

СОДЕРЖАНИЕ

А. Шкирман

Коммуникационное сопровождение международного бизнес-форума
на этапе предсобытийной кампании 4

А. Федорова, М. Лагутина, Л. Михеева

Алгоритмический дизайн как метод проектирования вариативных систем
визуальной идентификации 11

В. Гореликов, Д. Крипень

Оптимизация системы продаж медиаправ Футбольной национальной лиги:
практические рекомендации 17

С. Джэндубаева, А. Крджациян

Когнитивная эрозия потребителя в цифровой среде убеждения:
теоретическая модель и стадийная типология 25

И. Радько, Т. Романишина

Внутренняя и внешняя аудитории reople-маркетинга некоммерческой
организации 34

Р. Саядян

Концепция развития маркетплейса как целостной платформенной экосистемы 38

Нгуен Тхи Куинь Ан, В. Кошель, Н. Шкиль

Роль современных медиасистем в формировании мировоззренческой
ориентации российской молодежи 43

М. Чернова

Ассоциативно-потокное картографирование восприятия цифрового рубля
как метод построения полиморфной коммуникационной модели продвижения 49

Т. Муртузалиева, Е. Санамьян, А. Цветкова

Маркетинговые подходы к развитию электронных образовательных ресурсов
в высшем образовании 56

В. Шарапова

Эмпирическая верификация факторов ранжирования товаров
на маркетплейсе Wildberries в контексте международных практик 61

В. Бондаренко, В. Нога

Исследование факторов идентификации образа национального бренда РФ
у разных групп потребителей 70

С. Суворова

От упоминаемости к субъектности: 5D-модель оценки медиакапитала вуза 82

Д. Бешанова, Сунь Веньчжэн, Д. Тарасов

Факторы привлекательности поставщика для ИТ-интегратора: критерии выбора
стратегического партнера на рынке складской инфраструктуры 88

М. Рябышев

Имидж персонала как объект научного дискурса: систематизация подходов
и концептуальных моделей 94

УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ:

ООО «Агентство БиСиАй
Маркетинг»

РЕДАКЦИЯ:

Татьяна Попова (гл. редактор)
Михаил Краевский

КОНТАКТЫ:

105203, Москва,
ул. 14-я Парковая, д. 8, этаж 5,
помещ. 1, комн. 1, офис 41
Тел.: 8 (918) 5041937
e-mail: suren@bci-marketing.ru
https://www.bci-marketing.ru

Издание зарегистрировано
в Гос. Комитете по печати.
Свидетельство о регистрации
№ 016349 от 11.07.1997 г.
Перерегистрировано
в Министерстве РФ по делам
печати, телерадиовещания
и средств массовой
коммуникации.
Свидетельство о регистрации
ПИ № 77-11651 от 21.01.2002 г.

Издается с января 1997 г.
Выходит ежемесячно.

Журнал находится

в доступе:

<https://bci-marketing.ru>;
[https://elibrary.ru/
title_about.asp?id=8995](https://elibrary.ru/title_about.asp?id=8995);
[https://cyberleninka.ru/journal/n/
prakticheskiy-
marketing?i=1053141](https://cyberleninka.ru/journal/n/prakticheskiy-marketing?i=1053141)

**Материалы для публикации
принимаются**

только в электронном виде.

Перепечатка (в том числе

публикация в Интернете)

материалов только

с разрешения редакции.

FOUNDER AND PUBLISHER:
“Agency BCI Marketing” Ltd.

Tatyana Popova (chief editor)
Mikhail Kraevskiy

Office 41, room 1, floor 5,
14th Parkovaya st. 8,
Moscow, 105203, Russia

Tel.: +7 (918) 5041937
E-mail: suren@bci-marketing.ru
https://www.bci-marketing.ru

CONTENTS**A. Shkirman**

Communication Support for the International Business Forum During the Pre-event Campaign Phase 4

A. Fedorova, M. Lagutina, L. Mikheeva

Algorithmic Design as a Method for Designing Variable Systems of Visual Identification 11

V. Gorelikov, D. Kripen

Optimizing the Media Rights Sales System for the Football National League: Practical Recommendations 17

S. Dzhendubaeva, A. Krzhatsyan

Cognitive Erosion of the Consumer in the Digital Persuasion Environment: a Theoretical Model and Stage-based Typology 25

I. Radko, T. Romanishina

The Internal and External Audiences of the People-marketing Department of a Non-profit Organization 34

R. Sayadyan

The Concept of Developing a Marketplace as an Integrated Platform Ecosystem 38

Nguyen Thi Quynh Anh, V. Koshel, N. Shkil

The Role of Modern Media Systems in Shaping the Worldview of Russian Youth 43

M. Chernova

Associative-Flowscape Mapping of Digital Ruble Perception as a Method for Constructing a Polymorphic Communication Model 49

T. Murtuzalieva, E. Sanamyan, A. Tsvetkova

Marketing Approaches to the Development of Electronic Educational Resources in Higher Education 56

V. Sharapova

Empirical Verification of the Factors Influencing Product Ranking on the Wildberries Marketplace in the Context of International Practices 61

V. Bondarenko, V. Nogha

A Study of Factors in Identifying the Image of the Russian National Brand Among Different Consumer Groups 70

S. Suvorova

From Mentionability to Subjectivity: a 5D Model for Assessing a University's Media Capital 82

D. Beshanova, Sun Venchzhen, D. Tarasov

Factors of Supplier Attractiveness for IT-integrator: Criteria for Choosing a Strategic Partner in the Warehouse Infrastructure Market 88

M. Ryabyshev

The Image of Personnel as an Object of Scientific Discourse: Systematization of Approaches and Conceptual Models ... 94

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

Бондаренко Виктория Андреевна, д.э.н., профессор, профессор кафедры маркетинга, Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы; г. Москва, Россия;

Медведева Юлия Юрьевна, д.э.н., доцент, профессор кафедры менеджмента и бизнес технологий, Донской государственный технический университет; г. Ростов-на-Дону, Россия;

Созинова Анастасия Андреевна, д.э.н., профессор, профессор кафедры менеджмента и маркетинга, заместитель директора Института экономики и менеджмента по научной деятельности, Вятский государственный университет; г. Киров, Россия.

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

Барыкин Сергей Евгеньевич, д.э.н., профессор, профессор Высшей школы сервиса и торговли, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого; г. Санкт-Петербург, Россия;

Герасименко Ольга Александровна, д.э.н., доцент, заведующий кафедрой менеджмента и маркетинга, Белгородский государственный национальный исследовательский университет; г. Белгород, Россия;

Ксенофонтова Татьяна Юрьевна, д.э.н., профессор, профессор кафедры государственного и муниципального управления, Ленинградский государственный университет им. А.С. Пушкина; г. Санкт-Петербург, Россия;

Кубасова Татьяна Иннокентьевна, д.э.н., доцент, профессор кафедры менеджмента и сервиса, Байкальский государственный университет; г. Иркутск, Россия;

Кублин Игорь Михайлович, д.э.н., профессор, профессор кафедры экономики и маркетинга, Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю.А.; г. Саратов, Россия;

Куликова Елена Сергеевна, д.э.н., доцент, профессор кафедры государственного и муниципального управления, Уральский государственный экономический университет; г. Екатеринбург, Россия;

Никишкин Валерий Викторович, д.э.н., профессор, профессор кафедры маркетинга, Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, руководитель научного совета Гильдии Маркетологов; г. Москва, Россия;

Панасенко Светлана Викторовна, д.э.н., доцент, профессор кафедры рекламы, связей с общественностью и дизайна, Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова; г. Москва, Россия;

Рамазанов Ибрагим Агаевич, д.э.н., доцент, профессор кафедры маркетинга и бренд-менеджмента Института отраслевого менеджмента, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации; г. Москва, Россия;

Романова Ирина Матвеевна, д.э.н., профессор, профессор департамента маркетинга и развития рынков, Дальневосточный федеральный университет, Почетный работник высшего профессионального образования Российской Федерации; г. Владивосток, Россия;

Савельева Надежда Константиновна, д.э.н., профессор, профессор кафедры менеджмента и маркетинга, директор Института экономики и менеджмента, Вятский государственный университет; г. Киров, Россия;

Терентьева Татьяна Валерьевна, д.э.н., профессор, ректор, Владивостокский государственный университет, Почетный работник высшего профессионального образования Российской Федерации; г. Владивосток, Россия;

Цуверкалова Ольга Феликсовна, к.э.н., доцент, доцент кафедры информационных и управляющих систем, Волгодонский инженерно-технический институт - филиал Национального исследовательского ядерного университета «МИФИ»; г. Волгодонск, Россия;

Шевченко Дмитрий Анатольевич, д.э.н., профессор, сертифицированный эксперт Гильдии маркетологов и Московской торгово-промышленной палаты, эксперт рекламы Ассоциации Коммуникационных Агентств России; г. Москва, Россия;

Шляхова Светлана Сергеевна, д.ф.н., профессор, заведующий кафедрой иностранных языков и связей с общественностью, Пермский национальный исследовательский политехнический университет; г. Пермь, Россия.

EDITORIAL COUNCIL

Bondarenko Victoria Andreevna, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Marketing, Patrice Lumumba Russian University of Friendship of Peoples; Moscow, Russia;

Medvedeva Yulia Yurievna, Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Management and Business Technologies, Don State Technical University; Rostov-on-Don, Russia;

Sozinova Anastasia Andreevna, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management and Marketing, Deputy Director of the Institute of Economics and Management for Research Activities, Vyatka State University; Kirov, Russia.

EDITORIAL BOARD

Barykin Sergey Evgenievich, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Higher School of Service and Trade, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University; St. Petersburg, Russia;

Gerasimenko Olga Aleksandrovna, Doctor of Economics, Associate Professor, Head of the Department of Management and Marketing, Belgorod State National Research University; Belgorod, Russia;

Ksenofontova Tatyana Yurievna, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of State and Municipal Administration, Leningrad State University named after A.S. Pushkin; St. Petersburg, Russia;

Kubasova Tatyana Innokentievna, Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Management and Service, Baikal State University; Irkutsk, Russia;

Kublin Igor Mikhailovich, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economics and Marketing, Saratov State Technical University named after Yuri Gagarin, Saratov, Russia;

Kulikova Elena Sergeevna, Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of State and Municipal Administration, Ural State University of Economics; Yekaterinburg, Russia;

Nikishkin Valery Viktorovich, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Marketing, Plekhanov Russian University of Economics, Head of the Scientific Council of the Marketing Guild; Moscow, Russia;

Panasenko Svetlana Viktorovna, Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Advertising, Public Relations, and Design, Plekhanov Russian University of Economics; Moscow, Russia;

Ramazanov Ibragim Agaevich, Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Marketing and Brand Management at the Institute of Sectoral Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration; Moscow, Russia;

Romanova Irina Matveevna, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Marketing and Market Development, Far Eastern Federal University, Honorary Worker of Higher Professional Education of the Russian Federation; Vladivostok, Russia;

Savelyeva Nadezhda Konstantinovna, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management and Marketing, Director of the Institute of Economics and Management, Vyatka State University; Kirov, Russia;

Terentyeva Tatyana Valerievna, Doctor of Economics, Professor, Rector, Vladivostok State University, Honorary Worker of Higher Professional Education of the Russian Federation; Vladivostok, Russia;

Tsuverkalova Olga Feliksovna, PhD, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Information and Control Systems, Volgodonsk Engineering and Technical Institute - Branch of the National Research Nuclear University «MEPHI»; Volgodonsk, Russia;

Shevchenko Dmitry Anatolyevich, PhD, Professor, Certified Expert of the Marketing Guild and the Moscow Chamber of Commerce and Industry, Advertising Expert of the Association of Communication Agencies of Russia; Moscow, Russia;

Shlyakhova Svetlana Sergeevna, Doctor of Philology, Professor, Head of the Department of Foreign Languages and Public Relations, Perm National Research Polytechnic University; Perm, Russia.

**КОММУНИКАЦИОННОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕС-ФОРУМА
НА ЭТАПЕ ПРЕДСОБЫТИЙНОЙ КАМПАНИИ***Communication Support for the International Business Forum During the Pre-event Campaign Phase*

Шкирман Алина Игоревна,
независимый исследователь, г. Минск, Беларусь
Shkirman Alina Igorevna,
Independent researcher, Minsk, Belarus
alina@alivatellc.com
<https://orcid.org/0009-0005-9752-2095>

В статье исследуется коммуникационное сопровождение международного бизнес-форума на этапе предсобытийной кампании. Цель исследования состоит в разработке диагностической модели, связывающей деловую задачу форума, целевые аудитории, медиаповестку, партнерские каналы, регистрационный маршрут и метрики оценки. Новизна работы связана с рассмотрением предсобытийного этапа как самостоятельной стадии формирования репутационной убедительности делового события, а не как технического периода публикации анонсов. Методологическая основа исследования представлена анализом российских и зарубежных работ 2021–2025 гг. по деловым мероприятиям, событийному маркетингу, B2B-коммуникациям, цифровому вовлечению, социальным медиа и оценке эффективности событийных кампаний. Исследование носит теоретико-методологический характер; эмпирическая проверка модели вынесена в перспективу дальнейшей работы. Полученные результаты позволяют описать предсобытийную кампанию как управляемый цикл: диагностика аудитории, сегментация, сообщение, канал, регистрационное действие, KPI-мониторинг и корректировка коммуникаций.

Ключевые слова: международный бизнес-форум; предсобытийная кампания; событийный маркетинг; B2B-коммуникации; регистрационная конверсия; цифровые метрики; партнерские каналы.

The article examines the communication support for an international business forum at the pre-event campaign stage. The aim of the study is to develop a diagnostic model that links the forum's business objective, target audiences, media agenda, partner channels, registration route, and evaluation metrics. The novelty of the work lies in considering the pre-event stage as an independent phase in building the reputational credibility of a business event, rather than as a technical period for publishing announcements. The methodological basis of the study is presented through an analysis of Russian and foreign works from 2021–2025 on business events, event marketing, B2B communications, digital engagement, social media, and the assessment of the effectiveness of event campaigns. The study is of a theoretical and methodological nature; empirical verification of the model is left for future work. The results obtained make it possible to describe a pre-event campaign as a managed cycle: audience diagnostics, segmentation, message, channel, registration action, KPI monitoring, and communication adjustment.

Keywords: international business forum; pre-event campaign; event marketing; B2B communications; registration conversion; digital metrics; partner channels.

Введение (Introduction)

Международный бизнес-форум требует коммуникационной подготовки до открытия площадки, поскольку решение об участии формируется заранее и зависит от ясности повестки, состава аудитории, деловой пользы, регистрационного маршрута и репутационной убедительности организатора. Предсобытийная кампания не сводится к публикации даты, программы и списка спикеров. На этой стадии организатор объясняет профессиональную ценность форума, показывает ожидаемый результат участия и переводит первичный интерес в регистрацию, запрос встречи, медиааккредитацию или партнерскую заявку.

Международный формат усложняет эту задачу. Организатор обращается к аудиториям с разными языковыми привычками, медиастандартами и представлениями о деловой пользе. Инвестору требуется один тип доказательств. Технологической компании нужен другой. Деловое объединение смотрит на форум через призму партнерских связей, редакция через новостную пригодность, эксперт через качество программы. Универсальный анонс редко закрывает эти ожидания. Коммуникационная команда сначала уточняет бизнес-задачу форума: рост узнаваемости, укрепление репутационного капитала, внимание инвесторов, выход на новую аудиторию или поддержка переговорной площадки. Затем подбирает сообщения, медиа, партнерские каналы и формат подачи.

Цель статьи заключается в разработке аналитической модели коммуникационного сопровождения международного бизнес-форума на этапе предсобытийной кампании. Для достижения цели поставлены три задачи. Первая связана с определением логики формирования информационной повестки до начала форума. Вторая направлена на выявление принципов медиавзаимодействия, партнерской координации и многоязычной адаптации сообщений. Третья предполагает построение прикладного контура привлечения участников и оценки коммуникационной готовности события.

Новизна исследования состоит в переносе внимания с общего событийного PR на предсобытийный период международного бизнес-форума. В существующих подходах форум часто описывается через итоги, посещаемость, постсобытийные публикации или оценку удовлетворенности. Здесь предметом анализа выступает ранняя стадия, на которой организатор еще не предъявил аудитории само событие, но уже формирует у нее предварительную уверенность в деловой ценности форума.

Гипотеза исследования состоит в том, что предсобытийная кампания получает более строгую управленческую основу при переходе от календарного продвижения к диагностической модели, где каждое сообщение соотносено с деловой задачей форума, типом аудитории, барьером участия, каналом и ожидаемым действием адресата.

Материалы и методы (Materials and methods)

Материалом исследования стали научные публикации 2021–2025 гг. Российский блок охватывает деловые мероприятия в *event*-индустрии, комплекс маркетинговых коммуникаций, цифровую персонализацию событий, российский рынок социальных медиа и показатели эффективности событийного маркетинга. Зарубежный блок использован для анализа событийного маркетинга как коммуникации, *B2B*-выставок и форумов, технологически поддерживаемого вовлечения, *digital*- и *social media marketing*, взаимодействия заинтересованных групп. Поиск проводился в Scopus, ScienceDirect, Emerald, Google Scholar, CyberLeninka, eLIBRARY, на сайтах научных журналов и в открытых электронных архивах по сочетаниям: *business events*, *trade shows*, *event marketing*, *stakeholder engagement*, *digital communication*, *social media marketing*, *pre-event communication*, деловые мероприятия, событийный маркетинг, маркетинговые коммуникации, персонализация событий, метрики коммуникаций. Из первичной подборки исключались работы, посвященные фестивалям, спортивным событиям, внутренним корпоративным мероприятиям, постсобытийному сервису и узким сюжетам без связи с предсобытийной кампанией международного *B2B*-форума.

Методическая схема опирается на сравнительный анализ источников, источниковедческий разбор терминов, концептуальный синтез, типологизацию коммуникационных задач и аналитическое обобщение. Сравнительный анализ применен для сопоставления подходов к вовлечению аудитории и работе с заинтересованными группами. Типологизация дала возможность разделить предсобытийную кампанию на повесточный, медиапартнерский и регистрационно-мотивационный блоки. Концептуальный синтез использован для построения авторской модели коммуникационного сопровождения форума. Работа носит теоретико-методологический характер: модель не проверялась на закрытых регистрационных данных, *CRM*-воронках, рекламных кабинетах и внутренних медиапланах организаторов. Эмпирическая проверка рассматривается как следующий этап исследования и предполагает анализ регистрационной динамики, переходов по каналам, партнерских охватов, медиааккредитаций и поведения пользователей на страницах программы.

Результаты и обсуждение (Results and discussion)

Предсобытийная кампания международного бизнес-форума начинается с деловой причины, которая объясняет право форума на внимание. Дата, площадка и список сессий дают участнику только техническую опору. Решение об участии возникает после ответа на другой вопрос: какую профессиональную задачу форум помогает решить. В исследованиях событийного маркетинга сообщается, что событие влияет на намерение посещения, лояльность, устную рекомендацию и восприятие бренда при наличии содержательного вовлечения, связанного с темой, опытом и ожидаемой пользой участия [1]. Для бизнес-форума из этого следует практический вывод: коммуникационная кампания не равна рассылке приглашений. Она заранее формирует представление

о проблеме, вокруг которой собираются участники, и показывает, какие контакты, знания или переговорные возможности будут доступны.

Деловые мероприятия в *B2B*-среде описываются как точки соединения организаторов, участников, экспонентов, экспертных институтов и коммерческих партнеров. В исследовании трансформации торговых выставок выделены культурные, коммерческие и цифровые силы, которые перестраивают формат таких событий до их проведения, на площадке и после завершения [2]. Для предсобытийной кампании значение имеет первая стадия. До открытия форума аудитория получает аргументы для решения об участии. Общие формулы о международном диалоге, инновациях и обмене опытом дают слабый мотив. Повестка работает сильнее, если организатор связывает ее с отраслевыми противоречиями, технологическими изменениями, инвестиционными ожиданиями и конкретными форматами взаимодействия.

Коммуникационная логика предсобытийной кампании выстраивается по последовательности «бизнес-задача, аудитория, сообщение, канал, действие». Такая рамка особенно подходит форумам, связанным с *IT*, цифровыми проектами, стартапами и технологическими рынками. Ранние технологические компании ищут на форуме репутационное подтверждение, партнеров, инвесторов или доступ к новой аудитории. Крупные игроки используют участие для демонстрации экспертизы и укрепления позиции в профессиональной среде. Медиа оценивают конфликт, новизну, экспертность и доступ к спикерам. Поэтому одна универсальная новость не закрывает запросы всех групп. Коммуникационная команда собирает несколько смысловых линий, но удерживает их внутри общей темы форума.

Публикации о технологически поддерживаемом вовлечении участников показывают, что цифровые инструменты воздействуют на когнитивное, эмоциональное и поведенческое вовлечение на разных стадиях события [3]. На предсобытийном этапе когнитивное вовлечение возникает через понимание темы, состава участников, программы и практической пользы. Эмоциональное связано с ощущением профессиональной принадлежности и ожиданием доступа к ценному кругу контактов. Поведенческое выражается в регистрации, сохранении события в календаре, запросе партнерских условий, отклике на приглашение, подписке на рассылку или распространении анонса. Эта трехуровневая логика помогает уйти от поверхностной оценки публикационной активности. Большое число новостей не доказывает готовность кампании, если материалы не ведут адресата к действию.

Исследования цифрового и социально-медийного маркетинга фиксируют двойственный характер онлайн-коммуникаций. Цифровые каналы дают организациям снижение затрат, рост узнаваемости и прямой доступ к аудитории, но одновременно создают риск раздражающего присутствия, негативных откликов и неуправляемого обсуждения [4]. Для международного бизнес-форума этот вывод имеет прямое значение. Предсобытийная кампания нуждается в видимости, но не в навязчивости. Деловой регистр не должен превращаться в канцелярскую

речь. Повторяемость сообщений полезна только при смене углов подачи. Если организатор выпускает однотипные посты с одинаковыми формулами, снижается репутационная убедительность события еще до регистрации.

Контентный блок кампании требует отдельной настройки. В исследованиях комплекса маркетинговых коммуникаций подчеркивается, что содержание сообщения не сводится к информационному уведомлению: оно формирует знание о событии, поддерживает интерес адресата, демонстрирует экспертность и направляет аудиторию к целевому действию [5]. Для бизнес-форума контент до события должен объяснять ценность участия. Здесь уместны экспертные тезисы будущих спикеров, короткие аналитические комментарии по теме форума, интервью с модераторами, подборки вопросов к сессиям, разъяснения партнерских форматов, материалы о выгоде участия для разных типов организаций. Рекламная лексика в такой кампании работает хуже, чем точное описание пользы.

Международный форум требует предварительного формирования репутационного капитала события. В отечественных исследованиях деловые мероприятия рассматриваются как часть event-индустрии, где ценность формируется через организационную подготовку, содержание программы, работу с участниками и ожидаемый деловой результат. Для предсобытийной кампании из этого следует практический вывод: аудитории требуется не обещание масштабности, а набор проверяемых признаков профессиональной ценности форума — состав участников, экспертная программа, формат встреч, партнерский контур и понятный маршрут регистрации. Анонс отвечает на вопросы о составе участников, теме обсуждения, пользе для конкретной группы, доступных контактах и формате, который переводит посещение в деловой результат. *Рисунок 1* отражает эту логику как повторяющийся цикл решений.

Предложенная схема показывает предсобытийную кампанию как повторяющийся управленческий цикл. На первом шаге уточняется деловая задача форума: привлечение участников, рост партнерского участия, расширение международной аудитории, повышение медийной видимости или укрепление репутационной убедительности. Затем проводится диагностика аудиторий и барьеров, после чего формируются сегменты, сообщения, каналы и регистрационный маршрут. *KPI*-мониторинг завершает один цикл и запускает следующий: при слабом *CTR* (показатель кликабельности), корректируется заголовок или канал, при низком *CR* (коэффициент конверсии) пересматривается посадочная страница, при слабой активности партнеров уточняется медиакит, при высоком числе незавершенных заявок проверяются платежные, языковые и технические барьеры.

Сопоставление исследований по социальным медиа, взаимодействию заинтересованных групп и оценке событийного маркетинга позволяет выделить отдельное условие: характеристики сообщения по-разному влияют на отклик аудитории. Для предсобытийной кампании значение имеют содержание публикации, наличие ссы-

ки на действие, длина сообщения, отраслевой язык, выбранная платформа и соответствие сообщения интересам сегмента. Кампания оценивается не количеством публикаций, а связкой измеримых действий: переход к программе, повторный визит, запрос встречи, заявка на аккредитацию, регистрация, выбор сессии, переход из партнерского канала.

Многоязычная адаптация требует большего внимания, чем прямой перевод. У деловых медиа разных стран различаются жанровые ожидания, допустимая степень рекламности, привычная длина заголовка, способ подачи цитаты, отношение к институциональным формулировкам. Механический перевод ослабляет локальную убедительность. Международным медиа нужен пресс-материал с объяснением темы через глобальную отраслевую проблему. Региональные партнеры лучше воспринимают связь с экономическими возможностями и практическими контактами. Участники из технологического сектора обращают внимание на состав спикеров, потенциальных инвесторов, тематические сессии и формат встреч.

Медиавзаимодействие на предсобытийной стадии строится как поэтапное раскрытие новости. Первый слой задает рамку форума: тема, деловая проблема, дата, место, международный состав. Второй добавляет экспертную плотность: подтвержденные спикеры, сессии, тематические направления, партнерские блоки. Третий переводит событие в персонализированное предложение: кому стоит участвовать, какой формат подходит стартапам, инвесторам, отраслевым компаниям, деловым объединениям, университетам и технологическим командам. Четвертый слой усиливает срочность решения: регистрационные дедлайны, ограниченные форматы встреч, закрытые сессии, партнерские возможности. Такая последовательность удерживает внимание без искусственного давления на аудиторию.

Партнерская коммуникация отличается от медиакоммуникации. Партнер заинтересован не только в публичном упоминании, но и в объяснении собственной

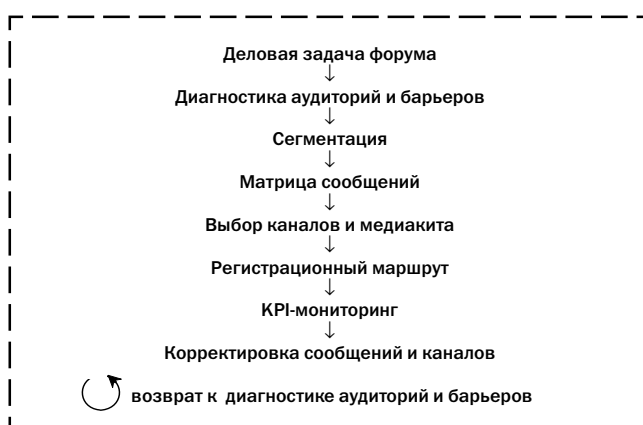


Рис. 1. Диагностико-циклическая модель предсобытийной коммуникационной кампании международного бизнес-форума
Fig. 1. Diagnostic and cyclical model of the pre-event communication campaign of an international business forum

функции в структуре форума. Исследования *B2B*-событий показывают, что организаторы, участники и экспоненты приходят к мероприятию с разными мотивами: одни ищут экономический результат, другие — рыночное присутствие, третьи — социально-техническое взаимодействие и поддержание деловых отношений. Поэтому партнерские сообщения должны показывать не сам факт поддержки, а вклад партнера в содержание форума: экспертизу, доступ к аудитории, деловые контакты, технологическое решение, образовательный формат или инвестиционную экспертизу. Формулировка «партнер форума» уступает по смысловой силе формулировке «партнер сессии о масштабировании цифровых продуктов» или «партнер деловой программы для технологических команд».

Для *IT*- и *digital*-направлений предсобытийная кампания особенно чувствительна к репутационной убедительности события. Технологические аудитории быстро считают пустую рекламность, слишком общие обещания и расхождение между заявленной инновационностью и содержанием программы. В этой ситуации нужна строгая коммуникационная архитектура. До запуска кампании команда формирует карту смыслов: какие боли рынка признает форум, какие темы выносит на обсуждение, какие практические вопросы будут разобраны, какие типы участников получают прямую пользу. Затем каждая публикация проверяется по одному критерию: добавляет ли она адресату основание для участия. Если материал повторяет дату и слоган, он не развивает кампанию.

Социальные медиа на предсобытийном этапе дают не только охват. Они помогают тестировать ясность повестки. В публикациях о цифровом вовлечении указано, что ссылки, тематическая точность, формат сообщения и привязка к интересам аудитории влияют на реакцию [6]. Для форума социальные сети становятся ранним индикатором качества сообщений. Низкая реакция на экспертный анонс не всегда говорит о слабом интересе к событию. Причина может находиться в слишком общем заголовке, неясной пользе, неподходящем языке или отсутствии действия в конце сообщения. Поэтому предсобытийная кампания нуждается в малом цикле корректировки: публикация, оценка реакции, уточнение формулировки, повторный выход через другой канал.

Исследование технологически поддерживаемого вовлечения выделяет медийные, иммерсивные и вспомогательные потребительские технологии как группы инструментов, влияющих на взаимодействие участников. На предсобытийном этапе для бизнес-форума наиболее применимы медийные и вспомогательные технологии: рассылки, регистрационные платформы, персонализированные приглашения, цифровые кабинеты участника, предварительные формы выбора сессий, каналы вопросов к спикерам, планировщики встреч. Их коммуникационная ценность связана со снижением неопределенности. Участник охотнее регистрируется, если заранее понимает, с кем сможет встретиться, какие сессии посетить, как подготовиться и какие материалы получить.

Сопоставление работ о событии как форме вовлечения, цифровом маркетинге и деловых мероприятиях позволяет выделить три слоя предсобытийной кампании. Первый слой связан с повесткой. Он объясняет смысл форума и его отличие от конкурирующих мероприятий. Второй слой связан с инфраструктурой. Он показывает программу, спикеров, форматы и партнерские возможности. Третий слой связан с мотивацией. Он переводит интерес в действие через регистрацию, запрос встречи, покупку билета, заявку на партнерство или медиааккредитацию. Нарушение этой цепочки снижает результат. Сильная повестка без регистрационного действия не приводит аудиторию. Удобный регистрационный интерфейс без подтвержденной ценности программы не формирует спрос. Активные партнерские анонсы без общей темы превращают форум в набор несвязанных активностей.

В международной кампании медиаповестка требует ранней синхронизации с партнерами. Диалоговый подход к вовлечению заинтересованных групп подчеркивает значение согласования смыслов между участниками коммуникации. На практике партнеры, спикеры и организаторы заранее используют согласованный набор сообщений. Без такой подготовки один партнер говорит о технологическом развитии, другой о государственном регулировании, третий о нетворкинге, четвертый о локальном рынке. Все эти линии допустимы при наличии общей рамки. Без нее международный форум выглядит как сумма независимых интересов.

Для привлечения участников предсобытийная кампания работает с барьерами участия. Потенциальный участник сомневается в ценности времени, стоимости поездки, содержательности программы, релевантности аудитории, языковом удобстве и деловой отдаче. Коммуникация отвечает на эти сомнения поочередно. Сомнение в содержании закрывается экспертными тезисами и программой. Сомнение в аудитории снимается описанием категорий участников и партнеров. Сомнение в пользе уменьшается через описание форматов встреч, сессий и прикладных треков. Для международных форумов 2025–2026 гг. отдельное значение приобретают геополитические ограничения, валютные и платежные барьеры, доступность привычных цифровых платформ, совместимость сервисов онлайн-участия, устойчивость каналов связи, порядок обработки персональных данных и прозрачность правил аккредитации. Поэтому предсобытийная коммуникация фиксирует не только язык, визу, логику и регистрацию, но и полный рабочий маршрут участника: способ подачи заявки, вариант оплаты, технические условия подключения, доступные каналы связи с оргкомитетом, сроки подтверждения и альтернативные форматы делового взаимодействия.

В исследованиях цифровых коммуникационных стратегий сообщалось, что высокий объем официальных сообщений не гарантирует вовлеченность и мобилизацию аудитории [7]. Этот вывод точно описывает распространенную ошибку предсобытийных кампаний. Публикационный календарь создает ощущение управляемости, но не отвечает на вопрос о качестве контакта. Если

за месяц до форума растет число постов, но не растут регистрации, заявки партнеров, запросы СМИ и переходы на программу, кампании требуются пересборка содержания. Для международного бизнес-форума рациональнее оценивать готовность по цепочке показателей: узнавание темы, понимание пользы, подтвержденная релевантность состава участников, переход к регистрации, подтверждение участия, распространение информации через партнеров.

Полученные результаты позволяют описать предсобытийную кампанию как управляемый процесс формирования деловой уверенности. На ранней стадии аудиторией еще не видит само событие. Она видит его обещание, доказательства и последовательность коммуникации. Организатор заранее создает определенность по теме, участникам, формату, языку, партнерам, медиа-условиям и возможным действиям. Чем точнее эта определенность, тем ниже барьер участия и тем устойчивее информационная повестка.

Авторская позиция состоит в том, что коммуникационное сопровождение международного бизнес-форума на предсобытийном этапе следует проектировать как диагностическую систему. Такая система начинается с ответа на вопрос о деловой задаче форума. При задаче роста узнаваемости кампания усиливает охват и репутационное позиционирование. При ориентации на репутационную убедительность форума для инвесторов на первый план выходят экспертные материалы, подтвержденные спикеры, прозрачная деловая программа и доказательства компетентности организаторов. При выходе на новую аудиторию команда использует партнерские каналы, отраслевые сообщества и локализованные сообщения.

Практическая модель предсобытийной кампании предполагает пять последовательных решений. Сначала команда формирует диагностическую карту. В нее входят цель форума, типы аудиторий, барьеры участия,

ожидаемые действия и допустимые каналы коммуникации. Затем создается матрица сообщений. Одна тема форума переводится на язык инвесторов, технологических компаний, медиа, партнеров, экспертных сообществ и международных участников. После этого запускается медиаплан, где публикации распределяются не по формальному календарю, а по фазам созревания интереса: первичное узнавание, подтверждение ценности, персонализация предложения, регистрационное действие. Далее подключается партнерский контур. На завершающей предсобытийной фазе команда проверяет готовность кампании по метрикам, которые отражают продвижение адресата к решению. Таблица фиксирует прикладную логику такого подхода. Она дает рабочую рамку для подготовки форума без раскрытия конфиденциальных кейсов и без привязки к конкретным компаниям.

После применения такой матрицы коммуникационная команда получает критерий отбора материалов. Публикация включается в кампанию, если она связана с аудиторией и ожидаемым действием. Это снижает риск информационного шума. Преимущество матрицы особенно заметно при работе с международными форумами, где разные группы участников нуждаются в разных доказательствах ценности. Одним достаточно узнаваемости площадки. Другим требуется подтверждение состава спикеров. Для третьих решающим фактором становится удобство деловых встреч.

Медиавайзаимодействие требует отдельной дисциплины. Одинаковый пресс-релиз по широкой базе редко дает нужный отклик. Деловые медиа ждут новостного повода и экспертного угла. Отраслевые издания реагируют на содержательную проблему. Международные редакции оценивают значение форума за пределами локального рынка. Партнерские медиа смотрят на пользу для собственной аудитории. Поэтому медиапакет готовится в нескольких версиях: базовый пресс-релиз,

Таблица

Матрица коммуникационных решений на этапе предсобытийной кампании международного бизнес-форума
Table. The matrix of communication solutions at the stage of the pre-event campaign of the international business forum

Коммуникационная задача	Основной адресат	Содержание сообщения	Рабочий канал	Ожидаемое действие	Метрика оценки
Объяснить деловую причину форума	Профессиональное сообщество	Отраслевая проблема, предмет обсуждения, деловая повестка	Деловые медиа, экспертные колонки, сайт форума	Переход к программе, сохранение события	CTR анонса, глубина просмотра программы, повторный визит
Подтвердить экспертность	Участники, инвесторы, партнеры	Спикеры, модераторы, тематические треки, экспертные тезисы	Пресс-релизы, интервью, рассылки, партнерские каналы	Регистрация, запрос встречи, заявка на участие	CR из письма в регистрацию, просмотры страниц спикеров, заявки на встречи
Снизить международные барьеры	Иностранные участники и медиа	Язык, оплата, логистика, цифровые платформы, аккредитация	Англоязычная версия сайта, международные рассылки, профильные медиа	Завершение регистрации, запрос информации	CR англоязычной страницы, доля незавершенных регистраций, число обращений в поддержку
Усилить партнерскую ценность	Бизнес-партнеры, ассоциации, институты развития	Функция партнера в программе, доступ к аудитории, формат присутствия	Совместные анонсы, партнерские публикации, деловые рассылки	Подтверждение участия, распространение анонса	Число партнерских публикаций, UTM-переходы, повторные переходы с партнерских каналов
Перевести интерес в действие	Потенциальные участники	Польза, дедлайн, сценарий участия, выбор сессии	Социальные сети, рассылки, ретаргетинг, личные приглашения	Регистрация, оплата, выбор сессии	Регистрационная CR, ER (вовлеченность) в LinkedIn/Telegram, число выбранных сессий, возвраты на страницу регистрации

справка о форуме, тезисы спикеров, краткие комментарии, визуальные материалы, англоязычная версия, ответы на вероятные вопросы.

Партнерская работа требует похожей точности. Если партнер получает готовый набор сообщений, визуальных элементов и сроков публикации, он быстрее включается в кампанию. Если партнер сам объясняет ценность форума, возникают расхождения в терминологии и акцентах. Для международного события такие расхождения создают репутационные потери, поскольку аудитория видит несогласованную картину. Партнерский набор должен содержать короткое описание форума, формулировку тематической рамки, утвержденные сообщения, варианты постов, шаблон письма для рассылки, правила упоминания организаторов, языковые версии и контакты ответственных лиц. *Рисунок 2* показывает контур мониторинга предсобытийной кампании [8]. В отличие от регистрационного отчета, такой контур фиксирует не только финальное действие участника, но и ранние признаки готовности коммуникации: понятность темы, интерес редакций, согласованность партнеров, удобство регистрационного маршрута и отсутствие повторяющихся репутационных сомнений.

KPI-контур переводит предсобытийную кампанию из режима отчетности в режим управленческих решений. Высокий охват при низком *CTR* указывает на слабую связку заголовка и предложения. Рост переходов к программе при низкой *CR* регистрации показывает проблему регистрационной страницы, оплаты или сценария участия. Активность партнеров без заявок из партнерских каналов свидетельствует о разрыве между медиаактивом и мотивацией аудитории. Переходы иностранных участников на сайт при высоком числе незавершенных заявок требуют проверки языковой версии, платежного сценария, доступности платформ, справочных материалов и каналов связи с оргкомитетом.

Последовательность внедрения целесообразно выстраивать в четыре этапа. На первом этапе команда проводит коммуникационную диагностику: определяет цель форума, сегменты аудитории, барьеры, конкурентные события, языковые зоны и чувствительные темы. На втором этапе создается смысловая архитектура: главная тема, подтемы, сообщения для каждой аудитории, список доказательств, тональность, медиапакет. На третьем этапе запускается распределенная кампания через медиа, партнеров, социальные сети, рассылки, экспертные каналы и личные приглашения. На четвертом этапе команда корректирует материалы по результатам мониторинга.

Для международного бизнес-форума вредна избыточная универсальность. Сообщение, удобное для всех аудиторий, часто оказывается слишком общим. Более продуктивна система связанных версий. Внутри нее сохраняется единая тема, но меняются доказательства, язык пользы и требуемое действие. Для журналиста действие состоит в запросе комментария или аккредитации. Для участника это регистрация. Для партнера это подтверждение формата участия. Для спикера это со-

гласование темы и продвижение собственного участия. Для инвестора это получение доступа к релевантным компаниям или сессиям.

Ограничение предложенной модели связано с теоретико-методологическим характером исследования. Модель не проверялась на закрытых данных организаторов форумов, включая *CRM*-воронки, рекламные бюджеты, *UTM*-отчеты, платежные сценарии, внутренние медиапланы и результаты опросов участников. Поэтому в работе не заявляется универсальный процентный эффект предсобытийной кампании. Практическая ценность модели состоит в том, что она задает диагностическую рамку для последующей эмпирической проверки. Такая проверка предполагает сопоставление *CTR* анонсов, *CR* регистрации, *ER* публикаций, повторных переходов к программе, заявок на встречи, медиааккредитаций, переходов из партнерских каналов и незавершенных регистраций.

Заключение (Conclusion)

Предсобытийная кампания международного бизнес-форума представляет собой самостоятельную стадию формирования деловой уверенности. Ее результат зависит от того, насколько ясно организатор связывает тему форума с профессиональной проблемой, составом участников, форматом взаимодействия и ожидаемой пользой. Повестка получает ценность при наличии объяснения, почему форум нужен конкретным аудиториям и какие действия открывает участие.

Медиавзаимодействие, партнерская координация и многоязычная адаптация образуют единый коммуникационный механизм. Для деловых медиа требуется новостной и экспертный угол. Для партнеров нужна согласованная смысловая рамка. Для международных участников решающим фактором становится снижение неопределенности: язык, логистика, регистрация,

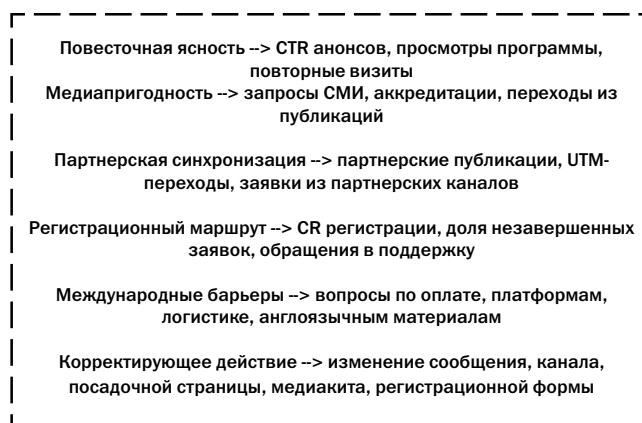


Рис. 2. KPI-контур мониторинга предсобытийной коммуникационной кампании международного бизнес-форума*
Fig. 2. KPI monitoring outline for the pre-event communication campaign of an international business forum

* Источник. [8]: Изотова, Е. М. Цифровые решения для персонализации событий: методология, метрики и практическое применение / Е. М. Изотова // *Universum: технические науки*. – 2025. – № 1-1(130). – С. 48-57. – DOI 10.32743/UniTech.2025.130.1.19127.

формат участия, доступ к спикерам и деловым встречам. Несогласованность этих элементов ослабляет убедительность кампании еще до начала события.

Прикладной контур привлечения участников строится через переход от интереса к действию. Регистрация, запрос встречи, медиааккредитация, партнерская заявка и распространение анонса служат более точными ориентирами, чем общее число публикаций. Гипотеза исследования получила теоретико-методологическое

обоснование: диагностическая модель, где сообщения соотносены с деловой задачей форума, типом аудитории, барьером участия, каналом и ожидаемым действием, дает более строгую основу для предсобытийного сопровождения, чем календарное продвижение. Ее эмпирическая проверка требует отдельного исследования на регистрационных данных, медиапубликациях, *UTM*-переходах, партнерских охватах и опросах участников.

ИСТОЧНИКИ (References)

1. *Setiawan, R.* Defining event marketing as engagement-driven marketing communication / R. Setiawan, D. Wibisono, M. S. Purwanegara // *Gadjah Mada International Journal of Business*. — 2022. — Vol. 24, № 2. — P. 151. — DOI: 10.22146/gamaijb.63788.
2. *Mora Cortez, R.* The future of B2B trade shows: Drivers of transformation from a process view / R. Mora Cortez, A. H. Clarke, P. V. Freytag // *Industrial Marketing Management*. — 2025. — Vol. 129. — P. 151–165. — DOI: 10.1016/j.indmarman.2025.07.010.
3. *Chen, J.* A critical review of technology-facilitated event engagement: current landscape and pathway forward / J. Chen, S. Jung, L. A. Cai // *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. — 2025. — Vol. 37, № 13. — P. 169–189. — DOI: 10.1108/IJCHM-02-2025-0236.
4. *Dwivedi, Y. K.* Setting the future of digital and social media marketing research: Perspectives and research propositions / Y. K. Dwivedi, E. Ismagilova, D. L. Hughes [et al.] // *International Journal of Information Management*. — 2021. — Vol. 59. — Article 102168. — DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2020.102168.
5. *Торгунакова, Е. В.* Разработка и эффективное использование комплекса маркетинговых коммуникаций / Е. В. Торгунакова, Е. А. Торгунаков // *Экономика и управление*. — 2022. — Т. 28, № 3. — С. 281–288. — DOI 10.35854/1998-1627-2022-3-281-288.
6. *Тен, Ю. П.* Анализ российского рынка социальных медиа в условиях импортозамещения / Ю. П. Тен, Е. А. Тен // *Проблемы экономики и юридической практики*. — 2025. — Т. 21, № 1. — С. 224–230.
7. *Попов, Е. В.* Показатели эффективности событийного маркетинга при продвижении проектов умного города / Е. В. Попов, К. А. Семячков, П. О. Краева // *Муниципалитет: экономика и управление*. — 2025. — № 1(50). — С. 67–76.
8. *Изотова, Е. М.* Цифровые решения для персонализации событий: методология, метрики и практическое применение / Е. М. Изотова // *Universum: технические науки*. — 2025. — № 1-1(130). — С. 48–57. — DOI 10.32743/UniTech.2025.130.1.19127.

Поступила в редакцию / Received 07.06.2026

После доработки / Revision 22.07.2026

Принята к публикации / Accepted 03.08.2026

АЛГОРИТМИЧЕСКИЙ ДИЗАЙН КАК МЕТОД ПРОЕКТИРОВАНИЯ ВАРИАТИВНЫХ СИСТЕМ ВИЗУАЛЬНОЙ ИДЕНТИФИКАЦИИ

Algorithmic Design as a Method for Designing Variable Systems of Visual Identification



Федорова Анна Валентиновна,

доцент кафедры рекламы, связей с общественностью и дизайна, РЭУ им. Г. В. Плеханова; г. Москва, Россия, Стремянный переулок, д. 36

Fedorova Anna Valentinovna,

Associate Professor of the Department of Advertising, Public Relations, and Design, Plekhanov Russian University of Economics; 36 Stremyanny Lane, Moscow, Russia

Fedorova.AV@rea.ru

<https://orcid.org/0000-0002-8596-185X>



Лагутина Мария Александровна,

старший преподаватель кафедры рекламы, связей с общественностью и дизайна, РЭУ им. Г. В. Плеханова; г. Москва, Россия, Стремянный переулок, д. 36

Lagutina Maria Alexandrovna,

Senior Lecturer of the Department of Advertising, Public Relations, and Design, Plekhanov Russian University of Economics; 36 Stremyanny Lane, Moscow, Russia

Lagutina.MA@rea.ru

<https://orcid.org/0009-0000-5359-5907>



Михеева Любовь Максимовна,

студент, РЭУ им. Г. В. Плеханова; г. Москва, Россия, Стремянный переулок, д. 36

Mikheeva Lyubov Maksimovna,

student, Plekhanov Russian University of Economics; 36 Stremyanny Lane, Moscow, Russia

Mikheeva.L@edu.rea.ru

<https://orcid.org/0009-0004-6169-3135>

Статья посвящена анализу алгоритмического дизайна как метода автоматизации вариативных систем визуальной идентификации. Переход от статической айдентики к динамическим и параметрически управляемым структурам обусловлен ростом сложности цифровых коммуникаций, необходимостью адаптации бренда к множеству носителей и ускорением производственных процессов. На основе теоретического обзора и сравнительного анализа кейсов MIT Media Lab и MTV выявлено, что алгоритмический подход позволяет формализовать правила создания визуальных элементов, обеспечить согласованность системы и одновременно сохранить вариативность. Показано, что алгоритмический дизайн выполняет генеративную, координационную и адаптивную функции, не заменяя творческое проектирование, а выступая инструментом масштабируемого управления айдентикой в цифровой среде. Результатом исследования стала разработка четырёхкомпонентной модели, описывающей функционирование автоматизированных алгоритмических систем визуальной идентичности.

