explores the application of artificial intelligence (AI) technologies in content marketing using the examples of Russian platforms YandexGPT, Sber AI Canvas, VK AI, and Yandex DataLens. The research analyzes their role in automating the generation of textual and visual content, scheduling publications, and performing data analytics. Special attention is paid to the practical potential of these tools for improving the efficiency of SMM specialists. The findings show that integrating AI-based solutions enables a shift toward analytically driven content marketing, enhances personalization of communications, and strengthens brand competitiveness in the digital environment.

**Ключевые слова:** искусственный интеллект, контент-маркетинг, SMM, YandexGPT, Сбер AI Canvas, VK AI, Yandex DataLens.

**Key words:** artificial intelligence, content marketing, SMM, YandexGPT, Sber AI Canvas, VK AI, Yandex DataLens.

**Введение. Актуальность.** В последние годы искусственный интеллект (ИИ) утратил статус исключительно научного феномена и превратился в прикладной инструмент, активно используемый в цифровом маркетинге. Масштабная цифровизация экономики, рост объемов данных и развитие нейросетевых технологий создают благоприятные условия для внедрения ИИ в ключевые направления маркетинговой деятельности – от анализа поведения аудитории и генерации контента до прогнозирования спроса и управления коммуникациями в социальных сетях.

**Основная часть.** Особое значение искусственный интеллект приобретает в контент-маркетинге, где скорость и качество создания контента

напрямую влияют на конкурентоспособность бренда. Генеративные модели и алгоритмы машинного обучения позволяют автоматизировать трудоемкие процессы и выстраивать персонализированные коммуникации с потребителями. Согласно данным А. А. Шевердина: «в 2022 году стоимость рынка искусственного интеллекта в маркетинге оценивалась в 17.5 миллиардов долларов. К 2028 году прогнозируется, что эта цифра вырастет до почти 108 миллиардов долларов» [5]. Такая динамика подтверждает, что ИИ становится неотъемлемым элементом маркетинговой экосистемы, обеспечивая компаниям устойчивое конкурентное преимущество.

В российской практике наблюдается активное развитие и внедрение отечественных решений, основанных на технологиях ИИ. Среди них особое место занимают:

- YandexGPT, обеспечивающий автоматизированную генерацию текстовых материалов;

- Сбер AI Canvas, ориентированный на создание визуального контента на основе нейросетевых алгоритмов;

- VK AI, предназначенный для планирования контент-стратегии и автоматизации публикаций в социальных сетях;

Yandex DataLens, выполняющий функции анализа и визуализации данных.

Использование этих платформ позволяет SMM-специалистам повышать производительность труда, оптимизировать взаимодействие с аудиторией и более точно измерять эффективность коммуникаций.

Актуальность исследования определяется необходимостью научного осмысления роли ИИ как ключевого инструмента повышения эффективности маркетинговых стратегий в условиях цифровой трансформации бизнеса.

Цель исследования – рассмотрение особенностей применения технологий искусственного интеллекта в контент-маркетинге и определение потенциала их использования для оптимизации маркетинговых процессов.

Объектом исследования выступают технологии искусственного интеллекта в сфере цифрового маркетинга, предметом – практическое использование отечественных ИИ-платформ (YandexGPT, Сбер AI Canvas, VK AI, Yandex DataLens) в работе SMM-специалистов.

Таким образом, развитие искусственного интеллекта в маркетинге представляет собой одно из наиболее динамичных направлений цифровой трансформации. Его практическое применение требует глубокого понимания как технических возможностей, так и стратегических задач бизнеса.

Искусственный интеллект (ИИ) представляет собой одно из наиболее перспективных направлений развития современных цифровых технологий, оказывающих значительное влияние на методы и инструменты маркетинговой деятельности.

По определению С. А. Агаджаняна, «искусственный интеллект представляет собой область информационных технологий, посвященную созданию программ и систем, способных выполнять задачи, требующие интеллектуальных способностей человека» [2].

В федеральном законодательстве к технологиям ИИ относится «комплекс технологических решений, позволяющий имитировать когнитивные функции человека (включая самообучение и поиск решений без заранее заданного алгоритма) и получать при выполнении конкретных задач результаты, сопоставимые, как минимум, с результатами интеллектуальной деятельности человека» [4].

Данное определение подчеркивает двойственную природу искусственного, с одной стороны, как инструмента автоматизации, а с другой, как средства интеллектуальной поддержки принятия решений. В контексте маркетинга это означает переход от традиционных методов анализа и коммуникации к интеллектуально-адаптивным системам, способным выявлять закономерности в поведении потребителей, формировать индивидуализированные предложения и прогнозировать динамику спроса.

Современные маркетинговые стратегии все чаще строятся на основе применения технологий машинного обучения, обработки естественного языка (NLP) и нейронных сетей. Их внедрение позволяет значительно расширить аналитический потенциал маркетинга, обеспечивая оперативную обработку больших объемов данных и более точную сегментацию аудитории.

По мнению С. А. Неганова, использование ИИ дает возможность «дерутинизировать маркетинговые процессы за счет автоматизации повторяющихся задач, предоставляя специалистам возможность сосредоточиться на стратегических инициативах» [1].

Таким образом, использование искусственного интеллекта переводит маркетинг от рутинных задач к стратегическому и креативному управлению, повышая эффективность кампаний и обеспечивая более рациональное использование ресурсов.

Современная деятельность специалиста по управлению социальными медиа (SMM) требует сочетания креативности, аналитического мышления и высокой скорости обработки информации. Внедрение технологий искусственного интеллекта позволяет существенно оптимизировать эти процессы, предоставляя инструменты для автоматизации ключевых этапов контент-маркетинга: от генерации идей до анализа эффективности публикаций.

В отечественной и зарубежной научной литературе выделяют несколько ключевых направлений применения искусственного интеллекта в маркетинге:

- интеллектуальная аналитика и визуализация данных;
- автоматизация контент-маркетинга;
- создание и адаптация визуального и текстового контента.

В рамках данного исследования были рассмотрены четыре отечественных инструмента, основанных на технологиях ИИ: YandexGPT, Сбер AI Canvas, VK AI и Yandex DataLens. Каждый из них выполняет специфическую функцию, создавая в совокупности комплексную систему поддержки деятельности SMM-специалиста.

Одним из наиболее трудоемких этапов в деятельности SMM-специалиста остается подготовка текстовых материалов для публикаций. Этот процесс

требует не только креативности, но и глубокого понимания особенностей целевой аудитории. Применение языковой модели YandexGPT существенно повышает эффективность данной работы, позволяя автоматизировать рутинные этапы написания и редактирования контента, а также адаптировать тексты под различные каналы коммуникации.

В отличие от традиционных инструментов копирайтинга, YandexGPT использует контекстно-ориентированные алгоритмы обработки естественного языка, что делает возможным создание сообщений, стилистически близких к оригинальному стилю бренда. При этом качество результата напрямую зависит от формулировки исходного запроса (prompt), который задает структуру, тон и целевую направленность будущего текста.

Например, корректно сформулированный запрос может выглядеть следующим образом: «Подготовь короткий пост для сообщества бренда в социальной сети ВКонтакте о запуске новой коллекции спортивной одежды. Тон коммуникации – вдохновляющий, стиль – лаконичный, аудитория – молодые люди 18-30 лет, ведущие активный образ жизни».

В ответ на подобный запрос модель формирует текст следующего типа: «Привет, чемпионы! Мы рады объявить о запуске нашей свежей коллекции спортивной одежды – специально для тех, кто не стоит на месте и каждый день бросает вызов себе и обстоятельствам. Неважно, бежишь ли ты марафон, покоряешь скалодром или просто выбираешь активный образ жизни – в этой коллекции ты найдешь то, что вдохновит тебя на новые свершения. Готов стать лучшей версией себя? Заходи в наш каталог и подбирай экипировку для своих побед!» [7].

Полученный результат демонстрирует высокий уровень семантической и стилистической адаптации текста под заданные параметры.

Во-первых, в нем четко прослеживается эмоционально-мотивационный компонент, характерный для брендов спортивной индустрии.

Во-вторых, модель корректно применяет лексические маркеры активности и достижений: «вызов себе», «новые свершения», «лучшей версией себя», что усиливает вовлеченность целевой аудитории.

В-третьих, структура высказывания соответствует принципам эффективной коммуникации в социальных медиа: захватывающее обращение, основное сообщение, эмоциональный призыв и побуждение к действию.

Результат, полученный при работе с YandexGPT, может быть охарактеризован как контент, полностью соответствующий требованиям SMM-маркетинга – адаптивный, эмоционально выразительный и ориентированный на взаимодействие с пользователем. Практическое значение данного инструмента для SMM-специалиста заключается в возможности значительно ускорить процесс контент-планирования, сохраняя при этом индивидуальный стиль бренда и стратегическую направленность коммуникации.

Современные коммуникации в соцсетях невозможны без визуального контента, который формирует стиль бренда и удерживает внимание аудитории. В условиях высокой конкуренции и постоянной потребности в обновлении

материалов генеративные нейросети становятся эффективным инструментом для быстрого создания креативов. Одним из наиболее результативных решений в этой сфере выступает платформа Сбер AI Canvas, использующая диффузионные модели для генерации изображений.

Главное преимущество Сбер AI Canvas заключается в возможности создания уникальных визуалов без привлечения внешних дизайнеров. Система позволяет формировать изображения любой тематики и стилистики, адаптируя их под цели маркетинговой кампании. Для SMM-специалиста это означает существенную экономию времени и ресурсов при сохранении высокого уровня эстетического качества контента.

Эффективность работы с системой во многом зависит от точности описательного запроса, задающего параметры композиции, цветовую палитру и эмоциональное восприятие изображения.

Например, запрос: «Создай изображение для поста сообществе бренда в социальной сети ВКонтакте о новой коллекции спортивной одежды в динамичном стиле: молодой человек в движении, яркие, сочные цвета, энергия и вдохновение» позволяет получить визуал, соответствующий ключевым принципам спортивного брендинга – динамичности, позитиву и мотивации.

Полученное изображение может быть использовано как центральный элемент публикации, а также как фон для рекламных баннеров или сторис. В отличие от стоковых материалов, контент, созданный в Сбер AI Canvas, обладает уникальностью и контекстной уместностью, что положительно влияет на восприятие бренда и повышает показатели вовлеченности пользователей.

Кроме того, использование данного инструмента способствует формированию единых визуальных стандартов бренда, так как система позволяет сохранять стиль генерации, применяя схожие параметры в разных запросах. Это особенно важно при разработке комплексных контент-планов, где требуется визуальная целостность серии публикаций.

Например, согласно публикации на портале VC.ru, «новый логотип студии Лебедева был создан в результате сотрудничества дизайнеров студии «Логомашина» и нейросети, что позволило объединить творческий подход человека и вычислительные возможности ИИ» [2].

Таким образом, Сбер AI Canvas открывает для SMM-специалиста возможность оперативного тестирования гипотез, персонализации визуального контента и повышения эмоциональной вовлеченности аудитории при минимальных ресурсных затратах.

Эффективное продвижение бренда в социальных сетях требует системности и точного соблюдения графика публикаций. Для этого SMM-специалисты все чаще обращаются к интеллектуальным инструментам, таким как VK AI, которые позволяют автоматизировать планирование и управление контентом.

Платформа VK AI интегрирует технологии машинного обучения и анализа пользовательского поведения, что дает возможность автоматизировать ключевые

элементы SMM-деятельности – от планирования контент-графика до публикации материалов и анализа вовлеченности. Система способна учитывать статистику активности подписчиков, предпочтения целевых групп и эффективность предыдущих кампаний, формируя рекомендации по оптимальному времени выхода постов и типу контента.

Практическое применение VK AI в работе маркетолога можно продемонстрировать на следующем примере.

Допустим, специалист формирует кампанию по продвижению новой спортивной коллекции. Система на основе анализа активности аудитории предлагает оптимальные временные интервалы для публикаций: утро понедельника и вечер четверга – периоды наибольшего взаимодействия с контентом данной тематики. Далее VK AI автоматически выстраивает контент-план, включая тексты, изображения и сторис, а также формирует прогнозируемый уровень охвата и вовлеченности.

Дополнительным преимуществом платформы является возможность автоматического постинга в различных сообществах и персональных страницах без необходимости ручной публикации. При этом система сохраняет структуру поста, хэштеги и визуальные элементы, что обеспечивает единообразие брендинга. Для SMM-специалиста это не только экономия времени, но и снижение вероятности ошибок, связанных с человеческим фактором.

Особое значение VK AI приобретает в рамках аналитической обратной связи. После публикации система фиксирует ключевые метрики: количество просмотров, кликов, реакций, комментариев, и строит прогноз эффективности последующих материалов.

Таким образом, процесс контент-менеджмента становится цикличным и управляемым: генерация – публикация – анализ – корректировка стратегии.

На этапе оценки эффективности контент-стратегии SMM-специалисту необходимо оперативно анализировать большое количество данных: охваты, клики, вовлеченность, переходы по ссылкам. Для этих целей оптимальным решением становится использование платформы Yandex DataLens, которая обеспечивает визуализацию маркетинговых показателей в удобном аналитическом формате.

Преимущество Yandex DataLens заключается в интеграции с различными источниками данных – от социальных сетей и CRM-систем до рекламных кабинетов. Это позволяет формировать единую аналитическую среду, где все ключевые метрики представлены в виде динамических панелей и интерактивных графиков. Как отмечает В. Б. Яковлев, «DataLens позволяет преобразовывать сложные массивы информации в наглядные визуальные представления, что значительно упрощает принятие управленческих решений» [6].

Для SMM-специалиста данная особенность особенно важна, поскольку визуальная аналитика помогает быстро выявлять закономерности: какие публикации получают наибольший отклик, в какие временные интервалы аудитория наиболее активна, какой формат контента обеспечивает лучший результат.

Пример практического применения: специалист подключает источники данных из сообщества бренда VK и Telegram-канала, после чего формирует интерактивную панель с показателями по каждому каналу. DataLens автоматически обновляет данные, позволяя в режиме реального времени отслеживать эффективность публикаций и корректировать стратегию. Такой подход обеспечивает высокий уровень прозрачности маркетинговых решений и минимизирует вероятность субъективных ошибок.

Кроме того, система поддерживает совместную работу – несколько специалистов могут одновременно просматривать и редактировать аналитические панели. Это делает Yandex DataLens не просто инструментом визуализации, а полноценной платформой для коллективного управления цифровыми коммуникациями.

Использование Yandex DataLens в практике SMM способствует переходу от фрагментарного анализа к системному подходу к оценке эффективности маркетинговых коммуникаций. Интеграция этого инструмента в ежедневную работу позволяет маркетологам принимать решения, основанные на данных, и оперативно адаптировать контент-стратегию в соответствии с изменениями поведения аудитории.

Результаты проведенного исследования подтверждают, что использование технологий искусственного интеллекта в контент-маркетинге является ключевым фактором повышения эффективности цифровых коммуникаций и конкурентоспособности брендов. ИИ-инструменты не только ускоряют процесс производства контента, но и обеспечивают его персонализацию, аналитическую поддержку и визуальное сопровождение, что формирует комплексный подход к взаимодействию с аудиторией.

Применение YandexGPT показало, что языковые модели способны создавать тексты, точно отражающие стиль бренда и особенности аудитории, что упрощает работу SMM-специалиста и адаптацию контента под разные платформы.

Сбер AI Canvas доказал эффективность при разработке визуальных материалов: генерация изображений по описанию ускоряет производство оригинальных креативов, необходимых в динамичной среде социальных сетей.

VK AI продемонстрировал потенциал ИИ в автоматизации анализа поведения пользователей и персонализации контента, помогая точнее определять интересы аудитории и повышать вовлеченность.

Yandex DataLens подтвердил значимость аналитики в SMM – визуализация данных облегчает контроль результатов кампаний и поддерживает принятие управленческих решений на основе объективных показателей.

**Выводы.** В ходе исследования установлено, что интеграция перечисленных ИИ-инструментов обеспечивает системный переход от интуитивного к аналитически управляемому контент-маркетингу. Искусственный интеллект выступает не как замена человеческого творчества, а как инструмент его расширения, способствующий росту качества коммуникаций и стратегическому развитию цифрового брендинга.

Перспективным направлением дальнейших исследований представляется изучение вопросов этической ответственности, достоверности данных и внедрения комплексных ИИ-экосистем, способных объединить генеративные и аналитические инструменты в единую маркетинговую платформу.

**Список используемых источников:**

1. Агаджанян С. А. Применение искусственного интеллекта в маркетинге: возможности и ограничения // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. – № 8 (114). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-iskusstvennogo-intellekta-v-marketinge-vozmozhnosti-i-ogranicheniya> (дата обращения: 15.10.2025).
2. Мельникова Д. А., Лопаткин Д. С., Кожева А. А. Искусственный интеллект как способ создания нового контента // Успехи в химии и химической технологии. – 2023. – Т. 37, № 1 (263). – С. 43-47. – ISSN 1506-2017. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=54272715> (дата обращения: 15.10.2025).
3. Неганов С. А. Искусственный интеллект в маркетинге: сбалансированный подход к возможностям и рискам // Вестник Академии знаний. – 2025. – № 2 (67). – С. 1119-1122. – ISSN 2304-6139. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=82439398> (дата обращения: 15.10.2025).
4. Федеральный закон «О проведении эксперимента по установлению специального регулирования в целях создания необходимых условий для разработки и внедрения технологий искусственного интеллекта в субъекте Российской Федерации – городе федерального значения Москве и внесении изменений в статьи 6 и 10 Федерального закона «О персональных данных» от 24.04.2020 № 123-ФЗ // СПС «КонсультантПлюс».
5. Шевердин А. А. Автоматизация маркетинговых процессов с помощью искусственного интеллекта: преимущества и вызовы // Вестник науки. – 2024. – Т. 3, № 1 (70). – С. 139-150. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=59721544> (дата обращения: 15.10.2025).
6. Яковлев В. Б. Анализ и визуализация данных в Yandex DataLens: учебное пособие. – Москва: Эдитус, 2023. – 136 с. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=56705743> (дата обращения: 15.10.2025).
7. YandexGPT [Электронный ресурс] // Yandex. – URL: [https://alice.yandex.ru/?utm\\_source=yagpt\\_land&utm\\_campaign=button](https://alice.yandex.ru/?utm_source=yagpt_land&utm_campaign=button) (дата обращения: 15.10.2025).

УДК 334.716.4

**ОСОБЕННОСТИ ПРАКТИЧЕСКОЙ ПОДГОТОВКИ  
ОБУЧАЮЩИХСЯ УЧРЕЖДЕНИЙ СРЕДНЕГО  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
НА КРУПНОМ ПРОМЫШЛЕННОМ  
ПРЕДПРИЯТИИ НА ПРИМЕРЕ  
ПАО «ОДК-КУЗНЕЦОВ»**

*Буланкина Екатерина Владимировна,  
ПАО «ОДК-Кузнецов», г. Самара*

***Аннотация.** Решение вопроса кадровых потребностей на крупных промышленных предприятиях сегодня предполагается через усиление практико-ориентированной подготовки обучающихся средних профессиональных учреждений на предприятиях. Взаимодействие образовательной организации, предприятия и обучающегося начинается на стадии приемной компании и имеет свои особенности на каждом курсе. В данной статье анализируются основные направления и механизмы взаимодействия крупного промышленного предприятия и учреждений среднего профессионального образования в рамках подготовки молодых профильных специалистов для закрытия кадровых потребностей.*

***Abstract.** The solution of the issue of personnel needs in large industrial enterprises today is supposed to be through strengthening practice-oriented training of students of medium-sized professional institutions at enterprises. The interaction of the educational organization, the enterprise and the student begins at the stage of the admission company and has its own peculiarities in each course. This article analyzes the main directions and mechanisms of interaction between a large industrial enterprise and institutions of secondary vocational education in the framework of training young specialized specialists to meet staffing needs.*

***Ключевые слова:** практико-ориентированное обучения, практическая подготовка, дуальное обучение, целевой договор, кадровые потребности предприятия, адаптация молодых специалистов, наставничество.*

***Key words:** practice-oriented learning, practical training, dual education, target agreement, staffing requirements of the company, adaptation of young professionals, mentoring.*

**Введение. Актуальность.** На сегодняшний день основной приоритетной задачей государства является обеспечение кадровых потребностей в экономике. И основной акцент делается именно на обучающихся среднего профессионального образования. Перед системой профессионального образования поставлена задача углубить практическую подготовку, расширить взаимодействие с главными предприятиями региона, изменить подход к профессиональному обучению – в сжатые сроки подготовить максимально компетентного специалиста, владеющими несколькими рабочими профессиями. А это возможно только в тесном взаимодействии и полной согласованности действий современного колледжа и промышленного предприятия, с развитием

ранней профориентации обучающихся и качественной практической подготовкой обучающихся [1].

**Основная часть.** Практическая подготовка обучающихся колледжей представляет собой форму организации образовательной деятельности при освоении образовательной программы в условиях выполнения обучающимися определенных видов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью и направленных на формирование, закрепление, развитие практических навыков и компетенций по профилю соответствующей образовательной программы [5]. То есть это достаточно широкое понятие, которое предусматривает нахождение большей части учебного времени на предприятии, дает возможность узнавать практическую сторону работы, узнавать производственный процесс, принимать правила корпоративной культуры и быстро адаптироваться к трудовым условиям предприятия [4].

«Объединенная двигателестроительная корпорация» (входит в Госкорпорацию Ростех) – это интегрированная структура, специализирующаяся на разработке, серийном изготовлении и сервисном обслуживании двигателей для гражданской авиации, космических программ и морского флота, а также нефтегазовой промышленности и энергетики. Одним из приоритетных направлений деятельности ОДК является реализация комплексных программ развития предприятий отрасли с внедрением новых технологий, соответствующих международным стандартам. ПАО «ОДК-Кузнецов» является ведущей корпорацией в области двигателе и моторостроения. Это организация, которая входит в состав передовых компаний страны и относится к градообразующим для Самарской области.

Кадровые потребности предприятие закрывает из 3 источников, в зависимости от профиля работ: это сами работающие на предприятии, это приходящие студенты и выпускники ВУЗов, и конечно, обучающиеся и выпускники колледжей. А к 2030 году вообще запланирован переход к формированию количества обучающихся по программам СПО, то есть выделение контрольных цифр приема, количества бюджетных мест в колледжах РФ, в зависимости от кадровых потребностей производства.

На ПАО «ОДК-Кузнецов» взаимодействие с учреждениями среднего профессионального образования и организация практической подготовки студентов СПО сосредоточена в рамках работы Производственного учебного центра. К основным задачам центра относятся обеспечение высокого уровня качества обучения по образовательным программам, удовлетворение потребностей Организации в квалифицированных работниках, организация взаимодействия с профессиональными образовательными организациями по реализации программ дуального и целевого обучения в целях обеспечения потребностей Организации в квалифицированных работниках.

И уже на стадии старта приемных кампаний учреждений СПО, абитуриенты имеют возможность познакомиться с деятельностью ПАО «ОДК-Кузнецов» посредством официальных социальных сетей, которые рассказывают о достижениях, о проводимых мероприятиях и т.д.

Все взаимодействие предприятия с учреждениями среднего профессионального образования можно условно разделить на 3 основных направления. Во-первых, с поступившими на первый курс специалисты

Производственного учебного центра организуют первые встречи: «Знакомство с предприятием», видео, презентации, экскурсии и т.д., информируют на собраниях групп обучающихся и их родителей о достижениях Организации, роли и месте в экономике региона, социальных гарантиях и презентуют возможности трудоустройства и профессионального роста будущих сотрудников.

Во-вторых, основной формой взаимодействия со студентами старших курсов (2-4 курсы) является организация практической подготовки студентов СПО на базе Организации. Организация практической подготовки обучающихся СПО осуществляется по профильным образовательным программам, на основании договоров, заключаемых между образовательной организацией и Организацией в двух экземплярах.

Согласно календарному учебному графику и учебному плану в колледжах, практическая подготовка обучающихся может осуществляться непрерывно либо путем чередования (рассредоточено) с реализацией иных компонентов образовательной программы. Например, с утра студент на практике на предприятии, а затем едет на обучение в образовательную организацию.

Особенностью начала практики в Организации является достаточно продолжительный подготовительный период. Не позднее, чем за три недели до начала практической подготовки образовательная организация должна предоставить в Производственный учебный центр, в котором должны быть указаны списки обучающихся, направляемых на практическую подготовку, и контактные данные руководителя по практической подготовке от образовательной организации, который будет присутствовать и сопровождать ребят на практике. Это является обязательным условием, так как ребята на первых производственных практиках не достигли еще совершеннолетия.

Заранее так же необходимо предоставить в Производственный учебный центр Организации индивидуальные задания обучающихся из утвержденной учебной программы практики. Как правило, практика завершает изучение профессионального модуля обучающимся, именно в это время и предусмотрено подкреплении полученных теоретических знаний отработкой в реальных производственных условиях, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

Для того чтобы обучающиеся смогли выполнить практическое задание и освоить общие и профессиональные компетенции, специалисты Производственного учебного центра распределяют обучающихся по цехам/комплексам и закрепляют наставников по практической подготовке в цехах/комплексах, которые осуществляют руководство практикой обучающихся от Организации. Наставничество – форма обеспечения профессионального становления, развития и адаптации к квалифицированному исполнению должностных обязанностей лиц, в отношении которых осуществляется наставничество [3]. На предприятии это всегда высококвалифицированные мастера и специалисты, имеющие достаточный стаж работы, знакомые со всем циклом продукции предприятия и регулярно повышающие квалификацию.