Ключевые слова: алгоритмический дизайн; визуальная идентификация; динамическая айдентика; генеративный дизайн; параметрический дизайн; бренд-система; цифровой брендинг; автоматизация проектирования; вариативный логотип.

The article is devoted to the analysis of algorithmic design as a method for automating variable systems of visual identification. The transition from static identity to dynamic and parametrically controlled structures is driven by the growing complexity of digital communications, the need to adapt a brand to multiple media channels, and the acceleration of production processes. Based on a theoretical review and a comparative analysis of the MIT Media Lab and MTV cases, it has been revealed that the algorithmic approach makes it possible to formalize the rules for creating visual elements, ensure system consistency, and at the same time preserve variability. It has been shown that algorithmic design performs generative, coordinative, and adaptive functions, without replacing creative design, but serving as a tool for scalable identity management in a digital environment. The result of the study was the development of a four-component model describing the functioning of automated algorithmic systems of visual identity.

Keywords: algorithmic design; visual identification; dynamic identity; generative design; parametric design; brand system; digital branding; design automation; variable logo.

Введение (Introduction)

В условиях цифровой трансформации медиасреды традиционная статичная визуальная идентичность бренда перестает соответствовать требованиям современной коммуникации. Дизайн из статичного набора элементов превращается в динамическую систему, в которой каждый компонент можно изменить без разрушения визуальной целостности бренда [1]. Однако эффективное управление такими подвижными системами требует принципиально иных методов проектирования, среди которых ключевое место занимает алгоритмический дизайн.

Актуальность статьи обусловлена быстрым ростом интереса к генеративным и алгоритмическим методам

в дизайне. Согласно исследованиям *Figma* и *Adobe*, проведенным в 2025 году, 78% профильных специалистов подтверждают существенное ускорение рабочих процессов благодаря интеграции ИИ-технологий. Также технологии расширяют творческий потенциал специалистов: 81% создателей контента отметили, что использование алгоритмов позволяет им работать со сложными визуальными стилями, которые в «ручном» формате были для них недоступны*.

Следует разграничить три близких, но не тождественных понятия. Параметрический дизайн предполагает, что форма задаётся набором изменяемых параметров и зависимостей между ними, а её варианты получаются

* Design Statistics [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.figma.com/resource-library/design-statistics/> (дата обращения: 02.06.2026).

перенастройкой этих параметров. Генеративный дизайн означает автоматическое порождение множества решений программными средствами по заданному алгоритму. Алгоритмический дизайн — наиболее широкое из этих понятий: он описывает любое формообразование, подчинённое системе формализованных правил, и включает как параметрические, так и генеративные техники, допуская и ручную, и автоматизированную реализацию. Именно поэтому для задач брендинга ключевым выступает алгоритмический подход: он позволяет удерживать стабильное смысловое ядро бренда и одновременно описывать допустимую вариативность в виде правил, тогда как чисто генеративные или параметрические методы решают лишь отдельные стороны этой задачи.

Концептуальные основы перехода от ручного авторского проектирования к алгоритмическому мышлению заложены в работах Л. Мановича, Дж. Маккормака, А. Дорина [2], а также в исследованиях по параметрическому дизайну Р. Оксман и Д. Дэвиса. Несмотря на большое количество исследований, посвящённых динамической идентичности и генеративному дизайну по отдельности, алгоритмический дизайн как системный метод пока остается изученным недостаточно. Кейсы, иллюстрирующие применение алгоритмического дизайна, зачастую носят экспериментальный или художественный характер, а не методологически проработанный и воспроизводимый. Проблема исследования состоит в том, что существующие подходы к айдентике часто противопоставляют творческую свободу и системную автоматизацию, хотя в действительности именно алгоритмический дизайн способен объединить эти два начала через набор правил, ограничений и параметров.

Цель данной работы — теоретически обосновать алгоритмический дизайн как метод автоматизации вариативных систем визуальной идентификации и определить его функциональные принципы, структурные ограничения и области применения.

Задачи исследования:

- ♦ проанализировать существующие подходы к динамической визуальной идентичности (DVI);
- ♦ выявить возможности алгоритмического и генеративного дизайна для решения задач брендинга;
- ♦ разработать модель алгоритмической системы вариативной визуальной айдентики;
- ♦ оценить преимущества и ограничения предложенного подхода.

Материалы и методы (Materials and methods)

Для достижения поставленных целей был проведен качественный анализ научной и проектной литературы, сравнительный кейс-стади (анализ практических примеров) и функционально-структурный анализ визуальных идентичностей. Исходным материалом послужили публикации о динамической айдентике, генеративном и алгоритмическом дизайне, а также описания проектных практик *MIT Media Lab* и *MTV*. Для интерпретации использовался подход, при котором визуальная система рассматривается как совокупность параметров, правил трансформации и уровней допустимой изменчивости, а не как единичный графический объект. Для воспроизводимости результатов были зафиксированы аналитические критерии: стабильность ядра идентичности, диапазон допустимых трансформаций, наличие программируемых правил, переносимость на разные носители и возможность контроля качества.

Результаты (Results)

Концепции динамической визуальной идентичности и алгоритмического дизайна

Чтобы зафиксировать терминологическую рамку, обобщим базовые понятия и их соотношение (табл. 1).

В научной литературе визуальная идентичность рассматривается как внешняя репрезентация компании, зафиксированная в виде визуальных маркеров (логотип, дизайн, цветовая палитра и др.), которые транслируют ее ценности, а также обеспечивают узнаваемость и отличие от конкурентов. Традиционная идентичность строилась на принципе неизменности: логотип, цвета, шрифты и паттерны строго фиксировались в брендбуке. Однако создавались такие решения в эпоху статичных носителей. Современные же электронные медиа по своей природе текучи и изменчивы: они способны менять свою структуру и значение в ответ на вызовы окружающей среды, на взаимодействие с пользователем и входящие данные, а диапазон носителей простирается от миниатюрного экрана мобильного телефона до крупных анимированных билбордов. В этих условиях статичный логотип и неизменяемая композиция не всегда обеспечивают достаточную гибкость и устойчивость узнавания.

Потребность в адаптивности, контекстной чувствительности и персонализации фирменного стиля привела к формированию концепции *Dynamic Visual Identity* — динамической визуальной идентичности, которая

Таблица 1

Соотношение ключевых понятий: динамическая идентичность и методы её проектирования
Table 1. The relationship between key concepts: dynamic identity and methods for its design

Понятие	Краткое определение	Управление формой	Степень автоматизации	Роль дизайнера
Динамическая визуальная идентичность	Система фирменной идентификации, способная изменяться в зависимости от контекста, сохраняя узнаваемость бренда	Через правила допустимых изменений	Зависит от способа реализации	Определяет ядро и границы вариативности
Параметрический дизайн	Проектирование, при котором форма определяется набором параметров и зависимостей между ними	Изменение значений параметров	Частичная (пересчёт формы по параметрам)	Задаёт параметры и правила их связи
Генеративный дизайн	Автоматическое порождение множества вариантов программными средствами по заданному алгоритму	Алгоритм генерации	Полная (без участия человека)	Формулирует правила и отбирает результаты
Алгоритмический дизайн	Формообразование, подчинённое системе формализованных правил; включает параметрические и генеративные техники	Система формализованных правил	От ручной до полной	Автор правил и куратор системы

предполагает создание систем, способных модифицироваться в зависимости от контекста использования, сохраняя при этом узнаваемость бренда [3]. Айдентика в цифровую эпоху перестала быть фиксированным набором графических констант и все чаще функционирует как адаптивная система, способная изменяться в зависимости от контекста, носителя и сценария коммуникации.

Алгоритмический дизайн выступил методом, который позволяет создавать такой адаптивный, динамичный контент. Это комплексный метод проектирования, при котором процесс формообразования подчиняется системе формализованных правил и инструкций (алгоритму). Реализация этих правил может быть как мануальной, так и автоматизированной. Генеративный дизайн — это частный случай алгоритмического подхода, при котором генерация объектов происходит полностью автоматически с помощью программного обеспечения. Иными словами, любой генеративный дизайн является алгоритмическим, но не всякий алгоритмический дизайн является генеративным.

В последние годы вычислительные методы активно используются не только для создания, но и для анализа и интерпретации визуальных решений. Отечественные исследования подчеркивают значение динамической визуальной идентичности, генеративного и параметрического дизайна как инструментов адаптации бренда к изменяющимся условиям коммуникации [4].

Примеры алгоритмического подхода в брендинге

Практику построения динамических систем визуальной идентичности проиллюстрируем на двух кейсах: *MIT Media Lab* и *MTV*. Хотя эти бренды существуют в принципиально разных средах, их подходы к вариативности демонстрируют схожие закономерности.

MIT Media Lab (Медиалаборатория Массачусетского технологического института) — междисциплинарный исследовательский центр, известный своим нестандартным, инновационным подходом к науке и технологиям. Этот подход отразился и в динамической визуальной идентичности, построенной на вариативной знаковой системе. Первая попытка создать гибкую айдентiku в *MIT Media Lab* была предпринята еще в 1984 году. Тогда дизайнер Жаклин Кейси создала вариативный мотив из цветных полос, который мог менять форму. Это была еще не алгоритмическая система, а, скорее, набор художественных вариаций, но она отражала идею, которая получила свое дальнейшее развитие с появлением генеративных технологий.

В 2011 году, к 25-летию лаборатории, на основе генеративной дизайн-программы был создан целостный фирменный стиль организации. Согласно новой концепции, логотип состоял из изображений трех пересекающихся прожекторов (световых лучей), но их расположение и цветовые комбинации не были строго определены. Это позволяло программе генерировать более 40 000 уникальных геометрических комбинаций на основе заданных математических параметров (рис. 1).

Система автоматически закрепляла за каждым специалистом и исследовательским направлением лаборатории индивидуальный графический знак, обеспечив каждого нового сотрудника *Media Lab* собственным логотипом на четверть века вперед**. Такой подход имел и определенные недостатки, например, снижение узнаваемости из-за слишком широкой вариативности цветовых сочетаний и отсутствие иерархии: по логотипу невозможно было визуально отличить лабораторию в целом от ее подразделений.

В 2014 году студия *Pentagram* под руководством Майкла Бьерута предложила компромиссное решение: неизменяемая монограмма «*ML*», вписанная в общую модульную сетку 7x7, и созданная по тем же формальным правилам система производных комбинаций для 23 исследовательских групп. Тем самым была достигнута управляемая вариативность (стабильное ядро идентичности при сохранении гибкости периферийных элементов). Это устранило проблему «размытости» айдентики бренда, характерную для полностью генеративного графического дизайна. В результате *MIT Media Lab* получила гибкую и одновременно узнаваемую систему идентичности, способную порождать множество вариаций в единой стилистике без потери целостности бренда.

Второй выбранный для анализа пример — американский медиабренд *MTV*, который исторически развивал концепцию гибкого, динамично меняющегося логотипа. В 1981 году, с запуском канала, нью-йоркское агентство *Manhattan Design* разработало для него дизайн-программу, которая радикально трансформировала принципы корпоративной идентификации индустриальной эпохи. В основу новой концепции было заложено разделение структуры фирменного знака на строго фиксированный композиционный инвариант и вариативную контекстную периферию. Ядром изображения стала массивная трехмерная литера «*M*» в сочетании с наложенной поверх графикой «*TV*». Изменчивой переменной величиной дизайнеры сделали внутреннее фактурное, цветовое и анимационное наполнение этого контура (рис. 2).

У логотипа не было фиксированной цветовой гаммы, материала или текстур. В зависимости от контекста он мог принимать формы элементов поп-арта, уличных

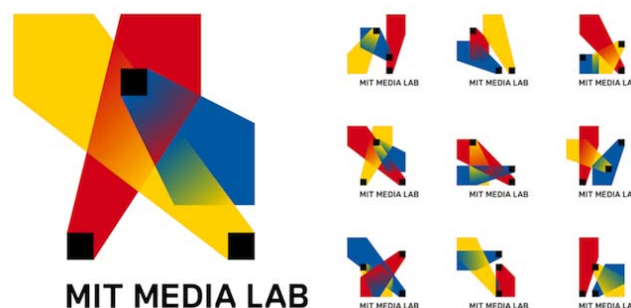


Рис. 1. Вариации логотипа MIT Media Lab (2011)
Fig. 1. Variations of the MIT Media Lab logo (2011)

** Design Statistics [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.figma.com/resource-library/design-statistics/> (дата обращения: 02.06.2026).

граффити, фактур льда, кирпичной кладки или сложной трехмерной компьютерной симуляции. Этот подход, нарушающий все правила корпоративного дизайна 1980-х, позволил каналу менять облик логотипа в каждой новой заставке [5]. Такая радикальная вариативность, при которой форма оставалась узнаваемой, а содержание бесконечно менялось, выражала идею молодежного бунта и эклектичности музыкальной культуры, которую продвигал MTV^{3*}.

Со временем, по мере того как MTV расширял свою аудиторию и пересматривал контентную стратегию, потребовалась и корректировка визуального языка. В 2010 году был представлен новый, более строгий и «взрослый» логотип в черно-белой гамме, разработанный внутренней командой канала. Литера «М» утратила объем, превратившись в плоскую геометрическую форму. Визуальная гибкость сохранилась, но теперь она была смещена: пространство внутри буквы «М» использовалось как контейнер для демонстрации контента, в то время как сам логотип обрел постоянный цвет и форму, став более целостным и «предсказуемым». В 2021 году бренд провел масштабный редизайн, и сегодня дизайн-система MTV представляет собой гибридный подход: строгая геометрическая форма неизменного двухмерного логотипа сочетается с алгоритмической изменчивостью его цифрового наполнения, адаптированного под экраны современных гаджетов.

Сравнение кейсов позволяет выделить ключевые характеристики типов визуальной идентичности (табл. 2).

Несмотря на разную степень автоматизации, в обоих примерах был использован алгоритмический подход. В результате совершенствования методов бренды пришли к управляемой вариативности, при которой алгоритмическая гибкость сочетается с сохранением констант узнавания. MIT Media Lab реализует концепцию открытой формообразующей среды, отражающей междисциплинарность, в то время как MTV демонстрирует динамический бренд для массовой культуры. В обоих случаях вариативность не является произвольной: она управляется системой правил, сохраняющей ядро узнавания и допускающей ограниченную свободу интерпретации [6].

Обсуждение (Discussion)

Анализ кейсов и обобщение теоретических источников по теме алгоритмического дизайна показывают, что

устойчивость динамического бренда зависит не от статичности графики, а от правил ее изменения. В обобщенном виде модель алгоритмического дизайна визуальной идентичности структурно можно представить как последовательность следующих этапов: «ядро — параметры — правила — генерация — валидация». Ядро задает неизменяемые признаки бренда, параметры определяют пространство трансформаций, правила ограничивают допустимые операции, генерация производит варианты, а валидация отбирает решения, соответствующие стратегии бренда. Такая модель делает возможной не только разработку, но и длительное сопровождение идентичности в цифровой среде.

Алгоритмический дизайн выполняет в системах визуальной идентификации три ключевые функции: генеративную, интегрирующую (координационную) и адаптивную. Генеративная функция направлена на создание множества допустимых визуальных вариаций на основе единой структурной модели; интегрирующая обеспечивает поддержание единства между разнородными элементами бренда, а адаптивная функция отвечает за автоматическое приспособление графических решений к изменяющимся контекстам. Это позволяет описывать вариативную айдентику как систему, в которой неизменным остается не внешний вид формы, а правила ее изменения.



Рис. 2. Варианты логотипа MTV
Fig. 2. Variants of the MTV logo

Таблица 2

Сравнительная характеристика типов визуальной идентичности по способу управления формой
Table 2. Comparative characteristics of types of visual identity based on the method of shape control

Параметр	Статическая айдентика	Вариативная алгоритмическая айдентика	Генеративная айдентика
Логика формы	Фиксированная форма	Форма меняется по правилам	Форма создается автоматически
Управление изменением	Ручное	Правила и параметры	Алгоритм генерации
Уровень адаптации	Низкий	Средний – высокий	Высокий
Масштабируемость	Ограниченная	Повышенная	Максимальная при заданных параметрах
Узнаваемость	Стабильная	Контролируемая	Зависит от ограничений
Примеры (бренд-кейсы)	Традиционные фиксированные логотипы	MIT Media Lab (2014); MTV (1981, 2021)	MIT Media Lab (2011)

^{3*} История дизайна в 1980–1990-е годы. Часть вторая: графический дизайн [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://skillbox.ru/media/design/istoriya-dizayna-v-1980-1990-gody-chast-vtoraya-graficheskiy-dizayn/> (дата обращения: 03.06.2026).

Четырёхкомпонентная модель алгоритмической системы вариативной идентичности

Чтобы перевести эти теоретические параметры в плоскость воспроизводимого инженерного метода, мы объединили их в четырёхкомпонентную модель, описывающую функционирование автоматизированных (генеративных) алгоритмических систем визуальной идентичности:

1. **Бренд-ДНК** — формализованный набор параметров и правил, включающий геометрические примитивы, пропорции, цветовые отношения и поведенческие алгоритмы, задающие «генетический код» бренда.
2. **Генеративное ядро** — алгоритм, преобразующий входные параметры в визуальные проявления, используя методы параметрического моделирования и генеративного дизайна. Генеративное ядро отвечает за создание конкретных вариантов логотипов, паттернов, цветовых схем и типографических решений в рамках, заданных Бренд-ДНК, реализуя тем самым генеративную функцию системы.
3. **Система ограничений** — набор правил, обеспечивающих сохранение узнаваемости бренда в пределах допустимой вариативности, предотвращающий чрезмерное отклонение от исходной концепции. Именно система ограничений, выполняющая интегрирующую функцию, позволяет избежать проблемы «размытой» идентичности, с которой столкнулся бренд *MIT Media Lab* в 2011 году.
4. **Адаптивный интерфейс** — слой, через который система соприкасается с реальным контекстом: типом платформы, временем показа, поведением пользователя. По этим сигналам она выбирает конкретное визуальное состояние, и идентичность подстраивается под ситуацию, а не остаётся одинаковой везде.

Как это выглядит на практике, удобно показать на условном примере — образовательной онлайн-платформе «Х» (рис. 3).

Сначала закрепляется ядро: базовая геометрическая форма знака (допустим, модульная сетка из квадратов), фирменные цвета и пропорции — то, что в модели обозначено как Бренд-ДНК. Дальше в дело вступает генеративное ядро: на основе этих параметров оно собирает целое семейство производных знаков и паттернов, вплоть до отдельного визуального модуля под каждый учебный курс. Чтобы вся эта масса вариантов не «разползлась», работает система ограничений — она удерживает форму ядра, контраст и читаемость в заданных рамках, и любой вариант по-прежнему опознаётся как один бренд. Последнее звено — адаптивный интерфейс: он решает, в каком виде знак появится здесь и сейчас (тёмная тема в приложении, анимация для соцсетей, упрощённая версия для мелких иконок). В результате единство и гибкость айдентики держатся на одной системе правил, без ручной перерисовки каждого элемента.

За счёт такой архитектуры одна и та же система обслуживает самые разные носители — от мобильного приложения

до уличного билборда, — оставляя решения вариативными, но узнаваемо едиными. Выигрыш ощутим сразу по нескольким линиям: систему проще масштабировать, она сама подстраивается под контекст и снимает заметную часть ручной работы по отрисовке элементов.

Метод не универсален, и его ограничения стоит называть прямо. Первое связано с балансом между стабильностью и изменчивостью: где проходит его граница, зависит от платформы, культурного контекста и самого бренда. Опыт *MIT Media Lab* (2011) показывает обе крайности — там избыточная вариативность ударила по узнаваемости; обратная ошибка, чрезмерно жёсткие рамки, попросту обнулила бы смысл подхода. Добавляет трудностей и культурный фактор: один и тот же цвет или мотив в разных странах прочитывается по-разному, поэтому коридор допустимых трансформаций приходится перенастраивать под конкретную аудиторию. Отсюда следует, что единого алгоритма «на все случаи» ждать не стоит, и решение о медиасреде, аудитории и прочих условиях остаётся за дизайнером. Второе ограничение — правовое. Регистрация товарного знака требует одного конкретного изображения, а генеративная система (как у того же *MIT Media Lab*) выдаёт десятки тысяч равноценных вариантов без единственного «канонического». Действующее законодательство к этому пока не приспособлено: ни критериев авторства, ни процедуры регистрации динамических логотипов сегодня нет, а значит, и защищать исключительные права на них трудно.

Меняется и сам дизайнер — точнее, его роль. Он больше не тот, кто вручную отрисовывает каждый элемент: теперь его дело — задать правила и курировать то, что выдаёт система. А это уже другой набор навыков. Нужно системное мышление и умение перевести визуальные принципы на язык параметров и ограничений. Полезна и базовая алгоритмическая грамотность — без неё трудно объясняться с разработчиками и осмысленно работать в параметрических и генеративных средах. Наконец, появляется отдельное умение — отбирать и оценивать сгенерированные варианты, сверяя их со стратегией бренда.

Заключение (Conclusion)

Цифровая среда меняет сами способы построения бренд-айдентики, и алгоритмический дизайн оказывается одним из самых жизнеспособных среди них. При грамотном подходе он позволяет получать предсказуемо

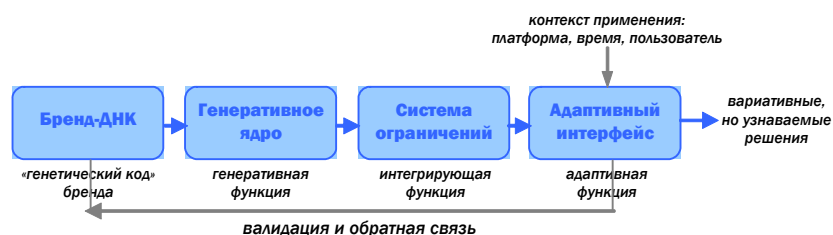


Рис. 3. Архитектура алгоритмической системы вариативной идентичности и связи между её компонентами
Fig. 3. Architecture of the algorithmic system of variable identity and the relationships between its components

качественный результат без риска размывания бренда, так как поток генерации контента происходит не хаотично, а с опорой на ядро бренда и заданные дизайнером параметры. Анализ кейсов *MIT Media Lab* и *MTV* показал, что узнаваемость бренда можно обеспечить не только за счет использования статичных форм, но и на основе заданной структуры — алгоритмически выстроенной управляемой изменчивости.

Сегодня алгоритмический подход перерос роль вспомогательной техники и стал самостоятельным методом проектирования гибких систем визуальной идентичности. Интеграция таких решений дает возможность выстраивать практически полностью автоматизированные процессы, где дизайнер выступает не столько оператором графических инструментов, сколько куратором и стратегом формирования айдентики бренда. Актуален алгоритмический подход в первую очередь для тех компаний, перед которыми стоит задача сохранять узнаваемость при множественных сценариях использования и высокой частоте обновления контента.

Практическое применение результатов актуально для дизайн-систем, корпоративных бренд-платформ, интерфейсной айдентики и цифровых сервисов, требующих одновременной стандартизации и гибкости. Алгоритмический дизайн позволяет создавать логотипы с переменными состояниями, адаптивные сетки, цветовые сценарии и контекстно-зависимые модули. Дизайн-агентства и корпорации с сетью суббрендов могут ускорить разработку и адаптировать идентичность под локальные особенности; цифровые продукты (приложения, сервисы, игры) — динамически обновлять интерфейс в зависимости от времени суток, геолокации или предпочтений пользователя; медиа и образовательные платформы — автоматизировать генерацию визуальных элементов под разные форматы и каналы. Еще одно перспективное направление — интеграция *Explainable AI* («объяснимый искусственный интеллект», обеспечива-

ющий прозрачность принятия решений алгоритмами) для интерпретации выбора визуальных решений.

Для дизайн-студии или бренд-менеджера, планирующего внедрение алгоритмического подхода, можно предложить следующую последовательность шагов:

- 1) зафиксировать ядро бренда (Бренд-ДНК): определить неизменяемые константы — ключевые формы, пропорции, цвета, тон — и отделить их от вариативных элементов;
- 2) описать параметры и допустимые диапазоны трансформаций, то есть определить, что именно и в каких пределах может изменяться;
- 3) сформулировать систему правил и ограничений, сохраняющих узнаваемость, и задать критерии качества и валидации вариантов;
- 4) выбрать инструменты (параметрические и генеративные среды, скрипты) и при необходимости привлечь разработчиков, создав прототип генеративного ядра;
- 5) протестировать систему на разных носителях и в разных контекстах, отобрать удачные варианты и отладить ограничения;
- 6) внедрить адаптивный интерфейс и закрепить регламент сопровождения — правила обновления, контроль качества и документацию в виде динамического брендбука.

Четырехкомпонентная модель, разработанная в ходе исследования для описания архитектуры алгоритмической системы вариативной айдентики, демонстрирует, что эффективность алгоритмического подхода зависит от баланса между свободой генерации и сохранением ядра узнавания. Ключевым условием эффективности служит заранее формализованная структура: без описания параметров, допустимых диапазонов и критериев качества (то есть без дизайнерского контроля) автоматизированная генерация способна лишить айдентичность бренда визуальной целостности и узнаваемости.

ИСТОЧНИКИ (References)

1. Шталтовой, М. А. Возможность адаптации результатов к изменениям бизнеса потребителя в сфере графического дизайна с использованием современных технологий / М. А. Шталтовой, А. Д. Маркович, М. В. Федотов // Вестник экономических и социологических исследований. — 2025. — № 3. — С. 32-38.
2. Dorin A., McCabe J., McCormack J., Monro G., Whitelaw M. A framework for understanding generative art // Digital Creativity. 2012. Vol. 23, № 3–4. P. 239-259.
3. Габриелян, Т. О. Бренд в графическом дизайне: концептуализация, визуализация, идентификация / Т. О. Габриелян; Крымский федеральный университет имени В. И. Вернадского, Таврическая академия, Факультет информационно-полиграфических технологий, Кафедра книжной графики и дизайна печатной продукции; Московская государственная художественно-промышленная академия имени С. Г. Строганова. — Симферополь: Общество с ограниченной ответственностью «Антиква», 2018. — 228 с. — ISBN 978-5-6041512-0-4.
4. Федорова, А. В. Вариативность в проектировании систем визуальной идентификации как инновационный подход в дизайне / А. В. Федорова, Г. В. Буханов, М. А. Лагутина // Реклама, PR и дизайн в бренд-коммуникациях: сборник научных трудов Международной научно-практической конференции, Москва, 16–17 мая 2022 года. — Москва: Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, 2022. — С. 63-70.
5. Cunha J.M., Martins T., Chaves P.M., Bicker J., Machado P. Dynamic visual identities: Exploring variation mechanisms to achieve flexibility // Perspectives on Design and Digital Communication: Research, Innovations and Best Practices. 2021. P. 92. DOI: 10.1007/978-3-030-49647-0_6.
6. Lupton E., Phillips J.C. Graphic Design: The New Basics. New York: Princeton Architectural Press, 2015. P. 8-11.

Поступила в редакцию / Received 17.06.2026
После доработки / Revision 23.07.2026
Принята к публикации / Accepted 04.08.2026

ОПТИМИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ ПРОДАЖ МЕДИАПРАВ ФУТБОЛЬНОЙ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЛИГИ: ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Optimizing the Media Rights Sales System for the Football National League: Practical Recommendations



Гореликов Валерий Афанасьевич,

доцент кафедры спортивного маркетинга, МВА, Московский финансово-промышленный университет «Синергия»; г. Москва, Россия, Измайловский вал, д. 2

Gorelikov Valery Afanasyevich,

Associate Professor, Sports Marketing Department, MBA, Moscow Financial and Industrial University «Synergy»; 2 Izmailovsky Val, Moscow, Russia

v_gorelikov@mail.ru

<https://orcid.org/0000-0001-8676-3030>



Крипен Денис Александрович,

менеджер направления ТВ-прав и трансляций ФНЛ, магистр, Московский финансово-промышленный университет «Синергия»; г. Москва, Россия, Измайловский вал, д. 2

Kripin Denis Alexandrovich,

Manager of TV Rights and Broadcasts at the Football National League (FNL), Moscow Financial and Industrial University «Synergy»; 2 Izmailovsky Val, Moscow, Russia

denis@kripin.ru

<https://orcid.org/0009-0006-0192-6181>

Цель исследования – изучить механизмы реализации медиаправ на международном, федеральном и региональном уровнях в футболе, проанализировать возможности внедрения цифровых инструментов и предложить практические рекомендации для реализации коммерческой эффективности от реализации медиаправ на российском рынке. В статье рассмотрены варианты реализации медиаправ в футбольных лигах вторых дивизионов ведущих футбольных рынков Англии, Франции, Италии, Испании и Германии. Изучены дополнительные возможности по увеличению доходности от реализации медиаправ с внедрением цифровых инструментов и системы продаж. Обобщается практический опыт реализации медиаправ на российском рынке. Научная новизна работы заключается в анализе механизмов реализации медиаправ на российском региональном уровне, возможности внедрения цифровых инструментов и методов повышения коммерческой эффективности. По результатам проведенного исследования представлены рекомендации с учетом потенциалов региональных рынков и дана оценка возможного экономического эффекта от внедрения предложений, которые способны существенно укрепить финансовое положение Футбольной национальной лиги и её клубов.

Ключевые слова: спорт; футбол; медиаправа; спортивный маркетинг; коммерческая эффективность; цифровые инструменты.

The aim of the study is to examine the mechanisms for exercising media rights at the international, federal, and regional levels in football, to analyze the possibilities for implementing digital tools, and to propose practical recommendations for achieving commercial effectiveness from the exercise of media rights in the Russian market. The article examines options for realising media rights in second-division football leagues in the leading football markets of England, France, Italy, Spain and Germany. Additional opportunities to increase the profitability of media rights sales through the introduction of digital tools and sales systems are studied. Practical experience in realising media rights in the Russian market is summarised. The scientific novelty of the work lies in analysing the mechanisms for realising media rights at the Russian regional level, the possibility of introducing digital tools and methods to improve commercial efficiency. Based on the results of the study, recommendations are presented that take into account the potential of regional markets, and an assessment is provided of the possible economic effect of implementing proposals that can significantly strengthen the financial position of the Football National League and its clubs.

Keywords: sport; football; media law; sports marketing; commercial effectiveness; digital tools.

Введение (Introduction)

Актуальность исследования заключается в анализе возможностей спортивных организаций на российском рынке в части реализации медиаправ для повышения своих доходов. Эффективная реализация медиаправ – ключевой фактор финансовой устойчивости спортивных лиг на мировом и отечественном рынках. Медиаправа в индустрии спорта представляют собой существенный источник формирования доходов, но их реализация требует дополнительной проработки и внедрения продуманной управленческой стратегии.

В рамках проведенного исследования была рассмотрена действующая система реализации медиаправ Первой Лиги (коммерческое название Лига Пари), которая входит в состав ассоциации профессиональных футбольных клубов Футбольная Национальная Лига (ФНЛ), включает в себя лучшие 18 клубов Лиги, и на этой основе выделены ключевые направления для их дальнейшего совершенствования.

Российский рынок медиаправ в футболе выстроен по иерархическому принципу. Головным регулятором медиаправ выступает Российский футбольный союз (РФС), которому формально принадлежат все медиаправа на профессиональные футбольные соревнования в стране, которые он организует или которые проводятся под его эгидой. На практике РФС делегирует права организаторам турниров – Российской Премьер-лиге и ФНЛ. Сам же союз сохраняет медиаправа на другие футбольные турниры – Кубок и Суперкубок России, а также на матчи национальных сборных: мужской, женской и молодежной.

Для ФНЛ оптимизация и выстраивание эффективной системы продаж медиаправ позволит не только увеличить доходы лиги и клубов, но и сможет расширить телевизионную и digital аудитории, повысить узнаваемость бренда и создать дополнительные возможности для привлечения партнёров. В статье предложены практические рекомендации по совершенствованию этой

системы с учетом текущих экономических реалий в регионах и долгосрочных контрактов с ключевыми вещателями.

Изучение вопросов эффективной реализации медиаправ спортивными организациями на российском рынке почти не описаны в профильной литературе. Анализ тенденций развития телепотребления футбольных трансляций в России посвящены научные работы Н. А. Осокина, Д. Ван Риита [1], Ю. Б. Гомона, Н. М. Кожевникова [2] и В. Т. Ворониной, Е. А. Корогодиной, Н. Л. Корчагиной [3]. В работах авторов И. В. Солнцева и Т. К. Баранова [4] даются оценки эффективности реализации ТВ-прав на футбольные трансляции в ведущих европейских футбольных лигах. Про сегмент медиаправ рассказывают в своих исследованиях иностранные авторы R. Schultz [5], G. Bergantinos [6] и H. Solberg [7]. Вопросы совершенствования спортивных трансляций в цифровую эпоху описаны в работах С. С. Тисленко [8] и В. Е. Соболевой, С. Н. Скороходова [9].

Материалы и методы (Materials and methods)

При написании статьи использовались следующие основные методы:

1. Теоретические: анализ научной литературы, сравнительный анализ европейских и российских лиг, систематизация и обобщение практик продаж медиаправ.
2. Эмпирические: изучение официальных контрактов и публичных данных, кейс-стади (региональные клубы ФНЛ), экспертные оценки (на основе закрытых данных), наблюдение за рыночными трендами.
3. Методы обработки данных: количественный прогноз (в %), сценарное моделирование, матричный подход к ценообразованию региональных пакетов.
4. Специальные (маркетинговые): анализ коммерческой привлекательности продукта, построение «дорожной карты» рекомендаций.
5. Прогнозные: экстраполяция трендов, бенчмаркинг.

Результаты (Results)

Медиаправа на трансляции спортивных событий сегодня переживают активный рост из-за усиления конкуренции на российском рынке — помимо классических ТВ-каналов холдинга «Матч ТВ», большой интерес к показу спорта начали проявлять интернет-площадки («Кинопоиск», VK Видео, Okko и другие). И эта конкуренция стала сказываться на увеличении стоимости медиаправ на спортивные трансляции, что положительно влияет на доходы отечественной индустрии спорта [10].

В российском футболе медиаправа остаются ключевым источником дохода для спортивных и, в частности, футбольных лиг России. Доходы от продажи медиаправ — это доходы от продажи прав на трансляции спортивных соревнований по общедоступным и кабель-

ным телевизионным сетям, радиостанциям, через интернет-платформы и мобильные устройства [11].

Во время активной трансформации медиарынка и роста онлайн-потребления контента механизмы реализации прав постоянно меняются. На верхнем федеральном уровне находятся медиаправа на Кубок и Суперкубок России и на чемпионат страны, который проводится в рамках Российской премьер-лиги. На уровне Совета РПЛ в конце октября 2025 года единогласным голосованием клубов утвердили новый четырёхлетний контракт с телеканалом «Матч ТВ» на сезоны 2026/27–2029/30. По данным инсайдеров, чистая сумма соглашения составляет 28,5 млрд рублей*; с учётом обслуживания VAR и производства трансляций полный объём выплат превысит 31 млрд рублей**. Для сравнения: по старому контракту (2022/23–2025/26) РПЛ получала от 6,6 до 7,7 млрд рублей в год.

У Первой лиги ФНЛ (коммерческое название — Лига Пари) модель распределения устроена гибче. Лига заключила долгосрочные соглашения на период 2025–2029 гг. сразу с несколькими участниками медиарынка. Основным вещателем остаётся «Матч ТВ» — 68 матчей за сезон. VK Видео предоставляет бесплатный доступ ко всем матчам вертикали ФНЛ в формате FVOD (контент дают полностью бесплатно), а «Кинопоиск» в период 2025–2028 гг. показывает игры Лиги Пари по рекламной модели AVOD (показ идет с рекламой, которая приносит деньги владельцам сайта). Получается, что лига одновременно задействует три канала дистрибуции — эфирное телевидение, онлайн-просмотр и цифровой формат, — и это даёт относительно широкий охват аудитории.

Оценивать позиции футбола на российском медиарынке в отрыве от других видов спорта было бы неправильно. Хоккей, баскетбол и фигурное катание отбирают у футбола заметную долю зрительского внимания и конкурируют с ним за рекламные бюджеты — поэтому их медиамодели тоже стоит разобрать.

КХЛ пошла по смешанному пути. В 2023 году пятилетний контракт с «Яндексом» (до сезона 2027/28) закрепил за «Кинопоиском» все 782 матча регулярного чемпионата, плей-офф и Матч звёзд — сделку оценивают в 1,4–2,4 млрд рублей^{3*}. «Матч ТВ» при этом никуда не делся: часть игр осталась в федеральном эфире параллельно со стримингом. По итогам сезона 2024/25 «Кинопоиск» собрал 2,2 млн подписчиков, а финал Кубка Гагарина в прямом эфире посмотрели свыше 730 000 человек. Плюс ко всему — региональные трансляции: матчи выходят на местных каналах в 15 субъектах.

Единая лига ВТБ с сезона 2025/26 передала эксклюзивные цифровые права VK Видео: доступ к Суперкубку, регулярному сезону, плей-офф и Матчу звёзд стал бесплатным, часть эфиров при этом сохранил «Матч ТВ». Расчёт понятен — молодая аудитория и низкий порог входа на социальной платформе.

* «Матч ТВ» и РПЛ подпишут новый контракт на трансляции [Электронный ресурс] — Режим доступа — <https://www.sports.ru/football/1116962671-match-tv-i-rpl-podpishut-novyy-kontrakt-na-translyaczii-summa-28-5-mlr.html> (дата обращения: 08.05.2026).

** Сумма контракта РПЛ и «Матч ТВ» превысит 30 млрд рублей — с учётом обслуживания VAR и продакшена [Электронный ресурс] — Режим доступа — <https://www.sports.ru/football/1116962709-kontrakt-rpl-i-match-tv-prevysit-30-mlrd-rublej-s-uchetom-obsluzhivani.html> (дата обращения: 08.05.2026).

^{3*} «Яндекс» заключил с КХЛ партнерство на пять лет [Электронный ресурс] — Режим доступа — <https://www.vedomosti.ru/media/articles/2023/08/16/990332-yandeks-zaklyuchil-s-khl-partnerstvo> (дата обращения: 08.05.2026).

В фигурном катании права на главные внутренние старты — чемпионат и Кубок России, серию Гран-при — традиционно держит «Первый канал», а «Матч ТВ» показывает отдельные турниры и ведёт аналитику. После отстранения российских спортсменов от международных стартов в 2022 году зарубежный интерес к эфирам снизился, но рейтинги внутри страны остаются высокими.

На федеральном уровне все рассмотренные лиги придерживаются централизованной модели продаж, но конкретные решения расходятся: КХЛ ставит на стриминг по подписке, Единая лига ВТБ — на бесплатную цифровую дистрибуцию, РПЛ по-прежнему делает акцент на эфирном телевидении, а ФНЛ постепенно движется к многоканальному охвату.

Права на трансляции матчей сборных, Кубка и Суперкубка России РФС сохранил за собой и реализует их через соглашение с «Матч ТВ» — холдинг транслирует все матчи Кубка России эксклюзивно на своих каналах и платформах. Европейский рынок футбольных трансляций устроен аналогично, хотя и с существенными оговорками: в ведущих чемпионатах и их вторых дивизионах права продаются централизованно от имени лиги, что закономерно повышает совокупную стоимость пакета.

По доходам от телеправ Английская Премьер-лига традиционно обгоняет все европейские чемпионаты, и новый контракт это преимущество только закрепил. Летом 2025 года вступило в силу соглашение со *Sky Sports* и *TNT Sports* на 2025–2029 годы: 6,7 млрд фунтов стерлингов (около 717 млрд рублей) за право показа до 270 матчей за сезон. Примечательно, что схема распределения доходов у АПЛ одна из самых сбалансированных в Европе — разрыв между выплатами чемпиону и клубу-аутсайдеру не превышает полутора раз^{4*}.

Эмпирическая проверка показала работоспособность предложенной схемы: клубы, располагавшиеся в нижней части турнирной таблицы, сохранили финансовую устойчивость; зафиксировано сокращение разрыва между лидерами и аутсайдерами; одновременно повысилась привлекательность чемпионата для зрительской аудитории, вещательных организаций и рекламодателей.

Испанская Ла Лига по доходам от телеправ занимает второе место среди ведущих европейских чемпионатов. Права здесь делят два вещателя: *Telefonica* показывает большинство матчей через *Movistar+*, *DAZN* отвечает за стриминг. По итогам сезона 2024/25 клубы первого дивизиона получили в совокупности около 1,29 млрд евро телевизионных выплат. Распределяется эта сумма по трём принципам: 50% — поровну между всеми 20 клубами, 25% — пропорционально спортивным результатам, оставшиеся 25% — по «социальному» критерию, учитывающему заполняемость стадиона и размер телеаудитории клуба. В ноябре 2025 года лига договорилась с теми же вещателями на следующий цикл, 2027–2032 годы: суммарно 5,25 млрд евро.

С итальянской Серией А ситуация сложнее. Переговоры по новому контракту затянулись, и окончательное соглашение с *DAZN* и *Sky Italia* удалось закрепить лишь в 2023 году — причём, по оценке многих экспертов, на компромиссных условиях. Пятилетний договор (2024–2029) принесёт лиге 4,5 млрд евро, то есть порядка 900 млн евро за сезон: *DAZN* показывает 266 матчей в прямом эфире, *Sky Italia* — 114. Сумма заметно уступала ожидаемому миллиарду евро в год: итальянскому футболу, в отличие от английского или испанского, пока не удаётся раскрыть коммерческий потенциал в полной мере.

Немецкая Бундеслига в конце 2024 года подписала четырёхлетнее соглашение с теми же *Sky* и *DAZN* на 4,48 млрд евро (цикл 2025–2029). Рост по сравнению с предыдущим договором — всего 2%, что на фоне инфляционных процессов выглядит скромно. Ключевая особенность здесь в механике продажи: права реализуются единым пакетом для обоих дивизионов немецкого футбола — первой и второй Бундеслиг. Соответственно, выручку распределяют между 36 клубами, а не 18–20, как в АПЛ или Ла Лиге. Средний доход на клуб получается заметно ниже, хотя суммарный показатель позволяет Германии удерживать второе место в Европе по объёму внутренних телевизионных прав. Что касается международного рынка, то здесь немцы отстают: всего 214 млн евро в год — разница с конкурентами, располагающими более узнаваемым глобальным брендом, очевидна.

У французской Лиги 1 картина говорит о медиакризисе. Летом 2024 года *LFP* едва удалось закрыть сделку: *DAZN* согласился платить 400 млн евро ежегодно за восемь из девяти матчей каждого тура, катарский *beIN Sports* добавил ещё 100 млн евро за центральную игру. В сумме — 500 млн евро за сезон^{5*}, это выглядело тревожным сигналом. Но и эта схема не устояла: в апреле 2025 года *DAZN* в одностороннем порядке разорвал контракт, ограничившись компенсацией в 100 млн евро. Получается, главный вещатель ушёл после единственного сезона, а лиге пришлось довольствоваться выплатами *beIN Sports* — около 365 млн евро в год, и сравнивать эту цифру с доходами АПЛ, Ла Лиги или даже Бундеслиги просто не приходится. Причина провала, на наш взгляд, не только в просчётах менеджмента *LFP*: зрительский интерес к чемпионату деформирован доминированием одного клуба — ПСЖ выиграл Лигу 1 в восьми из десяти последних сезонов — такая монополия неизбежно обесценивает медиапродукт, и рынок отвечает на это вполне логично.

На уровне вторых дивизионов логика в целом повторяет схему высших лиг. Английский Чемпионшип, итальянская Серия Б и французская Лига 2 продают права централизованно, ориентируясь прежде всего на локального зрителя. Исключение — немецкая Бундеслига 2: её права, как уже говорилось, идут в общем пакете с первым дивизионом.

^{4*} Сколько европейские футбольные лиги зарабатывают на продаже телеправ [Электронный ресурс] — Режим доступа — <https://www.sravni.ru/text/skolko-evropejskie-futbolnye-ligi-zarabatyvayut-na-prodazhe-teleprav/?upd=true> (дата обращения: 26.05.2026)

^{5*} The Analysis Series: The English and Major European Football Broadcast Rights Market [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://theesk.org/2025/08/15/the-analysis-series-the-english-and-major-european-football-broadcast-rights-market/> (дата обращения: 26.05.2026)

Чемпионшип — самая богатая вторая футбольная лига в мире, и это заслуга централизованной продажи прав EFL (*English Football League*). В 2023 году все 72 клуба EFL единогласно одобрили новое пятилетнее соглашение со *Sky Sports* на 2024/25–2028/29 общей стоимостью 935 млн фунтов^{6*} — это почти в 8 раз больше, чем по предыдущему соглашению (119 млн фунтов)^{7*}. По условиям сделки *Sky Sports* ежегодно транслирует 1 059 матчей EFL — это крупнейший по числу трансляций контракт в истории клубного футбола. Из общей суммы выплат Чемпионшип получает 70%, Лига 1 — 18%, Лига 2 — оставшиеся 12%.

Испанская Сегунда (второй футбольный дивизион Ла Лиги) получает часть доходов от единого телевизионного пула: по итогам сезона 2024/25 клубам второго дивизиона было распределено 147 млн евро. Итальянская Серия Б входит в орбиту медиасделок *DAZN* и *Sky Italia*, транслирующих матчи второго дивизиона в рамках комплексного пакета. Французская Лига 2 является частью той же сделки, что и Лига 1: *LFP* управляет правами обоих дивизионов сразу.

Для Бундеслиги 2 механика остаётся прежней: права второго дивизиона ушли в тот же четырёхлетний пакет DFL, о котором шла речь выше. *Sky* забрал большинство прямых эфиров — в том числе все субботние матчи обоих дивизионов, — а *DAZN* оставил за собой воскресные игры первой Бундеслиги и формат *Konferenz*. Второй дивизион от такой связки, безусловно, выигрывает: гарантированное эфирное время и техническая поддержка со стороны вещателей. Вот только в пересчёте на отдельный клуб цифры уже не столь впечатляющие — по сравнению с английским Чемпионшипом разница ощутима.

Если рассматривать российский региональный уровень, то тут ФНЛ идёт другим путём — сохраняет достаточно много свободы. Региональные телеканалы договариваются о показе матчей отдельно (за исключением игр, которые закреплены за «Матч ТВ»), трансляции в интернете идут через VK Видео, а сеть кинотеатров «Синема Парк» время от времени выводит отдельные встречи на большой экран. В такой конфигурации проще учитывать специфику конкретного региона и играть на сильной стороне локальных болельщиков, которые особенно внимательно следят за «своими» клубами. В таблице 1 показаны варианты работы клубов Лиги Пари с региональными партнерами.

Анализ практик монетизации медиаправ в региональных спортивных лигах показывает, что стоимость прав редко формируется произвольно — она опирается на вполне измеримые параметры. Например, в ряде субъектов федерации вещатели готовы платить больше, если трансляции попадают в праймтайм и дополняются студийным контентом: предметчевыми и послематчевыми программами. Это не просто «бонус» — для телеканала такой пакет сразу становится интереснее с точки зрения удержания аудитории и продажи рекламы. При этом

зрительские метрики — охват, вовлечённость, демография — фактически задают «пол» цены: ниже определённого порога сделка теряет смысл и для лиги, и для вещателя.

ФНЛ действует как координатор: она задаёт единые правила игры (технические требования, стандарты контрактов), но не навязывает универсальный формат. На практике это выглядит так: в одном регионе телеканал берёт права только на матчи местной команды — ему не нужен весь тур, зато важна точечная аудитория. В другом регионе, где интерес к лиге выше, выгоднее продавать комплексный пакет с полным циклом освещения. Такой подход не про «гибкость ради гибкости», а про то, чтобы условия сделки совпадали с реальными возможностями и целями вещателя. При этом сама лига снижает нагрузку на партнёров: вместо того чтобы каждый канал отдельно согласовывал технические детали, всё унифицировано, и остаётся обсуждать только экономику и сетку вещания.

Плюсы такой схемы заметны сразу: цены становятся прозрачнее, переговорный процесс — проще, а у лиги появляется рычаг для масштабирования. Сравнение с другими лигами второго и третьего эшелонов подтверждает, что именно сочетание стандартов и вариативности даёт устойчивый эффект: вещатели быстрее соглашаются на сделки, потому что понимают, как всё устроено. Но и ограничений хватает. В регионах со слабой вещательной инфраструктурой или небольшой телеаудиторией даже грамотно собранный пакет не гарантирует окупаемость — для местного канала это просто

Таблица 1
Региональные медиа партнеры клубов Лиги Пари
в сезоне 2025/2026

Table 1. Regional media partners of the Paris League clubs in the 2025/2026 season

Клуб	Город/регион	Региональный партнер Лиги Пари
Факел	Воронеж	-
Родина	Москва	-
Урал	Екатеринбург	ТК Обл ТВ
Ротор	Волгоград	-
КАМАЗ	Набережные Челны	-
Спартак	Кострома	-
Енисей	Красноярск	Клуб выкупил свои права на общественный показ и работает с барами
Шинник	Ярославль	ТК ЯПервый
Челябинск	Челябинск	-
Торпедо	Москва	-
Нефтехимик	Нижнекамск	-
Арсенал	Тула	-
Волга	Ульяновск	-
СКА	Хабаровск	ТРК Губерния
Уфа	Уфа	-
Черноморец	Новороссийск	-
Чайка	Песчанокосское	-
Сокол	Саратов	-

^{6*} Sky Sports agrees new five-year EFL deal: Over 1000 matches per season! [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.skysports.com/football/news/21564/12873679/sky-sports-agrees-new-five-year-efl-deal-over-1000-matches-per-season> (дата обращения: 26.05.2026).

^{7*} Robins Trust Update on the new Sky TV/EFL deal for 2024/25 onwards [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.robinstrust.org/posts/robins-trust-update-on-the-new-sky-tv-efl-deal-for-2024-25-onwards/> (дата обращения: 26.05.2026).

лишние расходы. К тому же интересы сторон не всегда совпадают: лига стремится расширить охват и максимизировать доход, а региональные вещатели вынуждены думать о локальной повестке и ограниченном рекламном бюджете. Иногда компромисс здесь — не про «чуть дешевле», а про принципиально иной формат сотрудничества.

Чтобы система работала эффективнее, стоит уйти от единой цены к дифференцированной модели, где стоимость пакета зависит от медиапотенциала региона. Проще всего реализовать это через матрицу: в ней базовая ставка корректируется по ряду параметров — от зрительского интереса до технических возможностей вещателя. Практический пример: в регионе с высокой вовлечённостью болельщиков и развитой сетью кабельных каналов ставка может быть выше, а в субъекте с низкой плотностью аудитории — ниже, но с дополнительными опциями (например, цифровым доступом или совместным производством контента). Партнёрские форматы, где лига и телеканал делят затраты на съёмку и монтаж, уже показывают свою работоспособность: в отдельных кейсах такой подход позволил удержать вещателя на рынке и одновременно сохранить охват. Цифровые каналы здесь не альтернатива, а необходимый компенсатор: они помогают «добрать» аудиторию там, где традиционное ТВ экономически невыгодно, и дают лиге дополнительный инструмент для дистрибуции.

Подтверждённые договоры с региональными телеканалами есть лишь у трёх клубов из восемнадцати. Ситуация с ФК «Енисей» (Красноярск), который самостоятельно приобрёл права на публичный показ матчей и наладил партнёрские отношения с барами, представляя собой обособленную модель монетизации публичного просмотра и в данном контексте рассматривается отдельно. Заключённые контракты географически сосредоточены в городах с населением не менее 500 тыс. человек, где сформирована инфраструктура регионального телерынка: Екатеринбург (ТК «Областное телевидение»), Ярославль (ТК «ЯПервый»), Хабаровск (ТРК «Губерния»). Финансовые параметры таких соглашений на уровне Лиги Пари публично не разглашаются. По экспертным оценкам, суммарная стоимость действующих региональных контрактов ФНЛ находится в диапазоне до 1,1 млн рублей за сезон для рынков с населением от 500 тыс. человек и 1–2 млн рублей — для городов-миллионников. Суммарная стоимость действующих региональных контрактов ФНЛ оценивается в пределах 3–4 млн рублей за сезон, что заметно ниже совокупного потенциала лиги даже при нынешнем клубном составе.

Оставшиеся клубы можно разделить на две группы. Московские клубы — ФК «Родина» и ФК «Торпедо» — стоят обособленно: они работают на крупнейшем медиарынке страны, но регионального партнёра среди них пока нет. Остальные клубы условно можно разделить на группы по размеру рынка. В первую группу входят города с населением более 800 тыс. человек и города, пока не имеющие регионального партнёра: Челябинск

(ОТВ «Южный Урал» или ЧТВ, примерно 1,5–2,5 млн руб.), Уфа (ГТРК «Башкортостан», 1,5–2 млн руб.), Саратов (ГТРК «Саратов», 0,5–1 млн руб.), Волгоград (ГТРК «Волгоград», 2–2,5 млн руб.). Последний город отличается устойчивой футбольной идентичностью, которая традиционно поддерживает высокий интерес аудитории к трансляциям ФК «Ротора» (Волгоград).

Вторую группу составляют клубы Республики Татарстан: ФК «КАМАЗ» (Набережные Челны) и ФК «Нефтехимик» (Нижнекамск), которые выступают в регионе с развитым медиапространством, охватываемым телеканалом ТНВ на республиканском уровне. Переговоры лиги об объединённом пакете для обоих клубов могут обеспечить совокупные поступления лиге в размере 2–3,5 млн рублей.

Для клубов с ограниченной локальной аудиторией — ФК «Спартак» (Кострома), ФК «Волга» (Ульяновск) и ФК «Черноморец» (Новороссийск) — прямая денежная сделка с вещателем маловероятна. Для них целесообразна схема, при которой канал берет на себя производственные затраты в обмен на размещение рекламы во время трансляции. Обособленно стоит ФК «Чайка» из Песчанокского: при численности населения района менее 10 тыс. человек. Привлечение местного вещателя не имеет практического смысла, однако клуб находится в зоне покрытия ГТРК «Дон-ТР», вещающей на всю Ростовскую область, что делает партнерство технически реализуемым, но ограничивающим его имиджевой функцией.

Если свести все эти примеры воедино, картина будет довольно чёткая. Региональные каналы, работая с клубами ФНЛ, в основном ограничиваются выборочными трансляциями домашних матчей — о системном освещении всего сезона речи не идёт. Степень вовлечённости при этом сильно варьируется от города к городу: в Воронеже, Екатеринбурге, Ярославле, Хабаровске сложилась развитая медиаинфраструктура и высокая спортивная культура, а вместе с ними — устойчивые партнёрские отношения клубов с местными вещателями. Там, где болельщицкая традиция слабее, договорённости с телеканалами складываются скорее эпизодически, без долгосрочной перспективы.

С начала 2010-х подход ФНЛ к региональному вещанию заметно изменился. В 2013 году медиаправа концентрировались у компании «Телеспорт»^{8*}, и региональный показ тогда был главным, если не единственным, направлением работы. Сегодня конфигурация другая: федеральные контракты с «Матч ТВ» и цифровыми платформами образуют один уровень, региональные трансляции — другой, более подвижный. При всей разнице в степени формализации оба этих элемента дают лиге базу, от которой можно отталкиваться в дальнейшей проработке медиапродукта.

Устойчивость двухуровневой системы не должна маскировать её слабые места. На региональном уровне дела обстоят хуже, чем могли бы: партнёрства с местными каналами до сих пор держатся на устных договорённостях, без закреплённых обязательств по числу

^{8*} Медиаправа ФНЛ приобретены компанией «Телеспорт» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.championat.com/business/news-1599966-mediaprava-fnl-priobreteny-kompaniej-telesport.html> (дата обращения: 25.05.2026).

трансляций, техническим стандартам, коммерческим механизмам. Альтернатива — пакетные соглашения, когда лига сама формирует структурированное предложение для вещателей: фиксированный набор матчей, аналитический контент, рекламные площадки. Такая схема способна превратить разрозненные контакты в полноценный источник дохода. Опыт европейских лиг среднего уровня это подтверждает: именно пакетирование региональных прав позволило им нарастить выручку, не трогая федеральную часть.

Требуется пересмотра и цифровое присутствие лиги. Действующие контракты с VK Видео и «Кинопоиском» решают задачу доставки контента до зрителя, но не более того: дистрибуция обеспечена, а вопрос качества продукта и его монетизации остаётся открытым. Логичный следующий шаг — поднять планку производства: больше камер на матчах, интерактивные сервисы для онлайн-аудитории, контент, удерживающий внимание между турами. Именно здесь, на наш взгляд, сосредоточен основной потенциал роста доходов в среднесрочной перспективе.

Рост доходов от медиаправ напрямую зависит от того, насколько привлекательным получится сам трансляционный продукт. В этой связи цифровые технологии открывают заметные возможности — и не обязательно дорогостоящие. Самое очевидное решение: добавить камер на матче. Для центрального поединка тура 12 точек съёмки — вполне реальная задача, а отдача от неё несопоставима с затратами: зритель получает иные ракурсы, крупные планы, читаемую динамику эпизодов. Скорость игры, которая на стандартной картинке теряется, здесь воспринимается иначе.

Следующий инструмент — AR-графика, то есть элементы дополненной реальности, накладываемые на прямой эфир. Суть в том, что зритель по-прежнему видит живой матч, но поверх трансляции в реальном времени появляются визуальные подсказки: траектория удара со скоростью, тепловые карты активности зон, схематическое расположение игроков и векторы атак. Продвинутые метрики — xG , число касаний, скорость рывков — привязываются непосредственно к конкретному футболисту, а не выводятся отдельной строкой внизу экрана.

Разные аудитории воспринимают такие элементы по-разному. Новичку они служат наглядными пояснениями к происходящему, болельщику со стажем — дополнительным аналитическим слоем. Главное отличие от привычных титров в том, что AR-графика встроена в саму трансляцию: она движется вместе с игроками и мячом, не отвлекая от игры, а дополняя её. Эфир при этом воспринимается живее и информативнее одновременно. По оценкам специалистов спортивного вещания, внедрение дополненной реальности способно увеличить время просмотра и вовлечённость аудитории.

ФНЛ стоит рассмотреть запуск собственного интерактивного «матч-центра» — приложение или веб-платформа, которая работала бы параллельно с основной трансляцией и служила бы болельщику вторым экраном. Что конкретно могло бы предложить такое решение? Прежде всего, персонализированную статистику: тепловые карты, данные по спринтам и прочим игровым показате-

лям — всё это пользователь настраивает под себя. Дополнительно — выбор ракурса с разных камер, а также интерактив: прогнозы на ход матча, викторины, программа лояльности за активность. Всё это удерживает зрителя у экрана дольше, но не менее важно и другое: матч-центр открывает дополнительный канал монетизации — спонсорские интеграции, продажа активаций, премиум-функции.

В рамках расширения медиаохвата целесообразно рассмотреть организацию официальных фантрансляций. Механизм предполагает партнёрство с блогерами и стримерами: лига обеспечивает доступ к телесигналу, эксклюзивным видеофрагментам и статистическим данным, а партнёры, в свою очередь, соблюдают установленные требования к визуальному оформлению контента и размещают интеграции коммерческих партнёров.

Практика реализации подобных партнёрств в европейских лигах второго эшелона демонстрирует измеримые результаты: фиксируется рост охвата молодой аудитории при сохранении уровня производственных затрат. Кроме того, формируется отдельный пакет медиаправ, адаптированный для работы с инфлюенсерами.

Цифровые решения — AR-графика, матч-центр, фантрансляции — не выступают альтернативой существующим форматам, а дополняют их. Традиционные форматы, включая предматчевые студии на стадионе и экспертные дискуссии в перерыве, сохраняют востребованность: они способствуют поддержанию интереса к спортивному событию и обеспечивают зрителю оперативную интерпретацию ключевых эпизодов матча.

Сопутствующий цифровой контент (короткие видео, обзоры, подборки лучших моментов, подкасты, аналитические программы между турами) выполняет отдельную функциональную задачу, не решаемую прямой трансляцией: он поддерживает вовлечённость аудитории в периоды между матчами и способствует привлечению молодой аудитории из социальных сетей.

Ключевое новшество — в системном соединении классических форматов вещания с цифровыми инструментами без вытеснения первых. Это создаёт многослойную экосистему взаимодействия с болельщиками:

- ♦ технологичные решения (многокамерная съёмка, AR-графика) улучшают восприятие основного продукта;
- ♦ интерактивные платформы («матч-центр») персонализируют контент и добавляют элементы геймификации;
- ♦ партнёрства с блогерами расширяют охват, задействуя новые каналы и молодёжную аудиторию.

При этом традиционные форматы (студии, экспертные обсуждения) остаются важной частью экосистемы, а цифровые инструменты не заменяют их, а усиливают.

Совокупный эффект от внедрения цифровых инструментов на фоне пересмотренной коммерческой модели — в повышении качества медиапродукта и расширении его рыночного потенциала. Оценить это количественно мы попытались в прогнозной *таблице 2*. Поскольку точные данные о доходах ФНЛ от медиаправ закрыты, расчёты даны в относительных величинах:

Таблица 2

Прогноз роста доходов ФНЛ от продажи медиаправ и сопутствующих источников, % к текущему уровню
 Table 2. Forecast of growth in FNL revenues from the sale of media rights and related sources
 as a percentage of the current level

Показатель	Текущий уровень	Прогноз через 3 года	Ожидаемый рост	Основные драйверы роста
Доход от федеральных прав	100%	112–118%	+12–18%	Улучшение качества трансляций (больше камер, AR-графика, студии) ? рост аудитории и привлекательности для Матч ТВ и «Кинопоиска»
Доход от региональных прав	100%	122–132%	+22–32%	Пакетирование прав + модель «партнёр трансляции» + гибкое региональное вещание
Немедийные доходы (спонсорство, интеграции)	100%	130–145%	+30–45%	Интеграция локальных партнёров + спонсорство матч-центра и фан-трансляций + рост контента

текущий уровень принят за 100%. Основа для прогноза — четыре группы данных:

- ♦ данных о среднем бюджете клуба ФНЛ (831 млн руб.)^{9*};
- ♦ отраслевых бенчмарках улучшения качества вещания;
- ♦ анализе структуры финансирования футбольных лиг [12];
- ♦ опыте применения гибридных моделей распределения доходов в европейских лигах.

Если предложенные рекомендации реализовывать последовательно, совокупный прирост доходов от медиаправ и связанных источников за три года мы оцениваем в диапазоне 18–28%. Эта оценка — скорее осторожная: она опирается на эффекты, которые уже наблюдались в отечественных спортивных лигах при аналогичном повышении качества медиапродукта, и не включает дополнительные синергии от одновременно-го развития нескольких направлений.

Обсуждение (Discussion)

Результаты исследования указывают: действующая система продаж медиаправ ФНЛ вполне работоспособна, но коммерческий потенциал раскрыт далеко не полностью. Долгосрочные контракты с «Матч ТВ», «ВК Видео» и «Кинопоиском» обеспечивают лиге, прогнозируемый доход и широкий охват аудитории. Вместе с тем, как показывает сопоставление с европейскими лигами, дальнейший рост обеспечивается не столько новыми соглашениями, сколько качеством самого продукта и гибкостью его коммерческой модели.

К числу конкретных шагов мы относим: наращивание числа камер на матчах, внедрение AR-графики, студий на стадионах, запуск интерактивного матч-центра, фан-трансляции с блогерами, пакетирование региональных прав и модель «Партнёр трансляции». Совокупно эти меры способны повысить зрительскую вовлечённость — а отсюда, неизбежно, и стоимость прав. Особенно сильный эффект даёт их сочетание: улучшение качества трансляций плюс цифровые сервисы плюс региональное направление. Федеральные права обеспечивают базу, цифровые платформы — новые каналы монетизации, а региональные пакеты и локальные партнёрства при растущей фанатской базе клубов вроде «Ротора» (Волгоград),

«Факела» (Воронеж) или «Урала» (Екатеринбург) вполне могут стать самостоятельным драйвером^{10*}.

Прогнозный прирост доходов в 18–28 % за три года мы считаем вполне достижимым, и эта оценка, скорее, занижена. Опыт отечественных лиг показывает: повышение производственных стандартов и внедрение цифровых инструментов — в первую очередь AR-графики — удлиняет время просмотра и повышает коммерческую привлекательность контента. Здесь стоит добавить, что рост немедийных доходов — спонсорства и интеграций — вполне может обогнать прирост от самих медиаправ. Качественный контент открывает новые точки контакта с партнёрами, и это работает независимо от трансляционных сделок.

Исследование, разумеется, не лишено ограничений. Расчёты экономической эффективности строились на прогнозах, а не на точных цифрах: полные параметры контрактов ФНЛ закрыты, поэтому пришлось опираться на отраслевые бенчмарки и косвенные оценки. Не вошли в модель и внешние риски — скажем, резкое изменение экономической конъюнктуры, новые регуляторные ограничения или усиление конкуренции со стороны других спортивных событий.

С практической точки зрения предложенные рекомендации вполне могут лечь в основу дорожной карты для руководства ФНЛ и клубов при подготовке к следующему циклу продаж прав. В первую очередь — разработка и утверждение единого «стандарта качества трансляции» для всей лиги: минимальное число камер, обязательная AR-графика на ключевых матчах, базовый план сопутствующего контента. Параллельно имеет смысл запустить пилотные проекты «Партнёр трансляции» в отдельных регионах — на практике проверить коммерческий эффект и, если потребуется, скорректировать подход.

Что касается дальнейших исследований, то здесь видятся как минимум три направления. Первое — сравнительный анализ моделей продажи медиаправ в российских и европейских лигах, с акцентом на вклад цифровых технологий в формирование доходов. Второе — более глубокое изучение связи между качеством трансляций и посещаемостью стадионов, а также долгосрочной лояльностью болельщиков. Третье —

^{9*} Медиаправа ФНЛ приобретены компанией «Телеспорт» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.championat.com/business/news-1599966-mediaprava-fnl-priobreteny-kompaniej-telesport.html> (дата обращения: 25.05.2026).

^{10*} У пяти клубов ФНЛ посещаемость превысила 50 000 зрителей [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.sovsport.ru/football/news/u-pyati-klubov-fnl-poseshhaemost-v-pervoj-chasti-sezona-prevysila-50-000-zritelej> (дата обращения: 25.05.2026).

оценка экономической целесообразности вложений в AR-графику и прочие цифровые решения именно для лиг второго уровня, где бюджеты ограничены, а цена ошибки высока.

Заключение (Conclusion)

Оптимизация продаж медиаправ — задача комплексная, и от того, насколько успешно она будет решена, зависит финансовая устойчивость ФНЛ. Анализ показывает: действующая модель, где ключевую роль играют долгосрочные федеральные соглашения с «Матч ТВ», «VK Видео» и «Кинопоиском», даёт лиге стабильную базу доходов. Но этой базы недостаточно. Дальнейший рост потребует работы сразу по нескольким направлениям: укрепление централизованной системы федеральных прав, более гибкое взаимодействие с региональными вещателями, внедрение цифровых технологий в производство и дистрибуцию контента, а также системное привлечение коммерческих партнёров на всех уровнях лиги.

Предложенные меры повысят качество теле- и цифрового продукта и расширят аудиторию лиги и клубов. В среднесрочной перспективе это открывает путь от нынешней модели, во многом зависимой от одного источника, к более устойчивой и разнообразной системе финансирования. Медиаправа при этом сохраняют важность, но перестанут быть единственным значимым каналом поступлений. Здесь работает эффект взаимного

усиления: лучшие трансляции тянут интерес болельщиков, растущий интерес — посещаемость, а посещаемость, в свою очередь, подогревает внимание к медиапродукту.

Уже сейчас эта тенденция прослеживается у лидеров лиги — «Ротора» (Волгоград), «Факела» (Воронеж), «Урала» (Екатеринбург). Рост посещаемости и вовлечённости делает лигу привлекательнее для региональных спонсоров и рекламодателей. Коммерческое усиление ФНЛ на этом фоне — прямой аргумент в переговорах о продлении федеральных контрактов или пересмотре их условий.

В долгосрочной перспективе лиге необходимо постоянно совершенствовать медиапродукт: обновлять техническое оснащение трансляций, пробовать новые форматы контента, выстраивать единую экосистему, где федеральный и региональный уровни дополняют, а не конкурируют друг с другом. Такой подход позволит ФНЛ не просто удерживать текущие позиции, но и наращивать коммерческую ценность — постепенно, шаг за шагом.

Подводя итоги исследования, отметим, что оптимизация системы продаж медиаправ — это не разовая кампания, а стратегическое направление развития лиги, которое при последовательной реализации способно существенно укрепить финансовое положение лиги и её клубов, расширить фанатскую базу и повысить общую конкурентоспособность второго по значимости российского футбольного дивизиона.

ИСТОЧНИКИ (References)

- Осокин, Н. А. Телевизионные трансляции крупных футбольных турниров в России: экономические аспекты и потребительские предпочтения / Н. А. Осокин, Д. Ван Риит // Журнал Новой экономической ассоциации. — 2019. — № 1(41). — С. 159-185. — DOI 10.31737/2221-2264-2019-41-1-6.
- Гомон, Ю. Б. Анализ тенденций развития телепотребления футбольных трансляций в России / Ю. Б. Гомон, Н. М. Кожевников // Петербургский экономический журнал. — 2019. — № 3. — С. 60-67.
- Воронина, В. Т. Спонсорские и телевизионные контракты как способ заработка в профессиональном спорте / В. Т. Воронина, Е. А. Корогодина, Н. Л. Корчагина // Азимут научных исследований: экономика и управление. — 2020. — Т. 9, № 1(30). — С. 126-128. — DOI 10.26140/anie-2020-0901-0030.
- Солнцев, И. В. Обзор и развитие подходов к распределению доходов от продажи ТВ-прав в спортивных лигах / И. В. Солнцев, Т. К. Баранов // Экономический журнал Высшей школы экономики. — 2025. — Т. 29, № 3. — С. 515-542. — DOI 10.17323/1813-8691-2025-29-3-515-542.
- Schultz R. Secrets of Sports Broadcasting: Practical Advice for Sportscasting Success / R. Schultz. — Independently published, 2017. — 106 p.
- Bergantinos G. Sharing the Revenues from Broadcasting Sport Events / G. Bergantinos, J. Moreno-Ternero // Management Science. 2020. Vol. 66. № 6. P. 2417-2431.
- Solberg H.A. The Battle for Media Rights in European Club Football // When Sport Meets Business: Capabilities, Challenges, Critiques / ed. by U. Wagner, R.K. Storm, K. Nielsen. London: Sage Publications. 2016. P. 92-107.
- Тисленко, С. С. Спортивные трансляции в цифровую эпоху: причины и последствия перехода на онлайн-форматы / С. С. Тисленко // Цифровая трансформация в науке, образовании и спорте: Сборник материалов II Всероссийского конкурса научных статей, Краснодар, 15 ноября 2024 года. — Краснодар: Кубанский государственный университет физической культуры, спорта и туризма, 2024. — С. 43-46.
- Соболева, В. Е. Оптимизация взаимодействия футбольного клуба с болельщиками в цифровой среде маркетинга / В. Е. Соболева, С. Н. Скороходов // Социально-гуманитарные знания. — 2025. — № 11. — С. 505-508.
- Гореликов, В. А. Маркетинговые права в спорте - проблемы и возможности / В. А. Гореликов, П. В. Краснов // Практический маркетинг. — 2025. — № 4(334). — С. 69-76. — DOI 10.24412/2071-3762-2025-4334-69-76.
- Гореликов, В. А. Маркетинговая стратегия спортивной организации - возможность повышения доходов и поиск новых источников финансирования / В. А. Гореликов // Наука и спорт: современные тенденции. — 2021. — Т. 9, № 2. — С. 139-145. — DOI 10.36028/2308-8826-2021-9-2-139-145.
- Выгодчикова, И. Ю. Анализ структуры финансирования футбольной лиги / И. Ю. Выгодчикова // Спорт: экономика, право, управление. — 2023. — № 1. — С. 7-10. — DOI 10.18572/2070-2175-2023-1-7-10.

Поступила в редакцию / Received 02.06.2026

После доработки / Revision 30.07.2026

Принята к публикации / Accepted 11.08.2026

КОГНИТИВНАЯ ЭРОЗИЯ ПОТРЕБИТЕЛЯ В ЦИФРОВОЙ СРЕДЕ УБЕЖДЕНИЯ: ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ И СТАДИЙНАЯ ТИПОЛОГИЯ

*Cognitive Erosion of the Consumer in the Digital Persuasion Environment:
a Theoretical Model and Stage-based Typology*



Джэндубаева Самира Азаматовна,

к.ю.н., старший преподаватель кафедры маркетинга, Финансовый университет при Правительстве РФ; г. Москва, Россия, Ленинградский проспект, д. 49

Dzhendubaeva Samira Azamatovna,

PhD in Jurisprudence, Lecturer at the Department of Marketing, Financial University under the Government of the Russian Federation; 49 Leningradsky Prospekt, Moscow, Russia

SADzhendubaeva@fa.ru

<https://orcid.org/0000-0003-4671-7480>



Крджациян Анаит Лерниковна,

студентка, Финансовый университет при Правительстве РФ; г. Москва, Россия, Ленинградский проспект, д. 49

Krzhatsyan Anait Lernikovna,

student, Financial University under the Government of the Russian Federation; 49 Leningradsky Prospekt, Moscow, Russia

anahiy.1020@mail.ru

<https://orcid.org/0009-0009-6103-1031>

Актуальность исследования связана с фундаментальным противоречием цифровой экономики: рост осведомлённости потребителей о методах убеждения не снижает их уязвимости. В условиях информационной перегрузки, персонализации и алгоритмического управления классические модели защиты оказываются недостаточными для объяснения того, почему знание о приёмах убеждения перестаёт выполнять защитную функцию. Цель — разработка и обоснование концепции когнитивной эрозии потребителя как процесса постепенного снижения критического восприятия маркетинговых сообщений под влиянием факторов цифровой среды убеждения. Результаты: введено и операционализировано понятие «когнитивная эрозия потребителя»; разработана стадийная модель (Осознанность → Усталость → Автоматизм → Уязвимость); предложены системная классификация ускоряющих и замедляющих факторов и типология приёмов убеждения по степени эрозионного риска; показана асимметричность процесса — переход к уязвимости происходит быстрее, чем возврат к осознанности. Практическая значимость заключается в создании инструментов диагностики стадии эрозии аудитории, прогнозирования потребительских реакций, разработки коммуникационных стратегий, не ускоряющих эрозию, и перехода к этическому маркетингу, основанному на долгосрочном доверии.

Ключевые слова: когнитивная эрозия потребителя; цифровая среда убеждения; стадийная модель; знание об убеждении; когнитивная нагрузка; уязвимость потребителя; этический маркетинг; медиаграмотность.

The relevance of the study is linked to a fundamental contradiction in the digital economy: the growing awareness of consumers about persuasion techniques does not reduce their vulnerability. In the context of information overload, personalization, and algorithmic control, classical protection models prove insufficient to explain why knowledge about persuasion techniques ceases to serve a protective function. The goal is to develop and substantiate the concept of consumer cognitive erosion as a process of gradual decline in the critical perception of marketing messages under the influence of factors in the digital persuasion environment. Results: the concept of «cognitive erosion of the consumer» has been introduced and operationalized; a stage model has been developed (Awareness → Fatigue → Automaticity → Vulnerability); a systematic classification of accelerating and decelerating factors and a typology of persuasion techniques based on the degree of erosion risk have been proposed; the asymmetry of the process has been demonstrated — the transition to vulnerability occurs faster than the return to awareness. The practical significance lies in the creation of tools for diagnosing the stage of audience erosion, predicting consumer reactions, developing communication strategies that do not accelerate erosion, and transitioning to ethical marketing based on long-term trust.

Keywords: consumer cognitive erosion; digital persuasion environment; stage model; knowledge about persuasion; cognitive load; consumer vulnerability; ethical marketing; media literacy.

Введение (Introduction)

Современный потребитель функционирует в среде перманентного убеждения. Ежедневно он сталкивается с сотнями маркетинговых сообщений — от эмоциональных видеороликов и персонализированных рекомендаций до нативных рекламных интеграций и инфлюенс-маркетинга. Цифровая среда перестала быть просто каналом коммуникации; она стала средой обитания, формирующей новые когнитивные привычки и паттерны восприятия информации [1].

Парадоксальным образом рост осведомлённости потребителей о методах убеждения не приводит к пропорциональному снижению их уязвимости. Развитие медиаграмотности, критических курсов и практик цифровой гигиены должно было бы сформировать устойчивую защиту от манипулятивных техник. Однако эмпириче-

ские данные свидетельствуют об обратном. Метаанализ, обобщающий результаты 148 исследований с участием почти 29 000 потребителей, показывает: знание о методах убеждения сокращает эффект рекламы лишь на 50% [2] (50% защиты — это хорошо, но недостаточно). Исследование с участием более 28 000 детей и подростков демонстрирует, что критическое мышление не защищает от влияния рекламы [3]. Возникает фундаментальное противоречие: знание есть, а защиты нет.

Существующие теоретические модели — модель знания об убеждении (*persuasion knowledge model*), модель защиты от маркетинга продуктов питания (*Food Marketing Defense Model*), концепция рекламной грамотности — рассматривают защитные механизмы потребителя как статичные и неизменные во времени. Они предполагают, что с ростом знания автоматически растёт

и уровень защиты. Однако эмпирические данные последних лет ставят под сомнение это допущение. Исследования показывают, что даже при высоком уровне рекламной грамотности потребители продолжают совершать импульсивные покупки [4], а подростки, понимающие коммерческие намерения блогеров, не снижают критичности восприятия [5].

Существующие теоретические подходы, при всей их объяснительной ценности, оставляют без ответа целый ряд важных обстоятельств. Дело в том, что воздействие рекламных сообщений в цифровой среде имеет кумулятивную природу — каждый новый контакт с приёмами убеждения не просто пополняет информационный багаж потребителя, но и понемногу подтачивает его когнитивные ресурсы. Добавим к этому, что современный человек существует в режиме хронической информационной перегрузки — объём поступающих данных давно превысил возможности их осмысленной обработки, и эта ситуация только усугубляется с каждым годом. Наконец, ещё один аспект, который не находит отражения в классических моделях, — это асимметрия темпов развития: маркетинговые технологии адаптируются к поведению потребителя значительно быстрее, чем тот успевает выстроить надёжные механизмы психологической защиты. В итоге разрыв между изощрённостью средств убеждения и устойчивостью потребителя к ним постоянно увеличивается, и этот дисбаланс требует отдельного теоретического осмысления.

Цель исследования заключается в разработке и обосновании концепции когнитивной эрозии потребителя как динамического процесса постепенного снижения способности к критической оценке маркетинговых сообщений под влиянием факторов цифровой среды убеждения. Для достижения поставленной цели предполагается решить следующие *задачи*:

- ♦ провести критический анализ существующих моделей защиты от убеждения и выявить их теоретические границы;
- ♦ ввести и операционализировать понятие «когнитивная эрозия потребителя»;
- ♦ разработать стадию модель когнитивной эрозии, описывающую переход потребителя от осознанности к уязвимости;
- ♦ предложить типологию факторов, ускоряющих и замедляющих когнитивную эрозию;
- ♦ выявить связь между типами приёмов убеждения и скоростью эрозии;
- ♦ сформулировать практические импликации для маркетинговых коммуникаций и этического маркетинга.

Теоретической базой исследования выступают несколько взаимодополняющих концепций. Теория двойственного процесса мышления Д. Канемана [6] позволяет объяснить, почему при когнитивной эрозии ослабевает, прежде всего, аналитическое мышление (Система 2), уступая место интуитивному (Система 1). Модель знания об убеждении М. Фриестад и П. Райта даёт понимание природы защитных механизмов, но одновременно показывает их ограниченность. Теория когнитив-

ной нагрузки Дж. Свеллера объясняет, каким образом информационная перегрузка истощает когнитивные ресурсы, необходимые для критической оценки. Теория реактивного сопротивления Дж. Брема описывает первоначальную защитную реакцию, которая ослабевает при многократном повторении воздействий. Концепция цифровой гигиены* и исследования тёмных паттернов [7] задают эмпирический контекст для анализа факторов, ускоряющих и замедляющих эрозию [8].

Методологическую основу исследования составляют критико-герменевтический анализ научной литературы, понятийный синтез, теоретическое моделирование и типологический анализ. Исследование носит теоретико-концептуальный характер, обусловленный отсутствием устоявшегося понятийного аппарата для анализа снижения когнитивной защиты потребителя в условиях интенсивного информационного воздействия. *Научная новизна* работы заключается во введении понятия «когнитивная эрозия потребителя» и разработке стадийной модели этого процесса, включающей этапы осознанности, усталости, автоматизма и уязвимости. Кроме того, предложена типология факторов, детерминирующих когнитивную эрозию, и выявлена корреляция между типами приёмов убеждения и их влиянием на скорость протекания данного процесса.

Работа обладает как теоретической, так и практической значимостью, поскольку формирует инструментарий для анализа механизмов потребительской защиты и вносит вклад в развитие классических маркетинговых теорий. Концепция исследования подчёркивает, что осведомлённость о маркетинговых техниках не является достаточным условием для устойчивости к их воздействию, так как когнитивные ресурсы потребителя могут быть исчерпаны в результате длительного и интенсивного информационного воздействия.

С практической точки зрения, разработанная модель позволяет диагностировать состояние когнитивной защищённости аудитории и оптимизировать коммуникационные стратегии, направленные на сохранение способности к осмысленному восприятию информации. Проверка гипотез остаётся задачей будущих исследований. Ниже представлены основные *гипотезы*, требующие эмпирической верификации:

1. По мере углубления когнитивной эрозии, знания о маркетинговых техниках теряют свою защитную функцию, что приводит к снижению способности к критическому анализу и интерпретации информации.
2. Интенсивное использование эмоциональных каналов коммуникации и создание ощущения дефицита информации ускоряют переход от стадии осознанности к стадии усталости, что приводит к автоматическому восприятию маркетинговых сообщений.
3. Регулирование экранного времени и выборка контента, соответствующего когнитивным потребностям и интересам потребителя, могут замедлить процессы когнитивной эрозии и сохранить способность к осмысленному восприятию информации.

* Цифровая гигиена и шифры: как защититься от киберугроз в 2025 году [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/689c16349a794724f9b733c6> (дата обращения: 13.07.2026).

4. Комбинация нескольких маркетинговых приёмов убеждения вызывает синергетический эффект, который приводит к более быстрому истощению аналитических ресурсов потребителя по сравнению с использованием отдельных приёмов.
5. Уровень медиаграмотности и когнитивная гибкость потребителя оказывают значительное влияние на глубину и скорость процессов когнитивной эрозии, что требует разработки программ повышения медиаграмотности и развития когнитивных навыков.

Материалы и методы (Materials and methods)

В основе работы лежит комплекс аналитических процедур, ориентированных на работу с качественными данными. Такой выбор продиктован самой природой исследуемого феномена — он пока не получил ни устоявшегося понятийного аппарата, ни эмпирически подтверждённых описательных моделей. Прежде чем приступать к проведению количественных измерений, необходимо создать концептуальную рамку, которая будет служить основой для дальнейшего анализа. Теоретическая основа исследования опирается на несколько ключевых научных направлений, каждое из которых вносит свой вклад в понимание механизмов когнитивной эрозии:

1. Модель двойственного мышления, предложенная Даниэлем Канеманом, позволяет объяснить, почему аналитический канал когнитивной обработки информации подвержен сбоям.
2. Концепция знания об убеждении, разработанная Фриестадом и Райтом, раскрывает механизмы защиты когнитивных процессов и их ограниченную эффективность в условиях информационного воздействия.
3. Теория когнитивной нагрузки, разработанная Джоном Свеллером, объясняет, как избыток информации может подрывать критическое мышление и снижать когнитивную защиту.
4. Подход Джона Брема к реактивному сопротивлению описывает первоначальную защитную реакцию на убеждающее воздействие, которая со временем может ослабевать.

Однако, несмотря на значимость этих концепций, они не полностью объясняют, почему даже осведомлённые индивиды могут становиться жертвами когнитивных ловушек. Это и составляет проблемное поле данного исследования.

Методологическая часть работы была организована поэтапно:

1. Понятийный анализ: сопоставление терминологического аппарата из различных дисциплин, таких как психология, маркетинг и экономика, для определения сущности когнитивной эрозии и её ключевых аспектов.
2. Типологический анализ: идентификация факторов, которые могут ускорять или сдерживать процессы когнитивной эрозии, а также ранжирование различных приёмов убеждения по степени их опасности для когнитивной защиты.
3. Теоретическое моделирование: разработка стадийной модели, описывающей процесс снижения когнитивной защиты под воздействием убеждающих коммуникаций.
4. Проверка модели: теоретическое моделирование сценариев, направленное на выявление парадоксов знания и оценку эффективности эмоциональной рекламы в контексте когнитивной эрозии.
5. Этическая составляющая: анализ международных кодексов этики и регуляторных инициатив Европейского Союза для оценки потенциальных рисков, связанных с эрозией когнитивной защиты в коммуникационных процессах.
6. В результате данного исследования была предложена модель, которая не только объясняет парадоксальные явления, связанные с когнитивной эрозией, но и предоставляет методологические инструменты для оценки этичности коммуникационных стратегий.

Результаты (Results)

Применение специализированной терминологии является неотъемлемой, хотя и не всегда желательной, частью любой сложной деятельности. В данном контексте задача усложняется тем, что различные дисциплины, такие как психология, маркетинг и экономическая теория поведенческих реакций, используют одни и те же термины, но придают им различные значения. Игнорирование этих различий невозможно, однако углублённое погружение в лингвистические дискуссии представляется нецелесообразным. В *таблице 1* систематизированы ключевые термины, которые авторы вводят в данное исследование, указан уровень их применения и продемонстрирована их взаимосвязь с понятием «когнитивная эрозия».

Таблица 1

Соотношение понятий для анализа когнитивной эрозии потребителя
Table 1. The relationship between concepts for the analysis of consumer cognitive erosion

Понятие	Определение	Уровень анализа	Отношение к когнитивной эрозии
Знание об убеждении (persuasion knowledge)	Совокупность представлений потребителя о целях, методах и приёмах убеждения	Микроуровень (сознание)	Ресурс, который истощается в процессе эрозии
Когнитивная нагрузка	Объём информации, одновременно обрабатываемой сознанием	Микроуровень (мышление)	Фактор, ускоряющий эрозию
Реактивное сопротивление	Психологическая реакция на ограничение свободы выбора	Микроуровень (эмоции)	Защитный механизм, ослабевающий при эрозии
Цифровая гигиена	Совокупность практик осознанного использования цифровых технологий	Микроуровень (поведение)	Фактор, замедляющий эрозию
Тёмный паттерн	Деструктивный приём интерфейсного дизайна, манипулирующий поведением пользователя	Мезоуровень (интерфейс)	Инструмент ускорения эрозии
Когнитивная эрозия	Постепенное, скрытое и накапливающееся снижение способности потребителя к критической оценке сообщений убеждения	Микроуровень (сознание)	Базовое понятие настоящего исследования

Как видно из таблицы 1, вводимое понятие когнитивной эрозии занимает определённое место в системе категорий, описывающих взаимодействие потребителя и среды убеждения. Знание об убеждении выступает как ресурс, который постепенно истощается; когнитивная нагрузка — как фактор, ускоряющий это истощение; реактивное сопротивление — как защитный механизм, ослабевающий по мере углубления эрозии; цифровая гигиена — как поведенческая практика, замедляющая эрозию; тёмные паттерны — как инструмент её ускорения. Такое разграничение позволяет избежать терминологической путаницы и задаёт концептуальную рамку для дальнейшего анализа.

В качестве исходного пункта мы предлагаем следующее определение: когнитивная эрозия потребителя понимается нами как постепенное, скрытое и кумулятивное снижение способности к критическому восприятию маркетинговых сообщений, которое происходит под действием факторов цифровой среды убеждения.

Здесь же стоит сделать одну терминологическую оговорку. В тексте мы используем оба наименования — полное и сокращённое — но они не являются абсолютными синонимами. Сокращённый вариант «когнитивная эрозия» удобен, когда мы имеем в виду явление как таковое, в его теоретическом измерении. Развёрнутое «когнитивная эрозия потребителя» мы оставляем для тех случаев, когда хотим подчеркнуть субъектность процесса — что это происходит с конкретными людьми, а не существует в безвоздушном пространстве.

Когда же мы делаем акцент на субъекте, на конкретном человеке или группе, в которых этот процесс раз-

ворачивается, мы используем полное наименование «когнитивная эрозия потребителя». В большинстве случаев, однако, контекст позволяет однозначно идентифицировать, о каком именно аспекте идёт речь.

Ключевые характеристики когнитивной эрозии представлены в таблице 2.

Механизм формирования эрозии связан с повторяемостью воздействий в цифровой среде. Чем чаще потребитель сталкивается с определёнными типами приёмов убеждения, тем более устойчивым становится паттерн автоматического реагирования и тем слабее активируется критическое мышление. Специфика именно цифровой среды убеждения заключается в том, что она работает не с единичными сообщениями, а с непрерывным потоком, не давая когнитивной системе возможности для восстановления.

На основе обобщения эмпирических данных и теоретических конструкторов представляется возможным выделить четыре стадии когнитивной эрозии (табл. 3) [9, 10, 11].

На начальном этапе осознанности потребитель критически оценивает методы убеждения. Это характерно для людей с высокой медиаграмотностью. Однако знания лишь замедляют переход к следующему этапу.

На втором этапе (Усталость) снижается мотивация к анализу рекламы. Потребитель воспринимает сообщения автоматически. Чем выше когнитивная нагрузка, тем быстрее происходит переход и увеличивается вероятность импульсивных покупок.

Третий этап (Автоматизм) характеризуется автоматическими поведенческими реакциями на методы

Таблица 2

Ключевые характеристики когнитивной эрозии потребителя
Table 2. Key characteristics of consumer cognitive erosion

Термин характеристики	Содержание термина
Постепенность	Эрозия развивается во времени, а не возникает одномоментно
Скрытость (латентность)	Потребитель чаще всего не осознаёт снижения своих когнитивных способностей
Накапливаемость (кумулятивность)	Каждый новый акт убеждения вносит вклад в общий процесс эрозии
Относительная необратимость	Полное восстановление требует сознательных усилий и изменения поведения
Неравномерность	Разные потребители подвержены эрозии с разной скоростью
Асимметричность восстановления	Процесс не является симметричным: возврат на более высокую стадию требует существенно больших сознательных усилий и системного изменения поведенческих практик, чем переход на более низкую. Это не абсолютная необратимость, а высокая инерционность, преодоление которой требует времени и целенаправленных действий как со стороны самого потребителя, так и, возможно, со стороны регуляторов.

Таблица 3

Стадийная модель когнитивной эрозии потребителя
Table 3. Stage model of consumer cognitive erosion

Стадия	Название	Характеристика	Поведенческие маркеры
I	Осознанность	Потребитель распознаёт приёмы убеждения, критически оценивает сообщения, способен к рефлексии	«Я понимаю, что это реклама. Я принимаю решение осознанно»; активное использование критического мышления [9]
II	Усталость	Снижение мотивации к критической оценке, рост автоматического восприятия, накопление когнитивной усталости	«Я уже устал анализировать каждую рекламу. Пропускаю мимо»; снижение внимания к деталям*
III	Автоматизм	Приёмы убеждения активируют поведенческие реакции без осознанной оценки	«Не заметил, как купил – это же было выгодно»; импульсивные покупки становятся нормой [10]
IV	Уязвимость	Полная или частичная потеря критического фильтра; высокая восприимчивость к любым приёмам убеждения	«Да, я часто покупаю то, что вижу в соцсетях. Это нормально»; отсутствие рефлексии после покупок [11]

* Цифровая гигиена: понятие, угрозы, правила поведения [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://rg.ru/2024/01/05/cifrovaia-gigiena.html> (дата обращения: 13.07.2026).

убеждения без осознанного анализа. Потребитель перестаёт различать органический контент и рекламу, особенно в нативной рекламе и инфлюенс-маркетинге [12]. На этой стадии особенно эффективны эмоциональные и дефицитарные приёмы убеждения, которые обращаются непосредственно к Системе 1, минуя ослабленную Систему 2.

На четвёртой стадии (Уязвимость) человек начинает хуже отличать хорошее от плохого. Он легко поддаётся уговорам и может делать необдуманные поступки. В этот момент он почти не замечает, когда его пытаются обмануть или заставить что-то сделать.

Переход между стадиями не всегда идёт по порядку и не всегда можно вернуться назад. Но чем больше раз тебя пытаются убедить, тем сложнее вернуться в прежнее состояние.

В *таблицу 4* сведены факторы, объясняющие, почему люди становятся более уязвимыми к уговорам [13].

Технологические аспекты включают персонализацию контента, искусственный интеллект, алгоритмические рекомендации и нативную рекламу, что ускоряет когнитивное истощение. Психологические механизмы, такие как эффект упущенной выгоды, социальное доказательство, дефицит и якорь, усиливаются в цифровой среде, вызывая высокое когнитивное истощение. Средовые условия, такие как многоканальность и постоянная до-

ступность, мешают восстановлению когнитивных ресурсов. Когнитивные механизмы, включая перегрузку и многозадачность, истощают рабочую память, усложняя критическую оценку информации. Институциональные факторы, такие как отсутствие чёткой маркировки рекламы и слабое регулирование, создают условия для использования тёмных паттернов и манипулятивных техник без наказания.

Матрица факторов и стадий эрозии, представленная в *таблице 5*, заслуживает особого внимания. Она демонстрирует, какие факторы играют ключевую роль на каждом этапе перехода между стадиями, а также какие меры могут замедлить эрозию.

На переходе от Осознанности к Усталости: информационная перегрузка и новые приёмы убеждения. Замедление через цифровую гигиену.

На переходе от Усталости к Автоматизму: персонализация, алгоритмизация, нативная реклама. Замедление через ограничение экранного времени и диверсификацию источников.

На переходе от Автоматизма к Уязвимости: автоматизированные средства убеждения и генеративный ИИ. Замедление через регуляторные меры и образование.

Следующий шаг: классификация приёмов убеждения по степени риска для когнитивной эрозии (*табл. 6*).

Таблица 4

Системная классификация факторов когнитивной эрозии потребителя
Table 4. Systemic classification of factors of consumer cognitive erosion

Группа факторов	Конкретные факторы
Факторы ускорения эрозии	
Технологические	Персонализация контента, генерация искусственным интеллектом, алгоритмические рекомендации [13], нативная реклама
Психологические	Страх упущенной выгоды (FOMO), социальное доказательство, дефицит, якорение
Средовые	Многоканальность, мобильность, постоянная доступность, «думскроллинг»
Когнитивные	Информационная перегрузка, многозадачность, снижение внимания
Институциональные	Снижение регулирования, отсутствие чёткой маркировки рекламы
Факторы замедления эрозии	
Образовательные	Медиаграмотность, критическое мышление, знание о методах убеждения
Поведенческие	Цифровая гигиена, практики детокса, ограничение экранного времени
Институциональные	Регулирование, маркировка рекламы, добросовестные практики

Таблица 5

Матрица факторов и стадий когнитивной эрозии
Table 5. Matrix of factors and stages of cognitive erosion

Переход	Доминирующие группы факторов ускорения	Ключевые механизмы перехода	Возможности замедления
I → II (Осознанность → Усталость)	Когнитивные (информационная перегрузка, снижение концентрации); Психологические (постоянная новизна приёмов, требующая адаптации)	Истощение ресурсов рабочей памяти; постепенное угасание мотивации к аналитической обработке; эффект привыкания к меняющимся форматам убеждения	Формирование привычек цифровой гигиены (ограничение времени в соцсетях, осознанные паузы); обучение распознаванию базовых паттернов новых рекламных форматов
II → III (Усталость → Автоматизм)	Технологические (алгоритмическая персонализация, нативная реклама); Психологические (социальное доказательство, усиленное алгоритмами)	Снижение бдительности из-за кажущейся релевантности и «естественности» контента; формирование автоматических реакций на определённые визуальные и текстовые триггеры	Сознательное ограничение времени в цифровой среде; намеренная диверсификация источников информации; использование технических средств блокировки персонализированной рекламы
III → IV (Автоматизм → Уязвимость)	Технологические (генеративный ИИ, создающий персонализированные сообщения в реальном времени); Институциональные (отсутствие адекватных регуляторных механизмов, размытость критериев допустимого)	Полная автоматизация поведенческого ответа; утрата различия между ситуацией выбора и навязанной реакцией; имитация «естественного» решения через алгоритмически подобранные аргументы	Разработка и внедрение жёстких регуляторных ограничений на использование тёмных паттернов; системные образовательные программы по критической грамотности в цифровой среде

Классификация приёмов убеждения по риску когнитивной эрозии
 Table 6. Classification of persuasion techniques by the risk of cognitive erosion

Тип приёма	Примеры	Риск эрозии	Механизм воздействия
Эмоциональные	Ностальгия, страх, радость, сопереживание	Высокий	Активируют Систему 1 (быстрое мышление), минуя критическую оценку
Дефицитарные	FOMO, ограничение по времени, «последний шанс»	Высокий	Создают ложную срочность, подавляют рефлексию
Социальные	Социальное доказательство, влияние блогеров	Средний	Используют потребность в принадлежности к группе
Когнитивные (рациональные)	Сравнение, факты, аргументы	Низкий	Активируют Систему 2 (медленное мышление)
Смешанные	Эмоциональный сторителлинг + персонализация	Крайне высокий	Сочетание приёмов создаёт «ловушку убеждения»

Эмоциональные приёмы (ностальгия, страх, радость, сопереживание) активируют Систему 1, минуя критическую оценку, и поэтому обладают высоким риском эрозии. Дефицитарные приёмы (FOMO, ограничение по времени, «последний шанс») создают ложную срочность, подавляя рефлексию, что также даёт высокий эрозионный эффект.