Нужно отметить и тот факт, что наставники – это уважаемые сослуживцами люди, это те, кто в коллективе заслужил уважение и репутацию своим профессионализмом. Как показывает опыт, очень многое зависит от человеческого фактора социальной обстановки обучающегося в цехах/

комплексах. Если во время практической подготовки с обучающимся были вежливы, заинтересовывали его производственными задачами, помогали в период адаптации, то и мотивация к профессиональной деятельности, желание остаться работать на предприятии будет высокой.

Наставники по практической подготовке согласовывают график (план) проведения практики, индивидуальные задания, содержание и планируемые результаты практики, предоставляют рабочие места обучающимся, обеспечивают безопасные условия прохождения практики обучающимися, отвечающие санитарным нормам и требованиям охраны труда, проводят инструктажи, дают характеристику обучающемуся и ставят свою оценку по результатам проведения практики.

Третьим направлением взаимодействия, является трудоустройство обучающегося на предприятие. В случае, если обучающийся решит трудоустроиться на предприятие, то он вправе проходить практику по месту трудовой деятельности в случаях, если профессиональная деятельность, осуществляемая им, соответствует требованиям образовательной программы к проведению практики.

**Выводы.** Развитие широкого спектра взаимодействия между ПАО «ОДК-Кузнецов» и учреждениями среднего профессионального образования способствует формированию профессиональных молодых специалистов, готовых и адаптированных к условиям производства, имеющих не только хорошую теоретическую базу знаний, но и практическую подготовку в реальных трудовых условиях.

#### **Список использованных источников:**

1. Положение о практической подготовке обучающихся, утверждено приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации и Министерства просвещения Российской Федерации от 5 августа 2020 г. № 885/390 // <https://consultantplus>.

2. Буланкина Е.В., Писарева А.И. Основные направления реализации института наставничества в системе СПО // Педагогические идеи и инновационные практики в системе общего, среднего профессионального, высшего, дополнительного профессионального и дополнительного образования детей Самарской области. Сборник материалов регионального форума инноваций. – Самара: ЦПО Самарской области, 2023. – Вып. 1. – С. 292-295.

3. Буланкина Е.В. Наставничество как элемент системы профессионального образования // Практика и механизм реализации программ наставничества: Сборник статей II регионального практического семинара, 29 сентября 2023 г. – Самара: ГБПОУ «ПГК», 2023. С.44-48.

4. Зибров В.А., Зиброва К.В. Механизм реализации наставничества на примере взаимодействия образовательной организации среднего профессионального образования и предприятия // Общество: социология, психология, педагогика. – 2024. – №1. – С. 112-118.

5. Орехова Г.В., Сидоров Д.Р. Особенности практического обучения в среднем профессиональном образовании // Universum: психология и образование: электронный научный журнал. – 2024. – № 12 (126). URL: <http://7universum.com/ru/psy/archive/item/15645>.

УДК 659.1

## КАК ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ ПРИМЕНЯЕТСЯ В ЦИФРОВОЙ РЕКЛАМЕ

Черных Дарья Владимировна,  
Лебедева Анна Дмитриевна,  
Российский государственный гуманитарный  
университет, г. Москва

*Аннотация.* Цель исследования: статья посвящена анализу современных способов применения искусственного интеллекта (ИИ) в цифровой рекламе на российском и мировом рынках. Рассматриваются ключевые аспекты внедрения ИИ, включая автоматизацию медийных закупок, персонализацию коммуникаций, анализ больших данных о потребителях и генерацию креативного контента.

Исследование демонстрирует, что применение ИИ-технологий является ключевым драйвером повышения эффективности маркетинговых коммуникаций. Российские компании активно внедряют ИИ-решения, что подтверждается ростом ключевых показателей эффективности рекламных кампаний и положительными отзывами участников рынка. На примере статистических данных показано, что автоматизация процессов и персонализация предложений позволяют значительно оптимизировать рекламные бюджеты и повысить релевантность коммуникаций.

На основании результатов проведенного исследования были сделаны следующие выводы. Дальнейшее развитие цифровой рекламы будет связано с углублением интеграции искусственного интеллекта и появлением гибридных решений для анализа и креатива. Основными тенденциями станут: переход от точечной оптимизации к созданию адаптивных маркетинговых систем, прогнозирование потребительских трендов и формирование долгосрочных отношений с аудиторией. Способность бизнеса эффективно внедрять и использовать ИИ-технологии станет критическим фактором конкурентноспособности на цифровом рынке.

*Abstract.* Research purpose: the article is devoted to the analysis of modern methods of using artificial intelligence (AI) in digital advertising in the Russian and global markets. Key aspects of AI implementation are considered, including the automation of media buying, personalization of communications, analysis of consumer big data, and the generation of creative content.

The study demonstrates that the application of AI technologies is a key driver for improving the efficiency of marketing communications. Russian companies are actively implementing AI solutions, which is confirmed by the growth of key performance indicators of advertising campaigns and positive feedback from market participants. Using real-world cases and statistical data, it is shown that process

*automation and offer personalization significantly optimize advertising budgets and increase the relevance of communications.*

*Based on the results of the conducted research, the following conclusions were made. The further development of digital advertising will be associated with the deepening integration of artificial intelligence and the emergence of hybrid solutions for analytics and creativity. The main trends will be: the transition from point optimization to the creation of adaptive marketing systems, forecasting consumer trends, and building long-term relationships with the audience. The ability of businesses to effectively implement and use AI technologies will become a critical factor of competitiveness in the digital market.*

**Ключевые слова:** *искусственный интеллект, цифровая реклама, programmatic, персонализация, большие данные, чат-боты, анализ эффективности, медийные закупки.*

**Key words:** *artificial intelligence, digital advertising, programmatic, personalization, big data, chatbots, effectiveness analysis, media buying.*

**Введение и актуальность.** Последние годы отмечены стремительным ростом объема цифровой рекламы и все более широким внедрением искусственного интеллекта (ИИ) в рекламные технологии как в России, так и во всем мире. По оценкам агентства GroupM, к 2023 году глобальные расходы на интернет-рекламу с использованием ИИ составили свыше 80 миллиардов долларов, а в России объем рынка digital-рекламы вырос на 14% за год и достиг 355 млрд рублей [1]. ИИ-технологии обеспечивают брендам конкурентные преимущества, помогая собирать и анализировать большие данные, автоматизировать закупку рекламы, повышать точность таргетирования и оптимизировать рекламные креативы.

Популяризация ИИ связана с трансформацией поведения потребителей: современная аудитория стремится к персонализированным коммуникациям и мгновенному получению релевантной информации. Компании, осваивающие ИИ-решения, способны предлагать именно те продукты и услуги, которые ожидает пользователь, что повышает эффективность инвестиций в рекламу [2]. Особенно актуально исследование внедрения искусственного интеллекта для российских коммуникационных агентств и внутренних маркетинговых команд, которые реализуют комплексные digital-кампании.

#### **Автоматизация медийных закупок и programmatic.**

Одно из важнейших направлений применения искусственного интеллекта в рекламе – автоматизация закупки медийных размещений через programmatic-платформы. Такие платформы анализируют поведение пользователей в интернете в режиме реального времени, используя алгоритмы машинного обучения для выбора оптимального времени и места показа объявления.

По данным Ассоциации развития интерактивной рекламы (IAB Russia), в 2022 году на programmatic пришлось свыше 65% бюджета на баннерную рекламу в Рунете [3], что позволяет значительно повысить релевантность показа, снизить

стоимость привлечения клиента (CPA) на 20–30% и увеличить конверсию рекламных кампаний [4].

Например, в 2023 году крупный российский онлайн-ритейлер Wildberries внедрил ИИ-алгоритмы для автоматизации закупки трафика и управления рекламными объявлениями на платформе myTarget. Как отмечает представитель компании, это позволило повысить эффективность кампаний на 18% по показателю ROI [5].

ИИ позволяет брендам формировать уникальные предложения и креативы под каждого пользователя. Технологии машинного обучения анализируют сотни параметров – геолокацию, поведение, интересы, историю покупок – и на их основании строят персональные рекламные обращения. Такие подходы применяют как крупные рекламные сети, так и российские маркетинговые платформы.

Согласно исследованию Data Insight, более 60% компаний в России используют элементы персонализации в digital-кампаниях; персонализированные объявления демонстрируют рост кликабельности (CTR) до 41% по сравнению с неперсонализированными [6].

Пример: Банк ВТБ внедрил ИИ для автоматического подбора рекламных креативов и построения персональных офферов для клиентов в цифровых каналах. Благодаря этому, конверсия в заявку на продукт выросла на 26% за полгода [7].

ИИ сегодня не только оптимизирует закупки и анализирует данные, но и активно используется на этапе создания рекламных материалов. С помощью генеративных моделей (например, ЯндексGPT, RuGPT, Kandinsky) компании быстро разрабатывают тексты, графику и видеоролики для рекламы, сокращая временные и финансовые издержки.

Опрос Cossa.ru показал, что в 2023 году около 38% российских digital-агентств используют генеративные ИИ-сервисы для разработки креативов [8]. Также активно применяются чат-боты для автоматизации коммуникаций с потенциальными клиентами: сервисы на базе Dialogs и Sber AI обеспечивают более быструю обработку лидов и первичный контакт.

Пример: Сеть «Азбука Вкуса» запустила автоматизированного чат-бота на сайте и в Telegram, который на ИИ-алгоритмах обрабатывает обращения и персонализирует предложения. По итогам полугодового теста показатель конверсии чата в покупку увеличился на 19% [9].

ИИ-инструменты позволяют в реальном времени анализировать огромные массивы данных о результатах рекламных кампаний: от трафика и вовлеченности до возврата инвестиций (ROI) и прироста клиентской базы. Сервисы на базе искусственного интеллекта формируют прогнозы на основании истории, погодных условий, времени суток и других факторов.

Согласно исследованию MyTarget, использование ИИ-инструментов для оптимизации digital-кампаний позволяет увеличить эффективность управления ставками на 12–15%, а точность прогноза конверсии – до 90% [10].

Подводя итоги, можно с уверенностью констатировать, что применение технологий искусственного интеллекта в сфере цифровой рекламы прочно утвердилось в качестве одного из ключевых драйверов, кардинально повышающих эффективность и точность современных маркетинговых коммуникаций.

Трансформация, инициированная внедрением ИИ, носит комплексный характер: российские компании уже активно и успешно используют интеллектуальные алгоритмы для автоматизации процессов медиазакупок, глубинного анализа больших данных (big data), гиперперсонализации рекламных предложений и даже генерации уникального креативного контента. Результатом этого повсеместного внедрения становится закономерный рост ключевых показателей эффективности (KPI) рекламных кампаний, что находит свое подтверждение в позитивных отзывах и практическом опыте ведущих участников рынка.

В перспективе нас ожидает еще более глубокая и масштабная интеграция искусственного интеллекта в рекламную экосистему. Можно прогнозировать появление гибридных решений, которые будут комбинировать возможности прогнозной аналитики и генеративного креатива, создавая тем самым замкнутый цикл оптимизации рекламной деятельности. Такие системы позволят бизнесу не только мгновенно реагировать на малейшие колебания рыночной конъюнктуры, но и прогнозировать тренды, выстраивая осмысленный и долгосрочный диалог с целевой аудиторией. Это переход от точечной оптимизации кампаний к созданию адаптивной, самообучающейся маркетинговой среды.

**Выводы.** Искусственный интеллект перестает быть просто инструментом для решения тактических задач, превращаясь в стратегический актив, который переопределяет саму философию взаимодействия бренда с потребителем.

Способность бизнеса адаптироваться к этой новой парадигме, инвестировать в развитие и интеграцию ИИ-решений будет в значительной степени определять его конкурентоспособность и способность формировать прочные, долгосрочные отношения с лояльной аудиторией в условиях все более острой конкурентной борьбы за внимание потребителя.

#### **Список использованных источников:**

1. Рынок интернет-рекламы в России вырос на 14% в 2022 году [Электронный ресурс] // Коммерсантъ. – 2023. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5909654> (дата обращения: 26.05.2024).
2. The Future of Digital Advertising in Russia. [Электронный ресурс] // Data Insight. – URL: [https://datainsight.ru/report\\_futuredigitalad](https://datainsight.ru/report_futuredigitalad) (дата обращения: 26.05.2024).

3. Рынок programmatic-рекламы в России [Электронный ресурс] // IAB Russia. – 2023. – URL: <https://www.iabrus.ru/news/programmatic2023> (дата обращения: 26.05.2024).
4. Состояние programmatic в России: результаты исследований [Электронный ресурс] // Adindex. – 2024. – URL: <https://adindex.ru/news/market/2024/03/7/315643.phtml> (дата обращения: 26.05.2024).
5. Wildberries увеличил эффективность digital-кампаний с помощью ИИ [Электронный ресурс] // Sostav.ru. – 2023. – URL: <https://www.sostav.ru/publication/wb-ai-marketing-54503.html> (дата обращения: 26.05.2024).
6. Исследование Data Insight о персонализации в digital-рекламе [Электронный ресурс] // Data Insight. – 2024. – URL: <https://datainsight.ru/persona2024> (дата обращения: 26.05.2024).
7. Банк ВТБ повысил конверсию с помощью ИИ [Электронный ресурс] // Pressfeed.ru. – 2024. – URL: <https://pressfeed.ru/news/ai-vtb-ads> (дата обращения: 26.05.2024).
8. ИИ в креативных digital-агентствах: тренды 2023 года [Электронный ресурс] // Cossa.ru. – 2023. – URL: <https://www.cossa.ru/news/291086/> (дата обращения: 26.05.2024).
9. Сеть "Азбука Вкуса" внедрила ИИ-чаты [Электронный ресурс] // Retail.ru. – 2024. – URL: <https://www.retail.ru/news/azbuka-vkusa-ai-chat-2024/> (дата обращения: 26.05.2024).
10. Аналитика MyTarget: ИИ повышает эффективность digital-рекламы [Электронный ресурс] // MyTarget – 2023. – URL: <https://target.my.com/news/ai-report2023> (дата обращения: 26.05.2024).

УДК 33

**GR КАК ЧАСТЬ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ В РОССИИ (НА ПРИМЕРЕ «ЯНДЕКСА»)**

Черных Дарья Владимировна,  
Лебедева Анна Дмитриевна,  
Российский государственный гуманитарный  
университет, г. Москва

**Аннотация.** Цель исследования: статья посвящена специфике GR-менеджмента, как части стратегии развития технологических компаний в России. Рассмотрены основные теоретические аспекты понятия Government Relations (GR), обозначена его роль для технологических компаний и проведён анализ кейсов GR-стратегий российской компании «Яндекс».

Исследование показало, что GR является ключевым элементом стратегии развития российской технологической компании – «Яндекса». Несмотря на общие цели, такие как минимизация регуляторных рисков и продвижение интересов, каждая компания имеет уникальную GR-стратегию, адаптированную к её бизнес-модели и корпоративной культуре.

На основании результатов проведённого исследования были сделаны следующие выводы. Ключевое различие в GR-стратегиях технологической компании заключается в восприятии роли государства и цели: «Яндекс» предпочитает вести независимый диалог и привлекать экспертов, развивает более тесное сотрудничество с государством и его представителями. В целом, были выявлены следующие основные критерии успешной GR-стратегии: она должна быть проактивной, предвидящей изменения и формирующей общественное мнение; GR-специалисты должны иметь глубокие знания в праве, экономике и коммуникациях, использовать аналитику для прогнозирования рисков; GR-деятельность должна быть прозрачной и этичной, исключая коррупцию; результатом GR должны стать долгосрочные партнёрские отношения с государственными органами, основанные на доверии.

**Abstract.** Research objective: the article is devoted to the specifics of GR-management as part of the development strategy of technology companies in Russia. The main theoretical aspects of the concept of Government Relations (GR) are considered, its role for technology companies is outlined, and the case studies of the GR strategies of the Russian company Yandex are analyzed.

The study showed that GR is a key element of the development strategy of the Russian technology company, Yandex. Despite common goals such as minimizing regulatory risks and advancing interests, each company has a unique GR strategy adapted to its business model and corporate culture.

Based on the results of the study, the following conclusions were drawn. The key difference in the GR strategies of a technology company lies in the perception of the role of the state and the goal: Yandex prefers to conduct an independent dialogue and involve experts, develops closer cooperation with the state and its representatives. In general, the following main criteria for a successful GR strategy have been identified:

*It should be proactive, anticipating changes and shaping public opinion.; GR specialists should have deep knowledge in law, economics and communications, and use analytics to predict risks; GR activities should be transparent and ethical, excluding corruption; GR should result in long-term partnerships with government agencies based on trust.*

**Ключевые слова:** менеджмент, искусственный интеллект, цифровая экономика, инновации.

**Key words:** management, artificial intelligence, digital economy, innovation.

**Введение.** Настоящее исследование посвящено изучению GR стратегии как неотъемлемой части развития технологических компаний в России, рассматриваемой на примере «Яндекса». Актуальность исследования GR-менеджмента данной компании обусловлена рядом факторов, среди которых для изучения были выделены следующие: вовлечение студентов в актуальные коммуникационные практики, GR как перспективное направление для трудоустройства выпускников РГГУ, формирование навыков взаимодействия с государством и бизнесом, а также расширение партнерских связей вуза.

**Актуальность** темы обусловлена не только вышеупомянутыми факторами, но и недостаточной степенью изученности практической GR-деятельности российского технологического бизнеса, что создает потребность в анализе и систематизации практического опыта для дальнейшего совершенствования взаимодействия бизнеса и власти.

**Основная часть.** Активно используемый в американской политологии термин Government Relations (GR) для России является относительно новым направлением, появившемся в XXI в. Л.В. Сморгунов дал следующее определение GR – это взаимодействие бизнеса и гражданского общества с государством с целью влияния первых на принятие эффективных решений, выгодных для стабильной работы бизнеса [1].

Взаимодействие бизнеса и государства – это не простое объединение ресурсов, а процесс согласования интересов для достижения общих целей. Государство заинтересовано в инновационном развитии, повышении качества и объемов производства, а предприниматели – в стабильной прибыли и выстраивании отношений с властью. Взаимодействие государств и бизнеса должно происходить в четких правовых рамках, учитывающих интересы обеих сторон и цели проектов.

В политическом взаимодействии бизнеса и государства наблюдается тенденция перехода от личных договоренностей с чиновниками к созданию долгосрочных и стабильных коммуникационных систем, таких как Government Relations, что переводится как взаимодействие с органами власти. GR предполагает деятельность специально уполномоченных сотрудников (GR-менеджеров) крупных компаний, направленную на ведение работы с органами власти, а также систематические попытки компаний влиять на действия и меры властей для достижения собственных целей и защиты интересов. Основная задача GR – предотвращение угроз от политических стейкхолдеров и реализация потенциальных возможностей компании, а цель – построение долгосрочной, комфортной и предсказуемой системы отношений с профильными политическими стейкхолдерами [2].

Стратегия инновационной деятельности представляет собой набор правил и комплексный план для достижения целей организации, а инновационная политика – это комплекс мер, направленных на развитие такой деятельности. Взаимодействие бизнеса и власти в этой сфере имеет важное значение, поскольку позволяет каждой стороне реализовать свои интересы и минимизировать риски [3].

Социальная значимость такого взаимодействия заключается в повышении качества предоставляемых услуг населению. Таким образом, эффективное взаимодействие бизнеса и государства в инновационной сфере способствует развитию экономики и повышению уровня жизни населения [4].

В инновационной сфере понятие GR часто путают с государственно-частным партнерством (ГЧП). GR-специалистам инновационных компаний легче взаимодействовать с властями, так как инновации – приоритетное направление для страны. Государство заинтересовано в тесном сотрудничестве с инновационными компаниями, выходящим за рамки стандартного GR, например, через ГЧП. ГЧП – это формальное соглашение между государством и частными партнерами, где обе стороны участвуют в принятии решений и вкладывают ресурсы для достижения общих целей. Таким образом, ГЧП можно рассматривать как одну из ключевых GR-технологий в инновационной сфере [5].

Помимо ГЧП к базовым технологиям взаимодействия бизнеса и государства относятся *media relations*, экспертное сообщество и лоббизм.

*Media relations* включает выстраивание отношений со СМИ для поддержания имиджа и репутации компании, представления интересов социальных групп, обеспечения общественной поддержки административных решений и подготовки общества к их принятию. При работе с данной технологией важна разработка стратегии, в которой определяются цели и задачи, целевая аудитория, список приоритетных СМИ, принципы работы с ними и тематика освещения. Необходимо проводить регулярный мониторинг СМИ, медиа-активности конкурентов и публикаций о компании, а также организовывать пресс-мероприятия.

Экспертное сообщество предоставляет квалифицированные заключения и суждения, основанные на индивидуальных или коллективных оценках. Усиление его роли возможно при реформировании системы поддержки решений, законодательном закреплении прав экспертов и повышении уровня публичности экспертных работ [6].

В сфере лоббистской деятельности ключевые игроки, в частности, деловые ассоциации, активно соперничают за роль главного посредника между бизнесом и государственными структурами. Конкуренция разворачивается в двух направлениях: за привлечение внимания властей и за привлечение предпринимателей, рассматривающих ассоциации как инструмент лоббирования [7].

Среди ключевых игроков лоббистской деятельности можно выделить: Торгово-промышленную палату Российской Федерации, Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП), «Деловая Россия» и «Опора России». Важно отметить, что, несмотря на отсутствие формализованного лоббизма в России, каждая из этих организаций ориентирована на определенный

сегмент бизнеса: РСПП – на крупный, «Деловая Россия» – на средний, а «Опора России» – на малый бизнес [8].

Торгово-промышленная палата Российской Федерации, в силу закона «О торгово-промышленных палатах» [9], обладает правом проведения независимой экспертизы экономических и внешнеэкономических нормативных актов. Также Торгово-промышленная палата РФ уполномочена представлять и отстаивать интересы своих членов в органах власти. Особую роль в региональном лоббировании играет аппарат полномочного представителя президента Российской Федерации. Совет Федерации, в свою очередь, зачастую называют «палатой лоббистов» из-за значительного представительства регионального бизнеса в его составе [10].

Таким образом, взаимодействие бизнеса и власти характеризуется рядом отличительных критериев, выделяющих его среди других форм отношений. Во-первых, государство часто контролирует и финансирует продвижение интересов бизнеса, например, через создание бизнес-инкубаторов и технопарков. Во-вторых, оно предполагает кооперацию частных и государственных структур, нацеленную на конкретные цели и подкрепленную договоренностями. Важным аспектом является регламентация сроков действия партнерских соглашений. Финансирование проектов осуществляется как за счет частных инвестиций, так и государственных ресурсов, нередко в форме совместного инвестирования.

Распределение ответственности в GR также имеет свои особенности: бизнес определяет цели, параметры проекта, осуществляет мониторинг, в то время как государство продвигает интересы бизнеса и иногда обеспечивает финансирование. Риски распределяются между сторонами на основании заключенного соглашения. Суть GR взаимодействия заключается в совместном взаимовыгодном участии в удовлетворении потребностей общества на долгосрочной основе, за счет объединения материальных и нематериальных ресурсов и четкого разграничения ответственности, рисков и полномочий.

В современной экономике технологические компании выступают движущей силой в развитии инноваций и роста. Именно технологические компании, внедряя новые технологии, оказывают влияние на все сферы жизни, что делает их объектом пристального внимания со стороны государства. В этой связи, GR-менеджмент приобретает для технологических компаний стратегическое значение.

GR для технологических компаний – это не просто «связь с правительством», а сложный стратегически выверенный процесс, направленный на формирование благоприятной регуляторной среды, защиту интересов компании и содействие её устойчивому развитию. В отличие от традиционных отраслей экономики, технологические компании сталкиваются с вызовами, обусловленными спецификой их деятельности.

Законодательство в сфере информационных технологий, защиты данных, искусственного интеллекта и других передовых областей часто отстает от темпов развития самих технологий, что, в свою очередь, создает неопределенность и риски для бизнеса. GR стратегии позволяют технологическим компаниям быть в курсе готовящихся изменений, участвовать в их обсуждении и влиять на формирование регуляторной политики, максимально отвечающей интересам инновационного развития [11].

Технологические компании конкурируют на мировом рынке, где действуют разные регуляторные режимы. GR помогает таким компаниям адаптироваться к мировым регламентам и законодательству, защищать интеллектуальную собственность и обеспечивать равные условия конкуренции.

Новые технологии зачастую порождают сложные этические вопросы, связанные с приватностью, безопасностью и социальной справедливостью. GR позволяет технологическим компаниям выстраивать диалог с государством и обществом, демонстрируя свою ответственность и готовность к соблюдению этических норм.

Помимо этого, разработка и внедрение новых технологий требуют значительных инвестиций и государственной поддержки. GR способствует получению доступа к государственным программам финансирования, налоговым льготам и другим формам государственной поддержки для компаний технологического сектора экономики.

Таким образом, GR-менеджмент становится для технологических компаний инструментом решения следующих задач [12]:

- возможность мониторинга и анализа изменений в законодательстве;
- участие в обсуждении законопроектов, предложение поправок и влияние на формирование государственной политики в сфере технологий;
- лоббирование интересов компании для их защиты от неблагоприятных законодательных изменений;
- участие в формировании благоприятного общественного мнения о своей деятельности, с целью укрепления имиджа компании и доверия потребителей и инвесторов;
- развитие партнерских отношений с государством для реализации совместных проектов, направленных на развитие цифровой экономики, повышение конкурентоспособности страны и улучшение качества жизни граждан.