Социальные приёмы (социальное доказательство, влияние блогеров) используют потребность в принадлежности к группе; их риск оценивается как средний, однако в сочетании с эмоциональными приёмами он может возрастать.

Когнитивные (рациональные) приёмы, напротив, активируют Систему 2 и требуют рефлексии, поэтому их эрозионный риск минимален. Однако в чистом виде они используются в маркетинге всё реже.

Наибольший риск представляют смешанные приёмы, сочетающие эмоциональный сторителлинг и персонализацию. Они создают эффект, который в настоящем исследовании предлагается обозначить как «ловушка убеждения» [14].

Приёмы убеждения не действуют изолированно — их комбинированное использование создаёт эффект резонанса убеждения (в терминологии автора). Резонанс убеждения возникает, когда несколько приёмов, воздействуя одновременно, усиливают друг друга и создают у потребителя иллюзию осознанного выбора («я сам так решил»). Эмпирическим обоснованием служат данные о том, что тёмные паттерны, представляющие собой комбинацию нескольких приёмов убеждения, присутствуют в большинстве популярных приложений.

Предложенная модель имеет ряд *практических импликаций* для маркетинговой деятельности.

Из предложенной модели вытекает несколько практических следствий, значимых для разработки маркетинговых стратегий.

Модель позволяет диагностировать стадию когнитивной эрозии аудитории. Поведенческие маркеры выявляются через качественные методы (анализ обсуждений, фокус-группы) и количественные инструменты (опросы, метрики).

Сообщения должны адаптироваться к стадии аудиторией: для осознанных потребителей — аргументированная коммуникация, для уставших — упрощение, для автоматических — прерывание паттернов, для уязвимых — прозрачность и этичность.

Если продукт не соответствует ожиданиям, предпочтительна стратегия честного диалога, что снижает когнитивный диссонанс и замедляет эрозию.

Управление эрозионными рисками требует прогнозирования долгосрочных последствий для когнитивного состояния потребителей и разработки стратегий, учитывающих эти риски.

Стратегическое планирование маркетинговых коммуникаций вряд ли может ограничиваться учётом лишь краткосрочной эффективности — необходимо принимать во внимание и отдалённые последствия для когнитивного благополучия потребителей. А это означает, что оценка эрозионных эффектов должна стать частью общего аналитического инструментария при принятии коммуникационных решений.

Отдельного обсуждения заслуживает этический ракурс проблемы. На первый взгляд, отказ от техник, которые ускоряют когнитивную эрозию — будь то тёмные паттерны, апелляции к страху упущенной выгоды или агрессивные интерфейсные решения, — выглядит как добровольное ограничение собственных конкурентных возможностей. Однако при взгляде на более длительную перспективу картина меняется. Компания, которая не эксплуатирует уязвимости потребителя, получает взамен нечто более ценное, чем сиюминутная прибыль: доверие, устойчивую лояльность, положительную репутацию. Клиенты, не чувствующие себя обманутыми или истощёнными после взаимодействия с брендом, чаще становятся его приверженцами. Этический подход становится конкурентным преимуществом.

Однако модель имеет ограничения:

1. Теоретический характер: требует эмпирической проверки.
2. Не учитывает индивидуальные различия в скорости и глубине эрозии лояльности.
3. Нет диагностического инструмента для определения стадии эрозии.
4. Для глобальной применимости нужны кросс-культурные исследования.

Указанные ограничения не снижают ценности полученных результатов, но задают направления для дальнейшего развития исследования.

Обсуждение (Discussion)

Полученные в ходе исследования результаты позволяют сформулировать ряд положений, значимых для развития теории маркетинга и требующих содержательного обсуждения в контексте существующих научных подходов. Предложенная модель когнитивной эрозии не существует в изолированном концептуальном пространстве — она вступает в сложные отношения с уже имеющимися теоретическими построениями,

уточняя, дополняя, а в некоторых аспектах и проблематизируя их.

Прежде всего, необходимо соотнести введённое понятие когнитивной эрозии с теорией двойственного процесса мышления Д. Канемана. Согласно этой теории, человеческое мышление функционирует на двух уровнях: быстром, интуитивном и автоматическом (Система 1) и медленном, аналитическом и требующем усилий (Система 2). Классическая интерпретация предполагает, что выбор между системами определяется характером задачи и доступными когнитивными ресурсами. Концепция когнитивной эрозии добавляет к этой картине важное измерение: внешнее воздействие среды убеждения может систематически ослаблять Систему 2, делая её активацию всё более затратной и всё менее вероятной. Предложенная модель вписывается в ряд известных теоретических подходов, однако каждый из них высвечивает лишь отдельные грани проблемы. Так, канемановское различие двух систем мышления помогает понять, почему снижение когнитивных ресурсов сказывается прежде всего на аналитической способности: Система 2 требует затрат, и когда эти затраты становятся чрезмерными, она уступает место интуитивной Системе 1. Но в нашей интерпретации этот переход приобретает более глубокий смысл — мы говорим не о ситуативном выборе, а о структурной перестройке, при которой способность к критическому анализу постепенно атрофируется, даже если человек обладает необходимыми знаниями.

Модель знания об убеждении, разработанная Фриestad и Райтом, исходит из того, что осведомлённость о методах убеждения автоматически обеспечивает защиту. Однако эмпирические данные, на которые мы опирались во введении, заставляют усомниться в этом постулате. Знания остаются в памяти, но не активируются в нужный момент — они декларативны, но не процедурны. Причина, как мы полагаем, кроется в истощении когнитивных ресурсов, которое делает применение этих знаний слишком дорогостоящим.

Теория когнитивной нагрузки Свеллера добавляет к этой картине объяснение механизма: рабочая память имеет строгие ограничения, и цифровая среда систематически превышает эти ограничения. Образовательные программы, какими бы эффективными они ни были, не могут изменить этот факт — они лишь помогают потребителю чуть лучше ориентироваться в потоке, но не снижают сам поток.

Что касается теории реактивного сопротивления Брема, её вклад в наше понимание процесса состоит в том, что она описывает динамику ослабления защитной реакции. Первоначальное сопротивление, возникающее как ответ на попытку ограничить свободу выбора, с течением времени и при многократном повторении воздействий уступает место сначала автоматизму, а затем и полной уязвимости. Этический аспект поднимает вопрос об ответственности маркетологов за создание «когнитивного долга», подрывающего самостоятельность выбора. Теория ответственных инноваций требует «эрозионного аудита» для оценки методов воздействия.

Модель связывает сопротивление инновациям с этическими фильтрами и состоянием когнитивных ресур-

сов. Индивидуальные различия в медиаграмотности и образовании влияют на скорость когнитивной эрозии.

Отдельного внимания заслуживает вопрос о том, как именно можно диагностировать стадию когнитивной эрозии, если сам потребитель, как правило, не осознаёт происходящих с ним изменений. Это методологическое затруднение мы предлагаем преодолевать через комбинацию нескольких типов данных.

Прежде всего, речь идёт о поведенческих маркерах, которые уже перечислены в таблице 3 и могут быть зафиксированы в ходе анализа цифрового следа — времени принятия решений о покупке, частоте импульсивных заказов, глубине просмотра информационных страниц перед совершением транзакции. Однако сами по себе поведенческие паттерны могут быть следствием самых разных причин, поэтому они требуют дополнительной валидации.

В качестве второго слоя диагностики мы рассматриваем адаптированные когнитивные методики, например, модифицированный тест Струпа, где в качестве стимулов выступают не просто цветовые обозначения, а маркетинговые сообщения с разной степенью манипулятивной нагрузки. С помощью адаптированных методик, например модифицированного теста Струпа, где в качестве стимулов используются маркетинговые сообщения с разной степенью манипулятивной нагрузки, можно зафиксировать, насколько сильно автоматическое восприятие подавляет произвольный контроль. Иными словами, такой инструмент даёт возможность оценить, в какой пропорции представлены Система 1 и Система 2 в текущем состоянии потребителя.

В более отдалённой перспективе, для строгой верификации модели могут быть задействованы инструменты нейромаркетинга — например, регистрация движений глаз при просмотре рекламных материалов или запись электроэнцефалограммы для оценки когнитивной нагрузки без обращения к субъективным отчётам респондентов. Использование таких методов сопряжено, разумеется, с дополнительными этическими и организационными издержками, но именно они способны дать наиболее объективную картину протекания эрозионных процессов.

При этом мы не предлагаем какой-то один универсальный индикатор; скорее, речь идёт о системе измерительных процедур, выстроенной по принципу триангуляции — когда данные из различных источников взаимно проверяют и дополняют друг друга.

Признаем, что предложенная модель не охватывает всю сложность явления. Возражения связаны с тем, что основное внимание уделено когнитивной нагрузке, а эмоциональное состояние, личностные характеристики и социальное окружение также важны. Однако когнитивная нагрузка выделяется из-за связи с цифровой средой и возможности измерения. Теория когнитивной нагрузки имеет эмпирическую базу, что делает её надёжной.

Риск овеществления концепта «когнитивная эрозия» требует методологической осторожности. Мы рассматриваем её как аналитический инструмент для описания закономерностей, а не как структуру сознания.

Наконец, модель не решает проблему диагностики стадий эрозии, что является направлением для дальнейших исследований. Однако теоретическое моделирование имеет собственную научную ценность, особенно на ранних этапах изучения нового феномена, когда ещё не сложился устоявшийся понятийный аппарат. Разработка инструментария диагностики — задача последующих эмпирических исследований.

Четвёртый критический аргумент может касаться универсальности модели. Очевидно, что не все потребители и не в равной степени подвержены когнитивной эрозии. Модель описывает общий механизм, который может проявляться с разной интенсивностью в зависимости от индивидуальных особенностей, культурного контекста и типа потребляемого контента. Модель не претендует на универсальность — она описывает определённый класс ситуаций, который, однако, становится всё более значимым по мере ускорения технологических изменений и роста роли цифровой среды в повседневной жизни.

Наконец, обсуждение результатов требует постановки вопроса о практических границах применимости предложенной модели. Модель наиболее релевантна для:

- ♦ потребителей с высокой цифровой активностью (ежедневное использование соцсетей, мессенджеров, онлайн-шопинга);
- ♦ продуктов и услуг с высокой эмоциональной составляющей (мода, косметика, развлечения, путешествия);
- ♦ коммуникационных стратегий, использующих эмоциональные и дефицитарные приёмы убеждения.

Вместе с тем, следует признать, что описанные механизмы работают не во всех случаях. Их значимость снижается, когда речь идёт об инкрементальных улучшениях уже существующих продуктов, об аудиториях с низкой цифровой активностью или о культурных контекстах, где традиции медиапотребления отличаются от тех, на которые ориентирована наша модель.

Заключение (Conclusion)

Подводя итоги, отметим, что цель исследования состояла в разработке и обосновании концепции когнитивной эрозии потребителя. Авторы рассматривают её как динамический процесс, в рамках которого под влиянием факторов цифровой среды убеждения постепенно снижается способность потребителя к критической оценке маркетинговых сообщений. В ходе работы было получено несколько значимых результатов.

1. *Центральное понятие.* В работе введена и операционализирована категория «когнитивная эрозия потребителя» — постепенный, скрытый и накапливающийся процесс, в ходе которого систематическое воздействие цифровой среды убеждения подрывает критическое восприятие рекламы. Эрозия работает на дорефлексивном уровне — она ослабляет аналитическое мышление (Систему 2), одновременно усиливая доминирование интуитивного (Системы 1). При этом цифровая среда специфична тем, что воздействует непрерывно, не оставляя когнитивной системе времени на восстановление.

2. *Стадийная модель*, включающая четыре последовательные фазы: Осознанность, Усталость, Автоматизм

и Уязвимость. Каждая из выделенных стадий обладает собственными поведенческими маркерами и механизмами, определяющими переход от одной фазы к другой. На начальном этапе, потребитель ещё сохраняет способность распознавать приёмы убеждения и подвергать их критической оценке. Однако по мере накопления когнитивной нагрузки эта способность постепенно угасает, и потребитель переходит в состояние Усталости, где мотивация к аналитической обработке сообщений заметно снижается. Дальнейшее продвижение по стадиям приводит к Автоматизму — на этом этапе убеждение уже запускает поведенческие реакции, минуя сознательный контроль. И наконец, на стадии Уязвимости критический фильтр оказывается полностью или в значительной степени утраченным, и потребитель становится восприимчивым практически к любым манипулятивным техникам.

3. *Классификация факторов.* Ещё один результат — системная классификация факторов эрозии. Мы выделили пять групп ускоряющих факторов (технологические, психологические, средовые, когнитивные и институциональные) и три группы замедляющих (образовательные, поведенческие и институциональные). На основе этого мы разработали матрицу, которая показывает, какие факторы доминируют на каждом переходе между стадиями и какие возможности для замедления эрозии существуют. Наиболее значимыми факторами ускорения, как показал анализ, являются персонализация контента, алгоритмические рекомендации и психологические приёмы убеждения — *FOMO*, социальное доказательство, дефицит.

4. *Типология приёмов убеждения.* Авторы классифицировали приёмы убеждения по степени их эрозионного риска. Наибольшую опасность представляют эмоциональные и дефицитарные приёмы, а также их смешанные комбинации, где эмоциональный сторителлинг соединяется с персонализацией. Для описания эффекта, возникающего при одновременном использовании нескольких приёмов, мы вводим понятие «ловушка убеждения» — ситуация, при которой комбинация техник создаёт у потребителя иллюзию осознанного выбора и тем самым блокирует критическую оценку. Эмпирическим подтверждением этому служат данные о повсеместном распространении тёмных паттернов, которые, по имеющимся оценкам, присутствуют в 97% популярных приложений.

5. *Практические импликации.* На основе предложенной модели авторы сформулировали несколько практических рекомендаций для маркетинговой деятельности. Во-первых, это диагностика стадии эрозии целевой аудитории через выявление поведенческих маркеров. Во-вторых, принцип коммуникационной настройки: коммуникация должна соответствовать стадии эрозии. В-третьих, стратегия «честного диалога» — прозрачное признание ограничений продукта вместо создания иллюзии совершенства. В-четвёртых, управление эрозионными рисками, то есть оценка долгосрочного влияния рекламы на когнитивные ресурсы потребителей. И, наконец, этический маркетинг как конкурентное преимущество: отказ от тёмных паттернов и *FOMO*-триггеров в пользу формирования долгосрочного доверия.

Теоретическая значимость результатов включает введение нового понятийного аппарата для анализа защитных механизмов потребителя, что повышает аналитическую строгость. Предложенная стадийная модель и типология факторов уточняют классические теории убеждения и когнитивной нагрузки в контексте восприятия маркетинговых сообщений в цифровой среде. Концепция когнитивной эрозии объясняет парадокс, когда знание о методах убеждения не применяется из-за истощения когнитивных ресурсов. И наконец, установление связи между микроуровнем индивидуального восприятия и мезоуровнем интерфейсных решений — в частности, тёмных паттернов — позволяет говорить о формировании целостного междисциплинарного подхода, охватывающего различные уровни анализа.

Что касается *практической значимости*, то она видится в предоставлении маркетологам и специалистам по коммуникациям инструментов, позволяющих диагностировать культурно и средово обусловленные особенности восприятия маркетинговых сообщений, прогнозировать вероятные реакции целевой аудитории с учётом её стадии эрозии, разрабатывать коммуникационные стратегии, не ускоряющие эрозионные процессы, минимизировать риски, связанные с применением манипулятивных приёмов убеждения.

Вместе с тем следует признать, что проведённое исследование имеет определённые ограничения, и их стоило бы обозначить, чтобы задать ориентиры для дальнейшей работы. Прежде всего, модель носит теоретический характер — она нуждается в эмпирической верификации, которая предполагает разработку методик

количественной и качественной диагностики стадий эрозии, проверку выдвинутых гипотез о факторах, ускоряющих и замедляющих процесс, а также исследование индивидуальных различий в подверженности эрозии.

Говоря о перспективных направлениях, можно выделить несколько. Для понимания скорости и условий перехода между стадиями когнитивной эрозии необходимы лонгитюдные исследования когнитивных способностей при взаимодействии с цифровой средой. Культурный контекст также важен, так как различия в медиапотреблении и цифровизации влияют на процессы эрозии. Необходимо определить пороговые значения активации эрозии, разработать методики оценки устойчивости когнитивных фильтров и их гибкости. Модель описывает стадии, но не задаёт временных интервалов перехода между ними. Дальнейшие исследования могут включать изучение обратного влияния маркетинговых коммуникаций на когнитивные фильтры и восприятие, а также анализ правовых и этических аспектов использования манипулятивных техник в маркетинге.

Когнитивная эрозия перестаёт быть метафорой усталости. Она предстаёт как фундаментальный механизм, определяющий трансформацию потребительского восприятия в цифровой среде. Понимание этого механизма, умение диагностировать стадии эрозии и учитывать их в маркетинговых коммуникациях становится необходимым условием как для эффективного продвижения товаров и услуг, так и для этически ответственного взаимодействия с потребителями в современном цифровом мире.

ИСТОЧНИКИ (References)

1. Иванова, С. В. Когнитивные искажения потребительского поведения в цифровой экономике / С. В. Иванова, Е. В. Мензул, А. В. Азархин // Дискуссия. — 2025. — № 8(141). — С. 127-133. — DOI 10.46320/2077-7639-2025-8-141-127-133.
2. Eisend, M., Tarrahi, F. Persuasion Knowledge in the Marketplace: A Meta-Analysis // Journal of Consumer Psychology. — 2021.
3. Packer, J., Croker, H., Goddings, A.-L. [и др.]. Advertising and Young People's Critical Reasoning Abilities: Systematic Review and Meta-analysis // Pediatrics. — 2025.
4. Nagpal, K., Bala, K., Singh, S. [и др.]. Exploring neuromarketing's influence on consumer impulsivity through the lens of personality traits // Frontiers in Psychology. — 2026. — Vol. 17. — P. 1778248.
5. Feijoo, B., Zozaya, L., Sadaba, C. Do I question what influencers sell me? Integration of critical thinking in the advertising literacy of Spanish adolescents // Humanities and Social Sciences Communications. — 2023. — Vol. 10, No. 1.
6. Kahneman, D. Thinking, Fast and Slow. — New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011. — 499 p.
7. Chen, Z., Shen, J., Zhang, H. [и др.]. Deception at Scale: Deceptive Designs in 1K LLM-Generated Ecommerce Components // Proceedings of the CHI Conference on Human Factors in Computing Systems. — Barcelona, 2026.
8. Иванова, С. В. Психология цифровой среды потребления / С. В. Иванова, Е. В. Мензул, Е. А. Василевская // Дискуссия. — 2024. — № 8(129). — С. 108-112. — DOI 10.46320/2077-7639-2024-8-129-108-112.
9. Stanley, S., Lawson, C. The effects of an advertising-based intervention on critical thinking and media literacy in third and fourth graders // Journal of Media Literacy Education. — 2020. — Vol. 12, No. 1. — P. 1–12.
10. Cengiz, H., Senel, M. The effect of perceived scarcity on impulse-buying tendencies in a fast fashion context // Journal of Fashion Marketing and Management. — 2023. — Vol. 28, No. 3. — P. 405–425.
11. Duong, N.H., Diep, M.N., Tran, T.T.V. [и др.]. From scarcity to purchase: psychological mechanisms influencing Gen Z impulsive buying // Innovative Marketing. — 2025. — Vol. 21, No. 4. — P. 60–73.
12. Schmidt, S., Zelch, I., Bevendorff, J. [и др.]. Detecting Generated Native Ads in Conversational Search // Companion Proceedings of the ACM Web Conference 2024. — Singapore, 2024.
13. Щербаков, А. П. Потребительский выбор в условиях цифровизации: взаимодействие ограниченной рациональности и алгоритмов искусственного интеллекта / А. П. Щербаков // Вестник Алтайской академии экономики и права. — 2025. — № 12-1. — С. 142-150. — DOI 10.17513/vaael.4423.
14. Пиле, И. А. ИмPLICITная информация в коммерческой рекламе как ресурс стратегии манипулирования потребителем / И. А. Пиле, Т. И. Сурикова // Дискурс-Пи. — 2018. — № 3-4(32-33). — С. 199-207. — DOI 10.17506/dipi.2018.33.4.199207.

Поступила в редакцию / Received 27.06.2026

После доработки / Revision 30.07.2026

Принята к публикации / Accepted 10.08.2026

ВНУТРЕННЯЯ И ВНЕШНЯЯ АУДИТОРИИ PEOPLE-МАРКЕТИНГА НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

The Internal and External Audiences of the People-marketing Department of a Non-profit Organization



Радько Иван Валерьевич,

соискатель кафедры менеджмента и маркетинга, Белгородский государственный национальный исследовательский университет; г. Белгород, Россия, ул. Победы, д. 85

Radko Ivan Valerievich,

applicant, Department of Management and Marketing, Belgorod State National Research University; 85 Pobedy St., Belgorod, Russia

i_radko@bk.ru

<https://orcid.org/0009-0005-6451-825X>



Романишина Татьяна Сергеевна,

д.э.н., доцент, профессор кафедры массовых коммуникаций и медиабизнеса, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации; г. Москва, Россия, Ленинградский проспект, д. 49

Romanishina Tatiana Sergeevna,

Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Departments of Mass Communications and Media Business, Financial University under the Government of the Russian Federation; 49 Leningradsky Prospekt, Moscow, Russia

romanishinat@rambler.ru

<https://orcid.org/0000-0001-7999-1844>

Цель исследования состоит в уточнении содержания маркетинга персонала некоммерческой организации через разграничение внутренней и внешней аудиторий в системе People-маркетинга. Методологическую основу статьи составили анализ научной литературы по некоммерческому маркетингу, вторичный анализ материалов диссертационного исследования автора, сравнительная типологизация НКО и интерпретация эмпирических данных о вовлечении волонтеров. Полученные результаты показывают, что элемент People в некоммерческом секторе не может быть сведен к штатному персоналу или набору добровольцев: он образует кадрово-коммуникационный контур, в котором сотрудники, координаторы, участники, волонтеры, наставники и амбассадоры выполняют разные маркетинговые функции. Научная новизна заключается в представлении People-маркетинга НКО как двухконтурной системы, связывающей внутреннее управление сообществом и внешнее формирование доверия. Сделан вывод о необходимости перехода от разового привлечения волонтеров к управлению их ролевой траекторией.

Ключевые слова: некоммерческий маркетинг; маркетинг персонала; People-маркетинг; некоммерческая организация; волонтеры; внутренняя аудитория; внешняя аудитория; вовлеченность; амбассадоры; социальный эффект.

The aim of the study is to clarify the content of personnel marketing in a non-profit organization by distinguishing between internal and external audiences within the People-marketing system. The methodological basis of the article consists of an analysis of scientific literature on non-profit marketing, a secondary analysis of the materials from the author's dissertation research, a comparative typologization of NGOs, and an interpretation of empirical data on volunteer engagement. The results obtained show that the People element in the non-profit sector cannot be reduced to full-time staff or a set of volunteers: it forms a personnel and communication loop in which employees, coordinators, participants, volunteers, mentors and ambassadors perform various marketing functions. The scientific novelty lies in presenting People-marketing for NGOs as a two-loop system linking internal community management and external trust-building. It is concluded that there is a need to move from one-off volunteer recruitment to managing their role trajectory.

Keywords: non-profit marketing; personnel marketing; People-marketing; non-profit organization; volunteers; internal audience; external audience; engagement; ambassadors; social impact.

Введение (Introduction)

Маркетинг НКО — это сложная, многогранная задача, которая требует не столько финансовых вложений, сколько креативного, этичного и стратегического подхода, основанного на глубоком понимании своей миссии и аудитории. Главная задача маркетинга некоммерческой организации — продавать смыслы и идеи. Это работа с социальными эмоциями, такими как эмпатия, надежда или сопричастность. Вместо призыва что-либо купить, коммуникация строится вокруг вопросов: «Почему та или иная проблема важна?» и «Как вы можете помочь эту проблему решить?»

Некоммерческая организация в современной маркетинговой среде конкурирует не только за финансовую поддержку, информационное внимание и партнерские ресурсы, но и за участие людей, готовых включаться в социально значимые проекты. В коммерческом маркетинге элемент People традиционно связывается с персоналом, влияющим на качество сервиса и пользовательский опыт. В некоммерческом секторе его содержание шире: ценность организации создается не толь-

ко штатными сотрудниками, но и добровольцами, участниками программ, наставниками, выпускниками, публичными сторонниками, локальными лидерами и цифровыми адвокатами бренда.

Теоретическая база некоммерческого маркетинга исходит из того, что результат деятельности НКО выражается, прежде всего, в социальном эффекте, а не в прибыли. При этом обмен между организацией и целевой аудиторией сохраняется, но меняет природу: человек отдает время, компетенции, доверие, социальные связи и репутационную поддержку, а получает причастность к миссии, признание, опыт и возможность повлиять на решение общественной проблемы. В работах Ф. Котлера и А. Андреасена подчеркивается управленческий характер маркетинга НКО, поскольку он предполагает анализ, планирование, реализацию и контроль программ, ориентированных на добровольный обмен ценностями [1].

Для достижения *цели* (уточнение содержания маркетинга персонала некоммерческой организации через разграничение внутренней и внешней аудиторий

в системе *People*-маркетинга) решаются следующие исследовательские задачи:

- ♦ уточнить содержание *People*-маркетинга применительно к НКО;
- ♦ выделить внутренний и внешний контуры аудиторий;
- ♦ определить маркетинговые функции основных групп *People*;
- ♦ показать связь между мотивацией волонтера, удержанием и репутационным эффектом;
- ♦ сформулировать практические рекомендации для повышения устойчивости маркетинговой деятельности НКО.

Гипотеза исследования: эффективность *People*-маркетинга НКО зависит от системного разделения аудиторий на внутренний и внешний контуры и от внедрения управляемой ролевой траектории участника, которая обеспечивает поэтапное удовлетворение его потребностей и последовательный переход от разового участия к долгосрочной интеграции (вплоть до кадрового резерва и партнёрства).

Материалы и методы (Materials and methods)

Исследование выполнено в логике прикладного маркетингового анализа. Теоретический блок основан на сопоставлении подходов к некоммерческому маркетингу, маркетингу отношений, социальному обмену и управлению участием персонала. В качестве базовых использованы работы С. Н. Андреева [2], Т. Н. Фомушкиной [3], Т. В. Юрьевой [4], Ф. Котлера, А. Андреасена, А. Сарджента [5], У. Уаймера [6], Т. С. Степченко [7] и других авторов, рассматривающих НКО как особый субъект обмена, где результат выражается в общественной ценности и социальном эффекте.

Эмпирическая база статьи представляет собой вторичный анализ материалов диссертационного исследования автора, посвященного организации и управлению маркетинговой деятельностью современных НКО. В работе использовались универсальные методы научного анализа — систематизация, сравнение, обобщение, моделирование, а также методы маркетинговых исследований: анализ вторичной информации, бенчмаркинг, *SWOT*-анализ, анкетирование, экспертная интерпретация и адаптация метода семантического дифференциала для оценки имиджа НКО.

Результаты (Results)

Первый результат исследования состоит в разграничении двух контуров *People*-аудиторий некоммерческой организации: внутреннего (сотрудники, руководители, координаторы, устойчивое ядро НКО) и внешнего (табл. 1). Внутренний контур отвечает за качество контакта с внешними аудиториями, смысловую целостность коммуникаций, репутационную устойчивость и организационную дисциплину. Внешний контур образуют волонтеры, участники мероприятий, выпускники программ, амбассадоры, наставники, лидеры мнений и «цифровые сторонники», которые помогают распространять ценности организации в социальных, профессиональных, молодежных и территориальных сообществах.

Выделение двух контуров позволяет НКО выстраивать дифференцированную коммуникационную стратегию. Внутренний контур отвечает за стратегию, стандарты, репутационную устойчивость и институциональную легитимность. Внешний — обеспечивает доверие, органический охват, личные рекомендации и долгосрочный социальный капитал. Такое разграничение позволяет распределить маркетинговые функции и сделать управление аудиториями более адресным и эффективным.

Ключевую роль в трансляции ценностей и обеспечении непрерывности участия в НКО играют переходные и смешанные группы (координаторы, члены НКО, волонтеры). Эти группы находятся на стыке внутреннего и внешнего контуров и выполняют функцию «моста» или «связующего звена»: они переводят стратегические смыслы в ежедневное взаимодействие, поддерживают нормы участия и формируют опыт первичного контакта с брендом НКО. Их развитие и удержание критически важно для устойчивости всей системы.

Второй результат исследования связан с уточнением логики удержания волонтеров. Основными причинами прекращения их участия в деятельности НКО выступает недостаток времени, нерегулярная коммуникация со стороны организации и недостаток признания. Следовательно, удержание не может обеспечиваться только эмоциональным призывом к миссии. Оно требует управляемой последовательности контактов, в которой человек понимает смысл участия, видит личный и общий результат, получает обратную связь и возможность перейти в более сложную роль.

Таблица 1

Внутренний и внешний контуры *People*-маркетинга НКО
Table 1. The internal and external contours of *People*-marketing for non-profit organizations

Группа <i>People</i>	Принадлежность к контуру	Ключевая маркетинговая функция
Сотрудники и руководители проектов	Внутренний	Проектируют стратегию, задают стандарты коммуникаций, отвечают за репутационную устойчивость и управленческую непрерывность.
Координаторы, кураторы, лидеры направлений	Внутренний / смешанный	Переводят стратегические смыслы в ежедневное взаимодействие с участниками, партнерами и локальными сообществами.
Члены НКО и устойчивое ядро сообщества	Внутренний / переходный	Создают институциональную легитимность, поддерживают нормы участия и помогают удерживать ценностную идентичность организации
Волонтеры и участники проектов	Внешний / переходный	Формируют доверие, личные рекомендации, пользовательский контент, органический охват и опыт первичного контакта с брендом НКО
Амбассадоры, alumni, наставники	Внешний	Усиливают бренд за счет личной репутации, экспертности и истории сопричастности; поддерживают долгосрочный социальный капитал.

В таблице 2 отражено последовательное изменение статуса участника в *People*-маркетинге НКО.

Предложенная в таблице 2 модель показывает, как меняются потребности участника и соответствующие маркетинговые задачи НКО на каждом этапе — от первичного контакта до долгосрочной интеграции (сотрудник, партнер, донор). Это позволяет НКО не только удерживать людей, но и развивать их внутри организации, превращая внешнюю аудиторию во внутреннюю и создавая тем самым кадровый резерв.

Исследование подтверждает, что материальные и статусные стимулы (публичное признание, обучение, участие в планировании, проектная занятость) становятся значимыми на этапах активной сопричастности и долгосрочной интеграции. Это требует от НКО перехода от разовых акций благодарности к системным программам развития. Можно сделать вывод, что эффективный *People*-маркетинг в НКО — это не кампания по привлечению волонтеров, а долгосрочная управленческая стратегия, основанная на сегментации аудиторий, ролевом проектировании участия и непрерывной коммуникации. Успех удержания и развития аудитории достигается за счет сочетания ценностной идентичности, организационной дисциплины и индивидуального подхода к каждому этапу вовлечения.

Обсуждение (Discussion)

Полученные результаты подтверждают гипотезу о том, что эффективность маркетинговой деятельности НКО возрастает при переходе от модели разового привлечения людей к модели управляемой ролевой траектории. В традиционной логике коммуникаций НКО часто решает задачу «пригласить на мероприятие» или «набрать волонтеров на проект». В логике *People*-маркетинга задача формулируется иначе: создать такие условия, при которых человек не только входит в деятельность, но и постепенно приобретает более устойчивую роль в системе общественной ценности.

Практическая проблема состоит в смешении маркетинга персонала с рекрутингом добровольцев. При такой трактовке организация концентрируется на внешней коммуникации набора, но не развивает внутренние стандарты сопровождения. Решение заключается в построении двухконтурной карты *People*-аудиторий.

Для внутреннего контура должны быть определены роли, компетенции, стандарты коммуникации, правила обратной связи и ответственность за точки контакта. Для внешнего контура необходимо сформировать ценностное предложение участия, сценарии входа, признания, развития и возвращения «спящих» волонтеров.

Особое значение в этом процессе имеет цифровая среда. Концепции маркетинга нового поколения подчеркивают, что коммуникация становится гибридной: цифровые каналы не заменяют личное участие, но усиливают его за счет данных, персонализации, скорости обратной связи и видимости результатов [8]. Для НКО это означает необходимость соединять офлайн-события с цифровым сопровождением: приглашениями, микроисториями участников, отчетами о социальном эффекте, персональными сообщениями, обучающими материалами и механизмами признания.

Цифровые технологии — это стратегический ресурс, который позволяет НКО выйти на новый уровень управления. Они дают возможность не просто «продавать смыслы», а выстраивать управляемую, прозрачную и персонализированную ролевую траекторию для каждого участника каждого из описанных контуров. Внедрение цифрового маркетинга, основанное на данных и соответствующее социальной миссии, является ключевым фактором для повышения устойчивости и эффективности некоммерческой организации в современном мире.

Ограничением исследования является то, что предложенная модель опирается лишь на материалы диссертационного исследования и на анализ преимущественно российских НКО, поэтому требует дальнейшей проверки на более широкой выборке организаций различного масштаба и профиля. Перспективным направлением последующих исследований является разработка количественной методики оценки *People*-маркетинга, включающей индексы удержания, доверия, адвокации, траекторного роста и вклада *alumni*-сообщества. Практическое применение модели возможно в молодежных, благотворительных, образовательных и корпоративно поддерживаемых НКО, но набор инструментов должен адаптироваться под миссию и ресурсную базу конкретной организации.

Таблица 2

Ролевая траектория участника в *People*-маркетинге НКО
Table 2. Role trajectory of a participant in People-marketing for non-profit organizations

Этап	Потребность участника	Маркетинговая задача НКО	Целевая роль
Первичный контакт	Безопасный вход, понятные условия, доверие к миссии	Снижение барьера входа через ясный контент, истории участия и простую регистрацию	Потенциальный участник
Пробное участие	Подтверждение значимости личного вклада	Быстрая обратная связь, демонстрация результата, благодарность	Разовый волонтер
Повторное участие	Принадлежность, признание, горизонтальные связи	Коммуникации отношений, события сообщества, персональные приглашения	Регулярный волонтер
Активная сопричастность	Самореализация, рост компетенций, влияние на проект	Наставничество, обучение, участие в планировании, публичное признание	Амбассадор / лидер команды
Долгосрочная интеграция	Профессионализация, статус, вклад в развитие территории	Кадровый резерв, проектная занятость, партнерские роли, <i>alumni</i> -коммуникации	Сотрудник / партнер / донор

Заключение (Conclusion)

Для российских НКО проблема *People*-маркетинга приобретает особую практическую значимость. В материалах исследования, на основе которого подготовлена настоящая статья, показано, что некоммерческий сектор все активнее участвует в достижении национальных целей, развитии молодежной политики, добровольчества и социальных услуг. Однако рост общественных ожиданий сочетается с ограниченностью ресурсов, неоднородной цифровой зрелостью, дефицитом профессиональных маркетинговых компетенций и слабой системностью работы с человеческим капиталом. В результате многие организации умеют привлекать людей на отдельные мероприятия, но не всегда способны удерживать их в долгосрочной траектории участия.

Постановка проблемы заключается в том, что маркетинг персонала НКО часто трактуется слишком узко: как рекрутинг волонтеров, информационная кампания по набору участников или внутренняя *HR*-функция. Такой подход не учитывает двойственную природу *People*-аудитории. С одной стороны, сотрудники, координаторы и руководители проектов формируют внутреннее качество маркетингового процесса. С другой стороны, волонтеры, *alumni*, наставники и амбассадоры работают во внешней среде как источники доверия, личных рекомендаций и социального доказательства.

Подводя итог, стоит отметить, что в ходе исследования была достигнута цель — разработана аналитическая модель маркетинга персонала НКО, разграничивающая внутреннюю и внешнюю аудиторию *People*-маркетинга и связывающая их с ролевой траекторией участника.

ИСТОЧНИКИ (References)

1. Kotler P., Andreasen A. R. Strategic Marketing for Nonprofit Organizations. - Upper Saddle River: Prentice Hall, 1996. — 536 p.
2. Андреев, С.Н. Маркетинг некоммерческих субъектов / С. Н. Андреев. — Москва : Финпресс, 2002. — 312 с., ISBN 5-8001-0031-4.
3. Фомушкина, Т. Н. О роли маркетинга в деятельности субъектов некоммерческой сферы / Т. Н. Фомушкина // Современные технологии: актуальные вопросы, достижения и инновации : Сборник статей XII Международной научно-практической конференции. В 2-х частях, Пенза, 23 декабря 2017 года / Под общей редакцией Г.Ю. Гуляева. Том Часть 2. — Пенза: «Наука и Просвещение» (ИП Гуляев Г.Ю.), 2017. — С. 144-147.
4. Юрьева, Т.В. Некоммерческие организации. Экономика и управление: Учеб. пособие для вузов / Т.В. Юрьева; Юрьева Т.В. — М.: Русская Деловая Литература, 1998. — 222 с.
5. Sargeant A. Marketing Management for Nonprofit Organizations. — Oxford: Oxford University Press, 2009. — 464 p.
6. Wymer W., Knowles P., Gomes R. Nonprofit Marketing: Marketing Management for Charitable and Nongovernmental Organizations. — Thousand Oaks: Sage Publications, 2006. — 368 p.
7. Степченко, Т. С. Персонал как один из факторов достижения эффективности организационной деятельности / Т. С. Степченко, В. Е. Довбыш // Новая наука: Современное состояние и пути развития. — 2015. — № 4-1. — С. 212-215.
8. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. — Hoboken: Wiley, 2021. — 224 p.

Поступила в редакцию / Received 27.05.2026

После доработки / Revision 10.07.2026

Принята к публикации / Accepted 01.08.2026

КОНЦЕПЦИЯ РАЗВИТИЯ МАРКЕТПЛЕЙСА КАК ЦЕЛОСТНОЙ ПЛАТФОРМЕННОЙ ЭКОСИСТЕМЫ
The Concept of Developing a Marketplace as an Integrated Platform Ecosystem**Саядян Роланд,**аспирант, Финансовый университет при Правительстве РФ; г. Москва, Россия, Ленинградский проспект, д. 49
Sayadyan Roland,

Postgraduate Student, Financial University under the Government of the Russian Federation; 49 Leningradsky Prospekt, Moscow, Russia

roma.sayadyan@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0002-2955-6689>

Цель исследования – обосновать концепцию развития маркетплейса как целостной платформенной экосистемы. В ходе написания статьи были использованы эволюционный, сравнительный и структурно-функциональный анализ публикаций о цифровых платформах, экосистемах и электронной коммерции. В результате выделены пять этапов развития маркетплейса: электронный рынок, электронная торговая платформа, платформенная модель, цифровая интеллектуальная система и целостная платформенная экосистема. Определен состав экосистемы, объединяющей торгово-инфраструктурные, логистические, финансово-платежные, алгоритмические, коммуникационные и аналитические сервисы в единый цифровой контур. Научная новизна: маркетплейс определен как самостоятельный координатор взаимодействия, регулирующий доступ организаций-продавцов к потребителям через алгоритмы ранжирования, карточки товаров, отзывы, рекламные механизмы и маркетинговую аналитику. Результаты исследования уточняют содержание экосистемной трансформации маркетплейсов.

Ключевые слова: маркетплейс; платформенная экосистема; цифровая платформа; электронная коммерция; единый цифровой контур; алгоритмическое ранжирование; организация-продавец; маркетинговый инструментарий; платформенная зависимость.

The aim of the study is to substantiate the concept of developing a marketplace as an integrated platform ecosystem. During the writing of the article, evolutionary, comparative, and structural-functional analysis of publications about digital platforms, ecosystems, and e-commerce were used. As a result, five stages of marketplace development were identified: an electronic market, an electronic trading platform, a platform model, a digital intelligent system, and an integrated platform ecosystem. The composition of the ecosystem was defined, uniting trade and infrastructure, logistics, financial and payment, algorithmic, communication, and analytical services into a single digital circuit. Scientific novelty: the marketplace is defined as an independent coordinator of interaction, regulating access for seller organizations to consumers through ranking algorithms, product cards, reviews, advertising mechanisms, and marketing analytics. The research results clarify the content of the ecosystem transformation of marketplaces.

Keywords: marketplace; platform ecosystem; digital platform; e-commerce; unified digital circuit; algorithmic ranking; seller organization; marketing tools; platform dependence.

Введение (Introduction)

Цифровизация торговли сопровождается интеграцией информационных систем, омниканальных каналов продаж, автоматизированной логистики и аналитических технологий, что меняет способы управления товарным предложением и взаимодействия с потребителями [1]. В 2024 году Wildberries и Ozon сформировали свыше 70% заказов и 50% розничных онлайн-продаж, одновременно расширяя инфраструктурные, финансовые и сервисные функции [2]. Эволюция маркетплейсов отражает переход от электронной торговой площадки к ядру цифровой экосистемы, объединяющему взаимозависимых участников, технологические ресурсы и правила взаимодействия [3]. В исследованиях раскрыты отдельные компоненты экосистемной трансформации: цифровая инфраструктура, банковская интеграция, финансовая стратегия и алгоритмическая персонализация, однако раздельное рассмотрение указанных направлений ограничивает понимание взаимосвязи сервисной интеграции, алгоритмического управления и маркетинговой деятельности организаций-продавцов [4, 5, 6]. Научная проблема состоит в определении этапов развития, состава сервисов и механизмов координации маркетплейса как целостной платформенной экосистемы.

Цель исследования состоит в обосновании концепции развития маркетплейса как целостной платформенной экосистемы. Достижение цели предусматривает выделение этапов развития маркетплейса, определение состава интегрированных сервисов, раскрытие алгоритмической природы платформенной координации и уста-

новление последствий экосистемной трансформации для организаций-продавцов. Исследовательская гипотеза предполагает, что экосистемная зрелость маркетплейса возрастает по мере увеличения числа интегрированных сервисных блоков и степени их алгоритмической связанности, оцениваемой по наличию сквозного обмена данными, автоматической передачи сигналов между блоками и использованию этих сигналов при ранжировании, ценообразовании, логистике и коммуникациях.

Научная новизна исследования. Авторский вклад состоит в трех взаимосвязанных результатах: предложена пятиэтапная модель развития маркетплейса от электронного рынка к экосистемной стадии; введено понятие единого цифрового контура, связывающего сервисные блоки через сквозной обмен данными и алгоритмическую координацию; платформенная зависимость организации-продавца уточнена через технологическую, экономическую и информационную формы с последующей оценкой по измеримым индикаторам. В отличие от подходов, ограниченных описанием координирующей роли платформы, предложенная концепция объединяет этапность развития, сервисную интеграцию и изменение положения продавца в единой системе.

Материалы и методы (Materials and methods)

Объектом исследования выступает маркетплейс в процессе перехода от электронной торговой площадки к целостной платформенной экосистеме. **Предмет** исследования охватывает организационно-экономические

отношения, сервисную архитектуру и алгоритмические механизмы, определяющие взаимодействие маркетплейса, организаций-продавцов и потребителей.

Информационную основу составили российские и зарубежные научные публикации 2018–2026 гг. Отбор источников проводился по четырем критериям: непосредственная связь с цифровыми платформами и маркетплейсами; раскрытие экосистемной архитектуры или отдельных сервисных блоков; рассмотрение алгоритмической координации; наличие выводов о положении продавцов и потребителей. В исследовательскую выборку включены теоретические работы по экосистемам, систематические обзоры цифровых маркетплейсов и прикладные исследования российского рынка.

Эволюционный анализ использован для разграничения стадий развития маркетплейса по доминирующей функции, составу сервисов, роли цифровых данных и степени платформенного контроля. Сравнительный анализ применен при сопоставлении электронной торговой площадки, платформенной модели и экосистемы. Структурно-функциональный анализ обеспечил выделение торгово-инфраструктурного, логистического, финансово-платежного, алгоритмического, коммуникационного и аналитического блоков. Теоретическое обобщение использовано при формулировании авторского определения маркетплейса как целостной платформенной экосистемы.

Схема исследования включает четыре последовательных действия. Первое действие связано с выделением качественных изменений функций маркетплейса. Второе действие предусматривает группировку сервисов по выполняемым функциям. Третье действие охватывает анализ механизмов алгоритмического управления доступом к аудитории и видимостью товара. Четвертое действие состоит в определении признаков экосистемной зрелости и последствий для маркетинговой деятельности организации-продавца. Сопоставимость результатов обеспечивается едиными критериями анализа на всех стадиях.

Результаты (Results)

Этапы развития маркетплейса

Развитие маркетплейса характеризуется последовательным расширением функций, усложнением цифро-

вой архитектуры и усилением координирующей роли платформы. Переход между этапами связан с изменением способа создания ценности: от предоставления информационного пространства для сделок к управлению взаимозависимыми сервисами, данными и правилами доступа. Выделено пять этапов развития маркетплейса.

Применение заявленных методов отражено в результатах: эволюционный анализ позволил выделить пять этапов развития; сравнительный чтобы разграничить платформенную модель и экосистемную стадию по роли данных, составу сервисов и степени контроля; структурно-функциональный — объединить сервисы в шесть функциональных блоков (табл. 1).

Дополнительным критерием сравнения этапов выступает степень контроля платформы: от низкой на стадии электронного рынка до комплексной на экосистемной стадии.

Электронный рынок ограничивается информационным сведением участников и не формирует устойчивого набора связанных сервисов. Электронная торговая платформа стандартизирует сделку, однако сохраняет вспомогательный характер по отношению к продавцу. Платформенная модель меняет распределение управленческих функций: маркетплейс определяет правила доступа, параметры карточки товара, рекламные форматы и критерии ранжирования. Цифровая интеллектуальная система расширяет автоматизацию за счет рекомендаций, прогнозирования и персонализации. Целостная платформенная экосистема объединяет перечисленные функции в единый цикл и обеспечивает их сквозную координацию.

Критерием перехода к экосистемной стадии выступает взаимозависимость сервисов. Скорость доставки влияет на позицию товара и вероятность покупки; платежные решения изменяют доступность предложения; отзывы и рейтинг воздействуют на доверие; аналитика определяет корректировку цены, ассортимента и продвижения. Отдельный сервис перестает выполнять изолированную функцию, поскольку результат формируется сочетанием технологических, коммерческих и поведенческих параметров.

Таблица 1

Этапы развития маркетплейса
Table 1. Stages of Marketplace Development

Этап	Доминирующая функция	Платформенные механизмы	Положение участников
Электронный рынок	Информационное сопоставление спроса и предложения	Каталог предложений, поиск, электронные сообщения	Продавец и покупатель сохраняют прямую связь; площадка выполняет посредническую функцию
Электронная торговая платформа	Организация и стандартизация сделки	Карточка товара, оформление заказа, прием платежа, базовая поддержка	Платформа устанавливает единые процедуры сделки и требования к размещению товара
Платформенная модель маркетплейса	Масштабирование многостороннего взаимодействия	Ранжирование, внутренняя реклама, отзывы, рейтинги, подключение логистики	Доступ продавца к спросу зависит от правил и алгоритмов платформы
Цифровая интеллектуальная система	Управление взаимодействием на основе данных	Рекомендации, прогнозирование спроса, динамическое ценообразование, автоматизация решений	Поведение участников обрабатывается как непрерывный поток цифровых следов
Целостная платформенная экосистема	Координация полного цикла создания и реализации ценности	Интеграция торговых, логистических, финансовых, алгоритмических, коммуникационных и аналитических сервисов	Маркетплейс регулирует доступ к аудитории, условия сделки и распределение сервисной ценности

Структура целостной платформенной экосистемы

Сервисная структура маркетплейса включает шесть взаимосвязанных блоков. Состав блоков определяется функциями, необходимыми для полного цикла взаимодействия: представление товара, исполнение заказа, расчеты, распределение видимости, коммуникация и аналитическое сопровождение. Интеграция сервисов образует единый цифровой контур, в рамках которого информация о поиске, просмотре, заказе, оплате, доставке, отзыве и повторной покупке используется для последующих решений (табл. 2).

Пример использования выделенной структуры получен при сопоставлении *Ozon* и *Wildberries*: обе платформы используют собственные логистические модели, кабинеты аналитики и внутренние инструменты продвижения; при этом различается терминология отдельных сервисов (например, *FBO/FBS* у *Ozon* и *FBW/FBS* у *Wildberries*). Сопоставление показывает, что выделенные сервисные блоки описывают повторяющиеся функции крупных универсальных маркетплейсов, а не особенности одной платформы (по материалам официальных справочных центров *Ozon Seller* и *WB Partners*).

Торгово-инфраструктурный блок формирует пространство взаимодействия и стандартизирует представление товара. Логистический блок связывает географию запасов, срок исполнения заказа и доступность предложения. Финансово-платежный блок обеспечивает расчеты и одновременно выступает источником монетизации платформы. Алгоритмический блок распределяет внимание и определяет последовательность показа предложений. Коммуникационный блок концентрирует обратную связь внутри платформы. Аналитический блок объединяет цифровые следы и преобразует их в показатели, используемые маркетплейсом и организациями-продавцами.

Единый цифровой контур характеризует архитектуру обмена данными между сервисными блоками, а разделение маркетинговых инструментов на внутренние и внешние отражает место реализации маркетингового воздействия. Внешний трафик включается в экосистему

после перехода пользователя на карточку товара, после чего дальнейшее взаимодействие регулируется инфраструктурой и алгоритмами маркетплейса.

Единый цифровой контур определяется как связанность сервисных блоков, при которой данные одного блока используются в решениях другого; индикаторами выступают сквозной обмен данными, общая история цифровых следов и автоматическая передача межблочных сигналов.

Алгоритмическая координация и положение организации-продавца

Алгоритмическая природа маркетплейса выражается в автоматизированном распределении видимости товара, трафика и коммерческих возможностей. Результат продвижения зависит от совокупности сигналов: релевантности карточки запросу, цены, рейтинга, отзывов, конверсии, наличия товара, срока доставки, рекламной ставки и истории взаимодействия потребителей. Платформа устанавливает состав учитываемых сигналов, способы их обработки и доступный объем обратной связи.

Взаимодействие ключевых сигналов имеет последовательный характер: привлекательность цены и релевантность карточки воздействуют на кликабельность и конверсию; конверсия и объем заказов формируют последующие сигналы спроса; рейтинг и отзывы усиливают доверие и вероятность покупки; сокращение срока доставки поддерживает конверсию и позицию предложения. Поэтому изменение одного параметра способно опосредованно влиять на ранжирование через связанные метрики, например по цепочке «цена, *CTR/CR*, заказы, отзывы и рейтинг, позиция в выдаче».

Организация-продавец действует в пределах платформенной зависимости, которая проявляется в трех формах. Технологическая зависимость связана с интерфейсами, форматами данных и рекламными кабинетами. Экономическая зависимость формируется комиссиями, тарифами, условиями логистики и механизмами ценового стимулирования. Информационная зависимость обусловлена тем, что маркетплейс концентрирует цифровые

Таблица 2

Сервисная структура целостной платформенной экосистемы маркетплейса
Table 2. Service Structure of an Integrated Marketplace Platform Ecosystem

Сервисный блок	Состав сервисов	Экосистемная функция	Последствия для организации-продавца
Торгово-инфраструктурный	Витрина, каталог, карточка товара, поиск, оформление заказа	Формирование цифрового пространства сделки и стандартизация товарного предложения	Необходимость соблюдения требований к контенту, характеристикам и структуре карточки товара
Логистический	Склады, модели <i>FBO</i> и <i>FBS</i> , доставка, пункты выдачи, возвраты	Исполнение заказа и управление доступностью товара по территориям	Зависимость видимости и конверсии от остатков, срока и стоимости доставки
Финансово-платежный	Эквайринг, комиссии, рассрочки, кредитование, расчеты с продавцами	Обеспечение платежного цикла и монетизация платформенного взаимодействия	Включение комиссий и финансовых условий в цену, маржинальность и ассортиментные решения
Алгоритмический	Поиск, рекомендации, аукционы, ранжирование, персонализация	Распределение внимания потребителей и приоритизация предложений	Необходимость согласования товарного предложения с алгоритмическими критериями
Коммуникационный	Отзывы, рейтинги, вопросы, чаты, push-уведомления	Формирование доверия и обратной связи внутри платформы	Ограничение прямого контакта с потребителем и рост роли репутационных показателей
Аналитический	Дашборды, статистика, рекламная аналитика, BI, прогнозирование	Преобразование цифровых следов в показатели и управленческие сигналы	Ориентация решений на платформенные метрики, доступность и детализацию которых определяет маркетплейс

следы и предоставляет продавцу ограниченный набор агрегированных показателей.

Для операционализации платформенной зависимости предлагаются четыре индикатора: доля трафика и продаж, формируемых внутренними инструментами платформы; чувствительность позиции и конверсии к изменению ранжирования; доля комиссий и стоимости платформенных сервисов в затратах продавца; переносимость накопленных рейтингов, отзывов и клиентских данных между платформами. Рост первых трех индикаторов при низкой переносимости цифровой репутации и данных характеризует усиление платформенной зависимости.

Ограничение прямой коммуникации переносит основную часть воздействия на элементы, встроенные в платформу. Карточка товара, отзывы, рейтинг, ответы на вопросы, цена и срок доставки выполняют одновременно информационную, репутационную и конверсионную функции. Маркетинговый инструментарий организации-продавца требует согласования с алгоритмами и интерфейсом маркетплейса, поскольку рекламный бюджет без достаточного качества предложения повышает трафик при сохранении низкой конверсии.

Предыдущие исследования автора разграничивают внутренние и внешние маркетинговые инструменты по месту воздействия на потребителя [7].

Экосистемная концепция раскрывает основание указанного разграничения. Внутренние инструменты функционируют в среде, полностью регулируемой платформой, включая поиск, рекламу, акции, отзывы и встроенную аналитику. Внешние инструменты привлекают аудиторию из социальных сетей, поисковых систем, медиаресурсов и иных каналов, однако коммерческий результат после перехода на маркетплейс определяется теми же платформенными условиями.

Маркетплейс как целостная платформенная экосистема представляет собой цифровую организационно-экономическую систему, объединяющую торгово-инфраструктурные, логистические, финансово-платежные, алгоритмические, коммуникационные и аналитические сервисы в единый цифровой контур и координирующую взаимодействие организаций-продавцов с потребителями посредством платформенных правил, алгоритмов и сквозной обработки цифровых следов.

Экосистемную зрелость маркетплейса характеризуют шесть признаков: функциональная полнота сервисов; технологическая совместимость блоков; непрерывность движения данных; алгоритмическая координация взаимодействия; замкнутость транзакционного цикла; адаптивность к изменению спроса, регулирования и технологий. Наличие отдельных финансовых, логистических или рекламных сервисов не свидетельствует о целостности без их интеграции в общую систему принятия решений.

Экосистемная зрелость определяется как степень интеграции шести сервисных блоков и оценивается по числу интегрированных блоков, наличию обмена данными, охвату сквозной аналитикой и замкнутости цикла от поиска до повторной покупки.

Развитие экосистемы зависит от экономических, рыночных, поведенческих, политико-правовых, инновационно-технологических, природных и экологических факторов. Экономические и рыночные изменения определяют масштаб спроса и конкуренции. Поведенческие изменения влияют на форматы контента и скорость принятия решений. Регулирование устанавливает требования к рекламе, персональным данным, маркировке и защите потребителей. Технологические изменения расширяют возможности прогнозирования, персонализации и автоматизации. Логистические и экологические ограничения воздействуют на географию запасов, упаковку и исполнение заказа.

Обсуждение (Discussion)

Полученные результаты подтверждают исследовательскую гипотезу: зрелость маркетплейса определяется интеграцией сервисов и способностью платформы координировать полный цикл взаимодействия на основе единых правил и данных. Выделенные этапы фиксируют качественное изменение роли платформы. Посредническая функция сохраняется на всех стадиях, однако на экосистемной стадии дополняется управлением доступом, инфраструктурой исполнения, платежным циклом, коммуникациями и аналитикой.

Предложенная концепция развивает результаты исследований крупных российских маркетплейсов, в которых экосистемный характер связывается с инвестициями в инфраструктуру и расширением финансовых услуг. Концепция дополняет этот вывод двумя положениями. Первое положение состоит в признании алгоритмического блока самостоятельным механизмом распределения коммерческих возможностей. Второе положение связывает сервисную интеграцию с изменением условий маркетинговой деятельности организаций-продавцов.

Сопоставление с моделью зрелого маркетплейса подтверждает значение многоуровневой архитектуры и роли платформенного ядра. Отличие предложенной концепции состоит в эволюционном представлении перехода к экосистеме и в выделении единого цифрового контура, объединяющего шесть функциональных блоков. Экосистемная зрелость формируется взаимозависимостью сервисов; увеличение их количества без интеграции не обеспечивает целостности.

Положения общей теории экосистем адаптированы к электронной торговле через конкретизацию участников, сервисов и механизмов координации. Организации-продавцы выступают комплементорами платформы, потребители формируют сторону спроса, маркетплейс владеет цифровым ядром и устанавливает правила участия. Специфика торгового маркетплейса связана с включением физического исполнения заказа, финансовых расчетов и репутационной обратной связи в общую цифровую архитектуру.

Исследования финансовой инфраструктуры, банковской интеграции, стратегии платформы и персонализации раскрывают отдельные элементы экосистемы. Структурно-функциональное объединение указанных элементов показывает, что изменение одного блока

передается другим блокам. Рост рассрочек влияет на конверсию и средний чек; изменение логистического тарифа корректирует цену и ассортимент; алгоритмическое обновление меняет результат рекламы; динамика отзывов воздействует на ранжирование и доверие.

Практическое применение концепции связано с оценкой зрелости маркетплейса и согласованием решений организации-продавца с платформенной архитектурой. Оценка зрелости может проводиться по полноте сервисных блоков, степени их интеграции, доступности сквозной аналитики, прозрачности алгоритмических правил и устойчивости обмена данными. Для организации-продавца концепция служит основанием аудита факторов, влияющих на видимость товара, конверсию, стоимость продвижения и повторные покупки.

Практические рекомендации для продавцов.

Рекламную активность следует согласовывать с ценой, наличием, сроком доставки и рейтингом; контролировать конверсию, стоимость продвижения и повторные покупки; снижать платформенную зависимость через внешние каналы и развитие переносимых брендовых активов.

Ограничения исследования связаны с теоретическим характером разработанной концепции и преимущественной ориентацией на российские универсальные маркетплейсы. Отраслевые платформы, трансграничные маркетплейсы и модели электронной торговли с иной степенью открытости могут иметь другой состав сервисов и механизмов координации. Дальнейшее исследование предполагает операционализацию признаков экосистемной зрелости, разработку системы показателей

и эмпирическую проверку взаимосвязи между интеграцией сервисов и коммерческой результативностью организаций-продавцов.

Заключение (Conclusion)

Развитие маркетплейса включает пять этапов: электронный рынок, электронную торговую платформу, платформенную модель, цифровую интеллектуальную систему и целостную платформенную экосистему. Переход к экосистемной стадии определяется интеграцией торгово-инфраструктурных, логистических, финансово-платежных, алгоритмических, коммуникационных и аналитических сервисов в единый цифровой контур. Маркетплейс приобретает функции самостоятельного координатора взаимодействия, регулирующего доступ организации-продавца к аудитории, видимость товара, параметры сделки, обратную связь и доступ к аналитике. Алгоритмическое ранжирование, платформенная зависимость, ограничение прямой коммуникации и высокая роль карточки товара, отзывов, рейтинга, цены, доставки и внутренних метрик формируют специфику маркетинговой деятельности организации-продавца. Концепция уточняет содержание экосистемной трансформации маркетплейсов и создает теоретическую основу для последующей разработки методов оценки зрелости платформы и выбора маркетингового инструментария. Теоретический вклад состоит в уточнении стадий и критериев перехода к экосистеме; практический в использовании сервисных блоков и индикаторов зависимости для аудита решений продавца. Дальнейшее исследование связано с количественной оценкой экосистемной зрелости.

ИСТОЧНИКИ (References)

1. Нго, С. Н. И. Динамика цифровизации организаций отрасли торговли в РФ / С. Н. И. Нго, Ю. С. Колесникова // *Modern Economy Success*. — 2025. — № 5. — С. 140-149.
2. Минаков, А. В. Организация и развитие работы крупных онлайн-маркетплейсов в РФ / А. В. Минаков, А. Е. Суглобов // *Russian Journal of Management*. — 2025. — Т. 13, № 10. — С. 230-240. — DOI 10.29039/2500-1469-2025-13-10-230-240.
3. Торпищев, Т. Р. Целевая модель зрелого маркетплейса как ядра цифровой экосистемы / Т. Р. Торпищев // *Экономика и управление*. — 2025. — Т. 31, № 10. — С. 1314-1328. — DOI 10.35854/1998-1627-2025-10-1314-1328.
4. Nikoletos G., Papoutsoglou I., Spanos G., Nizamis A., Lalas A., Votis K., Tzovaras D. Digital Marketplaces in European Research Landscape: A Systematic Literature Review // *Open Research Europe*. 2024. Vol. 4. Article 223. DOI: 10.12688/openreseurope.18657.1.
5. Быканова, Н. И. Развитие финансовых экосистем: интеграции маркетплейсов в интернет-банкинг / Н. И. Быканова, Э. В. Ерофеева // *Актуальные проблемы развития экономических, финансовых и кредитных систем : Сборник материалов XIII Международной научно-практической конференции, Белгород, 25 сентября 2025 года*. — Белгород: Белгородский государственный национальный исследовательский университет, 2025. — С. 18-22.
6. Виноградов, К. Д. Применение алгоритмов машинного обучения в автоматизированных стратегиях персонализации рекламного контента на российских digital-платформах / К. Д. Виноградов // *Архонт*. — 2026. — № 4(75). — С. 91-97.
7. Саядян, Р. Влияние внутренних и внешних маркетинговых инструментов на управление поведением потребителей на маркетплейсах / Р. Саядян // *Практический маркетинг*. — 2025. — № 4(334). — С. 40-45. — DOI 10.24412/2071-3762-2025-4334-40-45.

Поступила в редакцию / Received 27.06.2026
После доработки / Revision 30.07.2026
Принята к публикации / Accepted 10.08.2026

РОЛЬ СОВРЕМЕННЫХ МЕДИАСИСТЕМ В ФОРМИРОВАНИИ МИРОВОЗЗРЕНЧЕСКОЙ ОРИЕНТАЦИИ РОССИЙСКОЙ МОЛОДЁЖИ *The Role of Modern Media Systems in Shaping the Worldview of Russian Youth*



Нгуен Тхи Куинь Ань,

студентка, Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова; г. Москва, Россия, Стремянный переулок, д. 36

Nguyen Thi Quynh Anh,

student, Plekhanov Russian University of Economics; 36 Stremyanny Pereulok, Moscow, Russia



Кошель Владимир Андреевич,

к.филос.н, доцент, доцент кафедры рекламы, связей с общественностью и дизайна, Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова; г. Москва, Россия, Стремянный переулок, д. 36

Koshel Vladimir Andreevich,

PhD of philosophy, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Advertising, Public Relations and Design, Plekhanov Russian University of Economics; 36 Stremyanny Pereulok, Moscow, Russia
logikaistorii@yandex.ru

<https://orcid.org/0000-0003-3980-6856>



Шкиль Николай Сергеевич,

соискатель кафедры менеджмента и маркетинга, Белгородский государственный национальный исследовательский университет; г. Белгород, Россия, ул. Победы, 85

Shkil Nikolai Sergeevich,

Applicant of the Department of Management and Marketing, Belgorod State National Research University; 85 Pobedy St., Belgorod, Russia

shkilns@bk.ru

<https://orcid.org/0009-0009-1667-1443>

Актуальность исследования обусловлена двойственной ролью новых медиа в формировании мировоззрения российской молодёжи: они расширяют доступ к информации, но одновременно порождают риски дезинформации и ценностных искажений, что требует системного анализа и повышения медиаграмотности для обеспечения информационной безопасности молодого поколения в условиях цифровой трансформации. В статье рассматривается роль современных медиасистем в формировании мировоззренческой ориентации российской молодёжи. Особое внимание уделяется распространённости новых медиасистем среди молодых людей в России, а также тому, насколько сильно медиа влияют на формирование их социальных установок. Результаты исследования показывают степень и основные факторы такого влияния. Автор рассматривает как преимущества, так и особенности восприятия информации молодёжью при использовании новых медиасистем для формирования социальных взглядов. На основе полученных данных предлагаются подходы к формированию социальных установок молодёжи, а также рекомендации для специалистов, работающих с медиаконтентом, и для самих получателей информации – в первую очередь молодёжи.

Ключевые слова: новые медиасистемы; российская молодёжь; мировоззренческие ориентации; социальные установки; цифровые платформы; социальные сети; медиаграмотность; формирование общественного мнения; медиавлияние; информационная безопасность.

The relevance of the study is due to the dual role of new media in shaping the worldview of Russian youth: they expand access to information, but at the same time create risks of disinformation and value distortions, which requires systematic analysis and an increase in media literacy to ensure the information security of the younger generation in the context of digital transformation. The article examines the role of modern media systems in shaping the worldview orientation of Russian youth. Special attention is paid to the prevalence of new media systems among young people in Russia, as well as to the extent to which the media influence the formation of their social attitudes. The research results show the degree and main factors of this influence. The author examines both the advantages and the specific features of how young people perceive information when using new media systems to form social views. Based on the data obtained, approaches to shaping young people's social attitudes are proposed, along with recommendations for specialists working with media content and for the information recipients themselves – primarily young people.

Keywords: new media systems; Russian youth; worldview orientations; social attitudes; digital platforms; social networks; media literacy; public opinion formation; media influence; information security

Введение (Introduction)

Цель исследования – комплексно изучить роль современных медиасистем (цифровых платформ, социальных сетей и мессенджеров) в формировании мировоззренческих ориентаций и социальных установок российской молодёжи, выявить позитивные и негативные аспекты их влияния, определить ключевые факторы, усиливающие или ослабляющие это воздействие, а также разработать практические рекомендации для специалистов по медиаконтенту и самой молодёжи, направленные на повышение медиаграмотности и использование потенциала новых медиа в целях устойчивого развития молодого поколения.

Новые медиасистемы, построенные на цифровых технологиях и социальных сетях, давно вышли за рамки простого посредника в передаче информации. Сегодня они выступают полноценным социальным институтом, способным напрямую воздействовать на восприятие, установки и поведение различных групп населения – прежде всего молодёжи, для которой характерны наиболее высокая вовлечённость в цифровую среду и интенсивность её использования. Российская молодёжь составляет значительную долю населения страны и при этом демонстрирует самый высокий уровень взаимодействия с новыми медиаплатформами, поэтому системное

изучение их роли в формировании социальных установок молодого поколения приобретает как теоретическую, так и практическую актуальность. Раскрытие данного механизма воздействия расширяет научную базу современных медиаисследований и одновременно создаёт основу для разработки практических решений по использованию новых медиа в целях формирования позитивных социальных установок – что отвечает задачам устойчивого развития российского общества.

Современные медиасистемы оказывают двойственное влияние на формирование мировоззренческих ориентаций российской молодёжи. С одной стороны, они расширяют доступ к информации, способствуют горизонтальной коммуникации и развитию критического мышления за счёт сопоставления разных точек зрения. С другой — при низком уровне медиаграмотности и недостаточной проверке фактов они создают риски пассивного восприятия, распространения недостоверных данных, ценностных искажений и усиления информационной изоляции в рамках «своего круга». На основании этого факта была сформулирована гипотеза исследования: эффективность новых медиа как инструмента формирования позитивных социальных установок напрямую зависит от уровня медиаграмотности аудитории, качества контента и взаимодействия различных субъектов (государства, образования, бизнеса, лидеров мнений).

Материалы и методы (Materials and methods)

Для решения исследовательских задач применён комплексный методологический подход, сочетающий теоретические и эмпирические методы. Теоретическая часть основана на институциональном и системном анализе медиа как социального института, а также на теории конвергентной культуры, что позволило рассмотреть молодёжь не как пассивного потребителя, а как активного участника коммуникации.

Основным методом исследования выступил анализ вторичных данных о медиаповедении российской молодёжи, полученных из отчётов *Mediascope*, *Brand Analytics* и ВЦИОМ. Для уточнения специфики самой молодой аудитории был проведён собственный онлайн-опрос автора среди 100 российских респондентов в возрасте 18–30 лет (июнь 2026 г.) Анкета включала вопросы об основном источнике новостей, частоте использования различных медиаплатформ и уровне доверия к ним, привычках проверки достоверности информации, а также о предпочтениях респондентов относительно направлений улучшения медиасреды для молодёжи. Полученные количественные данные сопоставлялись с результатами общероссийских исследований для выявления общих тенденций и специфических черт медиаповедения молодой аудитории.

В качестве теоретической основы анализа роли новых медиасистем в формировании социальных взглядов российской молодёжи выступили труды ученых по схожей проблематике.

М. Г. Шилина определяет медиасистему как «системное динамическое единство субъектов (владельцев, менеджеров, журналистов) различных видов медиа, связанных коммуникацией различного уровня и функционирующих с целью предоставления аудитории в публичном пространстве социально значимой информации» [1]. В этом определении важен акцент именно на динамичности: медиасистема не представляет собой застывшую конструкцию, а постоянно перестраивается вслед за изменениями в технологиях и обществе.

Коллективный труд «Медиасистема России» под редакцией Е. Л. Вартаковой дополняет данный подход, раскрывая специфику структуры, историю и правовое регулирование российских медиа, а также отмечая растущую роль социальных медиа наряду с традиционными сегментами [2]. Автор указывает на необходимость рассматривать медиаповедение российской молодёжи именно в контексте отечественной медиасистемы, а не переносить механически западные теоретические модели.

Указанная позиция находит свое отражение также в работе Е. С. Давыдова и соавторов [3], которые в своей работе исследуют проблемы и перспективы импортозамещения в российских социальных медиа, анализируя попытки перехода пользователей с заблокированного YouTube на отечественные платформы, в частности VK Видео, и выявляя технические, контентные и экономические сложности данного процесса.

Дополняя институциональный подход, теория конвергентной культуры Генри Дженкинса подчёркивает, что современные медиа переходят от однонаправленной модели к среде, в которой контент циркулирует между разными платформами благодаря активному участию самой аудитории — пользователей, которые не просто потребляют информацию, а комментируют, распространяют и пересоздают её [4]. Именно эта оптика объясняет, почему российская молодёжь всё чаще выступает не пассивным получателем, а активным участником коммуникации на таких платформах, как ВКонтакте или Telegram.

Результаты и обсуждение (Results and discussion)

Текущая ситуация использования новых медиасистем в формировании общественных взглядов российской молодёжи

По данным *Mediascope* (октябрь 2025 г.), Интернетом в России пользуются около 105 млн человек, что составляет 86% населения страны; среднее время, проводимое в сети, достигает 4 часов 21 минуты в день, причём более половины этого времени приходится на социальные медиа*. Дополняет эту картину исследование *Brand Analytics* (весна 2025 г.): число активных авторов в российских социальных сетях достигло рекордных 83,8 млн человек, увеличившись на 22,5% год к году — это говорит о том, что пользователи всё чаще не просто «просматривают» контент, а активно участвуют в его создании**.

* Аудитория интернета в России в октябре 2025 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://mediascope.net/upload/iblock/539/zgazi40m8k99k5nfm21x50rfx31xdui4/НРФ_Mediascope_Аудитория_Интернета.pdf (дата обращения: 01.07.2026).

** Социальные сети в России: цифры и тренды, весна 2025 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://brandanalytics.ru/blog/social-media-russia-spring-2025> (дата обращения: 03.07.2026).

Что касается коммуникативных привычек молодёжи, исследование ВЦИОМ «Живущие в сети» (июнь 2025 г., возраст 18–35 лет) показывает, что 61% молодых людей общаются с друзьями и близкими онлайн чаще, чем в реальной жизни, а в группе 18–24 лет этот показатель достигает 69%^{3*}. Если говорить о смещении в сторону новых источников новостей, данные ВЦИОМ (февраль 2023 г.) показывают, что телевидение по-прежнему занимает первое место по уровню доверия (53% — центральное, 47% — региональное), тогда как онлайн-источники — новостные сайты (35%), пресса (33%) и Telegram-каналы (31%) — хотя и уступают телевидению, но не столь значительно^{4*}. Другое исследование ВЦИОМ того же года — «Новости, достойные доверия» (декабрь 2023 г.) — раскрывает более долгосрочную динамику^{5*}. Возрастная специфика выражена особенно ярко: интерес к телевидению остаётся высоким среди россиян старше 45 лет, тогда как молодёжь явно отдаёт предпочтение интернет-источникам. Особый интерес представляет динамика восприятия объективности источников (табл.): если в 2016 году телевидение воспринималось как объективное почти в пять раз чаще, чем социальные сети (46% против 10%), то к 2023 году эти показатели практически сравнялись (26% против 24%), а среди молодёжи 18–24 лет социальные сети уже заметно опережают телевидение (44% против 5%). Вопрос ВЦИОМ допускал несколько вариантов ответа (респонденты могли назвать более одного источника, воспринимаемого как объективный), поэтому сумма долей по каждому году не равна 100%.

Результаты собственного онлайн-опроса автора, проведённого среди 100 российских респондентов в возрасте 18–30 лет (июнь 2026 г.), позволяют детальнее рассмотреть именно эту, самую молодую аудиторию (рис. 1).

Сопоставление с макроданными, представленными выше, позволяет выделить три момента. Во-первых, социальные сети в целом лидируют как основной источник новостей в выборке (35%) — заметно выше, чем 14% в среднем по стране, что подтверждает выраженный разрыв поколений. Во-вторых, несмотря на то, что Telegram оказался самой используемой платформой в выборке в целом (77%, согласно данным, представленным ранее), в качестве источника новостей, которому респонденты доверяют больше всего, его выбрали лишь 24% — заметно меньше, чем можно было бы ожидать исходя из показателя использования. Это говорит о том, что для молодёжи «часто пользоваться платформой» и «доверять ей как источнику новостей» — не одно и то же, что в целом согласуется с логикой, зафиксированной ВЦИОМ на общероссийском уровне. В-третьих, отечественная платформа Мах, при всей своей новизне, уже была выбрана 10% молодых респондентов в качестве основного источника новостей — первый сигнал по-

степенного перехода части аудитории на новые отечественные платформы.

Преимущества новых медиасистем

Использование новых медиасистем принесло заметные преимущества в процессе формирования социальных взглядов российской молодёжи.

Прежде всего, эти платформы существенно расширяют доступ молодых людей к информации. В отличие от модели традиционных массовых коммуникаций, ориентированной на один основной источник, современная молодёжь одновременно обращается к нескольким платформам и получает разные информационные потоки об одном и том же общественном вопросе. Это создаёт условия для сопоставления и сравнения различных точек зрения, а значит — для формирования более критичного, взвешенного личного мнения, а не пассивного восприятия единственной версии событий.

Кроме того, новые медиа изменили саму позицию молодёжи в коммуникационном процессе: из пассивного получателя информации она превратилась в активного участника её производства и распространения. Устойчивый рост числа пользователей, которые пишут, снимают, комментируют и репостят контент в социальных сетях, свидетельствует о том, что практически каждый человек, пусть и в небольшом масштабе, способен стать звеном в цепочке распространения информации. Это принципиально меняет баланс сил в формировании

Таблица

Где проще найти объективную информацию о событиях в России, по годам, %
Table. Where is it easier to find objective information about events in Russia, by year, %

Источник	2016	2017	2018	2019	2023
Телевидение	46	43	34	30	26
Социальные сети, блоги	10	13	18	15	24
Новостные, официальные сайты	22	20	19	18	22

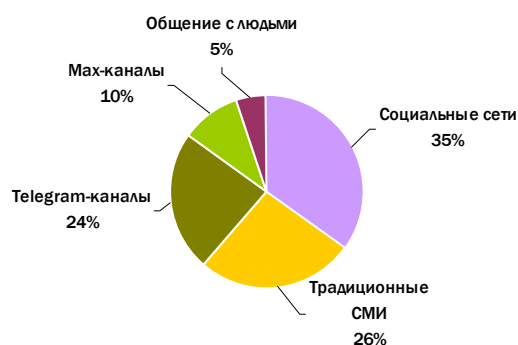


Рис. 1. Основной источник новостей
Fig. 1. The main source of news

^{3*} Живущие в сети, или Медиапотребление современной молодежи : аналитический обзор [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskiy-obzor/zhivushchie-v-seti-ili-mediapotreblenie-sovremennoi-molodezhi> (дата обращения: 01.07.2026).

^{4*} Доверие СМИ в России : аналитический обзор [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskiy-obzor/doverie-smi-v-rossii> (дата обращения: 01.07.2026).

^{5*} Новости, достойные доверия : аналитический обзор [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskiy-obzor/novosti-dostoinye-doverija> (дата обращения: 12.07.2026).

общественного мнения, который прежде оставался почти исключительной прерогативой профессиональных медиа.

Ещё одно преимущество связано с механизмом распространения информации через горизонтальные социальные связи, создающим своего рода естественный «фильтр» прежде, чем сведения реально повлияют на личную точку зрения человека. То, что молодёжь заметно чаще доверяет и охотнее воспринимает информацию, которой делятся друзья и знакомые, чем это характерно для общества в целом, говорит о следующем: информация распространяется не хаотично, а проходит своего рода подтверждение через близкие социальные связи — механизм, обладающий позитивным потенциалом при грамотном использовании, поскольку он опирается на уже существующее доверие внутри социальных отношений для распространения полезных сведений.

Помимо этого, значительная часть молодёжи осознаёт важную роль новых медиа в формировании ценностей собственного поколения. Это благоприятная предпосылка, которую нередко недооценивают: когда сама аудитория уже понимает степень влияния инструмента, которым она пользуется ежедневно, усилия по повышению медиаграмотности получают гораздо более удачную отправную точку, чем в ситуации, когда такое понимание приходится формировать буквально с нуля.

Наконец, распределение внимания молодёжи между несколькими платформами одновременно, а не концентрация на одном единственном канале, формирует разнообразную и достаточно устойчивую информационную экосистему. Когда одна из платформ сталкивается с ограничениями или теряет доверие аудитории, молодые пользователи, как правило, гибко переключаются на другие каналы, не теряя при этом доступа к информации полностью, — качество, которого модели традиционных массовых коммуникаций, зависящие от ограниченного числа каналов, достичь значительно сложнее.

Негативные эффекты использования новых медиасистем

Несмотря на рассмотренные выше преимущества, использование новых медиасистем в процессе формирования социальных взглядов российской молодёжи со-

пряжено с высокой частотой обращения к ним и глубоким характером их воздействия, а потому при отсутствии избирательного подхода и достаточного уровня медиаграмотности эти системы способны порождать и ряд негативных последствий. Прежде всего, новые медиасистемы — и в первую очередь социальные сети, наиболее востребованные у молодёжи, — зачастую предлагают информацию в легкодоступной форме, но не всегда в достаточной степени проверенной.

В диаграммах на *рисунке 2* авторами показаны результаты опроса относительно проверки достоверности информации в медиасреде и количества используемых источников среди российской молодёжи.

Собственный опрос автора подтверждает эту проблему: лишь 25% молодых людей заявили, что всегда проверяют достоверность информации перед тем, как ей довериться, тогда как 42% делают это лишь «иногда», а 23% — «редко»; аналогичным образом лишь 33% опрошенных сверяются более чем с тремя независимыми источниками при формировании мнения по важному вопросу. Когда способность к проверке фактов и критическому осмыслению не поспевает за скоростью получения информации, заметно возрастает риск пассивного восприятия сообщений — в том числе тех, что намеренно построены таким образом, чтобы формировать восприятие в одном заданном направлении.

Во-вторых, определённые виды контента, распространённого на медиаплатформах, — демонстрация богатства, деструктивный образ жизни или сцены насилия — способны искажать систему ценностей части молодёжи. Вместо приоритета знаний, нравственных качеств и вклада в общество отдельные молодые люди могут увлекаться поверхностными, показными ценностями, следуя сиюминутным трендам; при отсутствии своевременной коррекции подобное явление способно постепенно и малозаметно снижать общий уровень ценностной культуры в обществе.

В-третьих, как уже отмечалось в разделе о преимуществах, склонность молодёжи получать информацию преимущественно в рамках «своего круга» имеет и обратную сторону: когда основной поток информации поступает из источников со схожими взглядами, молодые люди чаще слышат только созвучные мнения и реже сталкиваются с альтернативными точками зрения. В таких условиях нельзя исключить, что различные

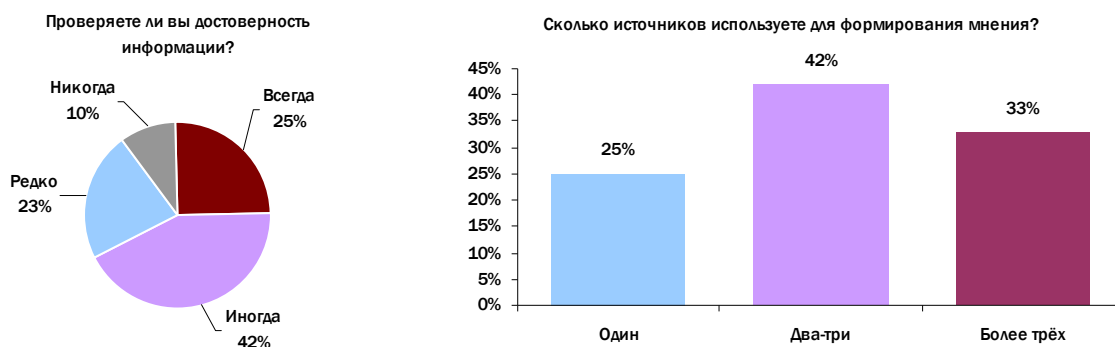


Рис. 2. Проверка достоверности информации и количество используемых источников среди российской молодёжи

Fig. 2. Verification of the reliability of information and the number of sources used among Russian youth

заинтересованные группы — будь то с коммерческими, социальными или иными целями — могут использовать этот механизм для распространения однонаправленных сообщений, влияющих на восприятие молодёжи способом, степень воздействия которого сами они не всегда способны в полной мере осознать.

В-четвёртых, новые медиа способны стимулировать у молодёжи чрезмерно потребительские установки, когда часть контента — в первую очередь рекламного и коммерческого характера — создаётся скорее для стимулирования покупательского поведения, нежели для предоставления объективной информации. В отдельных случаях сообщения, касающиеся здоровья, питания или косметических средств, преподносятся с искажениями в коммерческих целях, из-за чего получатель — прежде всего молодёжь, как показано выше, чаще склонная доверять информации из привычных источников, — рискует воспринять недостоверные сведения и столкнуться с их неблагоприятными последствиями.

Как использовать новые средства массовой информации для формирования социальных взглядов российской молодёжи

Новые медиасистемы играют важную роль в формировании социальных взглядов российской молодёжи, принося немало пользы, о которой шла речь выше, но при отсутствии должного направления способны создавать и определённые риски. Поэтому использование новых медиасистем для формирования социальных взглядов молодёжи требует стратегического подхода, который позволял бы одновременно эффективно задействовать цифровые платформы и заблаговременно предотвращать негативные последствия, рассмотренные в предыдущем разделе.

Прежде всего, содержание медиакommunikации должно концентрироваться на ключевых темах — нравственности, образовании и социальной ответственности, — и при этом подаваться в привлекательной форме, соответствующей описанным ранее привычкам молодёжи в потреблении информации: предпочтение стоит отдавать коротким, наглядным, интерактивным форматам, а не длинным односторонним текстам. Развитие коммуникационных технологий позволяет организациям охватывать широкую аудиторию, и в первую очередь молодое поколение, посредством цифрового контента, обеспечивающего высокую эффективность при значительно меньших затратах по сравнению с традиционными каналами коммуникации — этим преимуществом вполне могут воспользоваться и российские медиасубъекты, работая непосредственно на тех платформах, которыми активно пользуется молодёжь.

Лидеры общественного мнения также выступают эффективным посредником в донесении сообщений до молодёжной аудитории. Однако собственный опрос автора выявил примечательную деталь: наибольшее влияние на мнение российской молодёжи сегодня оказывают не блогеры, а официальные государственные каналы — это указывает на то, что эффективная коммуникационная стратегия должна опираться на обе силы одновременно, а не полагаться исключительно на одну из

них. Лидеры мнений при правильном направлении способны стимулировать позитивное поведение и повышать общественную осведомлённость, выстраивая доверие внутри той сетевой аудитории, которую они ведут за собой. Наряду с этим цифровые сообщества — например, группы во ВКонтакте, каналы и чаты в *Max* — способны вовлекать молодёжь не только в пассивное восприятие, но и в активное участие в формировании социальных ценностей через обсуждения и коллективные действия. Здоровое цифровое сообщество становится не просто пространством общения, но и площадкой для обучения и обмена мнениями — однако для этого такие сообщества должны выстраиваться на основе точных, позитивных и содержательно ценных ориентиров, а не развиваться полностью стихийно.

Согласно тому же опросу автора, официальные информационные каналы по-прежнему сохраняют заметное влияние на социальные ориентиры российской молодёжи. Чтобы усилить их воздействие, коммуникационным кампаниям следует поощрять тесное взаимодействие между общественными организациями, образовательными учреждениями, бизнесом и государственными структурами. Такое многостороннее сотрудничество обеспечивает более высокую полноту охвата и уровень доверия к контенту, тем самым повышая эффективность его распространения и степень принятия со стороны молодёжной аудитории.

Рекомендации

Опираясь на результаты анализа текущей ситуации, преимуществ, негативных эффектов и способов эффективного использования новых медиасистем, рассмотренных в предыдущих разделах, в статье предлагается ряд конкретных рекомендаций, адресованных двум основным группам: специалистам, работающим с медиаконтентом, и самой молодёжи как получателю информации.

Собственный опрос автора показывает, что сама молодёжь уже обозначила приоритетные направления для улучшения медиасреды: наибольшую поддержку получило «развитие медиаграмотности» (36%), далее следуют «качественный образовательный контент» (27%), «больше интерактивных форматов» (21%) и «поддержка молодых авторов и блогеров» (16%). Эти данные служат эмпирической основой для следующих конкретных рекомендаций.

Во-первых, медиаорганизациям — и в первую очередь официальным каналам — следует активно инвестировать в контент, повышающий медиаграмотность, а не ограничиваться производством односторонних информационных сообщений. Навыки проверки информации и различения надёжных источников целесообразно встраивать непосредственно в повседневный медиаконтент, а не сводить их исключительно к формальным образовательным программам.

Во-вторых, необходимо разнообразить форматы контента в сторону большей интерактивности: как уже отмечалось, статичный, однонаправленный контент всё труднее удерживает внимание молодёжи в условиях современной многоплатформенной среды.

В-третьих, целесообразно выстраивать механизм сотрудничества между разными субъектами — государственными структурами, образовательными учреждениями, бизнесом и самими молодыми авторами/блогерами, — чтобы контент одновременно обладал высоким уровнем доверия (за счёт участия официальных каналов) и естественной привлекательностью (за счёт языка и формы подачи, характерных для молодых создателей контента).

В-четвёртых, компаниям и брендам, работающим в медиасфере, следует придерживаться принципа информационной прозрачности, особенно в материалах, касающихся здоровья, питания и потребления, чтобы ограничить распространение недостоверной информации в коммерческих целях, о чём говорилось в разделе о негативных эффектах.

Что касается молодёжи как получателя информации, во-первых, каждому молодому человеку стоит сознательно вырабатывать привычку проверять информацию перед тем, как довериться ей и поделиться ею с другими, а не полагаться лишь на один-два привычных источника, как показали результаты опроса.

Во-вторых, важно сознательно расширять круг источников информации за пределы «своего круга», знакомясь с различными, в том числе отличающимися от собственных, точками зрения, чтобы не ограничиваться исключительно созвучными собственным взглядам мнениями.

В-третьих, вместо роли пассивного получателя молодёжи стоит ответственно использовать своё положение «соавтора контента» в экосистеме новых медиа — отдавая приоритет распространению проверенной информации и вкладу в здоровые цифровые сообщества, а не следованию поверхностным, лишённым содержательной ценности трендам.

В-четвёртых, молодым людям стоит при возможности активно участвовать в программах и курсах по разви-

тию медиаграмотности — именно эту потребность, согласно результатам опроса, осознаёт и формулирует сама молодёжь.

Заключение (Conclusion)

Новые медиасистемы играют всё более значимую роль в формировании мировоззренческой ориентации и социальных взглядов российской молодёжи. Распространение цифровых медиаплатформ не только расширяет доступ к информации, стимулирует взаимодействие и социальную вовлечённость молодёжи, но и порождает вызовы, связанные с недостоверной информацией, качеством контента и уровнем медиаграмотности аудитории.

Для эффективного использования потенциала новых медиасистем необходимо сочетание нескольких направлений: повышение качества медиаконтента, развитие цифровой медиаграмотности и критического мышления у молодёжи, а также усиление взаимодействия между регулирующими органами, образовательными учреждениями, медиаорганизациями и обществом. Реализация этих мер будет способствовать формированию здоровой медиасреды, ориентации молодёжи на позитивные социальные ценности и устойчивому развитию российской молодёжи в условиях цифровой трансформации.

Гипотеза о двойственной роли новых медиа подтверждается: они являются мощным инструментом социализации, но их воздействие опосредовано уровнем медиаграмотности и качеством контента. Без целенаправленной работы по формированию критического мышления и созданию достоверного, ценного контента позитивный потенциал медиа нивелируется рисками дезинформации и ценностных искажений. Системное взаимодействие всех заинтересованных сторон (государство, образование, медиаорганизации, молодёжь) — необходимое условие для устойчивого развития мировоззрения молодого поколения в цифровой среде.

ИСТОЧНИКИ (References)

1. Шилина, М. Г. Тенденции развития современных медиасистем и актуальные концепции теории СМК / М. Г. Шилина // Вестник Московского университета. Серия 10: Журналистика. — 2010. — № 1. — С. 6-22.
2. Медиасистема России : учебник для студентов вузов / Е. Л. Вартанова, А. В. Вырковский, Т. Э. Гринберг [и др.]. — 3-е издание. — Москва : Издательство Московского университета, 2023. — 456 с. — ISBN 978-5-19-011862-9.
3. Импортзамещение в сфере социальных медиа / Е. С. Давыдов, А. А. Холодова, Е. И. Гречкин, Т. С. Попова // Инновационный потенциал развития общества: взгляд молодых ученых : Сборник научных статей 5-й Всероссийской научной конференции перспективных разработок. В 4-х томах, Курск, 29 ноября 2024 года. — Курск: ЗАО «Университетская книга», 2024. — С. 261-263.
4. Дженкинс, Г. Конвергентная культура. Столкновение старых и новых медиа / пер. с англ. А.В. Гасилин. — М.: РИПОЛ классик, 2019. — 384 с.

Поступила в редакцию / Received 26.06.2026
После доработки / Revision 02.08.2026
Принята к публикации / Accepted 15.08.2026

АССОЦИАТИВНО-ПОТОКОВОЕ КАРТОГРАФИРОВАНИЕ ВОСПРИЯТИЯ ЦИФРОВОГО РУБЛЯ КАК МЕТОД ПОСТРОЕНИЯ ПОЛИМОРФНОЙ КОММУНИКАЦИОННОЙ МОДЕЛИ ПРОДВИЖЕНИЯ

Associative-Flowscape Mapping of Digital Ruble Perception as a Method for Constructing a Polymorphic Communication Model



Чернова Марина Александровна,

к.э.н., доцент кафедры интегрированных коммуникаций и рекламы, Российский государственный гуманитарный университет; г. Москва, Россия, Миусская пл., 6

Chernova Marina Alexandrovna,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Integrated Communications and Advertising, Russian State University for the Humanities; 6 Miusskaya pl., Moscow, Russia

marchernov@yandex.ru

<https://orcid.org/0009-0004-0977-7227>

Статья представляет собой прикладное маркетинговое исследование, направленное на преодоление психологических барьеров и формирование доверия к новому финансовому продукту. Автором исследуется проблема неоднозначности восприятия цифрового рубля российскими потребителями в условиях высокой когнитивной нагрузки и дефицита практического опыта использования. Традиционные линейные опросы не позволяют уловить глубинные, иррациональные и эмоциональные паттерны, формирующие доверие или отторжение к новому финансовому инструменту. Предлагается методология ассоциативно-потокowego картографирования. На основе эмпирических данных глубинных интервью с респондентами трёх психографических групп построена динамическая семантическая модель бренда цифрового рубля. Выявлены центральные концепты и периферийные ассоциации, проанализированы направления влияния с помощью матриц направленных влияний. Результатом стала разработка практических рекомендаций по формированию полиморфного фирменного стиля и стратегии коммуникаций, способной адаптироваться под различные сегменты потребителей. Новизна заключается в применении нелинейных когнитивных инструментов для анализа восприятия государственных цифровых валют.

Ключевые слова: цифровой рубль; бренд-идентичность; ассоциативная карта; потокограмма; нелинейное мышление; персонально-дифференцированный маркетинг; динамическая семантическая модель; поведение потребителя.

The article presents an applied marketing study aimed at overcoming psychological barriers and building trust in a new financial product. The author examines the problem of the ambiguous perception of the digital ruble by Russian consumers in conditions of high cognitive load and a lack of practical experience in using it. Traditional linear surveys do not allow capturing the deep-seated, irrational, and emotional patterns that shape trust or rejection of a new financial instrument. A methodology of associative-flow mapping is proposed. Based on empirical data from in-depth interviews with respondents from three psychographic groups, a dynamic semantic model of the digital ruble brand has been constructed. The central concepts and peripheral associations have been identified, and the directions of influence have been analysed using matrices of directed influences. The result is the development of practical recommendations for creating a polymorphic corporate identity and communication strategy that can be adapted to various consumer segments. The novelty lies in the use of non-linear cognitive tools to analyse the perception of state digital currencies.

Keywords: digital ruble; brand identity; associative map; flowgram; nonlinear thinking; personalized differentiated marketing; dynamic semantic model; consumer behavior.