Современный этап развития GR характеризуется переходом от реактивной модели реагирования на изменения в законодательстве к проактивной модели формирования регуляторной среды. Для технологических компаний это означает необходимость не просто следить за изменениями, а активно участвовать в их разработке, предлагая свои решения и экспертизу. В этой связи GR-специалисты технологических компаний должны обладать следующими компетенциями:

- глубоким пониманием законодательства, регулирующего деятельность технологических компаний, а также знать особенности работы органов государственной власти;
- отличными навыками коммуникации и переговоров, чтобы эффективно доносить позицию компании до органов власти и убеждать их в необходимости принятия тех или иных решений;
- умением анализировать большие объемы информации, выявлять тенденции и прогнозировать будущие изменения в законодательстве;
- умением управлять проектами, связанными с взаимодействием с органами государственной власти, обеспечивая своевременное и качественное выполнение поставленных задач;
- знанием и соблюдением этических стандартов в своей деятельности, без применения коррупционных схем и неправомерного давления на органы власти.

Таким образом, GR-менеджмент играет ключевую роль для успешной деятельности технологических компаний. Эффективное взаимодействие с государством позволяет компаниям минимизировать риски, создавать благоприятную регуляторную среду, получать государственную поддержку и формировать положительный имидж. В условиях динамично меняющегося мира, где технологии играют все более важную роль, роль GR для технологических компаний будет только возрастать.

В данном разделе рассмотрим конкретные примеры GR-стратегий, применяемых российской технологической компанией «Яндекс». Анализ будет включать в себя исследование различного контента: публикаций, отчетов и СМИ, разбор ситуаций.

«Яндекс» является одной из самых инновационных и быстрорастущих технологических компаний в России. GR-стратегия компании направлена на создание благоприятной среды для развития цифровой экономики, продвижение инноваций и защиту интересов компании в сфере регулирования интернета и персональных данных. «Яндекс» активно участвует в обсуждении новых законов и правил, касающихся интернета, защиты персональных данных, онлайн-рекламы и других вопросов. Компания также сотрудничает с государством в реализации проектов в области образования, науки и культуры. Рассмотрим успешный кейс GR-стратегии «Яндекс» в контексте реализации национального проекта «Цифровая экономика» [13].

#### 1. Кейс: Яндекс и национальный проект «Цифровая экономика».

##### Проблема:

В период 2019-2024 гг. в России осуществлялась реализация национального проекта «Цифровая экономика», в рамках которого государство ставило ключевые цели регулирования и развития цифровых технологий в экономике и социальной сфере среди которых был создан федеральный проект «Цифровые технологии», направленный на коммерциализацию отечественных исследований и разработок и повышение конкурентоспособности продуктов IT-компаний на рынке [14]:

– государство стремилось создать благоприятные условия для развития стартапов в сфере информационных технологий и обеспечивать поддержку лидеров IT-рынка путём стимулирования спроса на их продукты;

– в результате реализации программы увеличилось количество конкурентоспособных компаний на рынке технологического сектора экономики;

– для Яндекс это означало риски появления новых IT-решений, способных конкурировать с продуктами компании.

##### Действия Яндекс в сфере GR:

#### 1. Активное участие в разработке нового законодательства:

– Яндекс организовал совместные рабочие встречи с представителями Госдумы и профильных комитетов;

– эксперты компании представляли свои доклады и сценарии об обязательной предустановке российского ПО на электронные устройства.

2. В 2023 году, в рамках национального проекта «Цифровая экономика» «Яндекс» использовал проактивную GR-стратегию в кейсе об обязательной предустановке российского ПО.

Результаты GR-деятельности Яндекс:

1. В конце декабря 2020 года Государственная дума России приняла законопроект об обязательной предустановке отечественного программного обеспечения на смартфоны, планшеты, компьютеры и умные телевизоры с 1 апреля 2021 г. Обязательная предустановка российского ПО регулируется постановлением Правительства №1867, утвержденным 18 ноября 2020 г. [15].

2. В результате GR компании, в числе приложений, обязательных для предустановки на смартфоны и планшеты, появились «Яндекс Браузер с Алисой», поисковое приложение «Яндекс», «Яндекс Карты», «Яндекс Диск» и другие.

3. Обязательная предустановка поискового приложения «Яндекс» в смартфоны по умолчанию привела к снижению доходов Google от данного сегмента, и необходимости для американской корпорации изменения стратегии работы на российском технологическом рынке.

Для проведения настоящего исследования и, в частности, для анализа кейсов GR-стратегий применялись следующие методы:

1. Контент-анализ публикаций, отчетов и СМИ позволил систематически и объективно изучить информационное поле, связанное с GR-деятельностью технологических компаний. Объектами контент-анализа выступили: пресс-релизы и отчёты исследуемых компаний, публикации в СМИ, статьи и исследования экспертов в области GR, а также нормативно-правовые акты и законопроекты.

2. Кейс-стади применялся для детального изучения конкретных ситуаций взаимодействия технологических компаний с государством. Анализ кейсов позволил выявить модели поведения, успешные стратегии и ошибки, а также оценить влияние GR на результаты деятельности компаний. Источниками информации для кейс-стади послужили публикации в СМИ и официальные отчеты компаний.

3. Сравнительный анализ стратегий компаний позволил выявить общие закономерности и различия в подходах к GR, используемых исследуемыми технологическими компаниями.

Применение данного комплекса методов позволило провести всестороннее и объективное исследование роли GR в деятельности технологических компаний, выявить ключевые тенденции, проблемы и возможности в этой сфере.

Проведенное исследование показало, что GR является не просто вспомогательной функцией, а неотъемлемой частью общей стратегии развития ведущих российских технологических компаний. Анализ кейсов «Яндкса» выявил, что, несмотря на схожие цели – минимизация регуляторных рисков, обеспечение благоприятных условий для бизнеса и продвижение своих интересов, – каждая компания реализует свою уникальную GR-стратегию, адаптированную к особенностям её бизнес-модели, корпоративной культуры и стратегическим приоритетам.

Вместе с тем, анализ GR-деятельности «Яндкса» позволяет выделить ряд общих закономерностей и лучших практик, которые могут быть полезны другим технологическим компаниям:

1. Эффективная GR-стратегия должна быть не реактивной, а проактивной, направленной на предвидение регуляторных изменений и формирование благоприятного общественного мнения.

2. GR-специалисты должны обладать глубокими знаниями в области права, экономики, политологии и коммуникаций. Необходимо использовать GR-аналитику для прогнозирования рисков и возможностей, а также оценки эффективности GR-кампаний.

3. GR-деятельность должна быть прозрачной и этичной, основанной на принципах честности, открытости и уважения к закону. Недопустимы коррупционные схемы и лоббирование интересов, противоречащих общественным интересам.

4. Эффективный GR предполагает выстраивание долгосрочных партнерских отношений с органами государственной власти, основанных на взаимном доверии и общих целях.

**Выводы.** Перспективы развития GR в России связаны с ростом значимости GR-менеджмента в IT и развитием партнерской модели работы бизнеса и государства.

Одним из ключевых аспектов GR-менеджмента в IT является выстраивание доверительных отношений с представителями государственных органов, что предполагает постоянное общение, обмен информацией, участие в экспертных совещаниях и форумах. IT-компании, обладающие хорошо развитой GR-функцией, могут оперативно получать информацию о планируемых изменениях в законодательстве, заранее оценивать их потенциальное влияние на свой бизнес и разрабатывать стратегии адаптации. Кроме того, GR-менеджеры выступают в роли моста между компанией и государством, разъясняя специфику IT-бизнеса, его потребности и ожидания.

Специфика IT-отрасли также требует от GR-менеджеров глубокого понимания технологических процессов и особенностей цифровой экономики. Они должны быть способны эффективно коммуницировать сложные технические концепции лицам, принимающим решения, и доносить до них важность поддержки инновационных проектов. В условиях усиливающейся конкуренции за таланты, инвестиции и рынки сбыта, GR-менеджмент позволяет IT-компаниям формировать благоприятный имидж и продвигать свои интересы на национальном и международном уровнях.

#### **Список использованных источников:**

1. Государственная политика и управление. Концепции и проблемы : учебник для вузов / под редакцией Л. В. Сморгунова. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 395 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-06730-9. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/562638> (дата обращения: 12.10.2025).

2. Закиров А.Р. GR-стратегия: этапы реализации // Вестник РГГУ. Серия: Политология. История. Международные отношения, 2017. С. 115-124.

3. Кайдашова А.К., Сизганова Е.Ю., Цветков С.А. Государственное регулирование процессов взаимодействия населения, бизнеса и власти в условиях социально-экономических кризисов XXI века // Экономика, предпринимательство и право. 2021. Т. 11, № 3. С. 657-668. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=45068347> (дата обращения: 12.10.2025).

4. GR: Полное руководство по разработке государственно-управленческих решений, теории и практике лоббирования – П. Толстых – Альпина ПРО – 9785961438000 – 2020 – <https://hse.alpinadigital.ru/book/20077> – Alpina (дата обращения: 12.10.2025).
5. Бизнес и власть в России: взаимодействие в условиях кризиса / под ред. А.Н. Шохина. М.: Высш. шк. экономики, 2016. 277 с.
6. GR-связи с государством: теория, практика и механизмы взаимодействия бизнеса и гражданского общества с государством. Учебное пособие / под ред. Л. В. Сморгунова и Л. Н. Тимофеевой. – М. : Российская политическая энциклопедия (РОССПЭН), 2012. – 407 с. – (Политология России).
7. GR и лоббизм: теория и технологии : учебник для вузов / под редакцией В. А. Ачкасовой, И. Е. Минтусова, О. Г. Филатовой. – 2-е изд. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 438 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-14000-2. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/560059> (дата обращения: 12.10.2025).
8. Толстых П.А. GR. Практикум по лоббизму в России / П. А. Толстых. – Москва : Альпина Бизнес Букс : НИККОЛО М, 2007. – 378 с.
9. Закон РФ от 07.07.1993 № 5340-1 (ред. от 12.12.2023) «О торгово-промышленных палатах в Российской Федерации» // СПС КонсультантПлюс – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_2269/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_2269/) (дата обращения: 12.10.2025).
10. Толстых П.А. GR. Практикум по лоббизму в России / П. А. Толстых. – Москва : Альпина Бизнес Букс : НИККОЛО М, 2007. – 378 с.
11. Сарпеков Р.К. Цифровизация правового пространства // Вестник Института законодательства и правовой информации Республики Казахстан. – 2020. – № 4. – С. 12-24.
12. GR и лоббизм: теория и технологии: учебник для вузов / под редакцией В. А. Ачкасовой, И. Е. Минтусова, О. Г. Филатовой. – 2-е изд. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 438 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-14000-2. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/560059> (дата обращения: 12.10.2025).
13. Национальный проект «Цифровая экономика» // Официальный сайт проекта – URL: <https://xn--80aarpemcchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/projects/tsifrovaya-ekonomika/> (дата обращения: 12.10.2025).
14. Гаврилова Э.Н. Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» как механизм поддержки российской отрасли информационных технологий // Вестник университета. 2022. № 12. С. 110-118.
15. Постановление Правительства РФ от 18.11.2020 № 1867 (ред. от 26.08.2023) «О предварительной установке программ для электронных вычислительных машин, странами происхождения которых являются Российская Федерация или другие государства – члены Евразийского экономического союза, на отдельные виды технически сложных товаров и об обеспечении возможности использования без дополнительных настроек (по умолчанию) поисковой системы, страной происхождения которой является Российская Федерация или другие государства – члены Евразийского экономического союза» // СПС КонсультантПлюс – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_368496/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_368496/) (дата обращения: 12.10.2025).

УДК 331.5

**ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ РЫНКА ТРУДА В РФ: ПОКАЗАТЕЛИ И ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ЗАНЯТОСТИ**

Смолина Елена Григорьевна,  
Волгоградский институт управления – филиала РАНХиГС,  
г. Волгоград, РФ

**Аннотация.** Статья посвящена анализу понятия «рынок труда» и его основным характеристикам. Автор приводит перечень современных тенденций, отмечаемых в вопросах занятости, а также определяет проблемные области трудовых отношений. В статье анализируется актуальная статистика и результаты социологических исследований, связанных с современным состоянием рынка труда. Автор делает вывод о трудностях и преимуществах современного рынка труда и занятости, а также предлагает возможные пути решения обозначенных проблем с уточнением функциональной роли органов власти в этом вопросе.

**Abstract.** The article is devoted to the analysis of the concept of «labour market» and its main characteristics. The author provides a list of current trends in employment issues, as well as identifies problematic areas in labor relations. The article analyzes current statistics and the results of sociological studies related to the current state of the labour market. The author concludes on the difficulties and advantages of the labour market and employment, and suggests possible solutions to the identified problems, clarifying the functional role of government agencies in this matter.

**Ключевые слова:** рынок труда, занятость населения, традиционная занятость, платформенная занятость, дистанционная занятость, платформенная экономика, цифровая экономика.

**Key words:** labor market, employment, traditional employment, platform employment, remote employment, platform economy, digital economy.

**Введение.** В современном мире рынок труда играет важную роль в экономическом развитии страны, определяя уровень занятости населения, качество жизни и социальное благополучие граждан. В условиях быстро меняющейся реальности понимание рынка труда становится критически важным для всех участников – работодателей, органов власти и трудоспособного населения. Цифровое развитие, проблема сокращения населения и его старение, а также поколенческий фактор трансформируют рынок труда, в результате чего возникают и распространяются новые формы занятости. В этих новых условиях актуализируется анализ состояния рынка труда в современный период.

**Цель исследования:** на основе теоретического анализа определить ключевые характеристики современного состояния рынка труда в РФ.

**Материалы и методы исследования.** Материалами для исследования послужили работы отечественных и зарубежных авторов по теме занятости,

экономической и социальной политике государства, а также статистические данные, связанные с характеристиками трудоспособного населения и рынка труда, в целом. Отдельно следует отметить результаты актуальных социологических исследования в области занятости населения в современный период в РФ.

В исследовании были применены следующие методы: анализ научной, учебной и методической литературы; систематизация информации, полученной из литературных источников и интернет-ресурсов; с помощью сравнительного анализа было представлено содержание понятий «рынок труда» и «занятость населения»; метод классификации был применён при рассмотрении форм занятости; при написании основных выводов и заключения был применен метод индукции.

**Основная часть.** Обратимся к теоретическому анализу категории «рынок труда». По определению Международной организации труда (МОТ), рынок труда – это сфера, где предприниматели и работники посредством коллективных или индивидуальных переговоров приходят к соглашению относительно заработной платы и условий труда.

По мнению исследователя Масальского М.Г., рынок труда – это совокупность отношений между продавцами и покупателями такого специфического товара, как рабочая сила. На нём формируется спрос и предложение рабочей силы [1, С.93].

С точки зрения автора, на современном этапе социально-экономического развития российский рынок труда развивается под воздействием как внутренних, так и внешних факторов.

К внутренним факторам относятся демографические процессы, структурные изменения в экономике, уровень образования и мобильность рабочей силы. Среди внешних факторов можно выделить влияние глобализации, технологических изменений, а также санкционное давление. Все это в совокупности определяет новые тенденции в формировании занятости, оплате труда и системе профессиональной подготовки кадров (см. рисунок 1).



Рис. 1 Основные тенденции на рынке труда РФ

Источник: составлено автором по данным настоящего исследования.

Следует отметить, что ключевое влияние на современный рынок труда оказали последствия COVID-19 и современные геополитические вызовы. Официальная статистика Росстата по состоянию на август 2025 года фиксирует уровень безработицы в России на отметке 2,1%, что является историческим минимумом за весь постсоветский период. Тем не менее, в стране наблюдается дефицит кадров, что подтверждает коэффициент напряжённости на рынке труда, отражающий соотношение спроса и предложения на рабочую силу. В августе 2025 года он составил 0,4 (см. таблицу 1).

Таблица 1

## Текущее состояние рынка труда в России

Показатель	2022	2023	2024	2025 (по состоянию на август 2025)
Уровень безработицы	4,1%	3,2%	2,3%	2,1%
Уровень занятости	59,1%	59,5%	61,6%	62,0%
Средняя номинальная заработная плата	62 270 руб.	70 131 руб.	87 952 руб.	99 422 руб.
Коэффициент напряжённости на рынке труда	0,6	0,4	0,5	0,4

*Источник: Федеральная служба государственной статистики.*

Данный показатель характеризует конкурентоспособный рынок, где работодатели должны предлагать привлекательные условия труда и дополнительные льготы, чтобы привлечь лучших специалистов. Таким образом, коэффициент напряжённости на рынке труда служит важным инструментом для оценки состояния трудовых ресурсов и разработки эффективных кадровых стратегий.

По данным масштабного исследования аналитического центра SuperJob наиболее остро кадровый голод наблюдается в следующих отраслях: медицина (90%), строительство (83%), продажи и услуги (80%), логистика (79%), IT (78%), финансы (76%) [2]. Решение этой проблемы требует комплексного подхода, включающего как меры со стороны государства, так и отдельных организаций. Проблему дефицита кадров можно решить за счёт изменения условий труда в компаниях. Например, участие сотрудников в принятии решений, а также создание благоприятной рабочей среды – одно из современных направлений грамотного управления человеческими ресурсами. Вовлекая сотрудников, организация повышает их заинтересованность в рабочую атмосферу и дела компании.

Отметим, что, по мнению Ивановой О.Э., человеческие ресурсы представляют собой не просто набор работников, а уникальный и динамичный ресурс, обладающий особыми качествами, навыками и потенциалом, которые

могут значительно влиять на эффективность и конкурентоспособность организации [3, с. 130]. Также все большее распространение получает менторинг, направленный на мотивацию и удержание сотрудников [4, с. 4]. Менторы – это наставники, помогающие подопечному достичь профессионального и карьерного роста. Они могут делиться своим опытом, что способствует более быстрому обучению, в связи с тем, что подразумевается тесная обратная связь. Эффективные программы менторинга могут значительно повысить производительность и удовлетворённость сотрудников, а также помочь новому персоналу быстрее освоиться и адаптироваться к изменениям. Грамотное использование человеческих ресурсов на предприятиях позволит повысить эффективность рынка труда в стране в целом, а также решить проблему с нехваткой квалифицированных специалистов.

Продолжая анализировать данные таблицы 1, отметим, что в период с 2022 года по 2025 год в Российской Федерации наблюдается устойчивый рост средней номинальной заработной платы. За три года средняя зарплата увеличилась с 62 270 руб. в 2022 году до 99 422 руб. в 2025, что составляет прирост на 59,6%. Наибольшие темпы роста отмечаются в 2023 – 2024 годах, когда показатель увеличился на 25,5%. Однако в 2025 динамика роста замедляется по сравнению с предыдущим годом, что может свидетельствовать о стабилизации экономики.

Вместе с проблемой кадрового голода ключевые отрасли российской экономики в последнее время стала охватывать ещё одна угроза – это скрытая безработица. Плакся В.И. утверждает, что нужно «...трактовать скрытую безработицу как состояние формально занятой, но не полно и не эффективно используемой рабочей силы» [5, с. 21]. Обратим внимание, что скрытая безработица искажает статистические данные, затрудняя оценку состояния экономики страны. Это также приводит к неполному использованию трудовых ресурсов, создавая дефицит рабочей силы. Кроме этого, она способствует увеличению неформальной занятости. Наличие скрытой безработицы в стране требует особого внимания со стороны государственных органов и разработку мер по её сокращению на рынке труда.

Ещё одной из современных тенденций занятости населения является актуализация удалённой работы. Впервые такие изменения рынок труда России претерпел после пандемии COVID-19. Однако следует отметить, что к 2025 году гибридный формат стал нормой: часть времени сотрудники работают из дома, часть – в офисе. Согласно данным ВЦИОМ, приверженность гибким формам занятости связана со следующими факторами: не нужно тратить времени на дорогу (24%), свободный график (15%), комфортная обстановка (13%), близость семьи (11%) и другие [6]. Отметим также влияние роста числа самозанятых и предпринимателей на сокращение количества наёмных сотрудников. Федеральная налоговая служба (далее ФНС) трактует понятие «самозанятые граждане» как физические лица, в том числе индивидуальные предприниматели (далее ИП), перешедшие на специальный налоговый режим – «налог на профессиональный доход» (далее НПД), составляющий 4%, если доход получен от физического лица, и 6% – от юридического лица или ИП. Так, по данным Единого реестра субъектов малого и среднего предпринимательства ФНС, в

России на 1 января 2025 года зарегистрировано 14 630 332 млн. самозанятых, зафиксировавших свой статус [7].

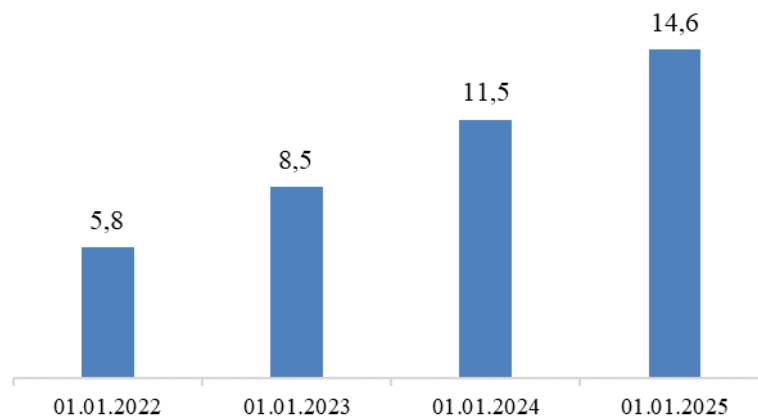


Рисунок 2. Динамика самозанятых в РФ, в млн. человек

*Источник: Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства*

Рост самозанятых создаёт дефицит кадров во многих отраслях, ведь всё чаще работники уходят в сферы оказания услуг на привлекательных условиях НПД (см. рисунок 2).

Для решения выявленных проблем исследователи и эксперты предлагают разные меры на федеральном, региональном уровнях и уровне конкретных организаций. Так, в России действует государственная программа «Содействие занятости населения». В первую очередь, она направлена на формирование гибкого рынка труда, обеспечение занятости населения и снижение уровня безработицы. Основными целями являются не превышение к 2030 году значения уровня регистрируемой безработицы более 1% и создание условий для формирования культуры безопасного труда. Кроме этого, согласно Указу Президента РФ запущен нацпроект «Кадры», целью которого является удовлетворение потребности экономики в кадрах на основе дополнительного вовлечения в занятость.

Подводя итог вышесказанному, можно сделать вывод о том, что текущие тенденции на рынке труда Российской Федерации обусловлены: 1) низким уровнем безработицы; 2) нехваткой квалифицированных кадров; 3) ростом числа самозанятых; 4) замедлением роста номинальной заработной платы; 5) скрытой безработицей; 6) актуализацией удаленной работы.

**Выводы.** Таким образом, рынок труда – это система социально-экономических отношений, в рамках которой осуществляется взаимодействие между работниками и работодателями по поводу найма, использования и оплаты труда. Иными словами, это сфера, где формируются спрос и предложение на рабочую силу, определяется её цена (зарботная плата) и складываются условия занятости. Современный отечественный рынок труда характеризуется

противоречивостью. С одной стороны, уровень безработицы остается на исторически низких значениях, что свидетельствует о высокой вовлеченности населения в экономическую деятельность. С другой – сохраняется выраженный дефицит кадров. Такая ситуация требует активного вмешательства государства в вопрос регулирования рынка труда.

**Список использованных источников:**

1. Масальский М.Г. Рынок труда и безработица // Экономика и социум. 2022. №4-3 (95). – С. 89-91.
2. РБК: офиц. сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/>. (дата обращения: 27.10.2025).
3. Иванова О. Э. Управление человеческими ресурсами: концепция и методология методическое пособие / О. Э. Иванова, Н. Ю. Корнеева. – Челябинск: Издательство ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2018. – 145 с. – ISBN 978-5-93162-075-6.
4. Борисова Л. А. Основные тенденции управления человеческими ресурсами / Л. А. Борисова. – Текст: непосредственный // УЭПС: управление, экономика, политика, социология. – 2021 – № 3. С. 1-6.
5. Плакся В. Н. Безработица: теория и современная российская практика. – Москва: Издательство РАРС, 2004. – 384 с.
6. ВЦИОМ: офиц. сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/rabota-iz-doma-kak-novaja-norma>. (дата обращения: 22.10.2025).
7. Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rmsp.nalog.ru/statistics2.html>. (дата обращения: 27.10.2025).

УДК 33

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПОЛОЖЕНИЕ И ПУТИ  
РАЗВИТИЯ КИТАЙСКОГО РЫНКА В ГЛОБАЛЬНОМ  
ПРОСТРАНСТВЕ: МНОГОАСПЕКТНЫЙ АНАЛИЗ**

*Инь Хуэйсинь,  
Санкт-Петербургский университет технологий  
управления и экономики, г. Санкт-Петербург*

**Аннотация.** За 45 лет Китай трансформировался из закрытой плановой экономики в структурный элемент глобальной экономики, демонстрируя значимые макроэкономические показатели: 16,9% мирового ВВП, 14% глобального экспорта и 38% вклад в прирост мирового ВВП. В рамках многоаспектного анализа выявлены ключевые факторы развития: полная промышленная система, экспортный потенциал секторов «трёх новых направлений» (NEV, литиевые батареи, солнечная энергетика) и реализация инициативы «Один пояс – один путь». На основе данных 2023-2024 гг. сформулированы стратегические ориентиры до 2030 года. Результаты исследования подтверждают, что промышленный базис, динамика новых отраслей и политика открытости обеспечат Китаю сохранение ключевой роли в международной торговле, потреблении и инвестиционных процессах, укрепляя его статус драйвера мирового экономического роста.

**Abstract.** Over the past 45 years, China has transformed from a closed, planned economy into a structural component of the global economy, demonstrating significant macroeconomic indicators: it accounts for 16.9% of global GDP, 14% of global exports, and has contributed 38% to the growth of world GDP. A multifaceted analysis has identified key development drivers: a fully-fledged industrial system, the export potential of the "three new categories" sectors (New Energy Vehicles – NEVs, lithium batteries, solar energy), and the implementation of the Belt and Road Initiative. Based on data from 2023-2024, strategic priorities up to 2030 have been formulated. The research results confirm that the industrial base, the dynamism of new industries, and the policy of openness will ensure China maintains a pivotal role in international trade, consumption, and investment processes, thereby reinforcing its status as a driver of global economic growth.

**Ключевые слова:** китайский рынок; глобальные цепочки поставок; инициатива «Один пояс – один путь»; «три новых» отрасли; потребительский рынок; НИОКР; геополитические риски.

**Key words:** Chinese market; global supply chains; Belt and Road Initiative; "three new" categories industries; consumer market; R&D; geopolitical risks.

**Введение. Актуальность.** Глобализация и реконструкция международной системы разделения труда превратили китайский рынок из периферийного в центральный узел мировой экономики: Китай стал «мировой фабрикой» и одним из крупнейших потребительских рынков, и его

стратегический выбор в условиях замедления глобального роста, роста протекционизма и геополитических конфликтов будет иметь значительное влияние на его собственную экономику и глобальную систему управления; при этом, хотя большинство исследований рассматривают отдельные аспекты роста китайской экономики, отсутствует системный анализ её стратегического положения в мире, поэтому цель исследования – определить позицию китайского рынка в глобальной экономике по ключевым индикаторам (ВВП, торговля, инвестиции), выявить структурные преимущества, включая синергию промышленной системы, новых отраслей и инициатив открытого сотрудничества, а также определить риски и предложить стратегии развития с учётом политического ориентира; в работе используется сочетание количественного анализа и кейс-исследования, а данные взяты из статистических отчётов за 2023-2024 гг. Государственного статистического комитета КНР, Всемирного банка, ВТО.

**Основная часть.** С начала реформ и открытости Китай продемонстрировал исключительные экономические результаты: за 45 лет ВВП вырос в 342 раза со 136.8 млрд до 126 трлн юаней (около \$17.8 трлн) при среднегодовом темпе роста 8.9% – значительно выше global average 2.9%. В 2010 году Китай стал второй крупнейшей экономикой мира, последовательно сокращая разрыв с США. По показателям благосостояния ВВП на душу населения достиг \$12,741 в 2023 году (в 81 раз выше уровня 1978 года), что обеспечило переход страны в категорию государств со средним доходом. Макроэкономическая стабильность подтверждается контролируемой инфляцией (ИПЦ +0.2%) и стабильной занятостью (уровень безработицы 5.2%). Согласно данным ОЭСР [9], 38% global economic growth в 2023 году обеспечено китайской экономикой, что подтверждает её роль ключевого драйвера мирового развития.

Китайская экономика осуществила структурную трансформацию от модели «инвестиции + экспорт» к парадигме «потребление + инновации». В период 1978-2008 гг. страна укрепила позиции в глобальных цепочках создания стоимости благодаря конкурентным преимуществам в стоимости рабочей силы и экспортно-ориентированной политике. После 2008 года произошла переориентация на внутренний спрос: к 2024 году объем розничных продаж достиг 51,5 трлн юаней (40,9% ВВП), что делает потребление ключевым драйвером роста на протяжении 12 лет [1]. Инновационная деятельность стала вторым опорным элементом роста. При объеме расходов на НИОКР 3,3 трлн юаней (2,54% ВВП) Китай сохраняет второе место в мире по данному показателю, хотя и уступает США (3,45%) и Японии (3,28%). Результативность инноваций подтверждается выдачей 822 тыс. патентов в 2024 году, при этом в стратегических секторах (NEV, литиевые батареи, 5G) доля китайских патентов превысила 50% [6].

За последние десятилетия Китай сформировал всеобъемлющую многоуровневую систему открытости, став мировым лидером по объему товарооборота. В 2024 году общий объем внешней торговли достиг 6,27 трлн долларов США, включая экспорт (3,38 трлн долларов, 14,2% мирового) и импорт (2,56 трлн долларов, 11,1% мирового), сформировав эффект "двустороннего

узла" в глобальных торговых сетях [1; 3]. Структура торговли качественно оптимизировалась: доля машинотехнической продукции в экспорте достигла 59,4%, а высокотехнологичной продукции – 28,7% в 2024 году. Особенно значительный рост продемонстрировали отрасли "трех новых направлений", чей экспорт составил 1,58 трлн юаней (+48,5% г/г). Китай стал крупнейшим экспортером новых энергетических автомобилей (4,69 млн штук, свыше 20% мирового рынка), опередив Японию [14].

Параллельно с лидерством в товарообороте Китай демонстрирует динамичный рост в сфере услуг. В 2024 году объем услуг внешней торговли достиг 1,08 трлн долларов США (+8,2%), при этом доля наукоемких услуг составила 42,3%. Экспорт финансовых, интеллектуальных и телекоммуникационных услуг вырос более чем на 15% [4]. Наблюдается восстановление туристического сектора: въезд иностранных туристов увеличился на 78,3% до 64,9 млн человек, демонстрируя значительный восстановительный потенциал [4]. Цифровая торговля становится новым драйвером роста. Объем live-коммерции достиг 5,7 трлн юаней (+22,5%), составив 11,1% от общего розничного товарооборота. Трансграничная электронная коммерция выросла на 19,8% до 2,1 трлн юаней, охватив 230 стран и регионов (iResearch, 2024). Интеграция цифровых технологий трансформирует бизнес-модели и обеспечивает новый импульс для устойчивого развития торговли.

Китай обладает единственной в мире полной промышленной системой по классификации ООН (525 отраслей), что обеспечивает уникальную поддержку глобальным цепочкам создания стоимости. Локализация компонентов для автомобилей и смартфонов достигает 95%, сформированы комплексные кластеры в электронике, машиностроении и химической промышленности [10]. Данная система позволяет минимизировать транзакционные издержки и оперативно реагировать на рыночные изменения. В период пандемии устойчивость системы подтвердилась: компании типа BYD за 14 дней перепрофилировали производство, достигнув выпуска 50 млн масок в сутки (пиково – 500 млн/день). Было экспортировано свыше 2,2 млрд масок в 190 стран, продемонстрировав роль Китая как стабилизатора глобальных поставок [4].

Китайский рынок привлекает инвестиции и является производственной базой для транснациональных компаний. В 2024 году объем фактически использованных иностранных инвестиций в Китай составил 1,07 трлн юаней, из которых 27,5 % направлено в высокотехнологичные отрасли (рост на 18,3 % по сравнению с предыдущим годом). В сфере электроники 95 % смартфонов iPhone собираются в Китае, а в автомобильной отрасли годовая производительность Шанхайского суперзавода Tesla достигла 1 млн автомобилей (35 % от глобальной производительности компании). Китайские предприятия играют важную роль в глобальных цепочках поставок. В 2024 году объем прямых иностранных инвестиций Китая составил 17,7 млрд долларов США, из которых около 60 % направлено в машиностроение и инфраструктуру. В рамках инициативы «Один пояс – один путь» реализовано более 3 000 совместных проектов. Например,

BYD строит завод по производству новых энергетических автомобилей в Венгрии, что будет способствовать развитию локальных отраслей и усилению влияния Китая в глобальных цепочках поставок.

Рост китайской экономики приводит к повышению уровня доходов населения и увеличению среднего класса, который становится движущей силой потребительского рынка. По данным Государственного статистического комитета КНР, средний класс в Китае насчитывает 400 млн человек (28,6 % населения). Среднегодовые потребительские расходы на человека в этой группе составляют 45 000 юаней, что в 2,3 раза больше, чем у остальных жителей. В 2024 году рынок роскошных товаров в Китае достиг 680 млрд юаней (21 % от глобального рынка), причём 80 % потребления приходится на средний класс [7].

Структурная модернизация потребления проявляется в нескольких аспектах:

- рост доли услуг в потребительских расходах: в 2024 году она достигла 45,6 %, а темпы роста потребления услуг в сфере образования, здравоохранения, культуры и туризма превысили 10 %;

- развитие зелёного потребления: в 2024 году продажи новых энергетических автомобилей составили 11,6 млн штук (рост на 22,5 %), их доля от общего объёма продаж автомобилей – 36,8 %, а парк таких автомобилей превысил 40 млн штук (более 60 % мирового рынка) [14];

- индивидуализированное потребление: темпы роста продаж кастомизированных продуктов и товаров малоизвестных марок превысили 25 % [8].

Развитие цифровых технологий трансформировало потребительский рынок Китая, в частности, благодаря появлению livestreaming-торговли. Эта форма потребления сформировала полную цепочку создания стоимости: от создания контента до совершения сделок. В 2024 году объём livestreaming-торговли достиг 5,7 трлн юаней (28,3 % от общего объёма онлайн-розничных продаж) и обеспечил занятость более 10 млн человек [8]. Livestreaming-торговля улучшает потребительский опыт за счёт взаимодействия в реальном времени и сценарной демонстрации товаров. Например, объём продаж сельскохозяйственной продукции через livestreaming-торговлю в 2024 году достиг 890 млрд юаней (рост на 35,2 % по сравнению с предыдущим годом). Сельская местность становится новым направлением роста потребления. В 2024 году объём онлайн-розничных продаж в сельской местности достиг 2,3 трлн юаней (рост на 18,7 %), темп роста превысил городской на 5,2 процентных пункта [4]. Платформы электронной коммерции (Pinduoduo, JD.com) связывают производителей и потребителей, способствуя обмену продукцией между городом и деревней и раскрытию потребительского потенциала сельской местности.

В нынешней ситуации глубокой реконструкции глобальной экономической структуры китайский рынок сталкивается с все более сложными внешними вызовами. Рост протекционизма является наиболее прямым вызовом: основные экономики мира, такие как США и Евросоюз, последовательно внедрили ряд мер ограничения торговли. В 2024 году список товаров из Китая, к которым США ввели дополнительные тарифы, общий объём составил 350 млрд долларов США,

включая такие преимущественные отрасли Китая, как новые энергетические автомобили и полупроводники. Это привело к увеличению издержек на экспорт соответствующих отраслей на 15-20 % [3]. Кроме того, некоторые страны продвигают политику «разъединения и разрыва цепочек», пытаясь формировать «маленькие круги» без участия Китая. Например, «Квартетный союз по чипам» под руководством США ограничивает экспорт передовых чипов и производственного оборудования в Китай, создавая серьёзные препятствия для развития китайской полупроводниковой промышленности.

Геополитические конфликты и колебания цен на энергоресурсы дальнейшее усиливают внешние риски. После начала конфликта между Россией и Украиной глобальные цены на энергоресурсы испытали значительные колебания: в 2024 году средняя мировая цена на нефть составила 85 долларов США за баррель, что на 42 % больше, чем в 2021 году. Как крупнейший импортёр энергоресурсов в мире, Китай понёс дополнительные издержки на импорт энергоресурсов в размере около 30 млрд долларов США. Одновременно политическая нестабильность в некоторых странах, участвующих в инициативе «Один пояс – один путь», увеличивает риски для внешних инвестиций китайских предприятий: в 2024 году уровень невозвратных долгов по прямым иностранным инвестициям Китая вырос до 2,8 %, что на 0,5 процентных пункта больше, чем в предыдущем году [6].

Проблемы внутренней структурной противоречивости При быстром экономическом развитии китайский рынок также сталкивается с рядом внутренних структурных противоречий. Недостаточный уровень инвестиций в НИОКР сочетается с проблемой «зависимости от импорта ключевых технологий». Хотя общий объём инвестиций в НИОКР в Китае значителен, его доля в ВВП (2,54 %) всё ещё ниже среднего уровня развитых стран. Кроме того, инвестиции в НИОКР сосредоточены на прикладных исследованиях, а доля фундаментальных исследований составила всего 6,3 %, что значительно ниже, чем в США (17,5 %) и Германии (11,2 %) [4]. Зависимость от импорта ключевых технологий остаётся высокой: в 2024 году импорт чипов в Китай составил 410 млрд долларов США, и чипы занимают первое место среди импортируемых товаров уже 10 лет подряд. Зависимость от импорта в таких критических отраслях, как высокопроизводительные чипы и авиационные двигатели, превышает 70 %.

Изменения демографической структуры и низкое качество урбанизации также ограничивают развитие рынка. В 2023 году естественная рождаемость населения Китая составила  $-0,6$  ‰, а уровень старения населения достиг 19,8 %. Количество рабочей силы снижается уже 8 лет подряд, что приводит к росту затрат на рабочую силу и перемещению части трудоёмких отраслей в страны Юго-Восточной Азии ([1]. Одновременно, хотя уровень урбанизации Китая достиг 66,1 %, уровень урбанизации по регистрации жительства составил только 47,7 %. Большое количество сельских жителей, переехавших в города, не могут получить равные общественные услуги с городскими жителями, что ограничивает полное раскрытие потребительского потенциала.

Углубление открытости и формирование новой структуры многостороннего сотрудничества При сложной внешней среде Китай продолжает расширять высокоуровневую открытость и углублять интеграцию в глобальную экономику через два ключевых направления. Во-первых, модернизирует региональные торговые соглашения: увеличивает эффективность реализации Соглашения о региональном комплексном экономическом партнерстве (RCEP) – торговый оборот с его участниками достиг 2,8 трлн долларов США в 2024 г. (44,7 % от общего внешнеторгового объема Китая), прогнозируется рост доли до более 50 % к 2030 г. [4] – и ускоряет присоединение к Соглашению о полном и прогрессивном партнерстве между странами Тихоокеанского бассейна (СРТПП) и Соглашению о партнерстве в цифровой экономике (DEPA), формируя сеть высококачественных свободных торговых зон. Во-вторых, создает новые полигоны открытости: продвигает строительство свободной торговой зоны (СТЗ) на Хайнане с политиками нулевых таможенных пошлин и низких налогов (объем импортно-экспортных товаров достиг 200 млрд юаней в 2024 г., рост на 35,6 % г/г; прогноз на 2030 г. – формирование международно конкурентоспособного отраслевого кластера, [1]. Одновременно расширяет области открытости СТЗ Шанхая, Гуандуна и других регионов, сосредоточившись на высоких услугах (финансы, наукоёмкая промышленность) для повышения качества открытой экономики.

Усиление драйвера инноваций и преодоление узких мест в ключевых технологиях При руководстве стратегии «Китайские стандарты 2035» необходимо увеличивать инвестиции в НИОКР, преодолевать узкие места в ключевых технологиях и повышать конкурентоспособность отраслей. Во-первых, необходимо повысить уровень инвестиций в НИОКР: цель – к 2030 году доля расходов на НИОКР в ВВП увеличить до более 3 %, а доля фундаментальных исследований – до 10 %, сосредоточившись на поддержке фундаментальных исследований в критических отраслях, таких как полупроводники, искусственный интеллект [12]. Необходимо формировать многостороннюю механизм инвестиций в НИОКР, поощряя предприятия становиться основными инвесторами в НИОКР. В 2024 году доля инвестиций предприятий в НИОКР составила 76,5 %, и ожидается, что к 2030 году она увеличится до более 80 %.

Во-вторых, необходимо формировать систему кооперативной инновации между университетами, научными учреждениями и предприятиями, ускоряя трансформацию результатов технологических инноваций. Например, в сфере полупроводников необходимо интегрировать внутренние научные ресурсы, создать Национальный инновационный центр по микроэлектронике, сосредоточившись на исследованиях передовых технологий изготовления чипов менее 28 нм, и добиться самостоятельности в производстве передовых чипов к 2030 году. В сфере новых энергетик необходимо продолжать увеличивать инвестиции в исследования ключевых технологий, таких как тяговые батареи и солнечные панели, сохраняя мировое лидерство [6]. Одновременно, необходимо усилить защиту интеллектуальной собственности, совершенствовать систему наказательных компенсаций за нарушение прав на патенты, стимулируя инициативу субъектов инноваций.

Стимулирование внутреннего спроса является стратегическим приоритетом, требующим повышения доходов населения и совершенствования потребительской среды. Ключевые направления:

1. Реформа системы распределения доходов направлена на расширение среднего класса до 600 млн человек (40% населения) к 2030 году [1]. В 2024 году располагаемые доходы сельского населения выросли на 8,5%, превысив городские показатели на 2,1 п.п.

2. Акцент на «зеленое», интеллектуальное и оздоровительное потребление, включая субсидии на приобретение энергоэффективной техники и транспортных средств. Целевой показатель доли продаж новых энергетических автомобилей – свыше 50% к 2030 году [4].

3. Развитие «умных» торговых зон и оптимизация логистических систем, включая ликвидацию «последней мили» в сельской местности.

**Выводы.** За 45 лет китайский рынок трансформировался из закрытой плановой системы в ключевой элемент глобальной экономики. Сформировавшийся промышленный комплекс, развитие новых отраслей, реализация инициативы «Один пояс – один путь» и рост среднего класса создали опорный каркас для его глобальной значимости в цепочках поставок, торговле и потреблении.

Современные вызовы включают внешние (протекционизм, геополитические риски, волатильность энергоцен) и внутренние ограничения (технологические барьеры, демографические структурные изменения, низкое качество урбанизации). Стратегическими ответами являются углубление открытости, стимулирование инноваций и расширение внутреннего спроса.

Перспективно, несмотря на глобальную нестабильность, к 2030 году ожидается рост ВВП Китая свыше 200 трлн юаней (более 20% мирового ВВП), что укрепит его позиции как ведущего потребительского рынка и ключевого узла глобальных цепочек поставок. Дальнейшие исследования могут быть сосредоточены на региональных диспропорциях и формировании регуляторики цифровой торговли.

#### **Список использованных источников:**

1. Государственный статистический комитет КНР. Статистический ежегодник Китая 2024. Пекин: Издательство статистики Китая, 2024.

2. Всемирный банк. Перспективы глобальной экономики 2024. Вашингтон: Всемирный банк, 2024.

3. Всемирная торговая организация (ВТО). Годовой отчет ВТО по торговле 2023. Женева: ВТО, 2023.

4. Министерство коммерции КНР. Отчет о торговле и инвестициях Китая 2024. Пекин: Издательство коммерции Китая, 2024.

5. Международный валютный фонд (МВФ). Международные финансовые статистики 2024. Вашингтон: МВФ, 2024.

6. Китайский институт информационных технологий и коммуникаций (CAICT). Отчёт о развитии цифровой экономики Китая 2024.
7. Bain & Co. Отчёт о рынке роскошных товаров Китая 2023. Шанхай: Bain & Co., 2023.
8. iResearch. Отчёт о развитии живестреиминг-торговли и экономики совместного использования Китая 2024. Пекин: Группа iResearch, 2024.
9. Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР). Экономический обзор ОЭСР 2024. Париж: ОЭСР, 2024.
10. Организация ООН по промышленному развитию (UNIDO). Отчёт о промышленном развитии 2023. Вена: UNIDO, 2023.
11. Ли Даокуй, Чжан Фань. Исследование трансформации экспортно-ориентированной модели роста Китая. Экономические исследования, 2020, 55 (3): 4-18.
12. Чжан Цзюнь, Лю Сяхуэй. Путь и механизм модернизации машиностроения Китая. Управленческий мониторинг, 2021, 37(5): 63-78.
13. Вэй Шанцзинь. Оценка торговых эффектов инициативы «Один пояс – один путь». Мировая экономика, 2022, 45(7): 3-22.
14. Ассоциация автомобильной промышленности Китая. Отчёт о развитии автомобильной промышленности Китая 2024. Пекин: Издательство машиностроения, 2024.
15. Министерство науки и технологий КНР. Статистический ежегодник науки и технологий Китая 2024. Пекин: Издательство статистики Китая, 2024.

УДК 33

**СТРАТЕГИИ ПРОДВИЖЕНИЯ КИТАЙСКИХ БРЕНДОВ  
В РОССИИ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ**

*Инь Хуэйсинь,  
Санкт-Петербургский университет технологий  
управления и экономики, г. Санкт-Петербург*

**Аннотация.** В контексте всеобъемлющего китайско-российского стратегического партнерства китайские бренды активизируют выход на рынок России. Цель исследования – анализ стратегий продвижения, выявление проблем и формирование оптимизационных рекомендаций. Методы: системный и сравнительный анализ, обработка статистических данных и экспертных оценок. Результаты: структурированы ключевые стратегии (локализация, развитие e-commerce, партнерство с дистрибьюторами), выявлены основные барьеры (культурные различия, низкая степень локализации, логистические ограничения) и определены перспективы (энергетическое сотрудничество, цифровая трансформация, спрос на экопродукцию). Рекомендации включают углубление культурной адаптации, усиление локализации и развитие многоканального маркетинга. Результаты исследования имеют практическую ценность для китайских компаний и научного сообщества в сфере международного маркетинга.

**Abstract.** In the context of the comprehensive China-Russia strategic partnership, Chinese brands are intensifying their entry into the Russian market. The study aims to analyze promotion strategies, identify challenges, and develop optimization recommendations. Research methods include systemic and comparative analysis, statistical data processing, and expert evaluations. Key findings include structuring core strategies (localization, e-commerce development, distributor partnerships), identifying primary barriers (cultural differences, low localization levels, logistical constraints), and determining prospects (energy cooperation, digital transformation, demand for eco-friendly products). Recommendations emphasize deepening cultural adaptation, enhancing localization, and developing multi-channel marketing. The research outcomes provide practical value for Chinese companies and academic circles in international marketing.

**Ключевые слова:** китайско-российские отношения, стратегии продвижения, китайские бренды, российский рынок, локализация, международный маркетинг.

**Key words:** China-Russia relations, promotion strategies, Chinese brands, Russian market, localization, international marketing.

**Введение. Актуальность.** Отношения между Китаем и Россией характеризуются высоким уровнем сотрудничества. С 2014 года торгово-экономические связи активизировались, и в 2022 году объём товарооборота превысил 240 млрд долларов США. В условиях санкционного давления на

Россию китайские бренды становятся альтернативой для российского потребителя в электронике, бытовой технике, автомобилестроении, сельском хозяйстве и строительстве. Однако выход на российский рынок сопряжён с вызовами: необходимостью адаптации к культуре, законодательству, конкурентной среде и потребительскому поведению. Специфика российского рынка включает уникальные культурные традиции, особенности потребительских предпочтений, географические и инфраструктурные особенности [1]. Актуальность исследования обусловлена необходимостью адаптации китайских компаний к российскому рынку. Цель статьи – анализ стратегий продвижения китайских брендов в России, выявление проблем и перспектив, разработка рекомендаций по оптимизации стратегий.

Китайские бренды представлены на российском рынке в различных отраслях, но наиболее заметны в следующих:

1. Электроника и бытовая техника. Это наиболее развитая область присутствия китайских брендов (Huawei, Xiaomi, Haier, Midea). Они занимают значительную долю рынка (например, Xiaomi – около 30% рынка смартфонов, Haier – около 25% рынка холодильников) благодаря сочетанию инноваций, качеством и ценовой привлекательностью.

2. Автомобилестроение. В последние годы китайские автопроизводители (Chery, Geely, Haval, BYD) активно выходят на российский рынок, занимая нишу среднего ценового сегмента. Они предлагают автомобили с современным дизайном, богатым оснащением и низкой стоимостью по сравнению с европейскими аналогами. В 2023 году доля китайских автомобилей на российском рынке превысила 40% [1].

3. Электроэнергетика и строительные материалы. Китайские компании (например, CNPC, State Grid) участвуют в проектах энергетического сотрудничества и строительства в России, продвигая свои технологии и оборудование.

4. Сельское хозяйство. Китайские производители сельскохозяйственной техники и удобрений постепенно увеличивают свое присутствие на российском рынке, особенно в регионах с развитым сельским хозяйством.

Присутствие китайских брендов в этих отраслях свидетельствует о разнообразии стратегий продвижения и адаптации к потребностям российского рынка.

Многие крупные китайские компании осуществляют локализацию производства в России, что позволяет снизить издержки на логистику, избежать таможенных пошлин и адаптировать продукцию к локальным требованиям [1]. Например, компания Haier построила завод в Санкт-Петербурге для производства бытовой техники, а автопроизводители Chery и Geely организовали сборку автомобилей в партнерстве с российскими предприятиями. Локализация также включает в себя создание локальных центров сервиса и логистических складов, что улучшает обслуживание потребителей и ускоряет доставку товаров.