Введение (Introduction)

Внедрение цифрового рубля как третьей формы национальной валюты представляет собой один из наиболее значимых финансово-технологических проектов в современной России. Согласно планам Банка России, массовое внедрение цифрового рубля намечено на 1 сентября 2026 года, когда крупнейшие банки должны обеспечить клиентам возможность операций с новой формой денег. Согласно определению ЦБ РФ цифровой рубль — это новая форма национальной валюты, дополнительная возможность для проведения платежей и переводов. В отличие от уже привычных банковских транзакций, все операции с цифровыми рублями проходят на платформе Банка России. Это позволяет освободить людей от комиссий за любые операции, сделать минимальными тарифы для бизнеса, снизить издержки на администрирование бюджетных платежей, в том числе за счет автоматизации контроля финансирования конкретных проектов для государства. Однако, несмотря на институциональную готовность и нормативно-правовое обеспечение, ключевым барьером на пути успешной имплементации цифрового рубля остаётся потребительское восприятие.

В условиях стремительной цифровизации финансовой системы перед специалистами в области маркетинга

и стратегического планирования возникает фундаментальная научно-прикладная проблема, заключающаяся в необходимости конструирования устойчивого, позитивно окрашенного смыслового ядра бренда инновационного платёжного инструмента.

Эмпирические исследования фиксируют парадоксальную ситуацию: «при высоком уровне информированности (93% россиян слышали о цифровом рубле) наблюдается крайне низкий уровень понимания его сути. 7% респондентов хорошо знают, что это такое, тогда как 43% слышали термин, но не понимают его значения. Более трети опрошенных не могут объяснить смысл цифрового рубля, а наиболее частые ответы, такие как «безналичные деньги» — 16%, «аналог криптовалюты» — 5%, являются ошибочными». Особую тревогу вызывает динамика восприятия преимуществ цифрового рубля: «доля россиян, не видящих у него достоинств, выросла с 31% в 2024 году до 40% в 2025-м, а 77% опрошенных в целом не могут назвать ни одного преимущества. При этом 44% убеждены в наличии недостатков, хотя и не могут их конкретизировать, а самым популярным ответом о недостатках является «низкая надёжность». Готовность использовать цифровой рубль демонстрирует незначительный рост с 31% в 2024 году до 35% в 2025-м, однако 51% россиян по-прежнему не желают

его применять. Наиболее выраженный скепсис фиксируется в старшей возрастной группе, где 61% респондентов не принимают цифровой рубль»*.

В сложившихся условиях традиционные, унифицированные коммуникационные стратегии оказываются неэффективными, «линейные подходы к формированию бренд-идентичности нивелируют глубинные, эмоционально-образные связи, детерминирующие устойчивое восприятие бренда» [1]. Восприятие цифрового рубля носит нелинейный, фрагментарный характер, что требует применения методологий, способных улавливать сложные ассоциативные паттерны.

Актуальность исследования обусловлена условиями гиперконкурентной среды, в которой цифровой рубль вступает в конкурентное взаимодействие не только с традиционными формами денежного обращения, но также с укоренёнными в массовом сознании когнитивными паттернами, в частности с устойчивой ментальной установкой о необходимости материальной осязаемости денег. Применяемый в настоящее время методологический подход, сводящийся к линейной трансформации коммуникационного брифа в визуальные артефакты (рекламные макеты, веб-интерфейсы), становится недостаточным для репрезентации сложных смысловых конструктов, лежащих в основании идентичности цифрового рубля (ЦР). Как следствие, разрабатываемая визуальная коммуникация, даже будучи технически безупречной, демонстрирует семантическую ограниченность и оказывается неспособной генерировать глубинный эмоциональный отклик у реципиентов, что существенно снижает эффективность стратегий внедрения инновационного платёжного инструмента.

Научная новизна исследования состоит в методологическом синтезе аппарата когнитивной визуализации и инструментов моделирования нелинейных динамических процессов в рамках ассоциативно-потокowego картографирования в сфере государственных финансовых продуктов институционального уровня. В отличие от сложившейся исследовательской традиции, трактующей систему продвижения и коммуникационную стратегию как совокупность статичных константных элементов, в настоящей работе впервые предлагается интерпретировать их в качестве полиморфной семиотической системы, способной актуализировать смысловые цепочки в зависимости от психографических характеристик целевых аудиторий, что предполагает сегментированное позиционирование по отношению к различным группам реципиентов, демонстрирующим специфические паттерны восприятия инновационных платёжных инструментов.

Цель исследования — выявление и структурная организация ключевых ассоциативных цепочек восприятия цифрового рубля и преобразование их в динамическую семантическую модель для разработки рекомендаций по созданию адаптивной системы бренд-идентичности.

Материалы и методы (Materials and methods)

Теоретико-методологической основой исследования является *концепция персонально-дифференцирован-*

ного маркетинга, которая предполагает диалог с потребителем на уровне его индивидуальных потребностей и ценностей, исключая усредненные сегментные характеристики. В рамках данной парадигмы бренд-идентичность трактуется не как монолитная и статичная конструкция, а как динамическая система стимулов, модулируемая в зависимости от особенностей воспринимающего субъекта.

Основным инструментом выступила *методология ассоциативно-потокowego картографирования*, состоящая из трех последовательных этапов:

- ♦ реконструкция ассоциативного семантического ядра «Цифровой рубль» на основе агрегированных эмпирических данных [2];
- ♦ построение матрицы направленных влияний и потокограммы для выявления причинно-следственных связей между концептами, позволяющей моделировать нелинейные траектории восприятия [3];
- ♦ экстраполирование выявленных паттернов восприятия в конкретные элементы полиморфного образа ЦР, адаптируемого к различным целевым сегментам.

Эмпирическая база исследования

Сбор первичных эмпирических данных осуществлялся посредством метода глубинного полуструктурированного интервью, поскольку он позволяет выявить не только декларируемые, но и латентные, иррациональные и эмоционально окрашенные ассоциации, которые не поддаются фиксации в рамках стандартизированных анкетных опросов.

Критериями для формирования выборки послужили возрастные характеристики, уровень цифровой грамотности и преобладающие паттерны финансового поведения. Территориальный охват ограничивался г. Москвой и Московской областью в силу высокого уровня проникновения цифровых финансовых сервисов и, соответственно, большей осведомленности респондентов о технологических нововведениях, что обеспечивает релевантность полученных данных. Структура выборки предполагала выделение трех психографических сегментов, каждый из которых был представлен восемью респондентами:

- ♦ *консерваторы*: респонденты в возрастной категории 50 лет и старше, для которых характерна устойчивая приверженность наличным формам денежного обращения при сопутствующем низком уровне цифровой компетентности, являющиеся важной целевой группой, формирующих один из наиболее ригидных пластов общественного восприятия;
- ♦ *прагматики*: респонденты в возрастном диапазоне от 35 до 50 лет, активно использующие безналичные платёжные инструменты в повседневной практике, преимущественно посредством банковских карт и мобильных приложений, однако демонстрирующие настороженное отношение к институциональным финансовым инновациям, требующим изменения привычных финансовых алгоритмов;

* ВЦИОМ. Цифровой рубль: осведомлённость и отношение. [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/cifrovoy-rubl-na-poroge-v-poiskakh-preimushchestv-i-nedostatkov> (дата обращения: 01.07.2026).

- ♦ **прогрессоры:** респонденты в возрастной группе от 20 до 35 лет, характеризующиеся выраженной открытостью к новым цифровым решениям и низким уровнем тревожности по отношению к ним.

Такая дифференциация позволила зафиксировать разницу в восприятии одного и того же объекта, а именно цифрового рубля, в зависимости от ценностных установок и поведенческих стереотипов целевых аудиторий. Формат полуструктурированного интервью предоставил возможность гибко варьировать вопросы в зависимости от ответов и уровня вовлеченности респондента, что позволило зафиксировать не только явные, но и скрытые смысловые конструкции.

Обсуждение (Discussion)

Этап 1. Формирование ассоциативного семантического ядра цифрового рубля

В рамках первого этапа методологии ассоциативно-потоккового картографирования было осуществлено формирование ассоциативного семантического ядра образа цифрового рубля. Данное ядро послужило отправной точкой для выстраивания основных векторов, генерирующих множество ассоциативных цепочек и отражающих многомерность восприятия нового финансового инструмента. Процедура предполагала генерацию исчерпывающего пула ассоциаций респондентами, их первичную фиксацию и последующую структуризацию.

Основным системообразующим принципом ассоциативной карты консерваторов является «Угроза обычному укладу», через который происходит оценка цифрового рубля, фокусируясь на угрозах, которые несёт новый инструмент их привычному образу жизни и финансовым практикам (рис. 1).

Ассоциативная карта для сегмента «Консерваторы» на основе пяти выделенных векторов характеризуется следующими ключевыми особенностями:

- ♦ угроза обычному укладу воспринимается как угроза, затрагивающая все сферы финансовой жизни: от способа хранения денег до возможности контролировать собственные расходы;
- ♦ демонстрируется устойчивый негативный фон восприятия, даже потенциально позитивные атрибуты — отсутствие комиссий, удобство для бизнеса — трансформируются в факторы недоверия и подозрения;
- ♦ наиболее выраженными являются векторы «физический мир» и «тревога и страх», что указывает на то, что для консерваторов ключевыми являются материальная осязаемость денег и эмоциональная реакция страха. Эти два вектора образуют основу восприятия и определяют общий фон, на котором оцениваются все остальные атрибуты;
- ♦ выраженный ценностный конфликт между автономией и государственным контролем.

В рамках сегмента «Прагматики» выявлена амбивалентная и внутренне противоречивая конфигурация ассоциативных связей, характеризующаяся сочетанием рациональных ожиданий и иррациональных опасений (рис. 2).

Обобщённая ассоциативная карта для сегмента «Прагматики» на основе пяти выделенных векторов характеризуется следующими ключевыми особенностями:

- ♦ «выгода и эффективность» выступают как системообразующий принцип, определяющий всю конфигурацию восприятия прагматиков, выполняющий функцию смыслового центра, вокруг которого группируются все остальные ассоциации, и представляет собой интегральный фильтр, через который прагматики оценивают цифровой рубль;
- ♦ векторы находятся в сложных амбивалентных отношениях друг с другом;



Рис. 1. Ассоциативная карта восприятия цифрового рубля в сегменте «Консерваторы»

Fig. 1. Associative map of digital ruble perception in the «Conservatives» segment



Рис. 2. Ассоциативная карта восприятия цифрового рубля в сегменте «Прагматики»

Fig. 2. Associative map of digital ruble perception in the «Pragmatists» segment

♦ ассоциативная карта прагматиков демонстрирует высокую степень когнитивной напряжённости, поскольку она содержит множественные внутренние противоречия, которые не находят разрешения в рамках существующих смысловых конструкторов.

Прогрессоры демонстрируют позитивные, инновационные и технологически ориентированные конструкторы. Основным концептом является «технологический прогресс», где цифровой рубль воспринимается не как замена привычным формам денег, а как закономерный этап развития финансовых технологий, сопоставимый с переходом от наличных к безналичным расчётам или от банковских карт к мобильным платежам. Данное ядро имеет выраженную позитивную окраску и формирует общий фон восприятия, на котором все остальные ассоциации приобретают инновационный или прогрессивный характер (рис. 3).

Обобщённая ассоциативная карта для сегмента «Прогрессоры» на основе четырёх выделенных векторов характеризуется следующими ключевыми особенностями.

- ♦ «технологический прогресс» определяет всю конфигурацию восприятия и выступает системообразующим принципом, где ассоциации, независимо от их конкретного содержания, окрашены в позитивные или нейтральные тона и воспринимаются через призму инновационного потенциала;
- ♦ векторы имеют преимущественно позитивную окраску, где даже потенциально проблемные атрибуты — «необходимость интернет соединения», «киберугрозы», «отсутствие анонимности» — воспринимаются как нейтральные или управляемые условия;
- ♦ векторы «технологические условия» и «функциональные ценности» указывают на то, что для прогрессоров ключевыми являются технологическая инфраструктура и практические преимущества цифрового рубля. Эти два вектора образуют основу восприятия и определяют общий фон, на котором оцениваются все остальные атрибуты;
- ♦ высокая степень внутренней когерентности, все векторы усиливают друг друга, создавая устойчивый позитивный когнитивный паттерн. Отсутствие негативных или амбивалентных элементов делает восприятие прогрессоров внутренне согласованным и непротиворечивым.

Этап 2. Формирование потокограммы и матрицы направленных влияний

Второй этап исследования был посвящён переходу от статичной ассоциативной карты к динамической модели восприятия. Данный переход осуществлялся посредством построения потокограммы нечёткой логики, которая позволяет моделировать нелинейные причинно-следственные связи, а направления влияния, векторы приложения внимания и усилия потребителя в отношении отдельных смысловых конструкторов.

Для построения потокограммы из общего массива ассоциативных данных были отобраны 10 наиболее релевантных и устойчивых концептов: **А** безопасность, **Б** отсутствие комиссий, **В** необходимость Интернета,

Г связь с государством, **Д** удобство для бизнеса, **Е** снижение наличных денег, **Ж** отсутствие анонимности, **З** киберугрозы, **И** прозрачность операций, **К** привычная наличность. Данный перечень представляет собой квинтэссенцию семантического поля, сформированного респондентами на предыдущем этапе, и служит базой для анализа направленных влияний.

Процедура построения матрицы направленных влияний основывалась на анализе попарных отношений между отобранными концептами. В результате для каждого сегмента были установлены устойчивые причинно-следственные связи.

Потокограмма для сегмента «Консерваторы»

Для сегмента «Консерваторы» были установлены следующие устойчивые направленные матрицы направленных влияний:

А безопасность → **И** прозрачность операций,
Б отсутствие комиссий → **И** прозрачность операций,
В необходимость интернета → **И** прозрачность операций,
Г связь с государством → **А** безопасность,
Д удобство для бизнеса → **Б** отсутствие комиссий,
Е снижение наличных денег → **К** привычная наличность,
Ж отсутствие анонимности → **Г** связь с государством,
З киберугрозы, → **Ж** отсутствие анонимности,
И прозрачность операций → **А** безопасность,
К привычной наличности → **Е** снижение наличных денег.

Для консерваторов потокограмма демонстрирует конфигурацию с выраженными негативными каскадными потоками, конфликтными петлями обратной связи и терминальными стоками отказа (рис. 4). Все потоки имеют негативную или амбивалентную окраску, что отражает защитный и тревожный фон восприятия данной группы.

Центральный кластер образуют концепты **Г** связь с государством и **А** безопасность, связанные прямой и обратной связью через концепт **И** прозрачность операций.

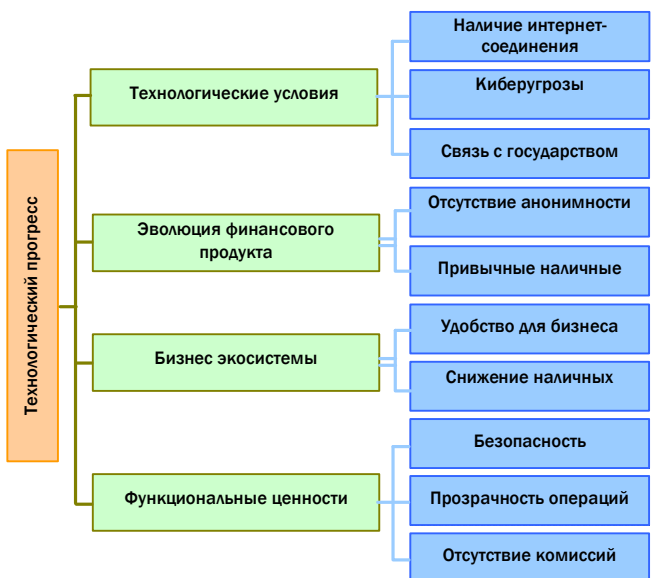


Рис.3. Ассоциативная карта восприятия цифрового рубля в сегменте «Прогрессоры»
 Fig.3. Associative map of digital ruble perception in the «Progressors» segment

Наблюдается когнитивное напряжение, поскольку позитивный $\Gamma \rightarrow \mathbf{A}$ и негативные $\mathbf{A} \leftrightarrow \mathbf{И}$ потоки транслируют факт того, что государство воспринимается как источник безопасности, неотделимый от прозрачности, который, в свою очередь, воспринимается в качестве угрозы.

Концепты $\mathbf{E}$ снижение наличных денег и $\mathbf{K}$ привычная наличность и их связь $\mathbf{E} \leftrightarrow \mathbf{K}$ являются автономными и не имеют прямых связей с центральным кластером, однако их активация блокирует любые позитивные потоки, которые могли бы возникнуть в отношении других атрибутов цифрового рубля. Конфликтный узел представляет собой самостоятельную зону когнитивного напряжения, требующую специальных коммуникационных стратегий.

Периферийные связи представлены концептами $\mathbf{B} \rightarrow \mathbf{И}$, $\mathbf{B} \rightarrow \mathbf{И}$ и $\mathbf{Д} \rightarrow \mathbf{Б}$, которые не оказывают существенного влияния на общую конфигурацию восприятия, однако указывают на то, что даже потенциально позитивные атрибуты трансформируются в сознании консерваторов в негативные или амбивалентные конструкты.

Потокограмма для сегмента «Прагматики»

Для сегмента «Прагматики» были установлены следующие устойчивые направленные связи:

$\mathbf{A}$ безопасность $\rightarrow \Gamma$ связь с государством,
 $\mathbf{B}$ отсутствие комиссий $\rightarrow \mathbf{A}$ безопасность,
 $\mathbf{B}$ необходимость интернета $\rightarrow \mathbf{З}$ киберугрозы,
 Γ связь с государством $\rightarrow \mathbf{A}$ безопасность,
 $\mathbf{Д}$ удобство для бизнеса $\rightarrow \mathbf{E}$ снижение наличных денег,
 $\mathbf{E}$ снижение наличных денег $\rightarrow \mathbf{K}$ привычной наличности,
 $\mathbf{Ж}$ отсутствие анонимности $\rightarrow \Gamma$ связь с государством,
 $\mathbf{З}$ киберугрозы, $\rightarrow \mathbf{A}$ безопасность,
 $\mathbf{И}$ прозрачность операций $\rightarrow \mathbf{З}$ киберугрозы,
 $\mathbf{K}$ привычной наличности $\rightarrow \mathbf{A}$ безопасность.

Данная конфигурация демонстрирует сложную, амбивалентную и внутренне противоречивую структуру смысловых потоков, характеризующуюся сочетанием рациональных ожиданий и иррациональных опасений.

Потокограмма прагматиков имеет чёткую иерархическую организацию, в которой все смысловые потоки сходятся к единому конечному стоку $\mathbf{A}$ безопасность. Данная иерархия отражает структуру принятия решений прагматиками, поскольку они оценивают все атрибуты цифрового рубля через призму безопасности, и только после этого принимают решение о его использовании (рис. 5).

Центральный кластер безопасности образуют концепты $\mathbf{A}$ безопасность и Γ связь с государством, связанные взаимной направленной связью. Данный кластер является центральным, поскольку через него проходят как позитивные потоки $\Gamma \rightarrow \mathbf{A}$, обеспечивающие доверие, так и негативные $\mathbf{A} \rightarrow \Gamma$, актуализирующие подозрение. Связи с другими концептами, такими как $\mathbf{B}$ отсутствие комиссий, $\mathbf{З}$ киберугрозы и $\mathbf{K}$ привычная наличность, указывают на то, что кластер безопасности является точкой интеграции различных смысловых потоков.

Наблюдаются шесть исходных драйверов $\mathbf{B}$, $\mathbf{Д}$, $\mathbf{И}$, $\mathbf{Ж}$, $\mathbf{В}$, Γ , каждый из которых инициирует свой уникальный поток влияния. Данная множественность отражает

комплексность восприятия прагматиков, которые учитывают множество факторов при оценке цифрового рубля.

Связь концептов $\mathbf{B}$ необходимость интернета, $\mathbf{З}$ киберугрозы, $\mathbf{И}$ прозрачность операций, $\mathbf{З}$ киберугрозы свидетельствует о том, что технические ограничения и прозрачность операций воспринимаются прагматиками в качестве факторов, усиливающих киберугрозы.

Узел, образованный концептами $\mathbf{E}$ снижение наличных денег и $\mathbf{K}$ привычная наличность, является амбивалентным, поскольку снижение наличных денег воспринимается в качестве угрозы, а привычная наличность, как фактор безопасности, что приводит к конкуренции между старым и новым финансовыми инструментами.

Связь $\mathbf{И} \rightarrow \mathbf{З}$ свидетельствует о том, что прозрачность операций воспринимается прагматиками как фактор, усиливающий уязвимость перед киберугрозами, что противоречит официальной коммуникационной стратегии, которая рассматривает прозрачность в качестве позитивного атрибута.

Потокограмма для сегмента «Прогрессоры»

Для сегмента «Прогрессоры» были установлены следующие устойчивые направленные связи:

$\mathbf{A}$ безопасность $\rightarrow \Gamma$ связь с государством,
 $\mathbf{B}$ отсутствие комиссий $\rightarrow \mathbf{Д}$ удобство для бизнеса,
 $\mathbf{B}$ необходимость интернета $\rightarrow \mathbf{И}$ прозрачность операций,
 Γ связь с государством $\rightarrow \mathbf{A}$ безопасность,
 $\mathbf{Д}$ удобство для бизнеса $\rightarrow \mathbf{Б}$ отсутствие комиссий,
 $\mathbf{E}$ снижение наличных денег $\rightarrow \mathbf{Д}$ удобство для бизнеса,
 $\mathbf{Ж}$ отсутствие анонимности $\rightarrow \Gamma$ связь с государством,
 $\mathbf{З}$ киберугрозы, $\rightarrow \mathbf{Ж}$ отсутствие анонимности,
 $\mathbf{И}$ прозрачность операций $\rightarrow \mathbf{A}$ безопасность,
 $\mathbf{K}$ привычной наличности $\rightarrow \mathbf{E}$ снижение наличных денег.

Данная конфигурация характеризуется преобладанием позитивных семантических цепочек, меньшей когнитивной напряжённостью и высокой степенью согласованности между технологическими атрибутами и ценностными установками (рис. 6).

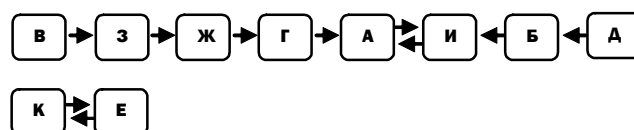


Рис. 4. Потокограмма матрицы внутренних влияний для сегмента консерваторы

Fig. 4. Flowsapes chart of the matrix of internal influences

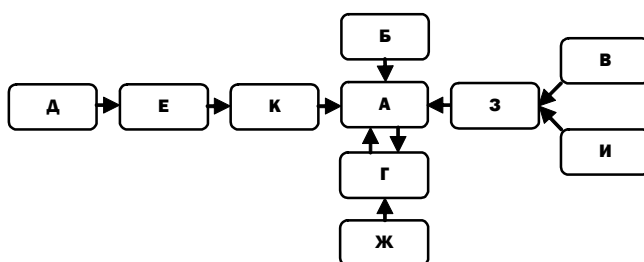


Рис. 5. Потокограмма матрицы внутренних влияний для прагматиков

Fig. 5. Flowsapes chart of the matrix of internal influences

Центральным драйвером восприятия в данной группе выступил концепт **Г** связь с государством, который инициирует поток, направленный в сторону **А** безопасность, а затем к **И** прозрачность операций. В данном сегменте прозрачность не вызывает тревоги, а напротив, воспринимается как инструмент повышения доверия и снижения транзакционных рисков. Формируется устойчивая положительная петля обратной связи: государственная гарантия усиливает безопасность, безопасность легитимирует прозрачность, а прозрачность возвращает доверие к государственному институту.

Второй по значимости драйвер — концепт **Б** отсутствие комиссий, который не является изолированным, а встраивается в широкую семантическую сеть, включающую **Д** удобство для бизнеса и **Е** снижение наличных денег. В отличие от консерваторов, для которых сокращение наличных денег несёт угрозу потери контроля, прогрессоры интерпретируют данный процесс как естественный эволюционный этап развития финансовой системы.

Отсутствие когнитивных барьеров свидетельствует о высокой готовности прогрессоров к принятию цифрового рубля.

Этап 3. Трансляция паттернов в полиморфную коммуникационную модель

Третий этап исследования заключался в экстраполяции выявленных паттернов восприятия в конкретные элементы полиморфного образа ЦР, адаптируемого к различным целевым сегментам.

Для сегмента «Консерваторы» центральным является конфликт между доверием к государству и страхом перед его контролем, что требует акцента на приватности и автономии, а не на прозрачности. Коммуникация должна быть опосредована через привычные финансовые институты, с которыми у консерваторов уже сформированы доверительные отношения.

Выявленная конфигурация ассоциативной карты позволяет сформулировать следующие практические рекомендации для разработки коммуникационных стратегий, адресованных сегменту консерваторов:

- ♦ коммуникационные сообщения не должны акцентировать инновационность, технологичность и экономическую выгоду, поскольку данные атрибуты воспринимаются консерваторами как угрозы или вызывают подозрение. Предпочтительной стратегией является акцент на сохранении привычного уклада и минимизации изменений;
- ♦ необходимость выстраивания прямой связи привычной наличности с цифровым рублём, его внедрение через опосредованные сценарии использования, не требующие немедленного отказа от наличных денег. Визуальная коммуникация должна включать элементы, связывающие цифровой рубль с физическими деньгами, например, стилизованные купюры с QR-кодом;
- ♦ для снижения тревожности предпочтительным является демонстрация надёжности и бесперебойности системы, а также создание офлайн-сценариев использования, где визуальная коммуникация включает элементы, символизирующие защиту и надёжность (замки, щиты, гарантии);

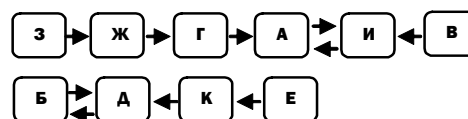


Рис.6. Потокоскограмма матрицы внутренних влияний для прогрессоров

Fig.6. Flowscape chart of the matrix of internal influences

- ♦ акцент на приватности и автономии, а не на прозрачности и государственной гарантии. Коммуникация должна подчёркивать, что цифровой рубль не ограничивает свободу, а предоставляет дополнительный выбор. Государственная природа цифрового рубля не должна быть центральной темой коммуникации, поскольку она актуализирует негативные ассоциации с контролем;
- ♦ атрибуты, связанные с отсутствием комиссий и удобством для бизнеса, не должны презентоваться как самостоятельные преимущества, поскольку они трансформируются в сознании консерваторов в факторы недоверия. Данные атрибуты должны быть встроены в более широкий контекст безопасности и приватности;
- ♦ эмоциональный тон сообщений должен быть спокойным, уважительным и заботливым, без давления и излишней эйфории. Консерваторы нуждаются в подтверждении того, что их опасения услышаны и учтены. Коммуникация должна строиться вокруг эмпатии и понимания, а не вокруг убеждения;
- ♦ коммуникация должна быть опосредована через привычные финансовые институты, с которыми у консерваторов уже сформированы доверительные отношения. Личный контакт, в отделениях банков, через пенсионные фонды, является предпочтительным каналом, поскольку он снижает тревожность и создаёт ощущение поддержки.

Для сегмента «Прагматики» ключевым является амбивалентное отношение к государству и прозрачности, что требует сбалансированных сообщений, акцентирующих практические выгоды без игнорирования потенциальных рисков. Предпочтительной стратегией является демонстрация надёжности и бесперебойности системы, а также создание офлайн-сценариев использования.

Выявленная конфигурация ассоциативной карты прагматиков позволяет сформулировать следующие практические рекомендации для разработки коммуникационных стратегий, адресованных сегменту прагматиков:

- ♦ коммуникационные сообщения должны быть ориентированы на практические выгоды без игнорирования потенциальных рисков;
- ♦ концепты отсутствие комиссий и удобство для бизнеса должны быть усилены через демонстрацию конкретных числовых выгод;
- ♦ акцент на защите персональных данных, а не на открытости операций.

Для сегмента «Прогрессоры» с учетом их позитивного восприятия цифрового рубля следует рассматривать данную группу в качестве референтной для начального этапа внедрения, учитывая их повышенные требования к технической реализации проекта.

Выявленная конфигурация ассоциативной карты позволяет сформулировать следующие практические рекомендации для разработки коммуникационных стратегий:

- ♦ цифровой рубль является естественным этапом развития финансовых технологий;
- ♦ цифровой рубль способствует развитию предпринимательской деятельности и созданию новых бизнес-моделей;
- ♦ эмоциональный тон сообщений должен быть энергичным и вдохновляющим, с акцентом на будущее и технологические перспективы, поскольку прогрессоры мотивированы идеей быть частью технологической революции и нуждаются в подтверждении того, что они находятся на передовой инноваций;
- ♦ цифровыми каналами коммуникации.

Обсуждение (Discussion)

Трехчастная визуальная модель наглядно демонстрирует переход от хаотичного набора идей к стройной системе, способной к персонально-дифференцированной коммуникации с потребителем. Представленная методология позволяет преодолеть разрыв между массовостью визуальной коммуникации и запросом на персонально-дифференцированное взаимодействие в современном маркетинге.

Ограничения метода и рекомендации:

- ♦ ассоциативно-потокоевое картографирование фиксирует текущее восприятие, основанное на предыдущем опыте взаимодействия с банковскими приложениями, тогда как цифровой рубль это проактивная концепция будущего. Поэтому полученные паттерны должны валидизироваться количественными методами;
- ♦ существует сложность перевода потокограммы в конкретные визуальные решения и риск создания эклектичной, размытой идентичности, если дизайнеры попытаются отразить все выявленные концепты одновременно. Рекомендуется фокусироваться только на двух-трех ключевых драйверах (безопасность, прозрачность, контроль);

- ♦ риск, связанный с эффектом группового мышления, основанном на конформизме;
- ♦ минимизации рисков — рекомендуется на этапе запуска цифрового рубля использовать метод только для генерации гипотез, проводить дополнительное исследование, а также обеспечивать экспертную интерпретацию полученной матрицы влияний с привлечением психологов и социологов, чтобы отделить случайные ассоциации от глубинных ментальных моделей.

Заключение (Conclusion)

В ходе исследования была апробирована методика ассоциативно-потокоевого картографирования на примере восприятия цифрового рубля в качестве государственного финансового инструмента. Выявленная динамическая семантическая модель демонстрирует, что ядро идентичности цифрового рубля находится в плоскости институционального доверия и конструирования новой социальной реальности, где пересекаются три разнонаправленных вектора восприятия: безопасность, рациональность и прогресс. Методика позволила не только диагностировать существующие установки, но и спрогнозировать реакцию респондентов на различные типы коммуникационных вмешательств.

Таким образом, цифровой рубль должен транслироваться не как новая валюта, а как новый уровень доверия, где каждый потребитель находит свой собственный, персонализированный смысл. Именно поэтому позиционирование цифрового рубля должно смещаться из плоскости технологической или валютной новизны в плоскость институционального доверия, где для каждой целевой группы конструируется собственный, релевантный её ценностным установкам смысл.

Подобный подход способствует углублению когнитивной вовлечённости аудитории и повышению конкурентной устойчивости продукта, поскольку его реальным рыночным антагонистом выступает не альтернативный финансовый сервис, а психологическая инерция массового сознания, сопротивляющаяся изменению устоявшихся поведенческих паттернов.

ИСТОЧНИКИ (References)

1. Чернова, М. А. Ассоциативно-потокоевое картографирование в формировании полиморфной бренд-идентичности / М. А. Чернова // Практический маркетинг. — 2025. — № 12(342). — С. 68-72. — DOI 10.24412/2071-3762-2025-12342-68-72.
2. Buzan T. The Mind Map Book. — London: BBC Books, 2018. — 296 p.
3. De Bono, E. Water Logic. — London: Penguin Books, 1993. — 256 p.

Поступила в редакцию / Received 30.05.2026
После доработки / Revision 10.07.2026
Принята к публикации / Accepted 02.08.2026

МАРКЕТИНГОВЫЕ ПОДХОДЫ К РАЗВИТИЮ ЭЛЕКТРОННЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕСУРСОВ В ВЫСШЕМ ОБРАЗОВАНИИ

Marketing Approaches to the Development of Electronic Educational Resources in Higher Education



Муртузалиева Таира Велимагомедовна,

к.э.н., доцент, доцент кафедры маркетинга, Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова; г. Москва, Россия, Стремянный переулок 36

Murtuzaliyeva Taira Velimagomedovna,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing, Plekhanov Russian University of Economics; Stremyanny lane 36, Moscow, Russia

Murtuzaliyeva.TV@rea.ru

<https://orcid.org/0000-0001-7762-010X>



Санамьян Елена Игоревна,

к.э.н., доцент кафедры маркетинга, Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова; г. Москва, Россия, Стремянный переулок 36

Sanamyayn Elena Igorevna,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Marketing, Plekhanov Russian University of Economics; Stremyanny lane 36, Moscow, Russia

Sanamyayn.El@rea.ru

<https://orcid.org/0009-0003-2525-2554>



Цветкова Анна Борисовна,

к.э.н., доцент, доцент кафедры маркетинга, Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова; г. Москва, Россия, Стремянный переулок 36

Tsvetkova Anna Borisovna,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing, Plekhanov Russian University of Economics; Stremyanny lane 36, Moscow, Russia

Tsvetkova.AB@rea.ru

<https://orcid.org/0000-0003-0517-9663>

В статье обоснована значимость маркетинга в процессах создания, продвижения и совершенствования электронных образовательных ресурсов. Рассмотрены основные направления маркетинговой деятельности в сфере цифрового образования, включающие исследование потребностей целевой аудитории, разработку ценностного предложения, продвижение электронных образовательных ресурсов, формирование и развитие бренда образовательной организации, а также оценку эффективности использования электронных образовательных ресурсов. Особое внимание уделено вопросам повышения конкурентоспособности высших учебных заведений в условиях цифровизации образовательной среды. Сделан вывод о том, что применение маркетингового подхода способствует повышению качества электронных образовательных ресурсов, удовлетворенности пользователей и эффективности образовательного процесса, обеспечивая более полное соответствие образовательных продуктов потребностям обучающихся и требованиям современного общества.

Ключевые слова: электронные обучающие ресурсы; высшая школа; цифровизация образования; образовательный маркетинг; электронное обучение; продвижение образовательных услуг; конкурентоспособность вуз; качество образования.

The article substantiates the importance of marketing in the processes of creating, promoting, and improving electronic educational resources. The main areas of marketing activity in the field of digital education are examined, including research into the needs of the target audience, the development of a value proposition, the promotion of electronic educational resources, the formation and development of the brand of an educational organization, as well as the assessment of the effectiveness of using electronic educational resources. Special attention is paid to the issues of increasing the competitiveness of higher education institutions in the context of the digitalization of the educational environment. It is concluded that the application of a marketing approach contributes to improving the quality of electronic educational resources, user satisfaction, and the effectiveness of the educational process, ensuring a more complete alignment of educational products with the needs of students and the requirements of modern society.

Keywords: electronic learning resources; higher education; digitalization of education; educational marketing; e-learning; promotion of educational services; competitiveness of the university; quality of education.

Введение (Introduction)

В современных условиях цифровой трансформации общества и экономики система высшего образования претерпевает существенные изменения, связанные с активным внедрением информационно-коммуникационных технологий в образовательный процесс. Одним из ключевых направлений данной трансформации выступает развитие электронных обучающих ресурсов (ЭОР), которые становятся важным инструментом обеспечения доступности, гибкости и качества образования. Цифровизация образовательной среды способствует изменению традиционных подходов к организации обучения,

расширяет возможности для индивидуализации образовательных траекторий и создает условия для непрерывного профессионального развития обучающихся и преподавателей.

Электронные обучающие ресурсы представляют собой совокупность цифровых образовательных материалов, программных средств и сервисов, предназначенных для поддержки и реализации учебного процесса в очном, дистанционном и смешанном форматах обучения.

Вместе с тем успешное развитие электронных обучающих ресурсов невозможно рассматривать

исключительно с технологических или педагогических позиций. Несмотря на высокий уровень технической реализации многих образовательных платформ и цифровых сервисов, их эффективность во многом определяется степенью соответствия потребностям конечных пользователей. В этой связи особую актуальность приобретает маркетинговый подход, позволяющий рассматривать электронные обучающие ресурсы как образовательный продукт, ориентированный на удовлетворение запросов различных групп потребителей образовательных услуг.

Материалы и методы (Materials and methods)

В рамках исследования были использованы:

- ♦ анализ научной и учебно-методической литературы по вопросам электронного обучения, цифровизации образования и образовательного маркетинга;
- ♦ системный анализ, позволивший рассмотреть электронные обучающие ресурсы как элемент образовательной среды высшей школы;
- ♦ метод обобщения и систематизации теоретических данных для выявления основных маркетинговых аспектов развития электронных обучающих ресурсов;
- ♦ контент-анализ публикаций и материалов, посвященных использованию цифровых образовательных технологий в высшем образовании.

Применение данных методов позволило определить ключевые направления маркетингового сопровождения электронных обучающих ресурсов и оценить их значение для повышения качества образовательного процесса и конкурентоспособности высших учебных заведений.

Результаты и обсуждение (Results and Discussion)

Маркетинг в сфере высшего образования представляет собой сложную синергетическую систему и выполняет следующие функции [1]:

- ♦ анализ образовательного рынка и конкурентной среды;

- ♦ выявление потребностей целевых групп пользователей;
- ♦ разработка и совершенствование электронных образовательных продуктов;
- ♦ формирование положительного имиджа образовательной организации;
- ♦ продвижение электронных курсов и платформ;
- ♦ оценка удовлетворенности пользователей и повышение качества услуг.

Развитие ЭОР включает несколько последовательно реализуемых этапов (*табл.*), охватывая весь жизненный цикл электронного образовательного продукта — от изучения потребностей пользователей до оценки результатов его применения. Такая комплексная реализация способствует повышению качества образования и укреплению позиций вуза в цифровой образовательной среде.

На первом этапе проводится *исследование потребностей целевой аудитории*, потому что успешная реализация электронных ресурсов невозможна без понимания ожиданий студентов, преподавателей и работодателей. Для этого используются анкетирование, интервью, анализ статистики использования ресурсов и мониторинг образовательных трендов.

Далее осуществляется сегментация пользователей, которые отличаются по возрасту, уровню подготовки, образовательным целям и цифровым компетенциям. Сегментация позволяет создавать персонализированные образовательные продукты и повышать эффективность их использования [2].

Формирование ценностного предложения отражает преимущества электронного ресурса:

- ♦ доступность в любое время и из любой точки мира;
- ♦ интерактивность и мультимедийность;
- ♦ адаптация под индивидуальные образовательные траектории;
- ♦ возможность оперативной обратной связи;
- ♦ практическая направленность содержания.

Таблица

Основные маркетинговые аспекты развития электронных обучающих ресурсов
Table. The main marketing aspects of developing electronic learning resources

Маркетинговый аспект	Содержание	Значение для развития ЭОР
Исследование потребностей пользователей	Изучение запросов студентов, преподавателей и работодателей	Обеспечивает соответствие ЭОР потребностям целевой аудитории
Сегментация целевой аудитории	Выделение групп пользователей по образовательным потребностям и уровню подготовки	Позволяет создавать персонализированные образовательные ресурсы
Формирование ценностного предложения	Обеспечение доступности, интерактивности, практической направленности и удобства использования ЭОР	Повышает привлекательность и востребованность ресурсов
Разработка и совершенствование контента	Создание качественных учебных материалов, регулярное обновление содержания	Способствует повышению качества обучения
Продвижение ЭОР	Использование сайтов вузов, социальных сетей, вебинаров, онлайн-рекламы и рассылок	Увеличивает охват и информированность пользователей
Брендинг и репутация вуза	Формирование положительного имиджа образовательной организации через качественные цифровые сервисы	Повышает конкурентоспособность вуза на рынке образовательных услуг
Взаимодействие с пользователями	Организация обратной связи, проведение опросов и мониторинга удовлетворенности	Позволяет оперативно совершенствовать образовательные ресурсы
Оценка эффективности ЭОР	Анализ количества пользователей, вовлеченности, результатов обучения и удовлетворенности	Обеспечивает контроль качества и принятие управленческих решений
Партнерство и сотрудничество	Взаимодействие с работодателями, образовательными платформами и другими вузами	Расширяет возможности использования и развития ЭОР
Инновационное развитие	Внедрение технологий искусственного интеллекта, адаптивного обучения, VR/AR и аналитики данных	Повышает эффективность и современность электронного обучения

Для популяризации ЭОР и эффективного взаимодействия с целевой аудиторией сегодня активно используются современные маркетинговые инструменты продвижения, такие как:

- ♦ официальный сайт вуза;
- ♦ социальные сети;
- ♦ контент-маркетинг;
- ♦ электронная рассылка;
- ♦ вебинары и онлайн-конференции;
- ♦ партнерские программы с образовательными и профессиональными организациями [3].

Не менее значимым аспектом выступает формирование бренда и репутации образовательной организации, способствующее повышению доверия пользователей и конкурентоспособности вуза. Качество электронных ресурсов напрямую влияет на бренд образовательной организации. Современные и удобные цифровые сервисы повышают привлекательность вуза для абитуриентов, студентов и работодателей, способствуют укреплению его конкурентных позиций на образовательном рынке.

Завершающим этапом является оценка эффективности ЭОР, основанная на анализе показателей использования ресурсов, уровня удовлетворенности обучающихся и результатов образовательной деятельности. Маркетинговая деятельность предполагает постоянный мониторинг показателей эффективности:

- ♦ количество пользователей;
- ♦ уровень вовлеченности;
- ♦ завершение онлайн-курсов;
- ♦ удовлетворенность обучающихся;
- ♦ показатели академической успеваемости;
- ♦ отзывы и рекомендации пользователей.

Проведенное в феврале и апреле 2026 года исследование на предмет отношения студентов к цифровым ресурсам в образовательном процессе и влияния современных цифровых образовательных ресурсов на профессиональную деятельность и компетенции профессорско-преподавательского состава высшего учебного заведения, позволило выявить не только широкие возможности развития электронных обучающих ресурсов, но и ряд трудностей, с которыми сталкиваются непосредственные участники образовательного процесса. Это и высокая конкуренция среди образовательных платформ, и недостаточное финансирование разработки качественного контента, и быстрое устаревание технологий, и различный уровень цифровой грамотности пользователей, и необходимость постоянного обновления учебных материалов.

Преодоление обозначенных трудностей подразумевает развитие обучающих ресурсов в цифровой среде, в том числе для подготовки преподавателей высшей школы и может быть представлено как целостная система, включающая взаимосвязанные компоненты (рис. 1).

В основе модели лежит целевой блок, ориентированный на формирование ключевых профессиональных компетенций преподавателя: цифровых, педагогических и методических. Следующий компонент — цифровые обучающие ресурсы, включающие электронные образовательные материалы, онлайн-курсы, интерактивные задания, виртуальные лаборатории и интеллектуальные инструменты обучения. Процесс развития реализуется поэтапно: от цифровизации учебного контента к его интеграции в образовательные платформы, далее — к персонализации обучения и формированию открытой образовательной экосистемы. Важную роль играют формы организации обучения преподавателей, среди которых повышение квалификации, онлайн-обучение и практико-ориентированные форматы (проекты, стажировки). Функционирование модели обеспечивается инфраструктурным блоком, включающим системы управления обучением, техническую и методическую поддержку. Завершающим элементом является оценочно-результативный блок, предполагающий диагностику уровня сформированности компетенций, анализ образовательных данных и фиксацию профессионального роста преподавателей.

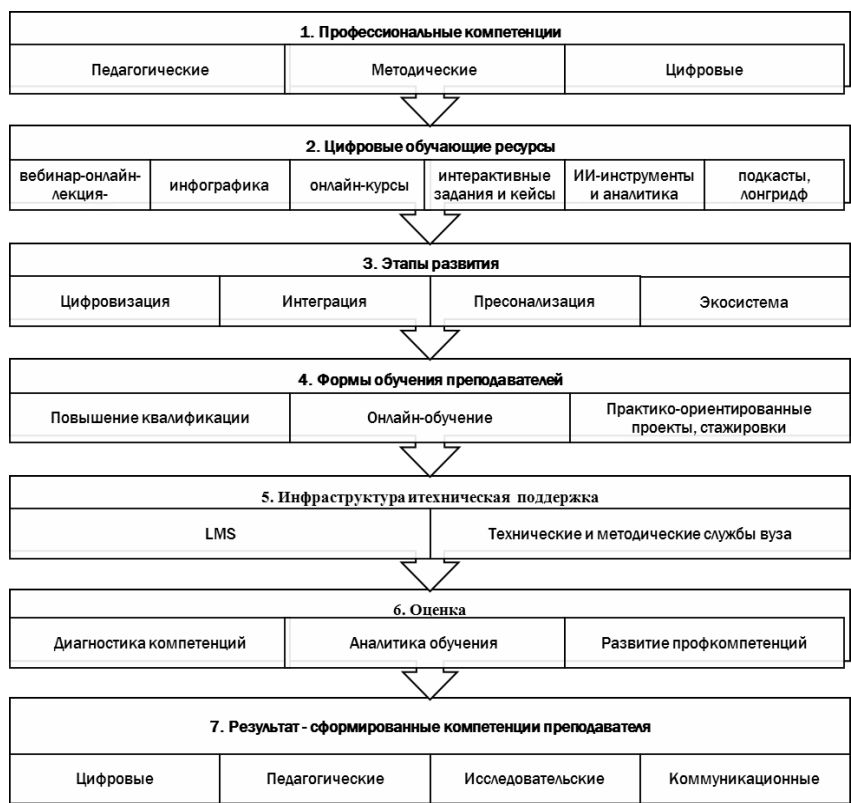


Рис. 1. Схема развития обучающих ресурсов в цифровой среде для формирования профессиональных компетенций преподавателей высшей школы

Fig. 1. Scheme for the development of educational resources in a digital environment to build the professional competencies of university teachers

Будущее развития обучающих ресурсов связано с внедрением искусственного интеллекта в образование; развитием адаптивных обучающих систем; расширением VR/AR технологий. Универсальная модель развития обучающих ресурсов высшей школы в цифровой среде может быть представлена следующим образом (рис. 2).

Модель развития обучающих ресурсов высшей школы в цифровой среде должна быть гибкой, масштабируемой и ориентированной на устойчивое повышение качества образования.

Система KPI для внедрения этой модели должна включать:

Образовательную эффективность:

- ♦ успеваемость студентов (% сдавших курс);
- ♦ средний балл;
- ♦ доля завершения онлайн-курсов (*Completion Rate*);
- ♦ уровень вовлеченности (время в системе, активность).

Качество цифровых ресурсов:

- ♦ доля курсов в цифровом формате (%);
- ♦ доля курсов с интерактивными элементами;
- ♦ частота обновления контента;
- ♦ соответствие стандартам.

Практическую ориентированность:

- ♦ доля курсов с кейсами (%);
- ♦ количество партнерств с компаниями;
- ♦ доля дисциплин с проектной работой;
- ♦ участие работодателей в разработке курсов.

Технологическую зрелость:

- ♦ доступность LMS (*uptime* %);
- ♦ количество активных пользователей;
- ♦ использование AI-инструментов (%);
- ♦ уровень интеграции систем.