**Основная часть.** Электронная коммерция стала важным каналом продвижения китайских брендов в России, особенно после пандемии. Китайские платформы (AliExpress, JD.com) активно работают на российском рынке, а также

многие китайские бренды открывают официальные магазины на локальных платформах (Ozon, Wildberries) [5]. Развитие онлайн-маркетинга включает в себя использование социальных сетей (ВКонтакте, Одноклассники, TikTok), контекстная реклама и работа с влиятельными блогерами. Например, Xiaomi активно сотрудничает с российскими инфлюенсерами в сфере технологий, что повышает узнаваемость бренда среди молодой аудитории.

Для входа на российский рынок многие китайские компании предпочитают сотрудничать с локальными дистрибьюторами и ритейлерами, которые обладают знанием рынка, клиентской базой и логистическими возможностями. Например, Huawei сотрудничает с крупными российскими операторами связи (МТС, МегаФон) для продажи своих смартфонов и сетевого оборудования, а бытовая техника Haier и Midea представлена в крупных розничных сетях (Эльдорадо, М.Видео). Партнерство позволяет снизить риски и ускорить выход на рынок [5].

Некоторые китайские компании успешно адаптируют свои маркетинговые кампании к российской культуре. Например, podczas праздников (Новый год, Рождество) они запускают специальные рекламные кампании с учетом российских традиций, используют российских актеров и музыку в рекламных роликах. Также компании организуют выставочные мероприятия (например, на международной выставке «Москомплекс») и культурные программы для повышения узнаваемости бренда.

В последние годы китайские бренды постепенно меняют образ с «дешевых и низкокачественных» на «инновационные и высококачественные». Они увеличивают инвестиции в исследования и разработки, выпускают продукты с современными технологиями (например, смартфоны Huawei с системой искусственного интеллекта, электромобили BYD с современными батареями). Это позволяет конкурировать не только по цене, но и по качеству с европейскими и японскими брендами.

Несмотря на успешное присутствие многих китайских брендов в России, их развитие ограничено рядом проблем, группирующихся по нескольким направлениям:

Главной проблемой является низкая узнаваемость преимущественно малых и средних китайских брендов. Российские потребители предпочитают проверенные европейские или местные марки, опасаясь низкого качества – это связано с историческим образом китайских товаров как «дешевых» 1990-х годов, который сохраняется частично. Культурные различия проявляются в неадекватной адаптации маркетинговых коммуникаций, игнорировании потребительских привычек и региональных особенностей. Дополнительно complicated понимание информации низкое качество переводов рекламных материалов и сайтов на русский язык или их отсутствие.

В то время как крупные компании осуществляют локализацию, для малых и средних фирм это сопряжено с высокими издержками (создание производств, поиск квалифицированного персонала) и сложностями адаптации продукции к российским стандартам (безопасность, экология). Недостаточная локальная сервисная поддержка (отсутствие региональных центров, запасных частей и мастеров) снижает потребительскую лояльность.

Российский рынок характеризуется высокой конкуренцией. Местные производители обладают преимуществами в понимании потребителей, развитой дилерской сетью и государственной поддержкой (программы импортозамещения). Глобальные бренды (европейские, японские, южнокорейские) сохраняют позицию в премиум и среднем сегментах благодаря высокой узнаваемости и лояльной клиентской базе. Китайские бренды вынуждены сосредоточиться на нишевых сегментах или снижать цены, что влияет на прибыльность.

Большая территория России и неравномерная инфраструктура приводят к длительным срокам доставки и высоким транспортным издержкам. Проблемы с хранением возникают в регионах с недостатком современных складов (Сибирь, Дальний Восток). Санкционные ограничения усилили сложности: прекращение работы некоторых международных транспортных компаний заставило искать альтернативные маршруты и партнеров, увеличив издержки.

Китайские компании сталкиваются с трудностями понимания и соблюдения российского законодательства, особенно часто меняющихся требований к маркировке (в том числе цифровой), экологии, рекламе и защите потребителей. Нарушения приводят к штрафам, конфискации и потере репутации. Дополнительная угроза – пиратство и контрафакты, требующие дополнительных ресурсов на защиту интеллектуальной собственности.

Несмотря на существующие проблемы, перспективы продвижения китайских брендов в России остаются позитивными, обусловленные глубоким политическим и экономическим сотрудничеством между Китаем и Россией, а также современными тенденциями рынка.

В контексте геополитической трансформации наблюдается углубление двустороннего взаимодействия между Китаем и Россией в различных сферах. Подписанные в 2023 году межправительственные соглашения о развитии торгово-экономических отношений предусматривают снижение тарифных барьеров, развитие трансграничной логистической инфраструктуры и кооперацию в энергетической сфере. Реализация данных инициатив создает благоприятные условия для китайских брендов, способствуя оптимизации экспортных издержек, повышению эффективности логистических цепочек и росту спроса на китайскую продукцию. Параллельно программа импортозамещения, реализуемая в России с целью диверсификации внешнеторговых связей, создаёт дополнительные возможности для китайских компаний. Российская государственная политика поддерживает внедрение иностранных технологий и продукции, способных заместить импорт из западных стран. В этой связи китайские бренды, демонстрирующие конкурентоспособность в сегментах инновационных и качественных товаров, могут стать реципиентами мер государственной поддержки, включая субсидии и налоговые льготы.

Современная рыночная конъюнктура в России демонстрирует устойчивую тенденцию к росту потребительского спроса на инновационные и экологически чистые продукты. Наблюдается повышение требований к технологичности, энергоэффективности и экологичности товаров. Данная рыночная динамика

создает благоприятные условия для китайских брендов, активно инвестирующих в исследования и разработки в области высоких технологий (искусственный интеллект, интернет вещей, электромобили) и устойчивых решений (возобновляемая энергетика, органическое сельское хозяйство). Практическим подтверждением успешной реализации данного тренда является рост присутствия на российском рынке таких производителей электромобилей, как BYD и NIO, продукция которых сочетает современные технологические решения, экономическую эффективность эксплуатации и экологичность. Параллельно отмечается увеличение спроса на оборудование для возобновляемой энергетики, где китайские компании, в частности JA Solar и Trina Solar, укрепляют свои позиции как отраслевые лидеры.

**Цифровая трансформация российского рынка** Цифровая трансформация России создает новые возможности для онлайн-продвижения китайских брендов. Рост числа пользователей интернета (более 90 миллионов человек) и развитие электронной коммерции (объем рынка в 2023 году превысил 3 trillion рублей) позволяют китайским компаниям охватить более широкую аудиторию. Развитие социальных сетей и видеоплатформ (TikTok, YouTube) открывает новые каналы маркетинга, такие как контент-маркетинг и работа с влиятельными блогерами. Также развитие цифровых технологий в России (например, беспилотные автомобили, умные города) создает спрос на соответствующее оборудование и технологии, в которых китайские компании имеют конкурентные преимущества [4]. Сотрудничество в сфере цифровой экономики может стать новым драйвером продвижения китайских брендов.

Большая территория России предполагает развитие регионального сотрудничества. Китайские компании могут сосредоточиться на регионах с высоким потенциалом: Сибирь и Дальний Восток, где идет развитие энергетических проектов и инфраструктуры, а также крупные города (Москва, Санкт-Петербург, Екатеринбург) с высоким доходом населения. Разработка региональных стратегий, адаптированных к особенностям каждого региона, позволит повысить эффективность продвижения. Также сотрудничество с регионами России в сфере сельского хозяйства и строительства может открыть новые рынки для китайских товаров. Например, в Сибири есть большой спрос на сельскохозяйственную технику и удобрения, а в Дальнем Востоке – на строительные материалы и оборудование.

На основе проведенного анализа проблем и перспектив разработаны рекомендации по оптимизации стратегий продвижения китайских брендов в России. Эти рекомендации направлены на повышение узнаваемости брендов, адаптацию к локальному рынку и увеличение эффективности маркетинговых кампаний.

1. Разработка рекламных кампаний с учетом российской культуры и традиций, использование российских актеров, музыки и символов. Организация культурных мероприятий (выставки, концерты, фестивали) для повышения узнаваемости бренда.

2. Создание полезного контента на русском языке (статьи, видео, обучающие материалы) о продуктах и технологиях китайских брендов.

Сотрудничество с российскими блогерами и инфлюенсерами, специализирующимися на соответствующих отраслях.

3. Акцент на инновациях, качестве и экологичности продуктов. Проведение кампаний по общественному благу (например, поддержка социальных проектов в России) для повышения лояльности потребителей.

4. Поддержка средних и мелких китайских компаний в создании производственных мощностей в России с помощью государственных программ сотрудничества. Адаптация продукции к локальным стандартам и потребностям (например, усиление теплоизоляции автомобилей для российского климата, адаптация электроники к российскому напряжению).

5. Создание сети сервисных центров в крупных городах и регионах, обеспечение наличия запасных частей. Обучение локальных мастеров работе с китайскими продуктами.

6. Привлечение российских специалистов в руководящие позиции для лучшего понимания рынка и принятия адаптированных решений.

7. Сотрудничество с российскими логистическими компаниями и государством в развитии транспортных коридоров (например, сухопутный коридор «Китай – Россия – Европа»). Создание современных складов в стратегически важных точках (например, в Москве, Санкт-Петербурге, Новосибирске).

8. Внедрение систем отслеживания доставки, оптимизация маршрутов с помощью искусственного интеллекта. Снижение времени доставки за счет использования локальных складов и распределительных центров.

9. Поиск альтернативных транспортных маршрутов и партнеров, работа с банками, которые продолжают обслуживать операции между Китаем и Россией.

10. Развитие электронной коммерции на платформах AliExpress, Ozon, Wildberries и создание собственных онлайн-магазинов. Открытие брендовых магазинов в крупных торговых центрах для демонстрации продукции и повышения узнаваемости.

11. Активная работа в ВКонтакте, TikTok, YouTube для взаимодействия с потребителями, проведения рекламных кампаний и сбора обратной связи.

12. Участие в международных выставках в России (например, «Москомплекс», «Автосалон») для демонстрации новых продуктов и поиска партнеров.

13. Консультации по российскому законодательству: привлечение юридических компаний, специализирующихся на международной торговле, для консультаций по маркетингу, рекламе, защите потребителей и интеллектуальной собственности.

14. Защита интеллектуальной собственности: регистрация брендов и патентов в России, борьба с контрафактом с помощью правоохранительных органов и специализированных агентств.

15. Адаптация к изменениям законодательства: создание отделов, отвечающих за мониторинг изменений в законодательно-регуляторной сфере и адаптацию компании к этим изменениям.

16. Сотрудничество с государством и бизнес-ассоциациями.

17. Участие в государственных программах: участие в программах импортозамещения и сотрудничества между Китаем и Россией для получения субсидий и льгот.

18. Сотрудничество с бизнес-ассоциациями: членство в китайско-российских бизнес-ассоциациях (например, Союз китайско-российского бизнеса) для обмена опытом, поиска партнеров и защиты интересов.

19. Построение диалога с правительством: участие в консультациях с российским правительством по вопросам улучшения условий для иностранных инвестиций и торговли.

**Выводы.** Продвижение китайских брендов в России представляет собой многогранный процесс, определяемый как возможностями (углубление межгосударственного сотрудничества, спрос на инновации), так и вызовами (культурные барьеры, логистические ограничения). Анализ подтверждает эффективность стратегий локализации, развития электронной коммерции и адаптации маркетинговых коммуникаций. Ключевыми проблемами остаются низкая узнаваемость брендов, кросс-культурные различия и логистические сложности. Для их решения предлагается: углубление культурной адаптации, усиление локализации производства и сервиса, оптимизация логистики и развитие многоканального маркетинга. Перспективы оцениваются позитивно благодаря укреплению российско-китайского экономического сотрудничества, цифровой трансформации и росту спроса на инновационную продукцию. Прогнозируется увеличение доли китайских брендов в сегментах электроники, автомобилестроения и энергетики.

#### **Список использованных источников:**

1. Федеральная служба государственной статистики. Товарооборот между Российской Федерацией и Китаем за 2022 год. Москва, 2023.
2. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент. Москва: Проспект, 2020.
3. Друкер П. Маркетинг и экономическое развитие / П. Друкер. – Текст: непосредственный // Журнал маркетинга. – 1958. – Т. 22. – № 3. – С. 252–259.
4. Шульгина, П. Д. Sendpulse как инструмент многоканального маркетинга: обзор функционала и кейсы применения / П. Д. Шульгина // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2025. – № 3(32). – С. 105-108. – EDN OCDMDY.
5. Современный маркетинг. – 2-е изд.. – Москва : Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2019. – 404 с. – ISBN 978-5-394-03266-0. – EDN XVRHKX.
6. Новаторов, В. Е. Позиционирование России в контексте международного маркетинга / В. Е. Новаторов // Современная наука: теоретический и практический взгляд : Международная научно-практическая конференция, Уфа, 01 июня 2015 года / Ответственный редактор: Сукиасян Асатур Альбертович. Том 1. – Уфа: Общество с ограниченной ответственностью "Аэтерна", 2015. – С. 156-159. – EDN TYKVII.

УДК 334.735

**ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ ФИНАНСОВОЙ ПОЛИТИКИ  
В ОРГАНИЗАЦИЯХ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ**

Захарова Лилия Юрьевна,  
Волгоградский кооперативный институт (филиал)  
АНОО ВО Центросоюза Российской Федерации  
«Российский университет кооперации», г. Волгоград

**Аннотация.** Статья рассказывает об истории развития потребительской кооперации, о том, какие проблемы она переживает сегодня в условиях жесточайшей конкуренции и стремительной изменчивости экономического рынка. В статье освещены основные проблемы формирования финансовой политики в организациях потребительской кооперации, на примере Николаевского Райпо. К ним относятся – отсутствие господдержки, невозможность кредитования, нехватка собственных и заемных оборотных активов, недостаток квалифицированных кадров, отсутствие автоматизации, физический и моральный износ основных средств, и др.. Также в статье говорится о необходимости поиска направлений по совершенствованию формирования финансовой политики Райпо и выходе из кризиса.

**Abstract.** The article tells about the history of development of consumer cooperation and what problems it is experiencing today in the conditions of the most severe competition and the dynamism of the economic market. The article highlights the main problems of the formation of financial policy in consumer cooperation organizations, on the example of Nikolaevsky Raypo. They include – lack of state support, impossibility of lending, lack of own circulating assets, lack of qualified personnel, lack of automation, physical and moral wear and tear of fixed assets, etc.. Also, the article speaks about the need to search for directions on improvement of the formation of financial policy of Raypo and the way out of the crisis.

**Ключевые слова:** потребительская кооперация, потребительское общество, финансовая политика, финансирование, кредитование, пути совершенствования.

**Key words:** consumer cooperation, consumer society, financial policy, financing, lending, and ways of improvement.

**Введение. Актуальность.** Кооперация (от латинского языка cooperatio – «сотрудничество») – форма организации труда или деятельности, в которой совместно участвуют определённое количество людей (предпринимателей, хозяйственников, потребителей) или предприятий. Характерной особенностью потребительской кооперации является взаимосвязь между хозяйственно-финансовой и общественной деятельностью, трудом. Потребительская кооперация, как форма собственности, всегда отличалась своей невероятной самобытностью, кооперативной идеологией, особыми принципами, своеобразной культурой и ценностями.

**Основная часть.** Потребительская кооперация страны на протяжении всей своей истории сталкивалась с трудностями, преодолевала их, и снова сталкивалась. Критическими для нее стали военные, послевоенные и 90-е годы. Если сравнить динамику развития потребительской кооперации на всех исторических этапах, видно, что в 1913 году удельный вес потребкооперации в общем товарообороте страны составлял 7%, в 1926 году – уже 38%, в 1929 году – 57,6%. К 1930 году удельный вес товарооборота поднялся до 63,3%, еще через год он составил 69,9%. В 1935 году положение потребительской кооперации значительно пошатнулось и удельный вес товарооборота от общего оборота страны упал до 20%, а к 1940 году немного стабилизировался и был равен 23%. К окончанию Великой Отечественной войны доля кооперативного товарооборота резко снизилась до 12%. В период с 1966 по 1980 года она возросла до 30%, а вот в 1989 году была равна 27%. К 1992 году удельный вес товарооборота потребительской кооперации снизился еще до 18,9%, а к 1997 году вовсе до 4,4%. Сегодня удельный вес кооперативного товарооборота в общей доле товарооборота страны составляет всего 3-4%.

В данной статье хотелось бы освятить проблемы формирования и развития финансовой политики в организациях потребительской кооперации на территории Волгоградской области в рамках конкретного предприятия – Николаевского районного потребительского общества.

История потребительской кооперации Волгоградской области интересна и многообразна. Первые потребительские кооперативы появились здесь еще во времена Российской империи. В 1869 году в станице Усть-Медведицкая (современный Серафимович) было образовано первое сельскохозяйственное потребительское общество (общество восстановили в 1911 году). А еще, через 3 года, в 1872 году такое же общество открылось в станице Нижне-Чирская.

С 1872 по 1914 год на территории Волгоградской области появилось 17 потребительских обществ. Основными задачами потребительской кооперации было обеспечение сельского населения доступными дешевыми товарами, а также организация хранения зерна. В 1916 году 27 потребительских обществ объединились в одно товарищество, получившее название – Царицынское. Еще через год область уже насчитывала 72 кооператива, в этом же году был принят первый закон потребительской кооперации «О кооперативных товариществах и их союзах». В 1923 году Царицынское товарищество переименовали в Волго-Донской союз кооператоров. Он просуществовал два года и затем был разделен на два районных союза – один в Сталинграде, другой в Себряково.

В советское время потребительской кооперации пришлось пережить немало трудностей, в связи с шатким положением, в котором оказалась экономика страны. Советская власть использовала кооперативы и общества как аппарат по нормированному снабжению населения. В годы Великой Отечественной войны, работа кооператоров была неоценима. Они обеспечивали армию товарами и продуктами первой необходимости, а также снабжали продовольствием и инструментами население Сталинграда, участвовавшее в строительстве оборонительных сооружений.

В Волгоградской области расцветом потребительской кооперации принято считать 80-е года прошлого века. В эти годы она превратилась в мощный аппарат Центросоюза. Основными видами деятельности в то время были – оптовая и розничная торговля, производство продовольственных и непродовольственных товаров, заготовительная деятельность, закупка и реализация товаров сельского хозяйства, оказание бытовых услуг.

Сегодня потребительская кооперация Волгоградской области переживает не самые лучшие времена. Николаевское районное потребительское общество – одно из наиболее стабильных предприятий, которое продолжает свою деятельность, несмотря на тяжелое для него экономическое положение.

Николаевское районное потребительское общество (далее Николаевское Райпо) – это добровольное объединение граждан, либо граждан и (или) юридических лиц, созданным в соответствии Гражданским кодексом Российской Федерации и законом Российской Федерации от 19.06.1992 г. № 3085-1 «О потребительской кооперации (потребительских обществах, их союзах) в Российской Федерации» по территориальному признаку на основе членства путем объединения его членами имущественных паевых взносов для торговой, заготовительной, производственной и иной деятельности в целях удовлетворения материальных и иных потребностей его членов.

Зарегистрировано Администрацией Николаевского района Волгоградской области постановлением № 169 от 03.04.1998 г. в соответствии с решением общего собрания учредителей. Юридический и фактический адрес организации: 404033, Волгоградская область, город Николаевск, улица Октябрьская, дом 3.

Николаевское Райпо является юридическим лицом, созданным в форме потребительского кооператива, и имеет в собственности обособленное имущество, самостоятельный баланс. Основной целью создания общества является удовлетворение материальных и иных потребностей его членов и обслуживаемого населения в товарах и услугах.

Основными видами деятельности Николаевского Райпо являются: розничная торговля (кроме торговли автотранспортными средствами и мотоциклами), производство и общественное питание.

В системе Николаевского Райпо: хлебозавод, рыбный цех, цех по производству полуфабрикатов, 2 кондитерских цеха, 3 кафе, кулинария, сельскохозяйственный рынок и 12 магазинов. Производство: хлеб и хлебобулочные изделия; кондитерские изделия и торты; рыба соленая, копченая, вяленая и мясные полуфабрикаты.

Во главе Николаевского Райпо стоит председатель правления, который в свою очередь осуществляет линейное воздействие на других участников структуры. В основном на руководителей структур, которые воздействуют на исполнителей. А исполнители, как правило, передают часть своей работы нижестоящему уровню и являются для них линейными или функциональными руководителями.

В условиях постоянно меняющегося экономического рынка, жесткой конкуренции, стремительных изменений налогового законодательства, необходимости в срочной автоматизации, отсутствии господдержки, Николаевскому Райпо приходится очень нелегко.

Для успешного роста организации и повышения ее конкурентного преимущества, особую актуальность приобретает четкое определение направлений развития, как на долгосрочную, так и краткосрочную перспективу, а также поиск внутренних резервов способствующих более эффективному достижению поставленных целей. Взаимосвязь направлений развития предприятия, а также построение механизма достижения этих целей при помощи финансовых ресурсов реализуется посредством финансовой политики.

Финансовая политика организации – совокупность мероприятий по целенаправленному формированию, организации и использованию финансов для достижения целей предприятия.

Финансовая политика – наиболее важный составной элемент общей политики развития предприятия, которая включает также инвестиционную политику, инновационную, производственную, кадровую, маркетинговую и другие. Так, достижение любой задачи, стоящей перед предприятием, в той или иной мере обязательно связано с финансами: затратами, доходами, денежными потоками – а реализация любого решения, в первую очередь, требует финансового обеспечения. Таким образом, финансовая политика не ограничена решением локальных, обособленных вопросов, таких, как анализ рынка, разработка процедуры прохождения и согласования договоров, организация контроля за процессами производства, а имеет всеобъемлющий характер.

Сущность финансовой политики – это четкое определение единой системы развития организации как в долговременной, так и кратковременной перспективе, выбор из всего многообразия механизмов достижения поставленных целей, а также разработка эффективных инструментов контроля.

Из вышесказанного, можно сделать вывод, что формирование финансовой политики, Николаевскому Райпо просто необходимо. На сегодняшний день организация остро нуждается в разработке единого плана (концепции), который бы позволил предприятию выйти на новый уровень или помог стабилизировать свое непростое положение. Здесь возникает ряд непреодолимых препятствий, решить которые Николаевскому Райпо очень сложно. Рассмотрим основные проблемы, которые мешают предприятию в формировании и реализации эффективной финансовой политики.

Одной из основных проблем Николаевского Райпо является нехватка собственных оборотных средств и отсутствие господдержки. Государство в настоящее время большое внимание уделяет сельскохозяйственным кооперативам, либо вновь созданным малым производственным кооперативам. Но как же быть уже действующим потребительским обществам? Ведь им господдержка нужна не меньше. И в реестр МСП Николаевское Райпо тоже входит. Основным видом деятельности Николаевского Райпо является производство, которое дает львиную долю доходов, по сравнению с другими видами деятельности. Из них большую часть занимает производство хлеба и хлебобулочных изделий. Общество через собственные магазины обеспечивает хлебом и другими товарами собственного производства (кондитерские изделия, рыба соленая, вяленая, копченая, мясные полуфабрикаты, и др.) все населенные пункты Николаевского района.

В последние годы наметилась отрицательная тенденция – объемы производства стремительно снижаются. Причина такого падения не только конкуренция, но и устаревшее оборудование. Физический и моральный износ производственного оборудования Николаевского Райпо оставляет желать лучшего. Необходимо покупать новое, но объемы производства падают, возникает вопрос, за что покупать. Еще одной причиной снижения уровня производства является нехватка квалифицированных рабочих – поваров, кондитеров, продавцов, и др. Это происходит прежде всего из-за массового оттока сельского населения в города, а также небольшой заработной платы. Надо бы повышать заработную плату сотрудникам, но снова возникает вопрос чем платить. Старые кадры уходят, молодые устремляются в города. А ведь молодые специалисты со свежим взглядом и современными идеями в данный момент обществу очень необходимы. Постоянно возникает вопрос как же пополнить свои оборотные активы? Не помешала бы господдержка на замену старого оборудования.

Для наглядности обратимся к производственным показателям Николаевского Райпо за 2022-2024 годы.

Таблица 1

Производственные показатели Николаевского Райпо за 2022-2024 гг.

№ п/п	Показатели	Ед. измерения	2022 год	2023 год	2024 год	Отклонения (+,-)
1	2	3	4	5	6	7
1	Хлебобулочные изделия (в т.ч. булочные изделия)	тыс. руб.	68371	63820	62160	(6211)
2	Кондитерские изделия	тыс. руб.	1898	1421	1552	(346)
3	Полуфабрикаты	тыс. руб.	1483	961	805	(678)
4	Рыба	тыс. руб.	5924	5540	5240	(684)
5	Колбасные изделия	тыс. руб.	2240	2022	2103	(137)
6	ИТОГО:	тыс. руб.	79916	73764	71860	(8056)

Из первой проблемы вытекает другая – невозможность пополнить свои оборотные активы за счет кредитов. У Николаевского Райпо отсутствует возможность кредитования в банках из-за формы собственности – потребительское общество. Так как владельцем имущества потребительских обществ является юридическое лицо, непосредственно сама организация, и собственников физических лиц у него нет, банки опасаются выдавать кредиты таким организациям. То есть пополнить свои оборотные активы за счет господдержки и кредитования общество не может.

Еще одной проблемой формирования оптимальной финансовой политики Николаевского Райпо является неуправляемый налоговый процесс. С 01.01.2025

года Николаевское Райпо стало плательщиком дополнительных налогов – НДС (в связи с реформой 2025) и налога на имущество (ранее организации потребительской кооперации были освобождены от уплаты данного налога). Это обстоятельство очень сильно ударило по финансовому положению организации. При ежегодно растущем МРОТ по заработной плате соответственно растут страховые взносы, что тоже не может быть положительным моментом. И отсутствие льгот по налогам (региональным и федеральным) не дает не малейшего преимущества организациям потребительской кооперации перед другими участниками экономического рынка. Для более детального анализа посмотрим сколько всего налогов было начислено в бюджет и внебюджетные фонды за период с 2022 по 2024 года.

Таблица 2

Начислено налогов всего по Николаевскому Райпо за 2022 – 2024 гг.

№ п/п	Показатели	Ед. измерения	2022 год	2023 год	2024 год	Отклонение (+,-)
1	2	3	4	5	6	7
1	Земельный налог	тыс. руб.	165	196	318	153
2	НДФЛ	тыс. руб.	4886	5874	6791	1905
3	Транспортный налог	тыс. руб.	42	42	42	–
4	Страховые взносы	тыс. руб.	10092	12106	14284	4192
5	Единый налог по упрощенной системе	тыс. руб.	3066	3890	2920	(146)
6	ИТОГО:	тыс. руб.	18251	22108	24355	6104

Из таблицы 2 видно, что сумма начисленных налогов значительно выросла в 2024 году по сравнению с 2022 годом. Если в 2022 году она была равна 18251 тыс. рублей, то в 2024 году эта сумма увеличилась на 6104 тыс. рублей и составила 24355 тыс. рублей. Можно заметить, что сильно возросли страховые взносы (на 4192 тыс. рублей) и НДФЛ (на 1905 тыс. рублей). Если учесть тот факт, что с 01.01.2025 года в связи с налоговой реформой, организация превратилась в плательщика НДС и налога на имущество, то можно предположить, на сколько к концу 2025 года увеличится общая сумма начисленных налогов. Если уже по итогам 9 месяцев 2025 года, общая сумма налога по НДС составила – 8874 тыс. рублей, а налога на имущество – 964 тыс. рублей.

Следующая проблема разработки финансовой политики, возникает из-за специфических целей потребительской кооперации. Из устава Николаевского Райпо – «...целью создания общества является удовлетворение материальных и иных потребностей его членов и обслуживаемого населения в товарах и

услугах». Из данной цели возникает проблема – это невозможность получения высокой прибыли, из-за преимущественного обслуживания образовательных учреждений (хлеб отдается по себестоимости), а также малоимущего населения (ведь многие села находятся достаточно далеко от районного центра). В результате растет количество малоэффективных основных фондов. При чем организация иногда не может закрыть экономически нерентабельные объекты из-за их социальной значимости.

Невозможность внедрения автоматизации в торговый и производственный процесс Николаевского Райпо – еще одна острая проблема для формирования финансовой политики организации. Известно, что автоматизация торговли и производства позволит ускорить выполнение задач, минимизирует ошибки в процессах, сократит расходы на ручной труд, увеличит производительность, упростит учет товаров, и.т.д.. Но для внедрения столь современных технологий, необходимы немалые затраты и квалифицированные специалисты. Опять встает проблема нехватки свободных собственных и заемных оборотных активов. И снова возникают вопросы, а будет ли оправдан риск затрат, а окупятся ли расходы и за что покупать. Та же проблема стоит и перед перепрофилированием торговых объектов. Ведь когда встает вопрос закрыть или перепрофилировать, всегда лучше второе.

**Выводы.** В целях формирования эффективной финансовой политики организации перед Николаевским Райпо стоит ряд значительных проблем – это отсутствие господдержки, невозможность кредитования, увеличение налогового бремени и отсутствие налоговых льгот, недостаток собственных и заемных оборотных средств, физический и моральный износ оборудования и имущества в целом, нехватка квалифицированного персонала, недостаток молодых кадров, устаревшее программное обеспечение, и.т.д..

Но, несмотря на затруднительное экономическое положение и неблагоприятные прогнозы, следует отметить, что руководство Николаевского Райпо пытается найти выход из сложившейся ситуации. Для этого разрабатывается ряд направлений по совершенствованию путей формирования и разработки финансовой политики организации. Ведь, финансовая политика организации является одним из наиболее важных составных элементов общей политики развития предприятия. Несмотря на существование множества способов формирования, распределения и использования финансовых ресурсов, которые в конечном итоге позволяют предприятию развиваться, только грамотно разработанная финансовая политика и её внедрение на предприятие позволит более четко определить основные направления его развития. Поэтому, сегодня перед Николаевским Райпо стоит важная задача – подготовить единую, грамотную, эффективную финансовую политику и внедрить ее в хозяйственно-экономический процесс работы организации.

**Список использованных источников:**

1. Вакарчук В. Д. Потребительская кооперация России и Волгоградской области. Этапы и события / В. Д. Вакарчук. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2016. – № 8.1 (112.1). – С. 5-12. – URL: <https://moluch.ru/archive/112/28089>.
2. Финансовая политика: учеб.-метод. пособие по изучению дисциплины для направления подготовки 38.03.01 Экономика / И. А. Крамаренко. – Калининград: ФГБОУ ВО «КГТУ», 2022. – 105 с.
3. Закон РФ "О потребительской кооперации (потребительских обществах, их союзах) в Российской Федерации" от 19.06.1992 N 3085-1 (последняя редакция).
4. Лысенко И.А. Потребительская кооперация в годы Великой Отечественной войны. Сталинград: монография. – Волгоград: Волгоградское научное издательство, 2007. – 196с.
5. Фомичев Н.А. Время выбрало нас. Документальные очерки: Николаевская межрайонная типография, 2020. – 309 с.

УДК 33

**КАК ЯНДЕКС ПРИВЛЕКАЕТ ПОКОЛЕНИЕ ЗУМЕРОВ  
К ТРУДОУСТРОЙСТВУ: СТРАТЕГИИ, ЦИФРЫ, КЕЙСЫ**

Черных Дарья Владимировна,  
Лебедева Анна Дмитриевна,  
Российский государственный гуманитарный  
университет, г. Москва

**Аннотация.** Цель исследования: статья посвящена анализу стратегий и инструментов, которые использует компания «Яндекс» для привлечения и интеграции представителей поколения Z (зумеров) в свою рабочую силу. Рассмотрены ключевые каналы найма, образовательные инициативы, система адаптации и корпоративная культура, адаптированные под ценности современной молодежи.

**Результаты исследования.** Исследование показало, что Яндекс комплексно подходит к работе с молодыми специалистами, делая ставку на цифровизацию процессов, непрерывное образование и создание гибкой, открытой среды. Ключевыми результатами стали: рост числа заявок на стажировки на 15% в 2023 году, трудоустройство более 60% молодежи, а также высокие показатели удовлетворенности сотрудников системой наставничества (84%) и корпоративной атмосферой (91%) [5].

На основании результатов проведенного исследования были сделаны следующие выводы. Успех Яндекса в привлечении зумеров обусловлен синергией нескольких факторов: развитой образовательной экосистемой (от «Яндекс.Практикума» до «Академии Яндекса»), прозрачной системой карьерного роста, гибридным форматом работы и сильной корпоративной культурой, поддерживающей открытость и быстрое профессиональное развитие. Эти меры позволяют компании не только готовить кадры в условиях дефицита, но и формировать лояльный кадровый резерв, что подтверждается входением Яндекса в тройку самых привлекательных IT-работодателей России по версии рейтинга «Хрустальный компас-2023» [6].

**Abstract.** The purpose of the study: the article is devoted to the analysis of strategies and tools that Yandex uses to attract and integrate representatives of generation Z (zoomers) into its workforce. The key recruitment channels, educational initiatives, adaptation system and corporate culture adapted to the values of modern youth are considered.

**The results of the study.** The study showed that Yandex takes a comprehensive approach to working with young professionals, focusing on digitalization of processes, continuing education and the creation of a flexible, open environment. The key results were: a 15% increase in the number of internship applications in 2023, the employment of more than 60% of young people, as well as high employee satisfaction with the mentoring system (84%) and the corporate atmosphere (91%) [5].

*Based on the results of the study, the following conclusions were drawn. Yandex's success in attracting zoomers is due to the synergy of several factors: a developed educational ecosystem (from Yandex.From Practicum to Yandex Academy), a transparent career development system, a hybrid work format, and a strong corporate culture that supports openness and rapid professional development. These measures allow the company not only to train staff in conditions of shortage, but also to form a loyal talent pool, which is confirmed by Yandex's entry into the top three most attractive IT employers in Russia according to the rating "Crystal Compass-2023" [6].*

**Ключевые слова:** поколение Z, зумеры, HR-бренд, карьера, стажировки, корпоративная культура, IT-рынок труда.

**Key words:** generation Z, zoomers, HR brand, career, internships, corporate culture, IT labor market.

**Введение. Актуальность.** Настоящее исследование посвящено изучению HR-стратегии, ориентированной на поколение Z, как неотъемлемой части развития технологических компаний России, рассматриваемой на примере Яндекса.

Актуальность темы обусловлена глубокими трансформациями на российском рынке труда, связанными с активным выходом на него поколения Z – молодых людей, родившихся после 1997 года. Согласно прогнозам PwC, к 2025 году зумеры будут составлять до 27% мировой рабочей силы, а к 2030 году – около 40% [1]. Это поколение предъявляет уникальные требования к работодателю, среди которых – свобода выбора, устойчивый баланс между работой и личной жизнью, значимость работы, быстрая обучаемость и честная корпоративная культура.

Актуальность исследования обусловлена рядом факторов. Во-первых, это вовлечение студентов и молодых специалистов в актуальные кадровые практики ведущей технологической компании. Во-вторых, формирование у них востребованных навыков и компетенций в области цифровой экономики. В-третьих, Яндекс является ярким примером компании, которая сознательно и комплексно перестраивает свои подходы к найму, адаптации и развитию сотрудников, чтобы заинтересовать молодых специалистов и построить с ними долгосрочные отношения. Кроме того, актуальность темы подчеркивается недостаточной изученностью конкретных механизмов и инструментов, которые используют российские технологические компании для привлечения и удержания представителей поколения Z, что создает потребность в анализе и систематизации успешного практического опыта.

**Основная часть.** Цифровое поколение ожидает, что процессы поиска работы будут такими же легкими и технологичными, как привычные им сервисы. В 2023 году Яндекс существенно обновил свою карьерную платформу, сделав ее максимально удобной для молодежи.

По официальным данным компании, в 2023 году на стажировки и практики Яндекса подано более 120 тысяч заявок, что на 15% больше, чем в 2022 году. Всего было нанято около 930 стажеров и джунов, из которых более 60%

составили молодые специалисты в возрасте до 26 лет. Особой популярностью пользовались направления аналитики, фронтенд- и бэкенд-разработки, продуктового управления [2].

Грамотных IT-специалистов уже давно не хватает, поэтому Яндекс большую ставку делает на работу со студентами и даже школьниками. Уже в 2011 году заработала Летняя школа Яндекса – интенсивная программа для студентов технических вузов, где участники за месяц могут пройти путь от теории к реальным задачам, часто под руководством топовых сотрудников компании.

В 2018 году Яндекс стал развивать направление онлайн-образования: появился Яндекс.Практикум – полноценная образовательная платформа для обучения востребованным профессиям. Только за 2023 год на Яндекс.Практикуме обучились более 55 тысяч человек, из которых по итогам года 4200 получили предложения о работе в индустрии (в том числе в самом Яндексе).

Проект «Академия Яндекса», стартовавший осенью 2020 года, объединил все образовательные активности для студентов и молодых специалистов: лекции, курсы, конференции и стажировки. Акцент на современном подходе к обучению: много онлайн-курсов по архитектуре ПО, машинному обучению, DevOps, исследовательским направлениям. По статистике Академии, к 2024 году через такие программы прошли уже более 85 тысяч человек, и порядка 30% стажеров после практики остались в Яндексе на постоянной основе [4].

Для поколения зумеров важен не только старт, но и возможность быстро получить обратную связь и научиться у старших товарищей. В Яндексе это реализовано через структурированную программу менторства. Каждый новичок получает опытного куратора, который помогает адаптироваться не только профессионально, но и в корпоративной культуре. По внутренним опросам (зима 2023/2024 гг.), 84% молодых сотрудников отмечали, что наличие наставника ускоряет адаптацию в команде и мотивирует к профессиональному росту.

В компании действуют регулярные встречи в Я-токи (#яток), на которых новички могут неформально пообщаться с топ-менеджментом и коллегами из других подразделений. Для зумеров, привыкших к открытому общению, это важно: по данным внутреннего HR-опроса за 2023 год, 91% молодых сотрудников оценивают атмосферу в Яндексе как «очень открытую и дружелюбную» [5].

Яндекс инвестирует значительные средства в создание комфортной среды для молодежи. Офис компании в московской «Красной Розе» – один из самых популярных в IT-среде, и важен для имиджа работодателя. В 2022 году был открыт новый кампус в Санкт-Петербурге, рассчитанный на 2000 сотрудников.

Для цифрового поколения важна гибкость: так, с 2021 года Яндекс полностью перешел на гибридный формат работы – сотрудники могут свободно работать из любого офиса в стране или из дома, формировать индивидуальный график. По марттовскому исследованию Яндекса, 78% специалистов поколения Z отдают предпочтение гибридному формату работы.

В офисах есть бесплатные кофейни, спортзалы, творческие зоны, велопарковки и зоны релакса, что особенно привлекает молодежь. Кроме того, компания поддерживает внутренние комьюнити – киберспорт, дискуссионные и настольные клубы, арт-студии. Только в 2023 году в Яндексе прошло 175 внутренних мероприятий для молодых сотрудников.

Один из главных запросов зумеров – шанс быстро расти и менять сферу деятельности. В Яндексе этому уделяется особое внимание: действует программа внутренних ротаций, меняются не только роли внутри отделов, но и даже специализации. В 2023 году почти 14% молодых сотрудников попробовали себя в новом направлении в рамках компании.

Карьерный трек в Яндексе прозрачен: существует 7 уровней грейдов, подробные описания компетенций для каждого, регулярные аттестации и индивидуальные планы развития. По итогам 2023 года, почти 48% джунов и стажеров получили повышение в течение первого года [5].

Не только цифры, но и истории успеха сотрудников – сильный аргумент для поколения Z. Например, Дарья Филиппова, backend-разработчик, пришла в Яндекс после Яндекс.Практикума в 2021 году и через полтора года перешла в лиды проектной команды в сервисе Кью. Дмитрий Аслаханов, выпускник Летней школы Яндекса-2022, спустя год разработки продукта Яндекс Карты был признан одним из лучших молодых product owner и получил внутреннюю награду.

Зумеры хотят видеть в компании не только бизнес, но и миссию. Яндекс активно поддерживает образовательные и благотворительные инициативы: открывает онлайн-школы, вкладывается в цифровую грамотность регионов (в 2023 году обучено более 30 тысяч детей и 6 тысяч учителей). Благодаря этим инициативам, более 22% молодых сотрудников отметили, что социальная позиция компании повлияла на их выбор работодателя (опрос HR-отдела, октябрь 2023).

**Выводы.** Подводя итоги проведенному анализу, можно с уверенностью утверждать, что Яндекс служит ярким и показательным примером того, как современный российский работодатель успешно адаптируется к новым реалиям стремительно меняющейся рабочей среды. В условиях, когда поколение Z становится не просто заметной, а стратегически важной частью кадрового резерва, подходы к привлечению и удержанию талантов требуют фундаментального пересмотра.

Комплексная стратегия Яндекса, сочетающая в себе гибкие форматы работы, безусловный акцент на непрерывном образовании и профессиональном развитии, а также выстраивание честной и прозрачной корпоративной культуры, демонстрирует свою высокую эффективность. Внимание к глубинным потребностям молодых специалистов – не только в быстром карьерном росте, но и в значимости своей работы, менторской поддержке и здоровом балансе жизни – позволяет компании не просто привлекать, а по-настоящему вовлекать зумеров. Мощные социальные и образовательные проекты добавляют к портрету работодателя важные для современной молодежи черты социальной ответственности и наличия высшей цели, выходящей за рамки коммерческих интересов.

Синергия этих элементов – технологичной платформы поиска, развитой образовательной экосистемы, продуманной системы адаптации и комфортной рабочей среды – создает уникальное конкурентное преимущество Яндекса на рынке труда. Это наглядно подтверждается объективными показателями: рекордным числом заявок на стажировки, высоким процентом трудоустройства выпускников внутренних программ и, что особенно важно, признанием на внешнем уровне. Вхождение в тройку лидеров HR-рейтинга «Хрустальный компас-2023» среди самых привлекательных IT-работодателей для выпускников и молодых специалистов, где Яндекс опередил многих международных конкурентов, является прямым свидетельством верного стратегического курса.

Очевидно, что данный тренд не является временным. Ориентация на ценности нового поколения и способность гибко трансформировать под них HR-политики становятся залогом долгосрочного успеха и кадровой стабильности в цифровую эпоху. Опыт Яндекса, детально рассмотренный в данной статье, не только набирает силу, но и задает новый стандарт для работодателей в России и, потенциально, за ее пределами.

#### **Список использованных источников:**

1. Global workforce trends: Gen Z share of the global workforce by 2025 and 2030 [Электронный ресурс] // PwC. – URL: <https://www.pwc.com/gx/en.html> (дата обращения 22.11.2025). – Текст: электронный.
2. Данные о приеме на работу стажеров и молодых специалистов в 2023 году [Электронный ресурс] // Карьера в Яндексе: официальный сайт. – URL: <https://yatalks.yandex.ru/ru/program/zumery-glazami-zumerov-chem-otlichayutsya-raznye-pokoleniya-inzhenerov> (дата обращения 17.11.2025). – Текст: электронный.
3. Отчет о результатах обучения и трудоустройства выпускников [Электронный ресурс] // Яндекс.Практикум. – 2023. – URL: <https://practicum.yandex.ru/> (дата обращения 15.11.2025). – Текст: электронный.
4. Статистика образовательных программ для студентов и молодых специалистов [Электронный ресурс] // Академия Яндекса. – 2024. – URL: <https://education.yandex.ru/> (дата обращения 22.11.2025). – Текст: электронный.
5. Результаты внутренних HR-опросов молодых сотрудников [Электронный ресурс] // Яндекс. – 2023-2024. – Текст электронный. – (Данные приведены в статье по состоянию на зиму 2023/2024 гг. и октябрь 2023 г.).
6. Итоги рейтинга работодателей для выпускников «Хрустальный компас» – 2023 [Электронный ресурс] // HR-рейтинг «Хрустальный компас». – 2023. – URL: <https://www.rbc.ru/education/26/11/2025/691c8f8c9a7947f59f5c9573> (дата обращения 21.11.2025). – Текст: электронный.

УДК 33

**ИССЛЕДОВАНИЕ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ  
В РАЗРЕЗЕ ТЕОРИИ ПОКОЛЕНИЙ**

*Дадынский Дмитрий Игоревич,  
Тихоокеанский государственный  
университет, г. Хабаровск*

**Аннотация.** В статье исследуется проблема текучести кадров с учётом поколенческих различий. Рассматриваются ценностные ориентиры и трудовые приоритеты поколений сотрудников Бэби-бумеры, X, Y, Z, анализируются причины увольнений и динамика возрастной структуры персонала. На основе статистики текучести демонстрируется связь между причинами ухода и поколенческими ценностями. Предлагаются меры по корректировке кадровой политики: дифференцированное материальное стимулирование, гибкие форматы работы, цифровизация процессов, переход от универсальных KPI к индивидуальным метрикам и расширение пакета льгот.

**Abstract.** This article examines the issue of employee turnover, taking into account generational differences. It examines the value orientations and work priorities of the Baby Boomer, X, Y, and Z generations, analyzes the reasons for leaving, and the dynamics of the workforce's age structure. Using turnover statistics, it demonstrates the connection between reasons for leaving and generational values. Measures for adjusting HR policy are proposed: differentiated financial incentives, flexible work formats, digitalization of processes, a transition from universal KPIs to individual metrics, and an expanded benefits package.

**Ключевые слова:** текучесть кадров, теория поколений, удержание персонала, причины текучести кадров, межпоколенческие различия.

**Key words:** employee turnover, generational theory, employee retention, causes of employee turnover, intergenerational differences.

**Введение. Актуальность.** В современных организациях одновременно представлены сотрудники разных поколенческих групп (Бэби-бумеры, X, Y, Z), каждая из которых имеет уникальные ценности, ожидания и модели поведения [1]. Исследование текучести кадров через призму поколенческого признака позволяет глубже понять динамику трудовых отношений, прогнозировать риски и разрабатывать целенаправленные меры по удержанию персонала. Это особенно важно в условиях растущей конкуренции за таланты и необходимости создания адаптивных рабочих мест.

**Основная часть.** Поколения имеют различные мотивы, ценности, жизненные ориентации. Для поколения X (1965-1984 гг. рождения) ключевые трудовые ценности складываются в стабильности, автономии, компетентности, взаимности. Выросшие в условиях экономической неопределённости, они прежде всего ценят гарантированную занятость, регулярную оплату и социальные гарантии. Работа для них – источник финансовой безопасности; они

склонны долго оставаться в одной организации при выполнении базовых ожиданий. При этом им важна автономия в принятии решений и заслуженное признание: вклад должен оцениваться по реальным результатам.

Существенную роль играет профессиональное мастерство. Представители поколения X углубляют экспертизу, ценят системное обучение и передачу опыта, ориентируются на долгосрочную карьеру в одной сфере. Они воспринимают иерархию и правила как естественный порядок, обеспечивающий предсказуемость, но ожидают взаимности – соблюдения договорённостей со стороны работодателя. Баланс работы и личной жизни для них практичен. Они ценят предсказуемый график и возможность планировать время, готовы к переработкам лишь при обоснованной необходимости и адекватной компенсации.

В коммуникации поколение X предпочитает прямые, содержательные диалоги без избыточной эмоциональности; для них важны прозрачность критериев оценки и последовательность решений. Их лояльность формируется через выполнение обязательств и уважение к опыту, а не через лозунги. Они положительно реагируют на программы поддержки сотрудников, но скептически относятся к поверхностным корпоративным ценностям без реального наполнения [1,2,3,4].

Трудовые ценности поколения Y (1984-2000 гг. рождения) – это самореализация, гибкость и баланс, при этом материальная составляющая выступает инструментом для достижения жизненных целей. Поколение Y мотивированы на непрерывное развитие и обучение, ценят признание, предпочитают неформальную коммуникацию, в работе ценят баланс между личной и рабочей жизнью, быстрый карьерный рост. Это поколение выбирает гибридные или удаленные форматы работы, потому что им важно иметь время на хобби, путешествия, общение с близкими и самореализацию. Если работа приносит удовлетворение и не вторгается в личное пространство, то Y готовы вкладывать в работу по полной. А удобная, современная рабочая среда играет важную роль в их мотивации, так как они воспринимают это индикатором уважения к их потребностям.

От работодателя Y ожидают не только справедливой оплаты труда, но регулярное подтверждения их признания, например, публикации в корпоративных группах, грамоты, устная похвала. Но важно учесть, что должна быть прозрачность системы критериев оценки трудовой деятельности при реализации стратегии признания за заслуги [1,2,3,4].

Молодое поколение Z (2000-2015 гг. рождения) ценит позитивный настрой, практичность, скорость, предпочитает короткие коммуникации, гибридные форматы работы, возможность экспериментировать, возможность работать над реальными задачами с эффектом. Для этого поколения естественная среда – это цифровые инструменты, мгновенный доступ к информации, многозадачность. Долгосрочные задачи требуют понятных краткосрочных целей и измеримых результатов.

Поколение Z плохо воспринимают монотонную рутинную работу, лучше воспринимают проектный подход, где есть цель, срок и возможность проявить

креативность. Устаревшие технологии, отказ от модернизации, несоответствие их ценностям снижают вовлеченность. Уровнем дохода поколение Z готовы пожертвовать ради работы, которая соответствует их ценностям. Но это не значит, что доход для них неважен, Z предпочитают быстрый рост уровня дохода [1-5].

Беби-бумеры (1944 – 1967 гг. рождения) ценят надежность и предсказуемость, практичны и ориентированы на результат, скептически относятся к быстрым изменениям, проявляют лояльность к работодателю. В отличие от других поколений им важно личное присутствие и живое общение. В этом смысле дистанционный формат вызывает дискомфорт. Ценят иерархию, где статус определяется стажем и профессиональными достижениями. Ожидают, что их знания и опыт будут признаны и использованы. В противовес молодому поколению скептически относятся к цифровым инструментам, неохотно принимают инновационные подходы, быстрые изменения воспринимаются как угроза [1; 4].

Таблица 1

Причины увольнений ГК  
«Эй-Пи Трейд» по поколенческому признаку

Причина увольнения	Беби-бумеры	X	Y	Z
Требуется больший доход	5%	24%	26%	28%
Нарушение трудовой дисциплины	4%	10%	10%	14%
Переезд	10%	7%	10%	15%
Не соответствует должности	12%	9%	9%	7%
Не устраивают условия труда	11%	9%	8%	9%
Семейные обстоятельства	0%	5%	6%	0%
Болезнь	39%	7%	6%	1%
Содержание работы	5%	9%	5%	1%
Не устраивает объём работы	0%	3%	4%	3%
Уровень З/П не соответствует нагрузке	0%	4%	3%	1%
Другая сфера деятельности	0%	2%	3%	5%
Личные обстоятельства	10%	1%	3%	11%
Сложность процессов компании	5%	1%	2%	0%
Карьерный рост	0%	2%	1%	0%
Организационные изменения	0%	2%	1%	0%
Отношения с руководителем	0%	1%	1%	1%
Выгорание	0%	2%	1%	0%
Причина не выявлена	0%	0%	0%	2%
Не устраивает пакет льгот и компенсаций	0%	1%	0%	0%
Климат в коллективе	0%	0%	0%	1%

Источник: анализ автора.