Экономическую эффективность:

- ♦ стоимость разработки курса;
- ♦ ROI цифровых программ;

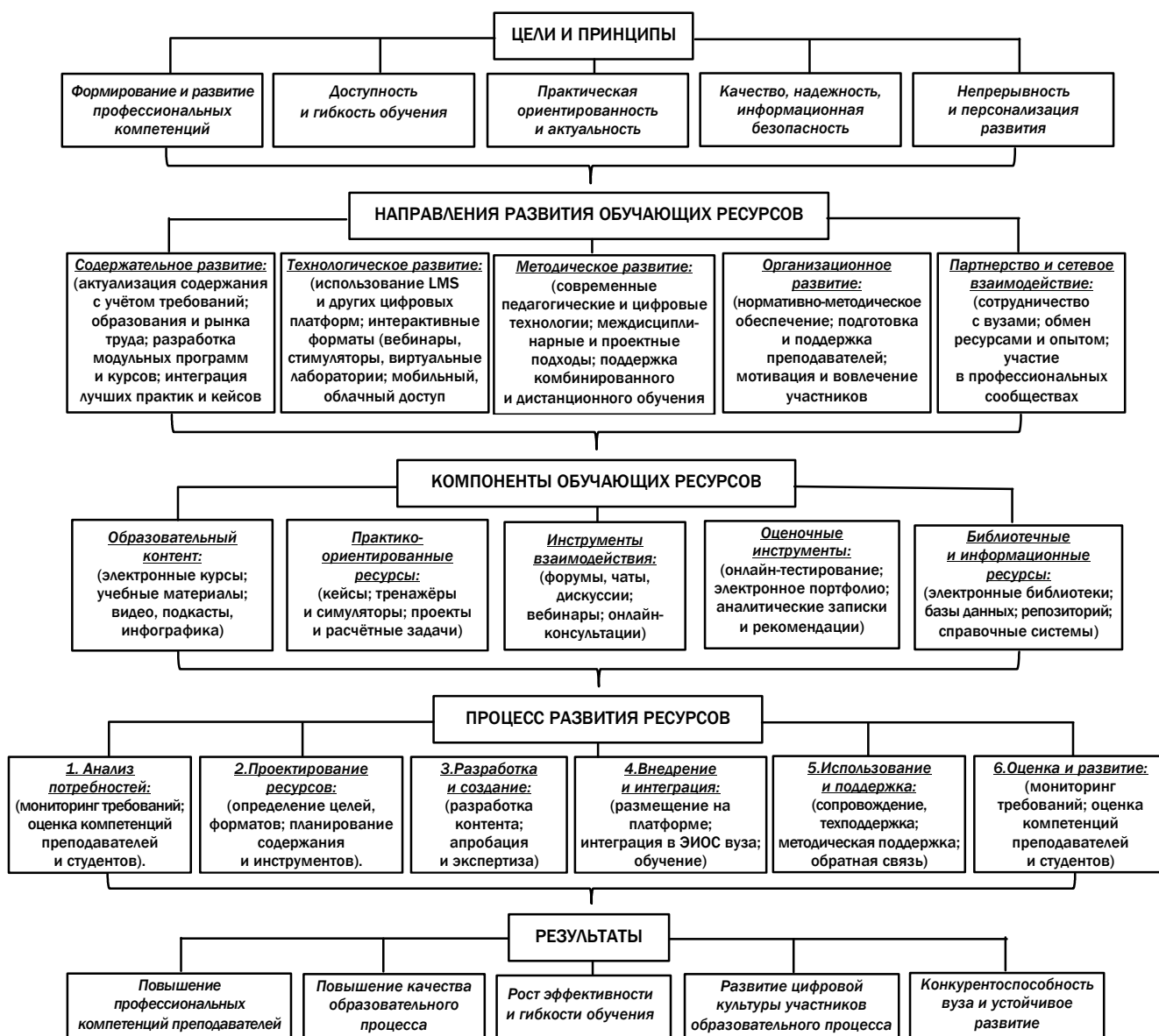


Рис. 2. Развитие обучающих ресурсов высшей школы в цифровой среде
Fig. 2. Development of educational resources in higher education in a digital environment

- ♦ доход от онлайн-обучения;
- ♦ снижение затрат на офлайн-инфраструктуру.

Пользовательский опыт:

- ♦ удовлетворенность студентов (*NPS*);
- ♦ удовлетворенность преподавателей;
- ♦ удобство платформы (*UX*-метрики).

На основании обозначенных выше индикаторов можно рассчитать агрегированный интегральный *KPI*:

$$E_{total} = w1 \cdot E + w2 \cdot Q + w3 \cdot P + w4 \cdot T + w5 \cdot U,$$

где:

E — образовательная эффективность;
Q — качество контента;
P — практическая направленность;
T — технологическая зрелость;
U — удовлетворенность пользователей;
w — весовые коэффициенты.

Результатом реализации данной модели становится формирование гибкой цифровой образовательной среды, обеспечивающей доступность, персонализацию, практико-ориентированность и высокое качество высшего образования в условиях цифровой трансформации образовательной среды [4].

Заключение (Conclusion)

Проведенный анализ подтверждает, что развитие обучающих ресурсов в цифровой образовательной среде является одним из важнейших факторов модернизации

системы высшего образования. Современные цифровые технологии способствуют повышению эффективности образовательного процесса, расширяют возможности смешанного и дистанционного обучения, обеспечивают доступность образовательных ресурсов и поддерживают непрерывное профессиональное развитие научно-педагогических работников. Их взаимодействие трансформирует традиционную модель обучения в гибкую, адаптивную и персонализированную систему, ориентированную на потребности обучающихся и требования цифровой экономики [5].

Маркетинговые аспекты развития электронных образовательных ресурсов играют ключевую роль на всех этапах их жизненного цикла: от анализа потребностей целевой аудитории и проектирования образовательного продукта до его продвижения, сопровождения и оценки эффективности.

Научно обоснованная интеграция технологий искусственного интеллекта, адаптивных обучающих систем, аналитики больших данных, виртуальной и дополненной реальности в образовательную деятельность обеспечивает повышение уровня персонализации обучения, эффективности образовательного взаимодействия и качества профессиональной подготовки специалистов [6]. Именно комплексное сочетание педагогических, технологических и маркетинговых подходов является ключевым фактором повышения качества образования, конкурентоспособности вузов и устойчивого развития цифровой образовательной среды.

ИСТОЧНИКИ (References)

1. Муртузалиева, Т. В. Новые подходы к обучению маркетологов в цифровом мире / Т. В. Муртузалиева, А. Б. Цветкова // Сборник материалов XXIX Всероссийской научно-методической конференции заведующих кафедрами маркетинга, рекламы, связей с общественностью и смежных направлений по теме «Высшая школа будущего: конвергенция традиционных и инновационных образовательных практик для коммуникационных дисциплин», Москва, 24–26 апреля 2025 года. — Москва: Ассоциация коммуникационных агентств России, 2025. — С. 317-325.
2. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент [Текст]: учебник / Ф. Котлер, К. Л. Келлер; пер. с англ. С. Жильцов и др. — 12-е изд. — СПб.: Питер, 2006. — 816 с.
3. Советова, А. Е. Модель управления репутацией образовательной организации / А. Е. Советова, Е. А. Ганаева // Проблемы и перспективы развития образования: Сборник материалов XII Международной научно-практической конференции, Орехово-Зуево, 28 ноября 2025 года. — Орехово-Зуево: Государственный гуманитарно-технологический университет, 2026. — С. 311-314.
4. Плужникова, И. И. Маркетинг образовательных услуг / И. И. Плужникова, С. А. Изюмникова. — Челябинск: ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2020. — 72 с. — ISBN 978-5-93162-324-5.
5. Чернопятав, А. М. Маркетинг в образовании / А. М. Чернопятав. — Москва-Берлин: ООО «Директмедиа Паблишинг», 2018. — 278 с. — ISBN 978-5-4475-9559-3.
6. Сарсенова, Э. А. Стратегии современного маркетинга в сфере образовательных услуг / Э. А. Сарсенова // Вопросы экономики и управления. — 2017. — № 1(8). — С. 54-57.

Поступила в редакцию / Received 17.06.2026
 После доработки / Revision 22.07.2026
 Принята к публикации / Accepted 06.08.2026

ЭМПИРИЧЕСКАЯ ВЕРИФИКАЦИЯ ФАКТОРОВ РАНЖИРОВАНИЯ ТОВАРОВ НА МАРКЕТПЛЕЙСЕ WILDBERRIES В КОНТЕКСТЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ ПРАКТИК

Empirical Verification of the Factors Influencing Product Ranking on the Wildberries Marketplace in the Context of International Practices



Шарапова Виктория Олеговна,

аспирант, Саратовский государственный технический университет им. Гагарина Ю.А.; г. Саратов, Россия, ул. Политехническая, 77а

Sharapova Victoria Olegovna,

postgraduate student, Yuri Gagarin State Technical University of Saratov; 77 Politechnicheskaya St, Saratov, Russia
vika.sharapova@mail.ru

<https://orcid.org/0009-0003-1471-1858>

Цель исследования – эмпирически верифицировать факторы ранжирования товаров в поисковой выдаче российского маркетплейса Wildberries в сопоставлении с международными практиками. В статье рассматривается онтология алгоритмов ранжирования цифровых платформ, заявленные веса факторов сопоставляются с данными Ozon и Amazon, а затем проверяются на эмпирической базе из почти 3 тыс. наблюдений по 40 высокочастотным запросам одной категории за календарную неделю с помощью квартильного анализа и линейной регрессии. Научная новизна заключается в применении регрессионной модели с кластеризованными по поисковому запросу стандартными ошибками к данным поисковой выдачи российского маркетплейса Wildberries, для которого подобная эмпирическая верификация в открытой литературе ранее не проводилась. В результате установлено, что ключевыми предикторами позиции выступают количество отзывов, модель фулфилмента FBS, рейтинг, цена и процент выкупа (конверсия). Показано, что включённые факторы объясняют лишь 17,2% вариации позиции, что подтверждает доминирующую роль ненаблюдаемых параметров.

Ключевые слова: маркетплейсы; цифровая экономика; факторы ранжирования; поисковая выдача; цифровые платформы; e-commerce; конверсия; машинное обучение.

The aim of the study is to empirically verify the factors influencing the ranking of products in the search results of the Russian marketplace Wildberries, in comparison with international practices. The article examines the ontology of ranking algorithms used by digital platforms; the declared weights of the factors are compared with data from Ozon and Amazon, and then verified on an empirical basis consisting of nearly 3,000 observations for 40 high-frequency queries in one category over a calendar week, using quartile analysis and linear regression. The scientific novelty lies in applying a regression model with standard errors clustered by search query to the data from the search results of the Russian marketplace Wildberries, for which no such empirical verification has been previously conducted in the open literature. As a result, it was established that the key predictors of position are the number of reviews, the FBS fulfillment model, the rating, the price, and the purchase percentage (conversion). It has been shown that the included factors explain only 17.2% of the variation in position, which confirms the dominant role of unobserved parameters.

Keywords: marketplaces; digital economy; ranking factors; search results; digital platforms; e-commerce; conversion; machine learning.

Введение (Introduction)

Алгоритмы ранжирования товаров на маркетплейсах восходят к методам информационного поиска (*Information Retrieval*), однако существенно отличаются от классических поисковых систем по своим целевым функциям. Если традиционные поисковые системы оптимизируют релевантность файлов запросу, то маркетплейсы решают задачу, включающую еще и вероятность покупки, удовлетворённость покупателя и маржинальность для платформы. Получается, что маркетплейс преимущественно отдаёт трафик такому товару, который купят с наибольшей вероятностью, потому что именно на затратах продавцов, ассоциированных с покупкой, и зарабатывает сама платформа.

Оценка вкладов отдельных факторов в ранжирование представляет собой нестандартную методологическую задачу, обусловленную несколькими фундаментальными ограничениями. Во-первых, алгоритмы маркетплейсов в большинстве случаев являются коммерческой тайной компаний-агрегаторов и не раскрываются публично. Во-вторых, факторы ранжирования взаимосвязаны: товары с высокими продажами обычно имеют высокий рейтинг и большое количество отзывов, что создаёт проблему мультиколлинеарности при регрессионном анализе. В-третьих, поисковая выдача обновляется

в реальном времени, что делает любую оценку привязанной к конкретному периоду. И наконец, сами алгоритмы быстро обучаются и регулярно претерпевают изменения, как со стороны разработчиков, так и путем развития машинного обучения (*ML — machine learning*).

Тем не менее, понимание основ ранжирования необходимо, прежде всего, для продавцов, которым важно грамотно оценивать вклад каждого действия с карточкой товара в бизнес. Поэтому цель данной работы — анализ факторов ранжирования поисковой выдачи на российских маркетплейсах в контексте международных практик, их сравнение с иностранными маркетплейсами, а также эмпирическая верификация заявленных весов факторов на примере данных поисковой выдачи Wildberries.

Наиболее полным и ценным современным обзором алгоритмов машинного ранжирования в e-com является работа *M.A. Kabir et al* соавторами*. Авторы, часть которых являются действующими инженерами *Amazon Search*, систематизируют подходы *Learning-to-Rank (LTR, «обучение ранжированию»)*, применяемые на крупнейших мировых платформах: Amazon, Alibaba, eBay, Walmart. В работе выделены три основных класса признаков, используемых *LTR*-моделями: признаки релевантности (текстовое соответствие запроса заголовку

* A Survey on E-Commerce Learning to Rank [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://arxiv.org/abs/2412.03581> (дата обращения: 07.06.2026).

и описанию товара), признаки качества (рейтинг, отзывы, процент возвратов, скорость доставки) и коммерческие признаки (скорость продаж, конверсия, выручка). Ключевой вывод обзора состоит в том, что современные алгоритмы ранжирования маркетплейсов представляют собой не статические формулы с фиксированными весами, а ансамбли моделей машинного обучения, где веса признаков динамически пересчитываются в зависимости от контекста запроса, категории товара и поведенческого профиля пользователя. Таким образом, попытка определить «фиксированный вклад фактора X», по мнению авторов, является упрощением, допустимым на уровне средних тенденций, но не отражающим реальную архитектуру ML-систем ранжирования. Тем не менее, как показывает этот обзор, средние оценки вкладов факторов представляют наибольшую практическую ценность для продавцов, поскольку позволяют приоритизировать усилия по оптимизации карточек товаров.

Отдельным направлением исследований ранжирования является изучение влияния самой позиции товара в выдаче на вероятность его покупки — так называемого *position bias*. Работа G. Compiani (2024) представляет эмпирическую модель, демонстрирующую, что позиция товара в ранжированном списке является самостоятельным фактором потребительского выбора, не сводимым к характеристикам самого товара [1]. Авторы количественно оценивают «эффект позиции» и формализуют задачу оптимального ранжирования как компромисс между максимизацией выгоды потребителя и коммерческими целями платформы. Данная статья подчеркивает, что попадание в топ выдачи является не просто следствием качества товара, но и самостоятельной причиной роста продаж через механизм положительной обратной связи. Публикация J. Fong, O. R. Natan, R. Pantle (2026) также исследует поведенческий аспект восприятия ранжирования. Авторы демонстрируют, что потребители систематически делают выводы о качестве товара на основании его позиции в списке, даже когда ранжирование не отражает объективного качества**. Это создаёт ситуацию, в которой алгоритм ранжирования фактически становится инструментом формирования потребительских предпочтений, а не только их отражением.

Дополнительным вкладом в понимание роли ранжирования является работа R. Donnelly, A. Kanodia, I. Morozov (2024), в которой анализируют влияние пер-

сонализированных алгоритмов ранжирования^{3*}. Результаты показывают, что персонализация ранжирования увеличивает конверсию, но может приводить к «фильтровому пузырю», ограничивая разнообразие товаров, с которыми сталкивается покупатель. Для российских маркетплейсов это исследование тоже релевантно, по оценке MPSTATS, вес фактора персонализации в алгоритме Ozon оценивается в 11%, а в алгоритме Яндекс Маркета — до 25,5%^{4*}.

Наиболее изученным в мировой литературе является алгоритм ранжирования Amazon. Являясь самым крупным агрегатором в мире, эволюция алгоритмов Amazon хорошо прослеживается в индустриальных источниках. Классический алгоритм A9 преимущественно опирался на скорость продаж как на основной ранжирующий сигнал, тогда как обновлённый A10 использует предиктивные метрики удовлетворённости покупателя — показатели конверсии, процент возвратов и качество отзывов^{5*}. Аналитический обзор Nova Analytics (2026) документирует конкретные изменения, произошедшие в алгоритме Amazon: снижение веса внешнего трафика, усиление значимости метрик клиентской удовлетворённости и рост влияния формата фулфилмента (FBA против FBM) на позиции в выдаче^{6*}. Алгоритм A11, внедрённый на Amazon с 2024 года, делает акцент на персонализации выдачи, отдавая ей до 40% общего веса.

Стоит отметить, что значительный вес фактора продаж в алгоритмах ранжирования создаёт стимулы для манипулирования через самовыкупы, накрутку отзывов и искусственное завышение скорости продаж. Теоретико-игровая модель C. Jin, L. Yang, K. Hosanagar формализует эту проблему: авторы демонстрируют, чем выше вес скорости продаж в формуле ранжирования, тем сильнее стимул продавцов к размещению фейковых заказов, поскольку предельная выгода от повышения позиции превышает предельные затраты на накрутку^{7*}.

Китайские маркетплейсы Taobao (Alibaba Group) и JD.com демонстрируют альтернативные подходы к ранжированию, отличающиеся более выраженной ориентацией на многокритериальную оптимизацию. Исследование инженеров Taobao (2025) представляет генеративную модель переранжирования (*re-ranking*), которая учитывает не только характеристики отдельного товара, но и взаимодействие между товарами в выдаче^{8*}. Эта концепция существенно усложняет задачу эмпирической оценки вкладов отдельных факторов. Исследования Microsoft, Alibaba, JD, ByteDance и Meta

** Выводы потребителей на основе рейтингов товаров: роль убеждений в поисковом поведении — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.researchgate.net/publication/382541592_Consumer_Inferences_from_Product_Rankings_The_Role_of_Beliefs_in_Search_Behavior (дата обращения: 07.06.2026).

^{3*} Welfare Effects of Personalized Rankings — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/mksc.2023.1441> (дата обращения: 07.06.2026).

^{4*} Ранжирование карточек на Wildberries, Ozon и Яндекс Маркете [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://mpstats.io/media/marketing/ranzhivovanie-na-marketpleysah> (дата обращения 01.06.2026).

^{5*} How Amazon's 2026 Algorithm Actually Ranks Products: The Factors [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://amzprep.com/amazon-algorithm-ranking-factors/> (дата обращения 01.06.2026).

^{6*} Amazon Listing Optimization: A10 Algorithm Playbook: [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://novadata.io/resources/blog/listing-optimization> (дата обращения 01.06.2026).

^{7*} To Brush or Not to Brush: Product Rankings, Consumer Search, and Fake Orders [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3468363 (дата обращения: 07.06.2026).

^{8*} Модель генеративного переранжирования для многоцелевой оптимизации на уровне списка на Taobao [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://arxiv.org/html/2505.07197v1> (дата обращения: 07.06.2026).

показывают, что общая тенденция в развитии алгоритмов ранжирования — переход от линейных моделей с фиксированными весами к нейросетевым архитектурам, способным динамически адаптировать веса в зависимости от контекста запроса.

Российское научное сообщество с 2025 года активно обсуждает маркетплейсы, но преимущественно в управленческо-маркетинговом и экономическом ключе, не затрагивая вопросы эконометрики поисковой выдачи. Например, в своей работе *Балакшин И. С.* рассматривает факторы потребительского спроса, что косвенно связано с ранжированием. Автор констатирует, что покупатели «могут следовать рекомендациям алгоритмов», а также подробно раскрывает различные стимулы со стороны пользователей, в т.ч. цена, отзывы, рейтинг, репутация бренда [2].

Статья *Кружалова А.В.* — одна из немногих, где прямо затрагиваются факторы ранжирования, к которым автор относит *SEO*, качество товара, контент, отзывы, участие в акциях, динамическое ценообразование, платное продвижение. Тем не менее, данная работа составлена на уровне маркетингового обзора, а не алгоритмического исследования, и автор никак не сравнивает вклады факторов [3].

Таким образом, в российской академической литературе имеется довольно ограниченное представление об алгоритмической выдаче на отечественных маркетплейсах. Именно поэтому для составления сравнительной *таблицы 1* использованы разнородные по уровню надёжности источники: документация площадок и индустриальные аналитические материалы (*MPSTATS, AMZ Prep, Nova Analytics*) не проходят рецензирование и приводят оценки весов факторов, основываясь на опыте своих клиентов. Обращение к индустриальным источ-

никам обусловлено закрытостью алгоритмов и отсутствием количественных оценок весов факторов в открытой литературе. Эмпирическая часть настоящей работы направлена в том числе на независимую проверку этих индустриальных оценок для Wildberries.

Материалы и методы (Materials and Methods)

В литературе сложилось несколько устойчивых подходов к измерению вкладов факторов.

1. Полевой эксперимент — предполагает контролируемое изменение одного фактора (например, цены) при фиксации остальных и наблюдение за изменением позиции. Этот метод даёт наиболее чистые каузальные оценки, но требует сотрудничества с платформой или значительного бюджета на проведение, чтобы измерить влияние всех факторов.

2. Корреляционный анализ поисковой выдачи — основан на парсинге данных о позициях товаров и их характеристиках с последующим регрессионным моделированием. Данный метод является наиболее распространённым в индустриальных исследованиях и доступен внешним исследователям через аналитические сервисы. Его ограничение — невозможность разделения корреляции и причинно-следственной связи, а также проблема усечённой выборки (наблюдаемы только товары, попавшие на первые страницы выдачи).

3. Анализ естественных экспериментов — использует экзогенные шоки (изменение алгоритма, введение нового рекламного формата, сезонные акции) для идентификации каузальных эффектов. Для реализации такого метода требуются значительные временные затраты. Также этот подход сопряжен с коммерческими рисками, т.к. для проведения экспериментов нужен реальный кабинет продавца.

Таблица 1

Сравнительный анализ факторов ранжирования для Wb, Ozon и Amazon [составлено автором]
Table 1. Comparative analysis of ranking factors for Wb, Ozon, and Amazon [compiled by the author]

	Wildberries*	Ozon**	Amazon ^{3*} , ^{4*}
Конверсия	5-20%	15-25%	30-40%
Продажи / скорость продаж	10-25% объём продаж в рублях, последний месяц важнее	объединены в один фактор	10-15%
Логистика	30-40% помимо скорости доставки важен индекс локализации заказов	5-15%	8-15% (в приоритете модель фулфилмента FBA)
SEO	не указан, но спам-слова ведут к пессимизации	20-40% текстовая близость атрибутов к запросу	15-25% релевантность запроса + семантический слой
CTR / Популярность по запросу	входит в конверсию	10-15%	входит в конверсию
Акции и продвижение	7-35% (в период акции; доп. буст при совмещении с рекламой)	Бустинг на глобальных распродажах (коэффициент), платное продвижение	нет данных
Отзывы и рейтинг товара	1-10%	5-10%	до 10%
Цена	явно не указано	5-15% + бустинг за выгодный индекс цен	5-10%
Персонализация	имеет место, но без конкретного значения	10-15% (привязка к покупателю, его покупкам, интересам)	до 40% в зависимости от модели

* Выдача и ранжирование товаров на Wildberries: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://seller.wildberries.ru/instructions/ru/ru/material/item-search-results-and-ranking> (дата обращения 01.06.2026).

** Принципы работы поиска на Ozon [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://docs.ozon.ru/global/promotion/product-promotions/ozon-search/?country=CN> (дата обращения 01.06.2026).

^{3*} How Amazon's 2026 Algorithm Actually Ranks Products: The Factors Nobody Talks About: – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://amzprep.com/amazon-algorithm-ranking-factors/> (дата обращения 01.06.2026).

^{4*} Amazon Listing Optimization: A10 Algorithm Playbook: – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://novadata.io/resources/blog/listing-optimization> (дата обращения 01.06.2026).

В рамках данной работы использован второй подход, для формирования эмпирической базы взят аналитический сервис *MPSTATS*. Это специализированная платформа мониторинга маркетплейсов, осуществляющая систематический сбор информации о товарах в поисковой выдаче Wildberries, Ozon и Яндекс Маркета. *MPSTATS* является одним из наиболее широко используемых инструментов аналитики российских маркетплейсов и предоставляет данные о позициях товаров, коммерческих показателях продавцов и характеристиках карточек, получаемых по *API*. Достоверность данных сервиса эксперты отрасли оценивают не менее чем на 70%.

Для исследования собраны данные по 40 поисковым запросам в рамках одной товарной категории — средства для стирки — маркетплейса Wildberries за период с 2 по 8 марта 2026 года (одна календарная неделя). Взятые самые высокочастотные запросы с частотностью не менее 10 тыс./мес; каждый кластер содержит только один запрос (самый частотный) — это сделано с целью собрать как можно более вариативную выборку без повторяющихся пресетов. Выбор одной товарной категории сделан для чистоты данных, т.к. структура весов факторов может различаться между категориями, что привело бы к неинтерпретируемым результатам.

Период наблюдения — одна неделя — выбран по двум причинам. Во-первых, недельный интервал обеспечивает достаточное сглаживание внутрисуточных колебаний позиций (алгоритм ранжирования Wildberries обновляет выдачу в реальном времени, не публикуя конкретный период ее «пересборки»). Во-вторых, недельный период в меру короткий, чтобы значения факторов (продажи, рейтинг, цена) и позиция товара соответствовали

одному и тому же состоянию карточки: на более длительных интервалах данные получатся слишком усредненными, и выборка не будет прецизионной.

По каждому запросу были выгружены данные по товарам с первой страницы поисковой выдачи (раздел «Товары в поиске»). Для датасета выбраны следующие метрики товаров, описанные в *таблице 2* вместе с проверяемыми гипотезами.

Все гипотезы сформулированы как предположения о направлении связи, в регрессионной модели они проверяются как наличие статистически значимого коэффициента соответствующего знака.

В качестве зависимой переменной использована средняя органическая позиция товара в поисковой выдаче за период, очищенная от эффекта платного продвижения. Меньшее значение соответствует более высокой позиции.

Набор независимых переменных (предикторов) сформирован на основании факторов ранжирования, декларируемых платформой Wildberries и подтвержденных индустриальными аналитическими сервисами как *MPSTATS*. В модель включены 12 предикторов, описанных в *таблице 2*.

Переменные «объем продаж» и «количество отзывов» логарифмированы с использованием натурального логарифма с добавлением единицы ($\ln(x+1)$) для нормализации выраженных правосторонне асимметричных распределений: например, медиана отзывов — 4 155 при максимуме 1 207 170.

Из модели намеренно исключены переменные, являющиеся производными от включенных предикторов: выручка (включает количество заказов и цену), общая позиция в выдаче (включает рекламную компоненту

Таблица 2

Метрики и проверяемые гипотезы исследования
Table 2. Metrics and tested hypotheses

	Метрика	Проверяемая гипотеза
Логистические	Количество складов, включая FBS	Более широкое складское распределение остатков повышает видимость товара в регионах и способствует повышению в выдаче
	Наличие FBS	Платформе выгоднее продвигать товары селлеров, которые пользуются логистической архитектурой маркетплейса (по FBO), т.к. это повышает доходы маркетплейса (больше заказов – больше трат продавца на логистику). Товары по FBS могут иметь заниженные позиции, т.к. минуют логистические затраты, т.е. маркетплейс с их продажи «зарабатывает» меньше. (Гипотеза опровергнута, см. результаты)
	Дней в наличии	Аутсток хотя бы на несколько часов наносит непоправимый вред карточке и полностью уничтожает ее высокие позиции
Коммерческие	Количество заказов	Чем больше объем продаж, тем больше логистические затраты селлера, тем выше должна быть позиция карточки в выдаче
	Цена с СПП, руб.	Более выгодное предложение вызывает повышенную активность пользователей, поэтому дешевые товары могут ранжироваться выше
Продвижение	Количество поисковых запросов	Из-за широкого SEO товар показывается по большему количеству ключей, что увеличивает показы и нецелевой трафик, снижая CTR. Понижение конверсий сигнализирует о пониженном спросе, что может занижать позиции
	Средний процент выкупа	Высокая конверсия на последнем этапе может косвенно способствовать повышению объема продаж (товар действительно продан, а не заказан). Повышенные возвраты не выгодны маркетплейсу: логистические мощности тратятся без экономического эффекта
	Дней на маркетплейсе	Проблема «холодного старта» должна пессимизировать карточку
	Дробный рейтинг, средний рейтинг последних 15 отзывов, количество отзывов	Высокий рейтинг и много отзывов повышают доверие покупателей и кликабельность карточки. Высокий CTR должен продвигать карточку вверх в выдаче
	Количество акций	Участие в акциях понижает цены на товары и способствует увеличению спроса (аналогично коммерческим факторам)
	Средняя позиция в органике, средняя позиция в рекламе	Внутреннее продвижение предусмотрено для повышения позиций товаров, занимающих низ выдачи. Наличие рекламы не должно оказывать влияния на органические позиции.

и, следовательно, является частично зависимой), а также дублирующий показатель рейтинга (обобщённая оценка карточки коррелирует с последними отзывами).

Анализ проведён в несколько этапов. На первом этапе рассчитана описательная статистика по всем переменным (средние, медианы, стандартные отклонения, квартили) для общей характеристики выборки.

На втором этапе проведён квартильный анализ: выборка разделена на четыре равные группы по значению органической позиции (топ-25%, 25–50%, 50–75%, аутсайдеры 75–100%), по каждой группе рассчитаны медианные значения всех факторов. Медиана выбрана вместо среднего арифметического ввиду выраженной правосторонней асимметрии распределений большинства переменных. Данный этап носит описательный характер и не предполагает статистического тестирования, однако позволяет визуально выявить структурные различия между группами.

На третьем этапе построена линейная регрессионная модель методом наименьших квадратов (МНК), в которой зависимой переменной является органическая позиция товара, а независимыми — 12 перечисленных предикторов. Стандартные ошибки коэффициентов кластеризованы на уровне поискового запроса (40 кластеров) для учёта внутригрупповой корреляции наблюдений: товары, конкурирующие за позиции в рамках одного поискового запроса, не являются независимыми наблюдениями. Кластеризация стандартных ошибок является стандартным подходом для данных с групповой структурой.

Для обеспечения сопоставимости вкладов факторов, измеренных в различных единицах (рубли, баллы, проценты, штуки), дополнительно рассчитаны стандартизированные коэффициенты (бета-коэффициенты) путём z-нормализации всех переменных модели (вычитание среднего и деление на стандартное отклонение). Стандартизированный коэффициент показывает, на сколько стандартных отклонений изменяется зависимая переменная при изменении предиктора на одно стандартное отклонение.

Проверка мультиколлинеарности предикторов проведена на основании матрицы парных корреляций Пирсона. Все вычисления выполнены с использованием языка программирования *Python 3*.

Ограничения

Исследование имеет ряд ограничений, которые необходимо учитывать при интерпретации результатов.

1. *Усечённая выборка.* Данные охватывают только товары, попавшие на первые страницы выдачи по выбранным запросам. Товары, располагающиеся на более глубоких позициях, не наблюдаемы, что создаёт проблему усечённой выборки и ограничивает экстраполяцию результатов на всю совокупность товаров.
2. *Одна товарная категория.* Результаты получены для конкретной товарной категории и могут не распространяться на другие. Структура весов факторов ранжирования, скорее всего, различается между категориями с разной конкурентной динамикой, средним чеком и поведением покупателей.

3. *Один временной срез.* Поперечная модель не позволяет установить каузальные связи и отличить причину от следствия. Панельное исследование обеспечило бы более надёжную идентификацию, но существенно усложнило бы сбор данных ввиду динамического состава выдачи.
4. *Выбранный период* (2–8 марта 2026 г.) включает предпраздничные дни. Для категории «средства для стирки» сезонный эффект минимален, т.к. категория не относится к подарочным или импульсным покупкам, традиционно ассоциированным с 8 марта. Тем не менее, не исключено общее повышение покупательской активности на маркетплейсе в этот период, которое может равномерно затрагивать всю категорию и потенциально влиять на поведенческие метрики.
5. *Отсутствующие переменные.* Конверсия, персонализация и поведенческие метрики не доступны для наблюдения в используемом источнике данных. Их пропуск может приводить к смещению коэффициентов при коррелированных предикторах. Так, коэффициенты при переменных, положительно коррелирующих с пропущенной конверсией (рейтинг, отзывы), могут быть занижены, поскольку часть их эффекта поглощается конверсией.
6. *Ограничение переменной FBS.* *MPSTATS* не позволяет выгрузить отдельные данные по количеству складов с разными моделями фулфилмента (*FBO* и *FBS*). Переменная «количество складов» отражает суммарное число складов обоих типов, а переменная *FBS* только факт наличия модели *FBS* у продавца. Тем не менее, для наиболее полной картины стоит учитывать помимо соотношения моделей поставок еще и географию складов.
7. *Усреднение позиций.* Зависимая переменная представляет собой среднюю позицию за неделю, тогда как фактическое ранжирование обновляется ежедневно с учётом персонализации, геолокации и контекста сессии. Результаты, таким образом, отражают типичную структуру выдачи, а не ее реальное состояние на конкретный момент.
8. *Корреляционная, а не каузальная интерпретация.* Все коэффициенты следует интерпретировать как условные корреляции, а не как каузальные эффекты. Например, тезис «рост рейтинга на 1 балл улучшает позицию на 6,2 пункта» означает: товары с более высоким рейтингом при прочих равных условиях, контролируемых в модели, занимают более высокие позиции — но не то, что искусственное повышение рейтинга гарантирует улучшение позиции.

Результаты и обсуждение (Results and discussion)

Первичный датасет включал 3 359 наблюдений по 40 поисковым запросам. В ходе предварительной обработки из выборки были исключены две категории наблюдений. Во-первых, 249 наблюдений (7,4%) с нулевым значением органической позиции, интерпретируемым как отсутствие товара в поисковой выдаче по данному запросу в период наблюдения (артефакт формирования отчёта *MPSTATS*). Во-вторых, 154 наблюдения (4,6%) с нулевым значением рейтинга, свидетельствующим об

отсутствии завершённых покупок с обратной связью — для таких товаров значения исследуемых факторов ранжирования (рейтинг, отзывы, процент выкупа) не определены, и их включение в модель приводило к систематическому искажению результатов.

После очистки рабочий датасет составил 2 956 наблюдений. Описательная статистика выборки представлена ниже в *таблице 3*. Квартили в данной таблице описывают распределение каждой переменной по отдельности.

Средняя органическая позиция товара в выборке составляет 109,7 (стандартное отклонение 70,1), медиана — 93, что свидетельствует о правосторонней асимметрии распределения, т.е. большинство товаров сконцентрировано в первой трети выдачи, при этом имеется «хвост» аутсайдеров с позициями вплоть до 435.

Медианная цена — 509 рублей при ценовом диапазоне от 63 до 2 336 руб. Медианное количество отзывов — 4 155, при этом среднее значение существенно выше

(30 126), что отражает наличие товаров-бестселлеров с сотнями тысяч отзывов, задающих выраженный правосторонний «хвост» распределения. Медианный рейтинг — 4,59 из 5,0.

Медианный возраст карточки составил 512 дней (почти полтора года) при разбросе от 8 (новые карточки) до 2 234 дней (более 6 лет). Медианное число складов — 2, максимальное — 155 (вероятно, есть крупный мультибрендовый продавец с распределённой логистикой).

Медианный рекламный буст (разница между органической и общей позицией) составил 13 позиций, т.е. в среднем реклама поднимает товар на 13 позиций вверх в поисковой выдаче по сравнению с его органической позицией. Минимальный рекламный буст — 144 показывает, что есть товары с неэффективной рекламой, которая пессимизирует карточку относительно ее органической позиции.

На *рисунке 1* представлена матрица парных корреляций Пирсона. Максимальная корреляция между

Таблица 3

Описательная статистика выборки
Table 3. Descriptive statistics of the sample

	заказы, шт	рейтинг последних отзывов	рейтинг карточки	количество отзывов	процент выкупа	fbс	количество складов	цена с СПП	дней в наличии	дней на сайте	количество поисковых запросов	видимость в поиске	количество акций	органическая позиция	рекламная позиция	рекламный буст
среднее	213,0	4,5	4,8	30 126,9	94,4	0,6	3,4	562,3	6,9	657,1	301,8	224,6	1,7	109,7	37,392	72,281
стандартное отклонение	481,5	0,4	0,1	103 116,8	1,1	0,5	4,0	282,4	0,8	561,6	207,5	176,1	2,0	70,1	40,9	76,0
min	0	1	4	1	87	0	0	63	0	8	1	0	0	5	0	-144
25%	0	4,33	4,8	614	93	0	1	361,75	7	193	147	86	0	58	0	13
50% (медиана)	13	4,59	4,9	4 155	95	1	2	509	7	512	275	194	1	93	28	64
75%	185	4,8	4,9	17 093	95	1	5	688	7	902	407	310	3	152	66,25	119
max	5 119	5	5	1 207 170	97	1	155	2 336	7	2 234	1 310	1 202	12	435	238	368

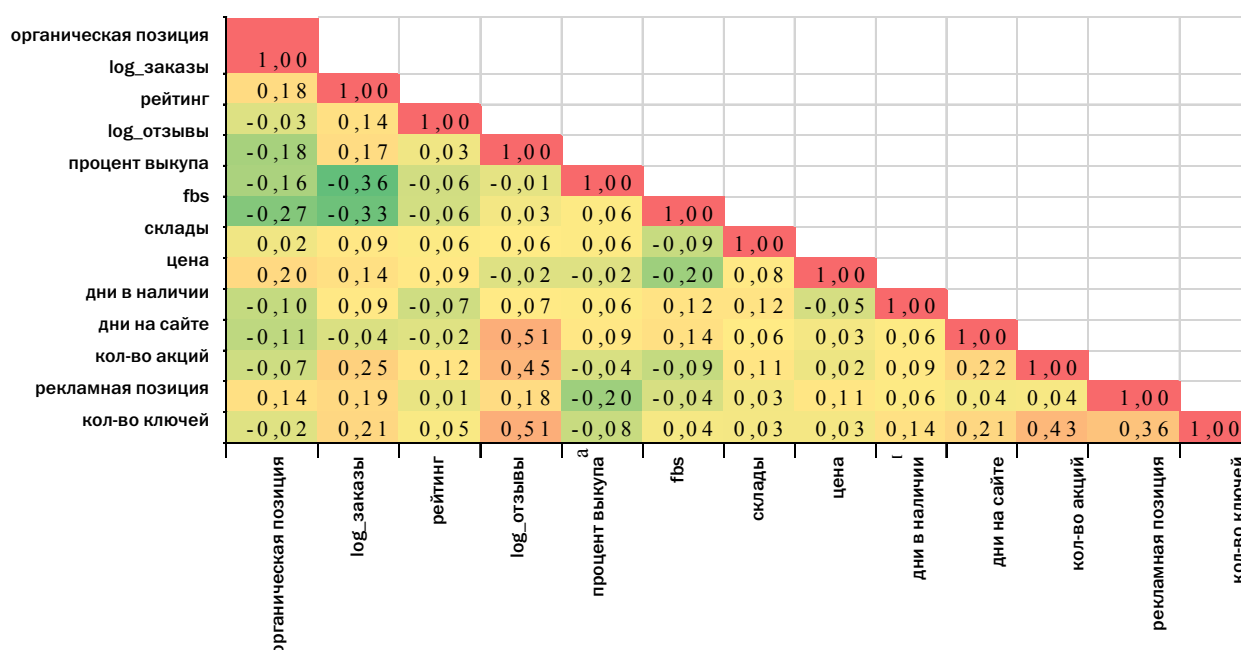


Рис. 1. Корреляционная матрица факторов ранжирования

Fig. 1. Pearson correlation matrix of ranking factors

предикторами составила 0,51 (между логарифмом числа отзывов и количеством ключевых слов), что не превышает критического порога мультиколлинеарности (0,7–0,8). Это свидетельствует о допустимости включения всех переменных в единую модель.

Для выявления общих закономерностей было произведено разделение выборки на квартили по органической позиции. Результаты квартильного анализа занесены в *таблицу 4*.

Доля FBS-товаров монотонно убывает от топ-категории (80,2%) к аутсайдерам (40,8%). Разрыв между крайними группами составляет 39,4 процентных пунктов. При этом медианное число складов в топ-квартиле – 2, в остальных группах – 3. Получается, работа по FBS не занижает ранжирование карточки, вопреки расхожему мнению экспертов отрасли.

Медианное количество отзывов в топ-квартиле (7 490) втрое превышает значение в нижнем квартиле (2 434) и также монотонно убывает от топа к низу выдачи. При этом закономерного убывания по рейтингу не наблюдается.

Медианная цена в топе – 420 руб., у аутсайдеров – 571 руб. (разрыв 26,5%). Низкая цена косвенно влияет на все этапы конверсии (дешевое предложение более привлекательно для пользователей), поэтому данный паттерн может быть устойчивым.

Медианный возраст карточки в топ-квартиле (643 дня) превышает значение в нижнем квартиле (451 день), что свидетельствует о преобладании зрелых карточек в вер-

хних позициях. Это подтверждает наличие «холодного старта» как главной проблемы новых товаров. Гипотеза о бусте новинок не нашла эмпирического подтверждения (статистически незначима).

Рекламный буст демонстрирует выраженную обратную зависимость от органической позиции: в топ-квартиле он составляет 3 позиции, тогда как в нижнем квартиле 163 позиции. Товары с высоким органическим ранжированием не просто не зависят от рекламного продвижения, а не нуждаются в нем. Аутсайдеры же компенсируют низкую позицию затратами на внутреннюю рекламу.

Медианное значение заказов в топ-квартиле составляет 0, при этом среднее – 159. Данное расхождение свидетельствует о неоднородности состава топ-квартиля, это связано с методологией оценки продаж аналитическим сервисом. С 2025 года Wildberries ограничил передачу коммерческих данных продавцов с целью умирить жалобы на конфиденциальность. Это в значительной мере усложнило сбор данных для внешних сервисов, что привело к использованию модельных оценок и предиктивных ИИ-моделей вместо фактических данных API/платформы [i].

Для оценки статистической значимости и относительного вклада каждого фактора в позицию товара при контроле за остальными наблюдаемыми характеристиками, был проведен регрессионный анализ, результаты которого представлены в *таблице 5*. Модель с 12 предикторами и кластеризованными стандартными ошибками

Таблица 4

Квартильный анализ
Table 4. Quartile analysis

	Заказы, шт	Рейтинг	Кол-во отзывов	процент выкупа	FBS	доля FBS, %	Кол-во складов	цена с СПП	дней в наличии	дней на сайте	Кол-во акций	органическая позиция	рекламная позиция	рекламный буст	заказы, шт (среднее)
Топ (1-25%)	0	4,59	7 490	95	1	80,2	2	420	7	643	2	35	28	3	158,70
25-50%	13	4,67	4 316	95	1	55,5	3	513	7	587	2	77	26	48	265,82
50-75%	36	4,67	2 974,5	94	0	46,1	3	548	7	402	1	120	0	97	257,66
Аутсайдеры (75-100%)	37,5	4,53	2 434,5	94	0	40,8	3	571	7	451	0	197	37	163	171,31

Таблица 5

Регрессионный анализ
Table 5. Regression analysis

	Нестандартизованный коэффициент	Ст. ошибка	β-коэф	p	Значимость	Доверительный интервал (ДИ)
константа	831,1434	249,2183	-	0,0009	***	-
log(заказы)	2,5023	0,9622	0,0911	0,0093	***	[0,616; 4,388]
рейтинг	-11,1599	3,7716	-0,0662	0,0031	***	[-18,552; -3,768]
log(отзывы)	-6,2559	1,1748	-0,2201	0	***	[-8,559; -3,953]
процент выкупа	-6,3849	2,7171	-0,0979	0,0188	**	[-11,710; -1,060]
FBS	-28,6468	4,5571	-0,2029	0	***	[-37,579; -19,715]
кол-во складов	0,2818	0,3974	0,016	0,4783		[-0,497; 1,061]
дни в наличии	-5,8111	1,9945	-0,0675	0,0036	***	[-9,720; -1,902]
дней на сайте	0,004	0,0032	0,0319	0,2088		[-0,002; 0,010]
цена с СПП	0,0302	0,0081	0,1216	0,0002	***	[0,014; 0,046]
кол-во поисковых запросов	0,0165	0,011	0,0489	0,1333		[-0,005; 0,038]
кол-во акций	-1,2956	0,9879	-0,0376	0,1897		[-3,232; 0,641]
рекламная позиция	0,1883	0,0515	0,1099	0,0003	***	[0,087; 0,289]

Примечание: зависимая переменная – органическая позиция, пунктов (меньшие значения соответствуют более высоким позициям выдачи). Нестандартизованные коэффициенты выражены в пунктах позиции на единицу соответствующей метрики. β-коэффициенты безразмерны и показывают изменение зависимой переменной в стандартных отклонениях при изменении предиктора на одно стандартное отклонение.

по запросу объясняет 17,2% вариации органической позиции ($R^2 = 0,172$). Восемь из двенадцати предикторов показали статистически значимую связь с зависимой переменной.

Наибольший стандартизированный коэффициент имеет количество отзывов ($\beta = -0,220$, $p < 0,001$): удвоение числа отзывов улучшает позицию товара на 6,3 пункта. Отзывы — это одновременно и прямой фактор ранжирования, и косвенный индикатор накопленного социального доказательства.

Вторым по силе влияния является наличие модели *FBS* ($\beta = -0,203$, $p < 0,001$): при прочих равных, товары с *FBS* ранжируются на 28,6 позиции выше, чем товары без *FBS*. После включения *FBS* в модель переменная «число складов» потеряла статистическую значимость ($p = 0,478$). Исходная гипотеза о пессимизации *FBS*-артикулов не подтвердилась: эмпирически *FBS* улучшает органическую позицию, а не ухудшает её. Возможное объяснение: алгоритм учитывает не только непосредственную нагрузку на склады маркетплейса, но и скорость доставки конечному покупателю, на которую поставка из регионально-го склада продавца может влиять положительно.

Финальная цена товара ($\beta = 0,122$, $p = 0,0002$) тоже показала значимый эффект, но с положительным коэффициентом: каждые 100 рублей увеличения цены ассоциированы с ухудшением позиции на 3,0 пункта.

Рекламная позиция товара также показала значимую положительную связь с органической позицией ($\beta = 0,110$, $p < 0,001$): чем ниже (больше) рекламная позиция, тем ниже (больше) органическая позиция.

Не достигли порога статистической значимости такие факторы, как количество складов ($p = 0,478$), возраст карточки ($p = 0,209$), количество ключевых слов ($p = 0,133$) и участие в акциях ($p = 0,190$).

Наглядно сравнение β -коэффициентов продемонстрировано на рисунке 2.

Полученные результаты частично подтверждают, а частично корректируют оценки весов факторов ранжирования, представленные в индустриальных источниках.

Так, шесть из двенадцати исследованных факторов показали статистически значимую связь с органической позицией в ожидаемом направлении. Наибольшие по абсолютной величине стандартизированные коэффициенты получены для количества отзывов ($\beta = -0,220$, 95% ДИ [-8,559; -3,953] и наличия модели *FBS* ($\beta = -0,203$, 95% ДИ [-37,579; -19,715]). Близость значений этих коэффициентов не позволяет однозначно утверждать о статистически значимом различии их вкладов, однако оба фактора существенно превосходят по силе влияния остальные предикторы модели. Примечательно, что большее количество отзывов одновременно положительно влияет и на конверсию, поскольку является социальным доказательством качества и популярности товара. Анало-

гично работает и низкая цена — ее влияние не указано напрямую, но в ходе исследования выяснилось, что товары с низкой ценой занимают верхние позиции выдачи, скорее всего, по той же причине (товары в топе стоят в среднем на 26,5% дешевле аутсайдеров).

Скорость логистики, а именно наличие модели *FBS* подтвердилось как второй по силе фактор, вклад которого поглощает вклад количества складов. При прочих равных товары с *FBS* ранжируются на 28,6 позиции выше, несмотря на стойкое предубеждение продавцов в пользу *FBO*. Также подтверждены рейтинг товара, процент выкупа (один из этапов конверсии), стабильность наличия на складе. Контрольная переменная «возраст карточки» оказалась незначимой ($p = 0,209$), что опровергает гипотезу о «бусте новинок». Квартильный анализ показывает, что зрелые карточки занимают более высокие позиции (медиана 643 дня в топе против 451 дня у аутсайдеров). Это подтверждает проблему «холодного старта»: новые товары без накопленных отзывов и конверсий не получают высоких органических позиций.

Два фактора показали значимую связь с позицией, однако их содержание остаётся неоднозначным. Количество ключей в *SEO* не достигло порога статистической значимости как предиктор позиции, т.к. текстовая релевантность определяет попадание товара в выдачу по конкретному запросу, а не место внутри неё. Рекламная позиция обнаружила значимую связь с органической позицией, однако невозможно разграничить прямое влияние рекламы на органику. Вероятнее всего обратное — у товаров с сильной органикой рекламный буст «отталкивается» от нее, а не с конца выдачи, что позволяет достичь более высоких мест. К тому же, квартильный анализ показывает, что медианный рекламный буст у топ-товаров незначителен по сравнению с аутсайдерами, что косвенно свидетельствует о вторичности рекламы по отношению к органике. Участие в акциях не показало самостоятельного эффекта, возможно, их влияние реализуется через ценовую переменную, уже включенную в модель.