Такая существенная разница между ценностными ориентирами и мотивами среди поколений требует дифференцировать исследования текучести кадров по поколенческому признаку. Результаты таких исследований позволят формировать более эффективные меры удержания сотрудников. В таблице 1 представлены исследования причин увольнений в ГК «Эй-Пи Трейд» в разрезе поколений.

Доля увольнений по причине требуется больший доход поколения X, Y, Z самая высокая, но наблюдается тренд снижения доли увольняющихся по этой причине с взрослением сотрудников. Доля уволившихся по этой причине поколения Z 28%, Y 26% и X 24%, а Беби-бумеры не так сильно заинтересованы в размере дохода всего 5% уволившихся по этой причине. Все уволенные поколения Z занимали линейные позиции, а конкуренция на рынке труда на стартовые позиции выше. С одной стороны, это малоопытные сотрудники с другой стороны молодой гибкий ум позволяет более легко принимать решение сменить работодателя или сферу деятельности. Доля сменивших сферу деятельности в поколении Z выше, чем в других возрастных группах. Аналогично гибкость к изменениям данного поколения подтверждает доля переехавших сотрудников 15%, когда у поколений Y – 10%, X – 7%, Беби-бумеры 10%.

Существенную долю увольнений занимает нарушения трудовой дисциплины, где среди поколения Z доля уволенных 14%, а среди поколений X, Y это доля составляет 10%. Беби-бумеры практически не увольняются из-за нарушения трудовой дисциплины, где доля увольнений 4%. Беби-бумеры самые дисциплинированные, но при этом чаще других увольняются из-за несоответствия должности, где доля увольнений 12%, а у поколений X, Y – 9%, Z – 7%. Чаще всего это связано с высокой интенсивностью труда, где старшему поколению тяжело поддерживать постоянный ритм работы. Еще одним фактором возрастных ограничений является состояние здоровья, где доля увольнений у Беби-бумеры 39%. Это ключевая причина увольнения в данной возрастной группе. С возрастом доля увольнений по этой причине растет, с 1% у поколения Z до 6% у поколения Y и 7% у поколения X.

Карьерный рост, организационные изменения, отношения с руководителем и сложность процессов компании показывают минимальные доли среди Беби-бумеров, тогда как у других групп эти причины встречаются чаще, что может отражать различия в ожиданиях и опыте.

Помимо различий в причинах увольнений, наблюдается различие в коэффициентах текучести кадров в разрезе поколений таблица 2. Коэффициенты в таблице 2 рассчитаны по материалам Одегова Ю.Г. Руденко Г. Г, Прозоровской К.А. [6; 7].

Таблица 2

Коэффициент текучести кадров ГК «Эй-Пи Трейд» в разрезе поколений

Поколение	Коэффициент текучести, %
Беби-бумеры	29,64
Поколение X	39,59
Поколение Y	44,21
Поколение Z	91,69

Источник: анализ автора.

Наблюдается поколенческий разрыв в текучести, который говорит о существенном разрыве ценностей между поколениями и не соответствии кадровой политики ценностям, мотивам и потребностям молодого поколения. Старшее поколение (Бумеры, X) ориентировано на стабильность, лояльность, иерархию и долгосрочную карьеру, тогда как более молодое поколение (Y,Z) ориентированы на самореализацию, гибкость, смысл работы и баланс. Ключевые причины несоответствия кадровой политики: сохранения традиционных механизмов удержания; недостаток персонализированных подходов; игнорирование цифровых ожиданий поколения Z; Y и Z ожидают непрерывный диалог с руководителем, а не разовые оценочные мероприятия.

При ретроспективном анализе структуры кадров по возрасту в ГК «Эй-Пи Трейд» наблюдается изменение возрастного состава таблица 3.

Таблица 3

Структура кадров по возрасту ГК «Эй-Пи Трейд»

Структура кадров по возрасту	2021	2022	2023	2024
Беби-бумеры, %	2,08	2,59	2,24	2,37
Поколение X, %	17,61	21,51	25,69	26,92
Поколение Y, %	74,05	68,77	64,49	63,56
Поколение Z, %	6,25	7,14	7,58	7,15

Источник: анализ автора.

Поколение Y – доминирующая группа в структуре кадров, хотя их доля постепенно снижается на 10,49% за 4 года. Поколения X растет на протяжении 4 лет на 9,31%. Доля Беби-бумеров существенно не меняется на протяжении 4 лет. Поколение Z умеренный рост на 0,9% Наблюдается тенденция к смещению возрастной структуры в сторону старших поколений, даже не смотря, а массовый выход поколения Z на рынок труда. Такой тренд подтверждает несоответствие кадровой политики ценностям молодого поколения. И несет в

себе различные риски для компании: усложнение процессов адаптации молодых сотрудников; снижение инновационной инициативности сотрудников; снижение качества принимаемых решений ввиду отсутствия относительно опытных сотрудников молодого поколения; образуются риски будущей преемственности.

**Выводы.** Исследование подтверждает, что различие мотивов и ценностей поколений находят свое отражение в причинах текучести кадров. Этот вывод подтверждается системным характером данных. Устойчивые паттерны в статистике увольнений по поколениям и соответствие между ценностными приоритетами поколения и ведущими причинами ухода. Которые проявляются у Беби-бумеров: доминируют объективные причины (здоровье - 39 %); минимальна роль экономических и организационных факторов; приоритет стабильности и социальной защищённости. Поколение X: ключевой драйвер – доход (24 %); значимы дисциплинарные вопросы (10 %) и условия труда (9 %); прагматизм, баланс вклада и вознаграждение. Поколение Y (1981-1996): сочетание экономических (26 %) и личностных факторов (6 % – семейные обстоятельства); низкая чувствительность к организационным изменениям (1 %); самореализация при сохранении стабильности. Поколение Z: рекордная доля увольнений из-за личных обстоятельств (11 %), переездов (15 %) и дисциплины (14 %); приоритет личного комфорта и мобильности.

Таким образом, для снижения коэффициента текучести кадров в ГК «Эй-Пи Трейд» целесообразно скорректировать кадровую политику в отношении поколений Y и Z, учитывая их ценностно-мотивационные особенности. Наибольший эффект принесут меры, направленные на материальное стимулирование с быстрой отдачей: обеспечение конкурентоспособного уровня дохода, внедрение программ льготного финансирования, а также содействие в приобретении значимых активов (автомобиля, жилья) – это позволит удовлетворить запрос представителей данных поколений на ощутимые материальные выгоды. Не менее важно обеспечить гибкость трудовых условий, включая внедрение удалённого и гибридного форматов работы, а также адаптацию графиков под индивидуальные потребности, что соответствует их запросу на баланс между трудовой деятельностью и личной жизнью. Дополнительно следует активизировать меры по вовлечению молодых сотрудников в корпоративную среду: интегрировать их в цифровые коммуникации компании (социальные сети, внутренние платформы) и привлекать к созданию контента (рекламных роликов, мемов, постов), что будет способствовать усилению чувства причастности и реализации потребности в самовыражении.

Для повышения эффективности кадровой политики целесообразно усилить цифровизацию рабочих процессов. Важно отказаться от универсальных KPI в пользу индивидуальных метрик, учитывающих поколенческие особенности – например, для поколения Z приоритетны краткосрочные цели с быстрой обратной связью, а для поколения Y – показатели, связанные с профессиональным ростом. Дополнительно следует расширить пакет гибких льгот, позволив сотрудникам самостоятельно выбирать комбинации бонусов, что повысит персональную ценность компенсационного пакета и укрепит лояльность.

**Список использованных источников:**

1. Дмитриева С.В. Влияние формирующегося многопоколенного рабочего пространства на методы и техники управления персоналом // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Том 14. № 5А. С. 602-611.
2. Шахназарян К. В. Мотивация персонала в России и Армении на примере теории поколений X, Y, Z // Редакционная коллегия. – 2023. – С. 22.
3. Ким Ю. С., Горбушина А. В. Особенности мотивации работой сотрудников поколений X, Y, Z // Педагогика и психология в XXI веке: современное состояние и тенденции исследования. – 2025. – №. 13. – С. 156-167.
4. Занин Д. С. Особенности мотивации профессиональной деятельности у представителей поколений X, Y, Z в зависимости от уровня их притязаний // Психология. Историко-критические обзоры и современные исследования. – 2024. – Т. 13. – №. 2А. – С. 61-71.
5. Малышева Н. А. 2.3. Теория поколений. российский аспект // СЕРИЯ: «Эпоха психоанализа». – 2023. – С. 152.
6. Д. В. Амеличева, Е. А. Семенова, О. Р. Белова, Н. Е. Тиханов Ценностные ориентиры и карьерные предпочтения поколения Z: какие экономические изменения принесет молодое поколение // Вестник Академии знаний. 2021. №6 (47). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsennostnyye-orientiry-i-kariernye-predpochteniya-pokoleniya-z-kakie-ekonomicheskie-izmeneniya-prineset-molodoe-pokolenie> (дата обращения: 12.11.2025).
7. HR-аналитика и анализ больших данных в системе управления персоналом : монография / К.А. Прозоровская. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2023.
8. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 445 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-11503-1. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 329 – URL: <https://urait.ru/bcode/535651/p.329> (дата обращения: 05.05.2025).

УДК 338.48:659.127.8

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К БРЕНДИНГУ  
ЗАГОРОДНЫХ ТУРИСТИЧЕСКИХ ОБЪЕКТОВ**

*Савина Анастасия Андреевна,  
Санкт-Петербургский государственный университет  
телекоммуникаций им. проф. М.А. Бонч-Бруевича,  
г. Санкт-Петербург*

**Аннотация.** В статье рассматриваются теоретические основы формирования бренда в сфере туризма с акцентом на особенности позиционирования загородных курортов. Представлены основные подходы к бренд-менеджменту: модель Аакера, брендовый шестигранник Капферера, концепции территориального брендинга. Через анализ практик бренда загородного курорта «Царьград» выявлены значимые аспекты построения туристического бренда в условиях высокой конкуренции: ценностное ядро, эмоциональное восприятие, визуальная идентичность, цифровая стратегия. Обосновано, что успешный загородный бренд строится на интеграции традиций, сервиса и уникального потребительского опыта.

**Abstract.** The article explores theoretical foundations of brand development in tourism, focusing on the specifics of suburban resort branding. Key brand management approaches are considered, including Aaker's model, Kapferer's brand identity prism, and territorial branding theory. Based on the case of the «Tzargrad» resort, the article identifies key branding aspects under competitive pressure: value core, emotional perception, visual identity, and digital presence. The study concludes that a successful suburban brand integrates traditions, service, and unique customer experience.

**Ключевые слова:** брендинг, туристический маркетинг, загородный курорт, идентичность бренда, потребительское восприятие.

**Key words:** branding, tourism marketing, suburban resort, brand identity, customer perception.

**Введение. Актуальность.** Современный рынок туристических услуг характеризуется высокой степенью конкуренции, ростом требований со стороны потребителей и стремительным развитием цифровых каналов коммуникации. В таких условиях особое значение приобретает стратегическое управление брендом, которое становится ключевым инструментом создания устойчивого имиджа, формирования лояльности и повышения воспринимаемой ценности туристического продукта. Особенно актуальна проблема брендинга в сегменте загородных туристических объектов, где выбор потребителя зачастую основывается не только на рациональных характеристиках, но и на эмоциональных и культурных ассоциациях.

Развитие загородного туризма в России связано с ростом внутренней мобильности населения, интересом к экологически чистым территориям и

возвращением к национальным традициям досуга. В этих условиях формирование сильного бренда загородного курорта становится неотъемлемым условием его успешного позиционирования и конкурентоспособности. Однако методологические подходы к брендингу в данном сегменте требуют адаптации с учетом специфики ландшафта, культурной идентичности региона, потребительских предпочтений и цифровых технологий.

**Цель данной статьи** – проанализировать теоретико-методологические основы формирования бренда в загородном туризме и выявить практические аспекты их реализации на примере бренда курорта «Царьград». В рамках исследования рассматриваются ключевые концепции бренд-менеджмента (Аакер, Капферер, территориальный брендинг), эмоциональные и поведенческие аспекты восприятия бренда, а также механизмы вовлечения аудитории через цифровые и событийные каналы. Особое внимание уделено интеграции традиционных ценностей и современных технологий как условию построения уникального бренд-опыта.

**Основная часть.** Бренд в классическом маркетинге определяется как совокупность представлений, ассоциаций и эмоций, которые потребитель связывает с продуктом, услугой или организацией. В туристической отрасли бренд выходит за рамки логотипа или названия, он включает в себя опыт взаимодействия клиента с территорией, атмосферу, уровень сервиса и культурную идентичность места.

Брендинг туристических объектов, в том числе загородных курортов, в современной литературе трактуется как стратегическое управление нематериальными активами территории и восприятием со стороны целевой аудитории. Наиболее разработанными подходами являются:

- Концепция Д. Аакера, где бренд воспринимается как совокупность идентичностей (бренд-личность, бренд-символика, бренд-ассоциации), и задача управления заключается в поддержании и актуализации этих характеристик в сознании потребителя.

- Модель Капферера (брендовый шестигранник), адаптированная для туризма, подчеркивает важность построения бренда как диалога между субъектом и объектом брендинга – в случае туристического продукта это диалог между территорией и её посетителями.

- Теория территориального брендинга (Simon Anholt, Philip Kotler), где территория или туристический объект рассматривается как носитель уникального предложения, опирающегося на культурные, ландшафтные и сервисные характеристики.

Особое значение в современных подходах приобрели эмоциональный брендинг и опытно-центрированные концепции, при которых внимание сосредоточено на восприятии, воспоминаниях и эмоциональных следах, оставляемых посещением.

Для сегмента загородных курортов важны: чувство уединения, контакт с природой, локальный колорит и традиции, современное понимание экологичности и «местной подлинности». Именно они формируют устойчивую эмоциональную связь между гостем и территорией, превращая туристический

объект в значимый культурно-социальный феномен. В случае загородных курортов, таких как «Царьград», бренд становится способом культурной кодификации уникального ландшафтного и сервисного опыта. Визуальные элементы (архитектура в стиле «русской сказки»), коммуникативные коды (традиционная лексика, образы), сервисные практики (анимационные программы, гастрономия, этнографические мероприятия) позволяют выстроить «мягкую» идентичность бренда, ориентированную на эмоциональное погружение гостя.

Такой подход соответствует концепции бренд-опыта, в которой каждый элемент взаимодействия между потребителем и объектом становится частью общего нарратива. Как пишет Гентиле с соавторами, «эмоциональный опыт бренда является результатом когнитивных, аффективных, поведенческих и сенсорных реакций, вызванных брендом» [1]. В туризме это выражается через ассоциативные модели: запах банного веника, детские игры на природе, тепло русской печи или вкус фермерских продуктов – всё это компоненты ценностного ядра бренда, особенно важного для сегмента семейного отдыха, который и является целевой моделью «Царьграда».

### **Результаты исследования**

Анализ эмпирических данных подтверждает, что позиционирование бренда «Царьград» устойчиво воспринимается как уникальное и обоснованное с точки зрения готовности аудитории платить за ценность бренда. В декабре 2024 года средняя цена проживания на курорте была примерно на 19% выше, чем у конкурентов, при этом загрузка была ниже средней по рынку на 15%, что указывает на стратегию премиального позиционирования с фокусом на ценностную дифференциацию, а не на массовый сегмент.

Несмотря на это, показатель дохода с доступного номера (RevPAR) в ряде периодов оказывался сопоставимым с конкурентами, а в отдельные недели даже превосходил их, демонстрируя эффективность стратегии создания бренда с высокой воспринимаемой ценностью. Такой подход соответствует логике, описанной Капферером, где сильный бренд способен объяснять более высокую цену не столько функциональностью, сколько эмоциональной и символической значимостью для потребителя [3].

Рост цифровой вовлечённости также подтверждает силу бренда в онлайн-среде: в первом квартале 2025 года наблюдалось более чем двукратное увеличение посещаемости сайта по сравнению с аналогичным периодом 2024 года. При этом около четверти пользователей принимают решение о бронировании сразу, в день первого контакта, а свыше 60% – в течение недели, что говорит о высокой степени узнаваемости и доверия к бренду в моментальной конверсии трафика в покупку [4].

Изменения в составе аудитории также позволяют судить о гибкости бренда. Так, доля гостей из Москвы уменьшилась на 5 процентных пунктов, в то время как растущими стали потоки из соседних регионов. Это указывает на расширение охвата и постепенное превращение бренда из локального в регионально-привлекательный. Примечательно, что средний возраст клиентов стабильно находится в диапазоне от 30 до 60 лет, с преобладанием семей с

детьми, что задаёт ключевые векторы бренд-коммуникации: акцент на безопасность, традиции, экосистемность и насыщенную анимационную и гастрономическую составляющую.

Таким образом, стратегия бренд-менеджмента «Царьграда» строится на эффективном соединении традиционной культурной идентичности с современными маркетинговыми инструментами и аналитикой поведения аудитории. Это позволяет бренду оставаться конкурентоспособным не за счёт масштаба, а за счёт ценности, эмоционального капитала и актуальности для своей целевой аудитории.

Управление брендом в сегменте загородных курортов требует не только создания запоминающегося образа, но и постоянной работы по его актуализации, особенно в условиях рыночной волатильности. Туристический бренд оказывается уязвимым к целому ряду внешних факторов: сезонным колебаниям спроса, информационным рискам, изменениям в потребительских предпочтениях, а также социально-экономическим и инфраструктурным ограничениям. В случае с «Царьградом» подобная многослойность задач обостряется тем, что бренд несёт в себе не только маркетинговую, но и культурную нагрузку, оперируя архетипами «русского гостеприимства» и традиционного семейного досуга.

Один из ключевых вызовов для загородного бренда заключается в сохранении идентичности на фоне физического роста и расширения инфраструктуры. Строительные работы на территории курорта, пусть и объективно необходимые, становятся частой причиной снижения удовлетворённости гостей. Согласно внутреннему анализу отзывов за полгода, около 10-15% негативных оценок связано именно с дискомфортом от шума, пыли и нарушением визуальной или акустической среды. Это – не просто операционный риск, а угроза бренду, чей образ строится на тишине, покое и уединении. Решением может быть выстраивание прозрачной коммуникации: публикация графиков работ, а также стратегическое вовлечение гостей в трансформацию пространства (например, через экскурсии по новостройкам, опросы и совместное благоустройство).

Вторая зона риска – это рассогласование между ожиданиями, сформированными за счёт имиджевых кампаний, и реальным сервисным опытом. В периоды пиковых загрузок (каникулы, майские праздники), когда аквазоны, рестораны и анимационные площадки работают на пределе, значительно возрастает доля жалоб. В выборке отзывов за осень-весну 2024-2025 годов фиксируется рост упоминаний об очередях и переполненности на 20% по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года. Такая динамика требует не просто оперативного реагирования, но и бренд-инжиниринга: переработки расписания активностей, зонирования пространства, запуска дополнительных сервисов в часы пик, в том числе для разгрузки семей с детьми.

Не меньшую угрозу представляет и ценовое восприятие. В условиях роста стоимости туристических услуг обостряется вопрос соответствия цены качеству. Бренд «Царьград», позиционируемый как семейный премиум-продукт, должен особенно тщательно поддерживать баланс между ценностью и доступностью.

Подход с включёнными в стоимость программами (анимация, SPA, питание), продуманной системой лояльности и событийной насыщенностью помогает нивелировать эффект «высокой цены» и удерживать положительное восприятие. Как отмечается в ряде исследований, для российского внутреннего туриста субъективная насыщенность впечатлениями становится решающим фактором при повторном выборе курорта, опережая даже комфорт проживания или гастрономическое предложение [6].

Кроме операционных угроз, существует и стратегическая: постепенное «размывание» концепции бренда. При расширении продуктовой линейки (корпоративный отдых, event-программы, образовательные заезды) необходимо избегать потери главного ядра – образа семейного, доброжелательного, насыщенного и тёплого отдыха. Этого можно достичь за счёт создания бренд-подплатформ, внутри которых каждый сегмент обслуживает свою аудиторию, но все они связаны общей ценностью и стилистикой. Такой подход был апробирован в международной практике – например, в позиционировании сети «Club Med», где семейный отдых и «adults only» –разделы существуют параллельно, но в рамках одного имиджевого поля.

Таким образом, долгосрочная устойчивость бренда в сегменте загородного туризма зависит от способности к стратегической гибкости и одновременной приверженности ценностному ядру. «Царьград» как кейс демонстрирует примеры и рисков, и адаптивных решений: от повышения роли событийного контента и персонализации до внедрения геймификации и усиления цифровых каналов. При этом ключевым ресурсом остаётся эмоциональный капитал, формируемый на стыке физического комфорта, культурной осмысленности и заботливого сервиса.

Развитие бренда в сфере загородного туризма всё в большей степени опирается на создание уникального эмоционального опыта, который выходит за рамки стандартизированных сервисов. Одним из наиболее динамично развивающихся инструментов в этой области становится геймификация – внедрение игровых механик в неигровые процессы с целью повышения вовлечённости, лояльности и глубины восприятия бренда. В контексте загородного курорта, ориентированного на семейный отдых, геймификация выполняет не только развлекательную, но и стратегическую функцию, становясь носителем ценностей и визуального языка бренда.

Практика «Царьграда» иллюстрирует такую интеграцию на примере использования игровой валюты «Червонцы», получаемой гостями за участие в активностях, мастер-классах и вечерних мероприятиях. Эта валюта не просто средство поощрения: она выстраивает логику вовлечения, стимулирует повторное участие, поощряет командность (например, в случае семейных соревнований), формирует ритуал и, что особенно важно, создает память. Элементы игры, такие как накопление, обмен, победы и призы, встраиваются в нарратив отдыха, позволяя гостю почувствовать не только потребительское, но и субъектное участие в жизни бренда.

Психологический эффект от подобной модели не ограничивается развлекательной функцией. Исследования в области поведенческого маркетинга

подтверждают, что элементы геймификации активируют дофаминовую систему вознаграждения, усиливают запоминание и ассоциативную привязанность к месту [7]. Для туристического бренда это означает: гостю будет проще вспомнить конкретный эпизод отдыха, где он (или его ребёнок) выиграл в конкурсе, обменял баллы на сувенир, или получил поощрение за активность. Именно такие фрагменты складываются в эмоциональный капитал бренда.

Экономический эффект от внедрения геймификации также поддаётся измерению. Согласно внутренним оценкам, доля гостей, возвращающихся в течение 12 месяцев после первого визита, среди участников системы «Червонцев» – выше на 17%, чем среди обычных клиентов. Это позволяет говорить о геймификации не как о маркетинговом эксперименте, а как о полноценном элементе стратегии удержания аудитории и повышения LTV (lifetime value).

Важно и то, что внутренняя игра становится способом бренд-обучения: дети запоминают название курорта, узнают символику, участвуют в мероприятиях, в которых маркируется уникальность места (например, «царский турнир» или «русский вечер»). Всё это позволяет говорить о формировании «вторичного бренда» – системы смыслов, передаваемых из поколения в поколение, когда дети возвращаются с родителями, а позже – как самостоятельные гости.

Геймификация, таким образом, укрепляет позиционирование бренда в качестве «дружественного, семейного, вовлекающего и запоминающегося». В условиях, когда большинство туристических услуг стандартизированы и легко заменяемы, именно эмоциональные якоря становятся ключевым конкурентным преимуществом. «Царьград» в этом смысле показывает, как игровые механики могут быть не дополнительной активностью, а основой диалога между брендом и его аудиторией.

**Выводы.** Проведённый анализ теоретико-методологических подходов к брендингу загородных туристических объектов позволяет сделать ряд содержательных выводов о природе, функциях и стратегических перспективах туристического бренда в условиях современной рыночной и социокультурной динамики.

Во-первых, становится очевидным, что брендинг в сфере загородного туризма выходит за пределы классического маркетингового инструментария. Он превращается в сложную систему смыслов, эмоциональных связей и символических кодов, в рамках которой бренд не только идентифицирует продукт, но и организует потребительский опыт. Теоретические модели, такие как концепция бренд-идентичности Капферера, модель Аакера и принципы территориального брендинга, подтверждают необходимость целостного подхода к построению туристической марки, особенно в случае с уникальными локациями и культурно насыщенными пространствами.

Во-вторых, эмпирическое исследование на примере бренда курорта «Царьград» демонстрирует эффективность интеграции традиционных архетипов (семейные ценности, русское гостеприимство, локальные традиции) с современными инструментами бренд-менеджмента. Визуальные и вербальные

элементы, цифровые каналы, механизмы геймификации и событийного маркетинга создают устойчивый эмоциональный отклик и обеспечивают высокую степень вовлечённости и повторных визитов. Таким образом, бренд становится не только коммерческим активом, но и культурным посредником между территорией и её посетителями.

В-третьих, анализ рисков и ограничений, таких как перегрузка инфраструктуры, расхождение между ожиданиями и реальным опытом, «размывание» позиционирования при расширении продуктовой линейки, показывает важность стратегической гибкости. Бренд, способный адаптироваться, не теряя ценностного ядра, становится устойчивым даже в условиях рыночной нестабильности, изменения потребительских моделей и сезонных колебаний спроса.

Таким образом, развитие бренда загородного курорта сегодня требует синтеза идентичностных теорий, цифровой трансформации и глубокой эмпатии к своей аудитории. Будущее таких брендов зависит не столько от вложений в рекламу, сколько от способности создавать и поддерживать подлинный, насыщенный и разделяемый опыт – опыт, который становится частью личной и семейной памяти гостей.

Кейс «Царьграда» показывает, что именно за такими брендами – человеческими, эмоциональными и культурно значимыми – стоит конкурентное преимущество в туристической отрасли XXI века.

#### **Список используемых источников:**

1. Gentile C., Spiller N., Noci G. How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer // *European Management Journal*. – 2007. – Vol. 25, No. 5. – P. 395-410.
2. Внутренние отчёты об аналитике конкурентной среды курорта «Царьград». Декабрь 2024 – апрель 2025. – Внутренний документ (данные в обобщённой форме).
3. Капферер Ж.-Н. Стратегический бренд-менеджмент. Создание, развитие и управление брендом как ценностью. – М.: ЭКСМО, 2020. – 512 с.
4. Отчёт по digital-каналам и аналитике рекламных кампаний. – Внутренний документ курорта «Царьград».
5. Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенс Д. Маркетинг в индустрии гостеприимства и туризма. – М.: Юнити, 2021. – 704 с.
6. Морозова Т.Г. Эмоциональные факторы формирования лояльности туристов к бренду территории // *Сервис в России и за рубежом*. – 2021. – № 5 (96). – С. 17-27.
7. Hamari J., Koivisto J., Sarsa H. Does gamification work? – A literature review of empirical studies on gamification // *Proceedings of the 47th Hawaii International Conference on System Sciences*. – 2014. – P. 3025-3034.

УДК 001.338

## СТРУКТУРА РЫНКА НЕДВИЖИМОСТИ И ВЛИЯНИЕ РЕГУЛЯТОРОВ НА ЦИКЛЫ И ДИНАМИКУ ЕГО РАЗВИТИЯ

Шахворостов Артур,  
Санкт-Петербургский государственный  
университет, г. Санкт-Петербург,

*Аннотация.* В условиях экономической нестабильности вопрос обеспечения устойчивости рынка недвижимости приобретает особую актуальность. В статье проводится комплексный анализ рынка недвижимости как социально-экономической системы: выявляются ключевые субъекты, определяющие его функционирование, и исследуется их взаимодействие. Центральное место в работе занимает изучение циклической динамики рынка и механизмов государственного регулирования, нацеленных на сглаживание кризисных явлений и поддержание стабильности. Результаты исследования позволяют глубже понять структурные взаимосвязи и закономерности развития рынка, что создает основу для совершенствования инструментов прогнозирования, формирования обоснованной государственной политики и разработки эффективных инвестиционных стратегий в данной сфере

*Abstract.* In an environment of economic instability, the issue of ensuring real estate market sustainability becomes particularly relevant. This article provides a comprehensive analysis of the real estate market as a socio-economic system: it identifies the key actors determining its functioning and examines their interaction. The central focus of the work is the study of the market's cyclical dynamics and government regulation mechanisms aimed at mitigating crises and maintaining stability. The research results provide a deeper understanding of the structural interconnections and development patterns of the market, which creates a basis for improving forecasting tools, formulating evidence-based public policy, and developing effective investment strategies in this field.

**Ключевые слова:** рынок, недвижимость, экономические циклы, государственная политика, инвестиции, спрос, предложение, экономика.

**Key words:** real estate market, government policy, economic cycles, investments, demand, supply, economy.

**Введение. Актуальность.** Рынок недвижимости занимает особое место в структуре национальной экономики, поскольку сочетает в себе как экономические, так и социальные функции. Он является одновременно базовым жизненным благом, обеспечивающим человеку условия существования, формирует инвестиционную активность и стимулирует развитие смежных отраслей, таких как строительство, банковская сфера и страхование. При этом

рынок недвижимости отражает состояние политико-экономической среды, влияя на кредитную политику и социальные инициативы государства. Особое значение имеет цикличность, пространственная неоднородность рынка и государственное регулирование, которое играет ключевую роль в обеспечении баланса между социальными потребностями и экономическими интересами, поддерживая устойчивость сектора [1; 2].

**Целью работы** состоит в описании и формализации структуры рынка недвижимости через идентификацию ключевых субъектов и анализ их функциональных ролей в системе рыночных отношений, что будет являться базой для будущего проведения математического моделирования, позволяющего прогнозировать развитие рынка недвижимости, способствующее принятию оптимальных управленческих решений и разработке стратегий государственной политики и инвестиционных планов в области рынка недвижимости.

Актуальность обусловлена сложной структурой рынка, его высокой чувствительностью к макроэкономическим факторам и необходимостью учета региональных особенностей и циклических колебаний. Формализация позволит лучше понять взаимосвязи между участниками рынка, экономическими условиями и динамикой цен, что крайне важно для эффективного управления и развития сектора.

Таким образом, данная работа направлена на исследование рынка недвижимости как сложной социально-экономической системы [1; 2], результаты которого составляют основу для разработки инструментов анализа и прогнозирования, актуальных для современных экономических условий.

**Основная часть.** В основу формализации рынка недвижимости положено разделение на структурное ядро, финансово-материальную среду и институциональную. В качестве ядра рынка рассматриваются субъекты, непосредственно формирующие предложение и спрос – застройщики (девелоперы) и покупатели/арендаторы. Финансово-материальная и институциональные среды создают нормативно-финансовый фон, в рамках которого реализуются взаимодействия внутри ядра. Такое разделение позволяет четче показать причинно-следственные связи между ресурсами, инвестициями, регуляцией и рыночными результатами – ценой, объемом ввода, доступностью жилья и другими индикаторами [3].

Для наглядности данная структура может быть представлена в виде вложенных кругов, где внутренний уровень отражает ядро результирующих показателей, средний финансово-материальную среду, а внешний – институциональную.

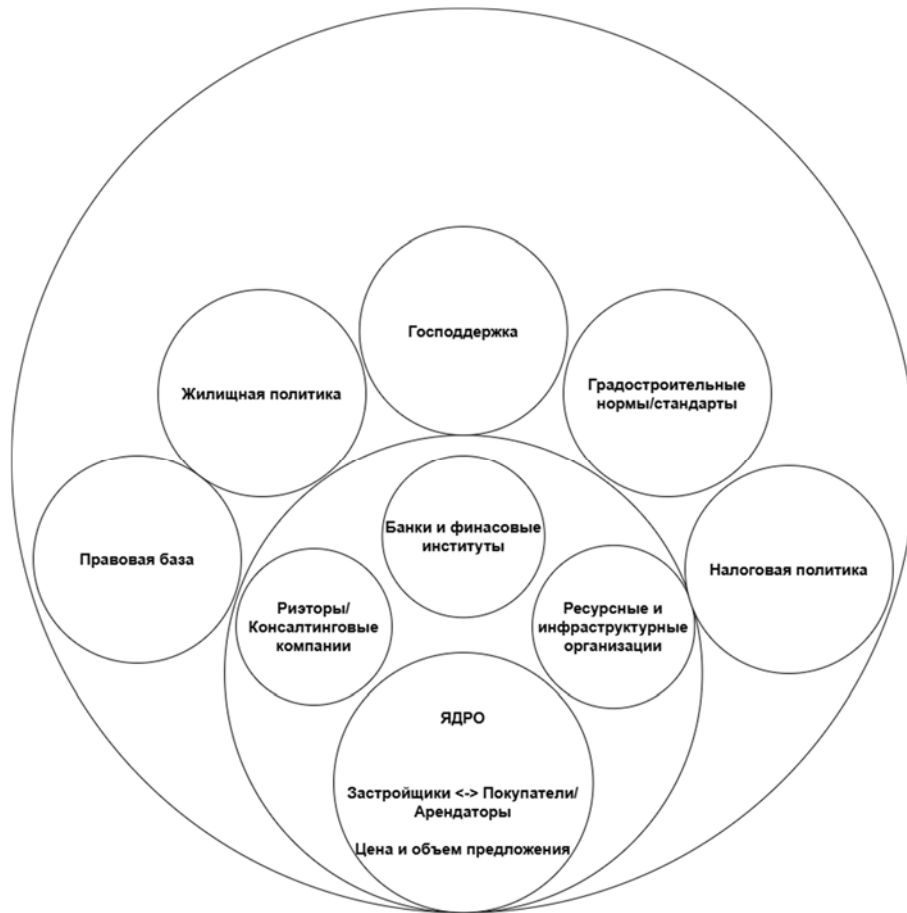


Рис. 1. Структура уровней рынка недвижимости

Схематичное представление взаимодействий между участниками рынка позволяет перейти к уточнению их функционального наполнения. Таблица ниже отражает распределение ключевых функций между субъектами, непосредственно формирующими ядро рынка недвижимости.

Таблица 1

Субъекты, непосредственно формирующие ядро рынка недвижимости

Субъекты	Ключевые функции
Застройщики/девелоперы	Проектирование и строительство объектов недвижимости Формирование предложения Адаптация объемов строительства и характеристик объектов к рыночному спросу
Покупатели/арендаторы	Формирование спроса Участие в сделках купли-продажи и аренды Реакция на экономические, политические стимулы

Таблица 2

## Финансово-материальная и институциональная среда

Субъекты	Ключевые функции
Государство	Создание правовой базы (законы о собственности, кадастр, строительные нормы) Разработка жилищной политики Обеспечение доступности и качества жилья Стабилизация рынка аренды и цен на жилье Стабилизация строительных и экономических циклов Поощрение сбережений и инвестиций в жилищный сектор Поддержка программы ипотечного кредитования и улучшение доступности жилья для молодых семей и граждан с низким доходом
Финансовые институты	Финансирование застройщиков и инвестиционных проектов Предоставление ипотечного кредитования Управление рисками через оценку кредитоспособности и страхование
Инвесторы и управляющие компании	Вложение капитала в строительство/приобретение объектов недвижимости Управление активами Оценка рисков и ожидаемой доходности
Риэлторы, консалтинговые и оценочные компании	Организация и проведение сделок купли-продажи и аренды Консалтинг по инвестициям и оценке недвижимости Управление информационными потоками между участниками рынка
Ресурсные и инфраструктурные организации	Поставка строительных материалов, энергоресурсов и прочих услуг Развитие инженерной, транспортной и социальной инфраструктуры

Представленные субъекты формируют институциональную основу работы РН, обеспечивая выполнения всех сопутствующих функций: социальных, экономических, инвестиционных и прочих. Перейдем к способам регулирования [4].

Таблица 3

Регулирование и жилищная политика

Инструменты регулирования	Примеры
Налогообложение	Земельный налог, налог на имущество, соответствующие льготы
Ипотечные программы	Программы льготного кредитования, субсидирование процентных ставок, развитие системы проектного финансирования
Субсидии и гранты	Поддержка молодых семей, работников бюджетной сферы, социально-уязвимых категорий, субсидии на аренду
Градостроительные нормы и стандарты	Зонирование, выдача разрешений на строительство, разработка генпланов
Социальная жилищная политика	Программы по строительству социального жилья, переселение из ветхого и аварийного фонда, программы реновации
Антимонопольная политика	Контроль за концентрацией девелоперского капитала, предотвращение сговоров между крупными застройщиками и банками

Рассмотрев институциональную структуру рынка недвижимости и функциональные роли его участников, целесообразно перейти к анализу процессов, определяющих его развитие во времени. Если структурная модель отражает статическое состояние рынка – его состав и взаимосвязи субъектов, – то динамическая модель описывает изменение этих связей во времени, цикличность и реакцию на макроэкономические факторы.

По Митчеллу [5], полный цикл рынка недвижимости условно можно разделить на четыре фазы:

Таблица 4

Динамика и циклы рынка недвижимости

Фаза	Пояснение
Восстановление/оживление (Recovery)	Стабилизация рынка после спада/кризиса. Цены начинают расти, а свободные площади заполняться. Новый строительный процесс замедлен или полностью остановлен, что способствует поглощению пустых площадей.
Рост/подъем (Expansion)	На этой фазе становится трудно найти свободные площади. Арендные ставки растут, и цены продолжают повышаться. Строительство активизируется
Перепроизводство (Oversupply)	Начинается перенасыщение рынка. Девелоперы и кредитные организации могут не заметить, что рынок уже насыщен, продолжая инвестировать в новые проекты. Однако темпы роста цен замедляются, активность рынка снижается, и количество незанятых площадей начинает расти. Тем не менее, строительство продолжается, потому что некоторые проекты уже находятся на стадии реализации и не могут быть остановлены. По их завершении новый строительный процесс быстро прекратится.
Спад (Recession)	Продажи снижаются до минимальных уровней, цены и арендные ставки продолжают падать. Падение цен постепенно замедляется, достигая своего рода “дна”. Строительство практически прекращается

Для визуализации циклической динамики рынка недвижимости была построена схема (рис. 2), где последовательно представлены все четыре фазы цикла.

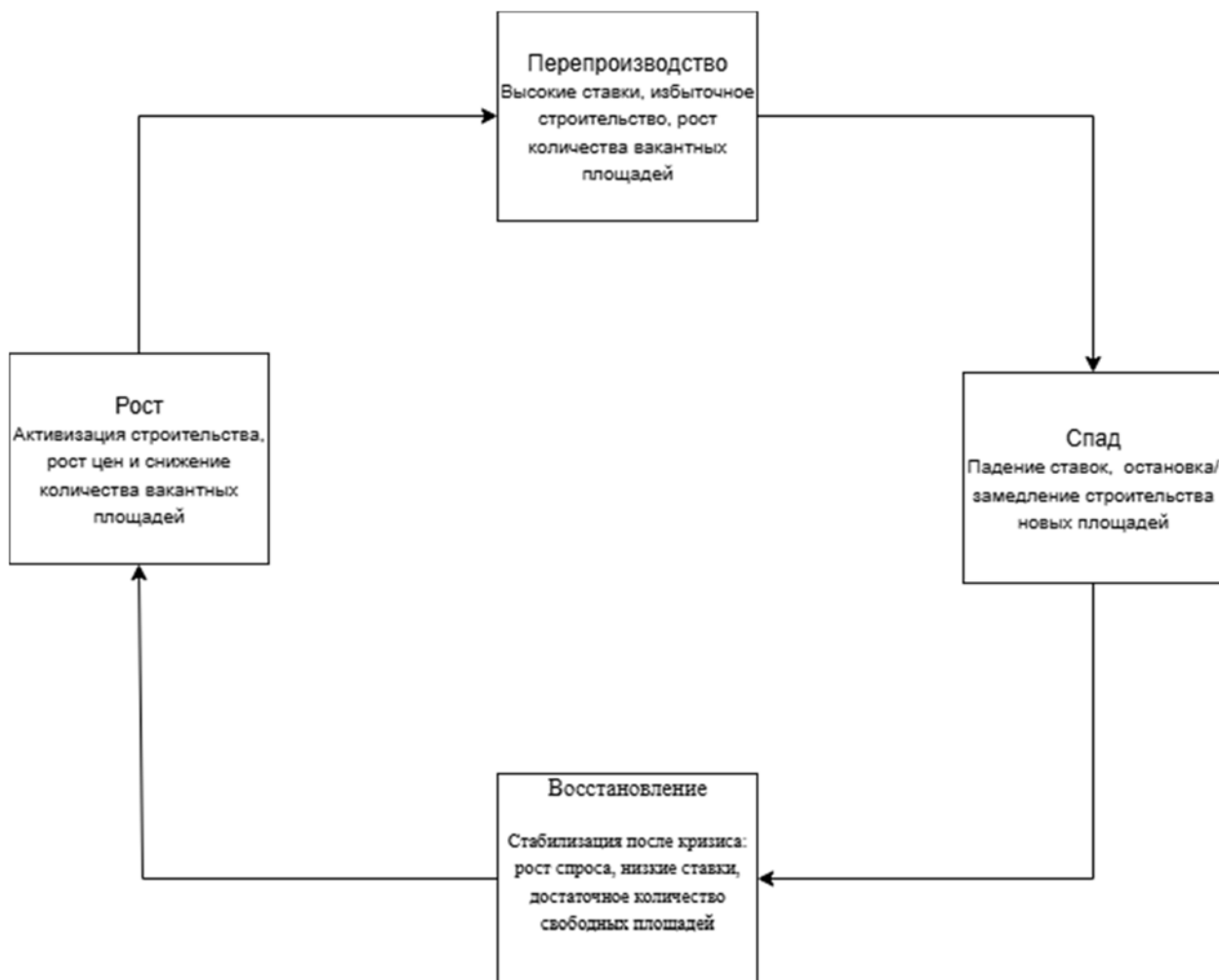


Рис. 2 Схема циклов рынка недвижимости

Понимание структуры и классификации рынка недвижимости создает основу для анализа его функционирования и закономерностей развития. Для глубокого представления о механизмах, определяющих динамику рынка, необходимо рассмотреть систему факторов и индикаторов, отражающих состояния и тенденции его изменения. Это позволит установить взаимосвязи между макроэкономическими условиями, поведением участников рынка и ключевыми результатами его деятельности – объемами строительства, уровнем цен и инвестиционной активностью [6]. В совокупности они формируют аналитическую основу для оценки текущей ситуации и базу для прогнозирования дальнейших процессов на рынке недвижимости [7].

Таблица 5

Направление взаимосвязи	Ключевые параметры	Индикаторы
Экономическая активность	Динамика ВВП Инфляция Деловая активность	Темпы роста ВВП (%) Индекс PMI Уровень инфляции Индекс потребительских цен
Доходы и занятость	Реальные доходы Занятость Структура рынка труда	Средняя зарплата Медианный доход Уровень безработицы Индекс потребительского доверия
Финансовая среда	Доступность кредитов Условия ипотечного финансирования	Ключевая ставка ЦБ Ипотечная ставка LTV DTI
Инвестиционная активность	Потоки капитала Доходность и риски инвестиции	Индекс инвестиционной привлекательности Доля иностранных инвесторов Годовая доходность инвестиций
Государственное воздействие	Политика субсидирования Налогообложение и регулирование	Объем бюджетных инвестиций Ставки налога на имущество Объем господдержки Доля льготных ипотек
Ценовая динамика	Реакция рынка на экономические колебания	Индекс цен на жилье (HPI) Индекс доступности жилья
Региональные и социальные особенности	Демография Миграция Структура населения	Миграционный баланс Доля молодых покупателей Индекс качества городской среды

Систематизация ранее рассмотренных элементов рынка наглядно представлена в сводной схеме, объединяющей ключевые функции, факторы и индикаторы. В ее основе лежит взаимосвязь спроса и предложения, что позволяет наглядно проследить влияние комплекса факторов на формирование рыночных процессов.

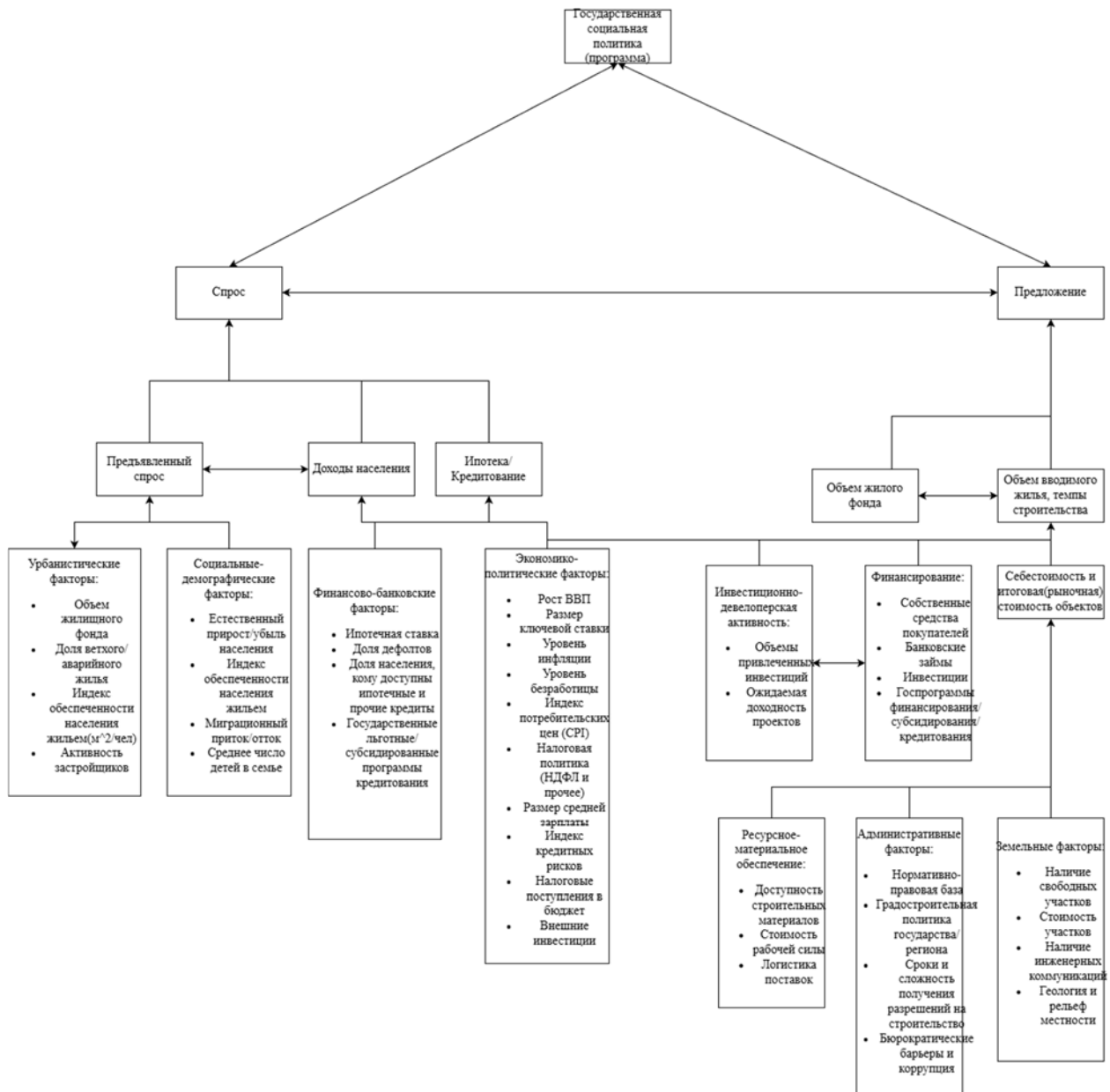


Рис. 3 Сводная схема

**Выводы.** Проведенное исследование демонстрирует, что эффективное регулирование рынка недвижимости требует системного подхода. Разработанная трехуровневая модель (ядро-финансовая среда-институты) позволяет анализировать взаимовлияние участников рынка и результатов их деятельности. Учет циклической природы рынка (по Митчеллу) и применение дифференцированных инструментов регулирования на разных фазах цикла создают основу для стабилизации рынка. Полученные результаты формируют методологическую базу для разработки адресных мер государственной политики и могут быть использованы для совершенствования механизмов управления рынком недвижимости.

**Список использованных источников:**

1. Стерник Г.М., Стерник С.Г. Методология моделирования и прогнозирования жилищного рынка. Монография. – ООО «Перспект», 2018. – С. 21-105.
2. Стерник Г.М., Стерник С.Г., Альпаков А.А. Актуальные вопросы рынка недвижимости // Урбанистика и рынок недвижимости, 2015. С. 6-13.
3. Рубинштейн Е.Д., Кривец В.В., Осипенко Н.С. Особенности анализа рынка недвижимости. ДФУ, Владивосток. 2015. С. 1-5.
4. Ричард Гринн, Стефан Малпрецци, A Primer on U.S. housing markets and housing policy. – «THE URBAN INSTITUTE PRESS», 2003. С. 85-140.
5. Wesley M. Business Cycles. University of California Press, 1913.
6. Фридман Дж. Анализ и оценка приносящей доход недвижимости. – М.: «Дело ЛТД», 2005. – С. 1-12.
7. Рубинштейн Е.Д., Кривец В.В., Осипенко Н.С. Рынок Недвижимости и особенности его функционирования. ДФУ, Владивосток. 2015. – С. 1-5.

# ЭКОНОМИКА И ПАРАДИГМА НОВОГО ВРЕМЕНИ

*Международный научный рецензируемый журнал*

Выпуск № 11 / 2025

Подписано в печать 15.11.2025

*Рабочая группа по выпуску журнала*

Главный редактор: Барышов Д.А.

Верстка: Сятынова А.В.

Корректор: Хворостова О.Е.

Издано при поддержке

Научного объединения

«Вертикаль Знаний»

Россия, г. Казань

**Научное объединение «Вертикаль Знаний»** приглашает к сотрудничеству студентов, магистрантов, аспирантов, докторантов, а также других лиц, занимающихся научными исследованиями, опубликовать рукописи в электронном журнале **«Экономика и парадигма нового времени»**.

Контакты:

Телефон: +7 965 585-93-56

E-mail: [nauka@znanie-kzn.ru](mailto:nauka@znanie-kzn.ru)

Сайт: <https://znanie-kazan.ru/>