Единственный фактор, показавший парадоксальный паттерн — объём продаж ($\beta = +0,091$, $p = 0,009$). Индустриальные источники и сама платформа единогласно называют объём продаж главным фактором ранжирования

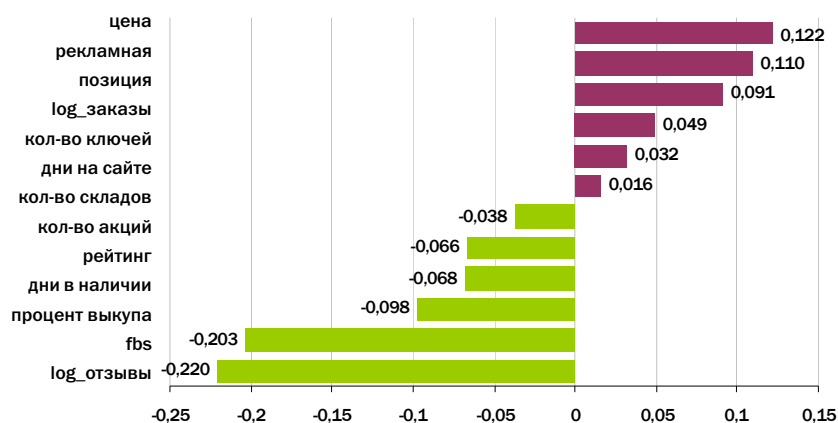


Рис.2. Стандартизированные β -коэффициенты регрессионной модели
Fig.2. Standardized regression coefficients (β)

и ожидаемым направлением «больше продаж — выше позиция». Наблюдаемое расхождение объясняется уже упомянутыми ограничениями измерения. Переменная «заказы» в *MPSTATS* (и аналогах) отражает совокупные продажи товара по всем зонам показов, тогда как алгоритм ранжирования учитывает продажи именно через поисковую выдачу. Товар может быть лидером продаж в рекомендательных полках, при этом занимая слабые позиции в поисковой выдаче по конкретному запросу. Переменная сохранена в модели непосредственно для валидации опубликованных маркетплейсом данных о факторах ранжирования, а полученный результат указывает на ограничение доступных внешних данных, обусловленное закрытостью *API* платформы^{9*}.

В совокупности результаты свидетельствуют о том, что большинство факторов ранжирования Wildberries, опубликованных самой платформой, находят эмпирическое подтверждение на наблюдаемых данных. Включённые в модель предикторы объясняют 17,2% вариации органической позиции; оставшиеся ~83% определяются принципиально ненаблюдаемыми факторами, например, персонализацией, другими этапами конверсии и поведенческими метриками сессии, доступными только самой платформе.

Заключение (Conclusion)

Проведённое исследование показало, что большинство опубликованных Wildberries факторов ранжирования находят эмпирическое подтверждение на наблюдаемых данных. Ключевыми предикторами органической позиции оказались количество отзывов, модель фулфилмента, рейтинг, цена, процент выкупа и бесперебойное наличие. Тем не менее, 83% вариации позиции определяется факторами, недоступными внешнему исследо-

вателю, что отражает механизм современных алгоритмов ранжирования — они представляют собой динамически обучаемые *ML*-системы, а не статические формулы с фиксированными весами.

Именно это обстоятельство задаёт наиболее перспективные направления дальнейшей работы. Переход к панельному дизайну позволит наблюдать, как изменение отдельного фактора, например, смена модели фулфилмента, отражается на позиции. Сравнение алгоритмов Wildberries, Ozon и прочих маркетплейсов на сопоставимых данных остаётся практически неисследованной областью, несмотря на очевидные различия в заявляемых факторах.

Наиболее перспективным направлением также представляется изучение влияния генеративного поиска на архитектуру ранжирования. Amazon уже внедрил ИИ-ассистента *Rufus*, переводящего поиск из режима «список по ключевому слову» в режим диалога с контекстом^{10*}. Wildberries и Ozon движутся в том же направлении. Это означает, что текстовые факторы ранжирования могут принципиально изменить свою роль: на смену релевантности запросу придёт релевантность покупательскому намерению, извлекаемому из диалога^{11*}.

Отдельного внимания заслуживает проблема алгоритмической справедливости. Остаётся неизученным, получают ли крупные продавцы структурные преимущества в ранжировании в силу объёма продаж, независимо от качества карточки и потребительского опыта. Если алгоритм систематически вознаграждает размер, а не качество, это создаёт барьеры входа для малого бизнеса и концентрирует рынок вокруг нескольких игроков. На англоязычных платформах эта проблема уже стала предметом академических исследований и антимонопольного регулирования [4].

ИСТОЧНИКИ (References):

1. Online Search and Optimal Product Rankings: An Empirical Framework / G. Compiani, G. Lewis, S. Peng, P. Wang // *Marketing Science*. - 2023. - V. 43. - №3. - DOI 10.1287/mksc.2022.0071.
2. Балакшин, И. С. Анализ потребительского поведения на универсальных и нишевых маркетплейсах: особенности и ключевые факторы спроса на российском рынке / И. С. Балакшин // *Вестник евразийской науки*. - 2025. - Т. 17, № 2. - DOI 10.15862/19ECVN225.
3. Кружалов, А. В. Маркетинговые стратегии конкуренции торговых компаний на цифровых площадках / А. В. Кружалов // *Прикладные экономические исследования*. - 2025. - № 6. - С. 150-155. - DOI 10.47576/2949-1908.2025.6.6.018.
4. Krishnan V. Privacy-Preserving Fair Benchmarking in Platform-Mediated Markets / V. Krishnan // *Journal of Information Systems Engineering & Management*. - 2026. - V. 11. - №1s. - P. 557-568. - DOI 10.52783/jisem.v11i1s.14137.

Поступила в редакцию / Received 20.06.2026

После доработки / Revision 27.07.2026

Принята к публикации / Accepted 11.08.2026

^{9*} Цифры любят тишину: — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/8079374> (дата обращения 01.06.2026).

^{10*} Amazon's next-gen AI assistant for shopping is now even smarter, more capable, and more helpful [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.aboutamazon.com/news/retail/amazon-rufus-ai-assistant-personalized-shopping-features> (дата обращения 01.06.2026).

^{11*} The Rise of AI Search: Implications for Information Markets and Human Judgement at Scale [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://arxiv.org/abs/2602.13415v2> (дата обращения: 07.06.2026).

**ИССЛЕДОВАНИЕ ФАКТОРОВ ИДЕНТИФИКАЦИИ ОБРАЗА НАЦИОНАЛЬНОГО БРЕНДА РФ
У РАЗНЫХ ГРУПП ПОТРЕБИТЕЛЕЙ***A Study of Factors in Identifying the Image of the Russian National Brand Among Different Consumer Groups***Бондаренко Виктория Андреевна,**

д.э.н., профессор, профессор кафедры маркетинга, Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы; г. Москва, Россия, ул. Миклухо-Маклая, 6; профессор кафедры маркетинга услуг и бренд-менеджмента, Государственный университет управления; г. Москва, Россия, Рязанский проспект, 99

Bondarenko Victoria Andreevna,

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Marketing, Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba; 6 Miklukho-Maklaya St., Moscow, Russia; Professor of the Department of Service Marketing and Brand Management, State University of Management; 99 Ryazansky Prospekt, Moscow, Russia
bondarenko_va@pfur.ru

<https://orcid.org/0000-0003-2921-7548>

**Нога Владислава Игоревна,**

ассистент кафедры маркетинга, Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы; г. Москва, Россия, ул. Миклухо-Маклая, д. 6

Nogha Vladislava Igorevna,

Assistant Professor of Marketing Department, Patrice Lumumba Peoples' Friendship University of Russia; 6 Miklukho-Maklaya St., Moscow, Russia
noga_vi@pfur.ru

<https://orcid.org/0000-0002-7156-5493>

В статье исследована актуальная проблема восприятия национального бренда России в условиях геополитической нестабильности и санкционного давления. Цель работы – выявление структурообразующих факторов идентификации образа РФ среди внутренней и внешней аудиторий на основе массового онлайн-опроса и факторного анализа. Результаты показали амбивалентность восприятия: высокий культурно-интеллектуальный капитал сочетается с устойчивыми социально-технологическими стереотипами. Эмпирически обоснована триада ключевых точек роста национального бренда – технологическое лидерство, культурная идентичность, дружелюбие и гостеприимство. Среди лимитирующих факторов выделены восприятие небезопасности, поляризация оценок военного потенциала и риски ослабления международного влияния. Факторный анализ подтвердил значимость технологического развития, социальной поддержки и образования как приоритетных направлений для ребрендинга. На основе полученных данных предложена матрица коммуникационной фокусировки, учитывающая дифференцированные запросы молодежи, специалистов, старшего поколения и иностранных респондентов. Авторы заключают, что формирование обновленного национального бренда России требует сбалансированной стратегии, направленной на развитие выявленных точек роста при одновременной компенсации репутационных барьеров.

Ключевые слова: национальный бренд; брендинг территории; имидж России; факторный анализ; восприятие потребителей; технологический суверенитет; культурное наследие; коммуникационная стратегия; геополитический контекст; репутация страны; сегментация аудитории.

The article examines the pressing issue of how Russia's national brand is perceived in the context of geopolitical instability and sanctions pressure. The aim of the study is to identify the structure-forming factors that shape the image of the Russian Federation among domestic and foreign audiences, based on a large-scale online survey and factor analysis. The results revealed the ambivalence of perception: a high level of cultural and intellectual capital coexists with persistent socio-technological stereotypes. An empirically substantiated triad of key growth points for the national brand has been identified: technological leadership, cultural identity, friendliness, and hospitality. Among the limiting factors, the perception of insecurity, the polarization of assessments of military potential, and the risks of weakening international influence have been identified. Factor analysis has confirmed the significance of technological development, social support, and education as priority areas for rebranding. Based on the data obtained, a communication focus matrix has been proposed, taking into account the differentiated needs of young people, professionals, the older generation, and foreign respondents. The authors conclude that the formation of a renewed national brand for Russia requires a balanced strategy aimed at developing the identified growth points while simultaneously compensating for reputational barriers.

Keywords: national brand; territory branding; Russia's image; factor analysis; consumer perception; technological sovereignty; cultural heritage; communication strategy; geopolitical context; country's reputation; audience segmentation.

Введение (Introduction)

Вопрос построения национального бренда достаточно глубоко проработан в научной и прикладной литературе [1, 2, 3, 4], однако он продолжает оставаться в фокусе исследования теоретиков и практиков. Для определенных стран такая сложная конструкция, как национальный бренд, является значимой, поскольку выступает обеспечительным элементом в части проявления «мягкой силы», привлечения и упрочнения взаимоотношений с привлекательными партнерами и инвесторами. Для России, в объективно усложненной геополитической обстановке, отягощенной санкционными реалиями, проблематика национального бренда представляется в вы-

сокой степени актуализированной, поскольку использование мягкой силы сегодня идентифицируется в качестве приоритетной задачи для упрочнения позиции на мировой арене.

Следует отметить, что измерение силы национального бренда – сложная междисциплинарная задача и не всегда результаты этих измерений представляются объективными, поскольку объект исследования включает экономические, культурные, политические и социальные аспекты жизни страны. В отличие от товарных брендов, национальный бренд не управляется единой маркетинговой службой и формируется под воздействием десятков факторов, включая внешнюю политику,

экспорт, туризм и даже успехи спортивных сборных или представителей креативных индустрий.

Измерительные индексы условно можно разделить на две большие группы: прямые (перцепционные), которые измеряют восприятие страны через опросы общественного мнения и косвенные (поведенческие), которые опираются на анализ реальных экономических метрик и иных статистических данных.

Уточним, что национальный бренд, по определению *Anholt-GfK Nation Brand Index*, представляет собой «совокупность эмоциональных, культурных и экономических ассоциаций, связанных с государством»*, и выступает как «золотой стандарт» в измерении силы брендов стран. Применительно к ситуации России этот образ достаточно многогранен: с одной стороны, он опирается на некие традиционно формулируемые сильные неколебимые столпы такие как: культурное наследие, космические победы, энергетическое лидерство, с другой — сталкивается с вызовами, такими как геополитическое напряжение, искусственно созданные медийные нарративы и санкционное давление.

По данным *Brand Finance Global Soft Power Index* 2025 года**, Россия занимает 16-ю строчку рейтинга с оценкой 58,1 среди 193 стран. Структура данного индекса представлена 8 основными столпами и 35 атрибутами, описывающими каждый из этих направлений (табл. 1).

Согласно трактовке, приведенной на сайте рейтинга, под мягкой силой понимается «способность государства влиять на предпочтения и поведение различных участ-

ников международной арены за счет привлечения и убеждения, а не принуждения».

Индекс *FutureBrand Country Brand Index (CBI)* исследует то, насколько восприятие страны помогает ей конкурировать за ресурсы (бизнес, инвестиции, таланты). В части методологии используется модель иерархического принятия решений, а мнение исследуется на уровне «информированной глобальной общественности» — путешественников и представителей бизнес-среды. Индекс оценивает страну по цепочке «осведомленность — знакомство — ассоциации — предпочтение — рассмотрение — решение — адвокация». Аналогично коммерческим брендам, *CBI* выбирает страны, которые простраивают связь с потребителем на эмоциональном уровне. В данном рейтинге артикулируется понятие «страна как бренд», тем самым объясняя, что не все страны обладают сильным брендом в отношении территориального брендинга [5].

RepCore — это специализированный рейтинг, который измеряет репутацию стран на глобальном уровне^{3*}. В отличие от индексов, оценивающих «мягкую силу» через привлекательность культуры и политики, *RepCore* основывается на фундаментальном доверии, уважении, и восхищении, которые страна вызывает у международного сообщества [5].

Индекс *Brand Finance Nation Brand* занимает промежуточное положение между прямыми и косвенными индексами, но чаще всего его рассматривают как прямой из-за сильной зависимости от восприятия, хотя и достаточно монетизированного. Метод данного индекса

Таблица 1

Структура *Brand Finance Global Soft Power Index*
Table 1. The structure of the *Brand Finance Global Soft Power Index*

Бизнес и торговля	Государственное управление	Международные отношения	Культура и наследие	Медиа и коммуникации	Образование и наука	Устойчивое будущее	Люди и ценности
Сильная и стабильная экономика	Уважаемое на международном уровне правительство и лидеры	Влиятельность в дипломатических кругах	Влиятельность в искусстве и развлечениях	Внимательное слежение за событиями	Передовые технологии и инновации	Инвестиции в зеленую энергию и технологии	Надежность
Товары и бренды, которые любит весь мир	Политически стабильное правительство	Помощь нуждающимся странам	Еда, которую любит весь мир	Легкость общения	Прогресс в науке	Устойчивая инфраструктура городов и транспорта	Щедрость
Легкость ведения бизнеса	Высокие этические стандарты и низкий уровень коррупции	Хорошие отношения с другими странами	Великие места для посещений	Влиятельность СМИ	Сильная система образования	Действия для защиты окружающей среды	Дружелюбие
Перспективы роста потенциал	Безопасность и надежность		Лидерство в спорте	Надежность СМИ	Инвестиции в освоение космоса	Поддержка глобальных усилий по борьбе с изменением климата	Веселье
	Соблюдение законов и прав человека		Привлекательный образ жизни				Терпимость и инклюзивность
			Богатое наследие				

* The Anholt Nation Brands Index [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.anholt.co/nbi> (дата обращения: 28.10.2025).

** Global Soft Power Index 2025 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_45671/objava_195259/fajlovi/Global%20Soft%20Power%20Index%202025.pdf (дата обращения: 12.12.2025).

^{3*} Reputation Lab [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://corporatereputationlab.com/en/home/> (дата обращения: 12.12.2025).

основан на расчете роялти (лицензионного платежа). Компания оценивает, сколько стоила бы страна, если бы она платила за использование своей репутации на открытом рынке, интегрируя данные о репутации (восприятии) и финансовые показатели (ВВП, прогнозы роста и т.д.).^{4*}

Good Country /s Index (GCI) самый нетривиальный индекс, оценивающий вклад страны в человечество. Для данного индекса используются данные ООН, Всемирного банка и иных международных организаций. Отметим, что всего используется 35 индикаторов, сгруппированных в 7 категорий: наука и технологии, культура, мир и безопасность, мировой порядок, климат, процветание и равенство, здоровье и благополучие. Для получения результатов не проводятся измеримые опросы, оценивается условное «поведение страны» в глобальном масштабе. Высокий рейтинг в рамках данного индекса означает, что страна поставляет миру больше положительных экстерналий (технологии, помощь, культурный экспорт), чем отрицательных [6].

К косвенным индексам можно отнести методику, предложенную *IPS National Competitiveness Research*, которая базируется на стратегическом подходе и разделяет конкурентоспособность, а значит и силу бренда в т.ч. на две стратегии, оценивающийся в двух измерениях^{5*}: стратегия лидерства по издержкам, т.е. оценка способности страны производить товары /услуги дешевле других и стратегия дифференциации — т.е. оценка способности производить уникальные товары высокого качества (с сильным брендом), за которые покупатели готовы платить больше. Как видно, этот индекс основан на анализе экспортных данных и структуры промышленности, а не на использовании опросного метода. Он показывает силу бренда через призму глобальной торговой стратегии.

Индекс *Kantar BrandZ* известен как рейтинг коммерческих брендов. Для его расчета используется методология «Вклад бренда», которая широко используется для оценки силы национальных брендов, через силу их продуктов. Индекс оценивает бренды (и страны) через параметр «значимость» (функциональная и эмоциональная), «различие» (уникальность) и «присутствие» (быстрая запоминаемость). Сила национального бренда здесь измеряется не напрямую, а через успех компаний в глобальном рейтинге^{6*}.

Если обращаться к отечественной практике, то на сегодняшний день не публикуется регулярного ежегодного устоявшегося индекса национального бренда, аналогичного международным (*Anholt NBI*, *RepCore*, *Good Country Index*), однако наиболее близким к созданию полноценной системы оценки можно считать деятельность компании *BrandLab*, но чаще всего компания оценивает именно коммерческие бренды. Ключевые показатели, которые используются для оценки силы брендов являются — узнаваемость, имидж и дизайн, качество управления, лояльность клиентов, широта дистри-

буции, юридическая защита. Однако мы понимаем, что образ национального бренда — не монолит, декларируемый сверху. Это динамическая конструкция, возникающая в результате взаимодействия официальных нарративов, государственных интересов, медийного поля, личного опыта и, что особенно важно, субъективного восприятия различных групп потребителей. Именно данные когнитивные и эмоциональные паттерны определяют конечную эффективность и результативность национального бренда.

Внутренняя аудитория (граждане РФ) и внешняя (зарубежные жители, инвесторы, туристы) обладают принципиально разными системами координат, сформированным культурным опытом, политической конъюнктурой, доступностью информации и личными воззрениями, и ценностями. Следовательно, сложно утверждать о том, что существует единый «образ России», скорее существуют множество его репрезентаций, варьирующихся от группы восприятия.

На основании выше изложенного актуальным является выявление факторов, позволяющих идентифицировать образ национального бренда России (что было реализовано на базе опроса и соответствующей статистической обработки), что в рамках данной публикации предполагает представление результатов и их обсуждение.

Материалы и методы (Materials and methods)

С целью выявления, систематизации и анализа структурообразующих факторов идентификации образа национального бренда среди ключевых групп потребителей было проведено исследование в формате опроса, в ходе которого респондентам предлагалось ответить на блоки вопросов, связанных с восприятием России по следующим направлениям:

- ♦ Общий блок;
- ♦ Ассоциативный;
- ♦ Культурно-исторический;
- ♦ Социально-экономический;
- ♦ Блок международной деятельности.

Для достижения данной цели были поставлены следующие задачи:

1. Определить набор более значимых факторов (атрибутов), по которым потребители оценивают национальный бренд РФ (культура и история, наука и технологии, политика и институты, качество жизни, бизнес-среда и бренды, природные ресурсы и т.д.).
2. Оценить эмоциональную окраску (валентность) и ассоциативные ряды в восприятии факторов идентификации.
3. Сегментировать аудиторию по характеру восприятия и выявить различия в факторной структуре образа между:
 - ♦ внутренними и внешними потребителями;
 - ♦ разными возрастными и социально-профессиональными группами.

^{4*} Brand Finance Nation Brand [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://brandfinance.com/insights/nation-brand-value-2025-key-trends-ranking-shifts-and-economic-insights> (дата обращения: 12.12.2025).

^{5*} National Competitiveness Research [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.ipsnc.org/research.html> (дата обращения: 12.12.2025).

^{6*} Kantar BrandZ [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.kantar.com/campaigns/brandz> (дата обращения: 12.12.2025).

4. Определить потенциальные «точки роста» и лимитирующие факторы, на которых следует сфокусировать коммуникационные и стратегические усилия.

Методологическую основу исследования составил массовый онлайн-опрос, позволивший охватить разные группы респондентов, как резидентов, так и не резидентов РФ. Для анализа данных применялись методы статистического анализа.

Ключевым инструментом для проведения исследования стала разработанная анкета для онлайн опроса. Анкета включала в себя блоки вопросов по следующим тематикам: ассоциации, культурно-исторические символы и личности, люди, социально-экономическое развитие, международная репутация. Коэффициент надежности (*Cronbach's α*) составил 0,88, что подтверждает высокую валидность данных.

Результаты и обсуждение (Results and discussion)

В проведенном исследовании были получены следующие результаты. Опрос прошли 300 человек, доминирующей группой респондентов (около 70%) выступила молодежь 18–24 года, что задает тон всему опросу. Данная группа находится в стадии формирования ценностей, карьерного старта и максимально восприимчива к нарративам о собственном будущем, чьи взгляды будут определять страну в ближайшие десятилетия. Значимой группой опрошенных выступила взрослые от 25 до 44 лет (20%), в данной категории представлены молодые специалисты, госслужащие, преподаватели, военные. Их мнение отражает взгляд активного трудоспособного населения. Меньшинство опрошенных составили более старшие группы (47–60, 60+). Ответы данной категории дают историческую ретроспективу и консервативную оценку. Что касается региона проживания, то преобладающее большинство — граждане РФ (73%). Среди них выделяются столичные жители (Москва и Санкт-Петербург), что может создавать «столичный» крен в восприятии, а также жители регионов (Ростовская обл., Краснодарский край, Томская обл., Хабаровский край). Важной группой респондентов выступили иностранцы (37%), в основном студенты из стран СНГ (Казахстан, Узбекистан, Армения, Азербайджан, Молдова), а также Китая, Монголии, Венесуэлы, Эквадора. Это дает важный взгляд внешней, дружественной аудитории.

В первом блоке вопросов респондентам предлагалось построить ассоциативные ряды относительно текущего образа России в их представлении на основе исторических личностей и символов. На вопрос (с множественным вариантом ответа) «С какими историческими личностями ассоциируется Россия?» ответы респондентов разделились следующим образом (табл. 2).

Анализ ответов на данный блок вопросов выявил четкую иерархию и несколько смысловых групп, отражающих, какие фигуры формируют представление в исторической ретроспективе. Первый кластер, который формируется на основе выбора респондентов в процентном соотношении самый доминирующий. Его можно обозначить как «Созидатели государства и полководцы», доля составляет — 98%. Процент в данном случае, это доля

респондентов, упомянувших хотя бы одну фигуру кластера. Ядром кластера являются такие личности, как Петр I (Великий), Владимир Путин, Иосиф Сталин, Екатерина II (Великая). Эти личности ассоциируются в первую очередь с укреплением, расширением, модернизацией государства. Это кластер, формирующий образ России, как великой и сильной державы.

Второй кластер состоит из деятелей культуры и науки можно обозначить как «Лидеры культуры и науки», доля упоминаемости при выборе респондентов — 85%. В ядро кластера включены Александр Пушкин, Лев Толстой, Михаил Ломоносов. Данный кластер олицетворяет культурное и интеллектуальное богатство России. Второй по значимости пласт, создающий образ страны высокой культуры и науки.

В третий кластер вошли представители средневековых правителей Руси (35%): Александр Невский, Владимир Креститель, которые являются символом истоков российской государственности, духовного выбора (крещения Руси) и ранней героической борьбы. Идентификация данного кластера важна для исторической глубины и религиозно-патриотического дискурса.

На вопрос «Какие первые 3–5 слов прилагательных приходят вам в голову, когда вы думаете о России?» были получены ответы респондентов, которые условно можно сгруппировать по категориям (табл. 3).

Таблица 2

Доля респондентов, ассоциирующих России с историческими личностями

Table 2. The proportion of respondents who associate Russia with historical figures

Исторические личности	Доля респондентов, %
Петр I (Великий)	95
Владимир Путин	80
Иосиф Сталин	60
Александр Пушкин	60
Владимир Ленин	55
Лев Толстой	40
Екатерина II (Великая)	
Александр Невский	29,6
Михаил Ломоносов	29,4
Александр Суворов	28,9

Таблица 3

Распределение ответов на вопрос «Какие первые 3–5 слов прилагательных приходят вам в голову, когда вы думаете о России?»

Table 3. Distribution of responses to the question "What are the first 3–5 adjective words that come to your mind when you think about Russia?"

Группа	Прилагательные
Сила и мощь	Великая, сильная, мощная, большая, могучая
Географический масштаб и природа	Большая, огромная, необъятная, красивая, холодная, зеленая, лесная
Эмоциональная и культурная связь	Родная, добрая, гостеприимная, непредсказуемая, любимая, историческая, культурная, литературная, духовная, душевная, богатая
Многонациональность и разнообразие	Многонациональная, разнообразная, многогранная

В данном блоке опроса преобладают положительные, патристически окрашенные характеристики, подчеркивающие мощь, масштаб, красоту, величие и духовную связь с Россией. Доминирующий образ в сознании респондентов и наиболее частотные слова — «великая», «большая», «могучая», «красивая», «сильная». При этом стоит отметить, что встречаются и критические или нейтральные характеристики (холодная, закрытая, непредсказуемая, парадоксальная), однако они значительно уступают по частоте положительным. Этот блок показывает, что базовые ассоциативные характеристики национального бренда России в сознании опрошенных строятся на образах мощи, масштаба и культурного богатства, что может быть использовано как рычаг, для усиления позитивных характеристик и нивелирования негативных идентификаторов национального бренда.

Для оценки *внутренних характеристик* России респондентам было предложено оценить по 7-балльной шкале утверждения, полярно характеризующие различные аспекты РФ, где 1 — совсем не согласен, 7 — полностью согласен. Согласно полученным результатам, высокую среднюю оценку (~6,5–7) получили утверждения:

- ♦ Россия — страна с богатым культурным наследием;
- ♦ российская наука и образование вызывают уважение;
- ♦ люди в России гостеприимные и доброжелательные.

Умеренно высокие показатели (~5–5,5) получили следующие утверждения:

- ♦ Экономический потенциал России высок

В данном утверждении наблюдался широкий разброс от 3 с пиком на 7. Многие респонденты признавали потенциал (сырье, размер рынка, отдельные высокотехнологичные отрасли), оценки по данному утверждению часто коррелировали с ответами на вопросы об инфляции и зарплате.

Нейтральные показатели с усредненной оценкой на уровне ~4–5 баллов получили утверждения:

- ♦ в России легко жить;
- ♦ в России медленно развиваются технологии.

В оценках на утверждение о скорости развития технологий наблюдался равномерный разброс. Значительная часть, особенно молодежь, интересующаяся ИТ и выступающая за цифровизацию, как правило, ставили низкие баллы (1–3). Уверенно не соглашающееся с данным утверждением более старшее поколение или более скептически настроенные респонденты оценивали утверждение на уровне оценки 5, указывая на отставание в потребительских технологиях и зависимость от импорта.

Низкие показатели с усредненной оценкой на уровне ~4–5 баллов получили утверждения:

- ♦ Русские — закрытые и холодные люди;
- ♦ Россия — небезопасная страна для жизни.

Первое утверждение данной группы активно отвергается, что коррелирует с популярностью образа «гостеприимных и доброжелательных людей» в первом блоке утверждений, получивших высокую среднюю оценку.

По второму утверждению блока в среднем наблюдаются низкие оценки, что свидетельствует о том, что подавляющее число респондентов чувствует себя в безопасности, это отмечают как российские, так и иностранные жители. Стоит также отметить, что в данном вопросе велика роль критериев безопасности для каждого индивида, поскольку кто-то под этим понимает бытовую преступность, а часть респондентов отождествляет категорию «небезопасность» с геополитической нестабильностью в целом.

На вопрос «*Какие достижения России в различных областях (культура, наука, технологии и т. д.) вы считаете наиболее значимыми для формирования национального бренда?*» были получены ответы (рис. 1).

Как видно из данных рисунка 1, ответы логичней структурировать по тематическим группам:

Группа 1. «культура—искусство—литература». Культура — несущая опора национального бренда России, ее признают абсолютно все группы респондентов.

Группа 2. «наука—высокие технологии». Технологический образ современной России строится на «большой тройке»: атом, космос, ИТ.

Группа 3. «военная мощь—безопасность».

Группа 4. «спорт—массовые события».

Группа 5. «образование—здравоохранение».

Вопрос «*Как бы вы описали россиян, используя прилагательные*» раскрывает, как респонденты воспринимают национальный характер и коллективный портрет сограждан. Распределение ответов респондентов представлено на рисунке 2.

В следующем блоке вопросов респондентам предлагалось ответить на вопросы, касающиеся уровня жизни и экономической составляющей национального бренда



Рис. 1. Распределение ответов на вопрос «Какие достижения России в различных областях вы считаете наиболее значимыми для формирования национального бренда?»

Fig. 1. Distribution of responses to the question "What achievements of Russia in various fields do you consider the most significant for shaping the national brand?"

России. Анализ этого блока вопросов позволил выявить приоритет качества жизни и социально-экономического благополучия для разных групп населения.

На вопрос «*Какие факторы были бы для Вас решающими, если бы необходимо было принимать решение, где жить и работать в России (укажите 3 фактора)?*» были получены ответы, которые условно можно представить в 4 группах: материальное благополучие и карьера, социальная и физическая безопасность, инфраструктура и комфорт городской среды, семья и социальные связи (рис. 3).

Группа «*материальное благополучие и карьера*» стала доминирующей по количеству упоминаний и составила 85% из общего числа факторов. Фактор «Уровень заработной платы с учетом стоимости жизни» — стал абсолютным лидером. Это базовый критически важный запрос. «Наличие крупных работодателей и развитого бизнес-сектора» особенно важно для молодежи, исходя из полученных ответов. «Темпы роста региона и инвестиционная привлекательность» — фактор для более стратегически мыслящих респондентов, который связан с долгосрочными планами.

Группа «*социальная и физическая безопасность*» стала второй по значимости группой, составила 68% и включила в себя следующие факторы. «Безопасность проживания» — второй по значимости фактор после заработной платы, который демонстрирует четко выраженный запрос на правопорядок и стабильность. «Качество медицинского обслуживания» также ключевой элемент социальной безопасности, который превалировал преимущественно у семейных респондентов, людей старшего возраста и женщин.

Третья группа факторов относится к категории «*Инфраструктура и комфорт городской среды*» (55% упоминаний). В данной группе топ-факторами оказались «Транспортная доступность и развитость общественного транспорта», «Доступность и уровень образовательных учреждений всех уровней» и «Культурная и спортивная инфраструктура». Качество инфраструктуры определяет повседневный комфорт и возможности для развития, конкурируя по степени важности с базовыми экономическими факторами.

35% отведено на четвертую группу факторов, включающую: семью, социальную защищенность. *Социальный капитал и чувство защищенности* играют существенную роль, хотя не всегда первостепенную.

Если посмотреть на распределение ответов по группам респондентов, можно сделать выводы о том, что студенты и молодежь (18–24) чаще всего формируют триаду приоритетов: «зарплата/карьера–безопасность–доступная среда (инфраструктура)», для этой группы респондентов чаще всего приоритет — старт карьеры и качество их жизни. Специалисты и госслужащие (25–60) как правило, дополняют экономический фактор и безопасность качеством медицины, образованием для детей климатом, их выбор более ориентирован на семью. Иностранные респонденты делают сильный акцент на безопасности в широком смысле этого слова и материальном благополучии как базовых

условий для релокации. В современном контексте безопасность вышла на один уровень с экономическими факторами. Также для них важны транспорт и инфраструктура для адаптации. Респонденты старшего возраста (60+) смещают акцент в сторону медицины, социальной защищенности и климата, иногда в ущерб карьерным факторам. Можно наблюдать дивергенцию запросов молодежи (карьера, динамика, досуг) и старшего поколения (стабильность, медицина, экология), в этом отношении успешная национальная политика должна это учитывать.

На вопрос о приемлемом уровне инфляции большинство респондентов (46%) ответили, что, по их мнению, приемлемым уровнем для России считается инфляция



Рис.2. Распределение ответов на вопрос «Как бы вы описали россиян, используя прилагательные», %
Fig. 2. Distribution of responses to the question “How would you describe Russians using adjectives?”, %

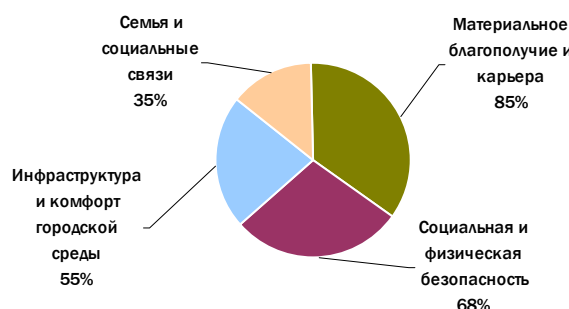


Рис.3. Распределение групп факторов по результатам полученных ответов на вопрос «Какие факторы были бы для Вас решающими, если бы необходимо было принимать решение, где жить и работать в России (укажите 3 фактора)?»

Fig. 3. Distribution of factor groups based on the responses to the question “Which factors would be decisive for you if you had to make a decision about where to live and work in Russia (indicate 3 factors)?”

в значениях 4–5%, что близко к таргетам ЦБ РФ. Второй по популярности уровень был на отметке 1–3%, этот вариант был избран 30% респондентов из общего числа.

Ответы на вопрос «Сколько Вам нужно зарабатывать для комфортной жизни в России?» были представлены в следующем процентном соотношении: 60% опрошенных определяют уровень заработной платы как выше 150 тыс.руб., 24% – 100–150 тыс.руб., 9% опрошенных считают, что уровень заработной платы 70–100 тыс.руб. приемлем для их города или региона. Однако нужно подчеркнуть в данном вопросе тоже можно проследить «столичный крен», поскольку «столичная» Россия мыслит категориями ~150 тыс.руб., в то время как «региональная» Россия оперирует цифрами 70–150 тыс.руб. и более терпима к инфляции. Для многих иностранцев же, в том числе студентов (особенно из стран с более слабой экономикой) сумма даже в 100–150 тыс.рублей – это очень высокий доход, что повышает привлекательность России как места для учебы и потенциальной работы.

На следующем этапе исследования респондентам предлагалось ответить на открытый вопрос «Каким российским брендам в разных категориях вы доверяете?» в свободной форме. Из числа всех упоминаний российских брендов можно выделить следующие группы:

- ♦ IT и цифровые гиганты (40% упоминаний);
- ♦ Государственные корпорации и промышленные гиганты (25% упоминаний);
- ♦ Потребительские товары и ритейл (25% упоминаний)
- ♦ Группа неопределённости (10% упоминаний).

Детальный анализ по категориям брендов представлен в таблице 4.

Важная категория респондентов относится к группе «неопределенность», в данной группе были получены ответы «не знаю», «сложно сказать», «не использую», «не припомню». Это может означать недоверие к каким-либо конкретным брендам, апатичность в потреблении (покупаю, что удобно, не задумываясь о «бренде страны»), или же это может быть связано со скептицизмом или равнодушием иностранных респондентов, не погруженных в российский рынок.

Топ-10 наиболее часто упоминаемых брендов в рамках опроса: Яндекс, Сбер, Газпром, Lime, Аэрофлот, РЖД, Вкусно и Точка, Росатом, МТС, Перекресток.

Как видно из результатов, доверие сместилось в цифровую сферу: Яндекс и Сбер стали новыми флагманами идентификации национального бренда для широких слоев населения, особенно молодежи. Они олицетворяют современность, инновации и удобство. Наблюдается двойная структура доверия: «цифровые чемпионы» и «столпы государства».

Финальный блок вопросов был связан с международной репутацией и имиджем России. Это центральный блок для оценки международного позиционирования и восприятия России как глобального актора.

В первой части блока респондентам предлагалось ответить на вопрос «Какие международные события или проекты с участием России последних 10–15 лет первыми приходят вам на ум, когда вы думаете о её образе на мировой арене?», распределение ответов респондентов приводится на рисунке 4.

Как видно из приведенных данных, ответы четко распределяются на две доминирующие группы, отражающие разные грани восприятия бренда. Группа 1 – *Массовые события мягкой силы и открытости* (80% ответов содержали хотя бы один из этих пунктов). В эту группу вошли такие события как: Чемпионат мира по футболу FIFA 2018, Зимние Олимпийские игры в Сочи 2014, Петербургский международный экономический форум. Из этого можно сделать вывод, что спортивные массовые мегасобытия – самый яркий и позитивный компонент международного образа России последнего десятилетия. Они формируют образ компетентной, современной, открытой и гостеприимной страны.

Группа 2 – *Геополитические события* (65% ответов содержали хотя бы один из этих пунктов). В данную группу вошли: Вхождение в состав Крыма и Новых регионов, Участие в международных объединениях БРИКС, ЕАЭС, ШОС. Геополитические события, в свою очередь, формируют образ России как сильного, суверенного и активного, инициативного игрока в построении концепции многополярного мира.

Группа 3 – *Наука, технологии и гуманитарные события* (40% ответов содержали хотя бы один из этих

Таблица 4

Распределение российских брендов по уровню доверия респондентов
Table 4. Distribution of Russian brands by level of respondents' trust

Группа	Бренды
IT, цифровые сервисы и телеком	- Яндекс (как экосистема) – абсолютный лидер доверия. Упоминается чаще всех, в разных вариациях. Это символ современной, технологичной, и удобной России для абсолютного большинства респондентов. - Сбербанк (Сбер) – на втором месте по популярности. Воспринимается уже не только как банк, но и как цифровая экосистема. - МТС, Теле2, Wildberries, Ozon, VK, Альфа-банк – формируют целый кластер «цифрового доверия».
Государственные корпорации и промышленные гиганты	- Росатом, Роскосмос – символы высоких технологий, престижа и национальной гордости. - Газпром, Лукойл, РЖД – воспринимаются как фундамент экономики, символы мощи и надежности. - Аэрофлот – национальный авиаперевозчик, символ связи с миром и качества услуг.
Потребительские товары и ритейл	Продуктовые ритейлеры
	Перекресток, ВкусВилл, Пятёрочка, Вкусно и точка, Магнит
	Фуд-бренды
Бренды одежды и обуви	Добрый, Простоквашино, Агуша, Чистая Линия, Б.Ю. Александров, Мираторг, Додо
	Lime, Zarina, Sela, 12Stories, Bosco
Прочие (1-2 упоминания)	Камаз. BORK, Splat, Эвалар.

пунктов). Составляющими событиями данной группы стали: МКС (Международная космическая станция), Работа российских миротворцев, Интервидение, Проект «Спектр-РГ». Из этого можно сделать вывод, что научно-технологическая и гуманитарная составляющая также присутствует в образе национального бренда и данные компоненты должны быть приняты во внимание при формировании обновленной модели национального бренда России. Безусловно, на текущий момент образ достаточно дуалистичен, поскольку с одной стороны образ России — гостеприимный, эффективный организатор мировых событий, которые задают планку на многие годы и оставляют позитивный след в сознании внешних и внутренних аудиторий, с другой — уверенный геополитический игрок, трансформирующий современный миропорядок и меняющий статус-кво. Этот дуализм — главная характеристика глобального бренда и должен эффективно лечь в основу национального бренда.

В следующем вопросе респондентам предлагалось оценить по 7-балльной шкале (где 1 — совсем не согласен, 7 — полностью согласен) полярные утверждения, касающиеся *международной репутации и имиджа России*. Данные по каждому утверждению со средней оценкой на основе качественного анализа представлены в *таблице 5*.

Международный имидж России, как его видят респонденты, имеет четкую иерархическую структуру, где несущей конструкцией является ее признанная сила. Бесспорное ядро — образ великой державы (п.2), чье влияние растёт (отрицание п.7), а действия мотивированы прагматическими интересами (п.3). Некая зона раскола наблюдается вокруг ядра «надежность-угроза», поскольку с одной стороны, сила — гарант стабильности (п.5) и надежности в партнерстве (п.1), с другой стороны сила делает ее по оценкам респондентов непредсказуемой (противоположность п.1) и вызывающей опасения (п.6), однако, именно эта компонента значительно уступает, по средней оценке, первому ядру ответов. Что примечательно, внутренняя аудитория и дружественные иностранные граждане категорически отвергают формулировки об «угрозе демократии» (п.4), что разрушает прозападную риторику в данном вопросе.

В следующем блоке вопросов респондентам предлагалось расположить в порядке важности аспекты современной России (1 место — 1, последнее место — 8): технологическое развитие, спортивная мощь, военный потенциал, инновационные проекты, экологическая политика, социальная поддержка, качественное образование, культурное разнообразие

Итоговое ранжирование по среднему рангу выглядит следующим образом (*табл. 6*), где: средний ранг (чем



Рис.4. Распределение ответов на вопрос «Какие международные события или проекты с участием России последних 10–15 лет первыми приходят вам на ум, когда вы думаете о её образе на мировой арене?»

Fig. 4. Distribution of responses to the question “What international events or projects involving Russia over the past 10–15 years come to mind first when you think about its image on the world stage?”

Таблица 5

Распределение ответов респондентов на полярные утверждения, касающиеся международной репутации и имиджа России (на основе средней оценки)

Table 5. Distribution of respondents' responses to polar statements concerning Russia's international reputation and image (based on the average score)

Утверждение	Средняя оценка
1. Россия является надежным и предсказуемым партнером на международной арене	5.0-5.5 (скорее согласен)
2. Россия является великой державой, с мнением которой должны считаться	6.5-7.0 (полностью согласен)
3. Действия России на мировой арене в большей степени мотивированы защитой собственных национальных интересов, чем идеологией	5.5-6.0 (скорее согласен/согласен)
4. Россия представляет угрозу для демократических ценностей в мире	1.0-1.5 (не согласен)
5. Внешняя политика России способствует поддержанию стабильности в мире	5.5-6.0 (скорее согласен/согласен)
6. Россия вызывает чувство опасения	3.0-4.0 (скорее не согласен/нейтрально)
7. Влияние России на глобальную политику в последние годы ослабевает	2.5-3.5 (скорее не согласен)

Таблица 6

Итоговое ранжирование по среднему рангу на вопрос о важных аспектах современной России
Table 6. Final ranking by average rank for the question about important aspects of modern Russia

Место	Аспект	Средний ранг	Мода (наиболее частый ранг)	Характер оценок
1	Технологическое развитие	2,6	1,2,3	Высокий консенсус (топ-3)
2	Социальная поддержка	3,0	1,2,3,4	Широкий разброс, при высоком ранге
3	Качественное образование	3,4	2,3,4	Умеренно высоко
4	Военный потенциал	3,5	1,2,4,6	Широкий разброс, при высоком ранге
5	Инновационные проекты	4,1	4,5,6	Средняя важность
6	Культурное разнообразие	5,0	6,7,8	В конце списка
7	Экологическая политика	5,9	7,8	Низкая важность
8	Спортивная мощь	6,0	7,8	Низкая важность

меньше число, тем выше важность), мода (наиболее частый ранг), разброс (согласованность мнений).

Исходя из ответов на данный вопрос, можно сделать вывод о том, что целевая аудитория (молодежь, студенты, специалисты) однозначно ставят технологическое развитие, социальную поддержку и качественное образование во главу угла своего текущего контекста.

В финальном вопросе респондентам было предложено ответить на вопрос *приоритетности идей*, которые должны лечь в основу ребрендинга национального бренда РФ? Формат ответа – открытый вопрос, респонденты перечисляли 1–3 приоритетные на их взгляд идеи. На основе полученных результатов можно выделить топ-10 идей для ребрендинга по мнению респондентов (рис. 5).

Поскольку респондент мог назвать несколько идей, сумма процентов превышает 100%. Как видно из результатов ответов, ответ «научно-технический и инновационный потенциал» является абсолютным лидером среди представленных аспектов, это прямо коррелирует с тем, что в предыдущем вопросе именно технологическое развитие заняло 1-е место по важности у респондентов, что говорит о том, аудитория хочет видеть бренд России как технологической сверхдержавы, вместе с тем, сохраняя свой военный потенциал.

Несмотря на то, что в предыдущем вопросе культурное разнообразие заняло лишь 6-е место по степени важности, в данном вопросе этот аспект был выделен на высоких позициях, это означает, что культура важна как ценность и как основа идентичности в большей степени, но не как основа государственной политики.

Еще одним существенным аспектом были выделены «Патриотизм и единство нации», этот ответ реже встречался у иностранцев, это абсолютно внутренний запрос общества, который должен быть учтен в архитектуре обновленного национального бренда.

Также присутствует запрос на дружелюбие и отзывчивость, несмотря на стереотип о «закрытых русских», большая часть респондентов считает важным продвигать образ дружелюбной России.

По результатам опроса было проведено эмпирическое исследование, основанное на методологии факторного анализа (метод главных компонент, PCA), которое позволило выявить и содержательно интерпретировать латентную структуру восприятия национального бренда РФ по



Рис. 5. Распределение ответов респондентов на вопрос «Посоветуйте, какие на ваш взгляд приоритетные идеи должны лечь в основу ребрендинга национального бренда РФ? (не более 3)»

Fig. 5. Distribution of respondents' answers to the question "Advise which, in your opinion, priority ideas should form the basis for the rebranding of the national brand of the Russian Federation? (no more than 3)"

Таблица 7

Факторные нагрузки по 2 группам факторов блока «Внутренний образ России»

Table 7. Factor loadings for 2 groups of factors in the "Internal Image of Russia" block

Переменная	Фактор 1- «Позитивный образ России»	Фактор 2 – «Негативные стереотипы»	η^2 (коммунальность)
Культурное наследие	0,698	0,297	0,575
Наука и образование	0,800	0,162	0,667
Небезопасность	-0,376	0,733	0,679
Экономический потенциал	0,737	0,189	0,578
Закртость людей	-0,295	0,731	0,622
Легкость жизни	0,607	0,253	0,433
Медленные технологии	-0,318	0,722	0,623
Гостеприимность	0,739	0,122	0,561

Примечание. Темно-зеленый $\geq 0,7$ (очень высокая); зеленый/розовый $\geq 0,5$; светлый $\geq 0,3$.

трем ключевым блокам: внутренний образ страны (блок 8), международная репутация (блок 17) и приоритетные аспекты развития национального бренда РФ (блок 19).

Можно заключить высокие показатели адекватности (КМО > 0,7 во всех блоках), а значимость критерия сферичности Бартлетта ($p < 0,001$) подтверждают корректность применения факторного анализа и надежность полученных решений. Доля объясненной дисперсии составляет от 59,2% до 70,5%, что является удовлетворительным и высоким показателем для социально-психологических конструкторов.

В блоке, отражающем внутренний образ России, выделены два устойчивых фактора, совокупно объясняющих 59,2% дисперсии. Фактор 1 – «Позитивный образ России» ($\lambda = 2,914$; 36,4%) объединяет переменные с высокими факторными нагрузками: наука и образование (0,80), экономический потенциал (0,74), гостеприимность (0,74), культурное наследие (0,70). Данный фактор можно интерпретировать как ядро мягкой силы страны, формирующее эмоционально-положительное и инструментально-рациональное отношение к России. Фактор 2 – «Негативные стереотипы» ($\lambda = 1,824$; 22,8%) концентрирует переменные с негативной полюсностью: небезопасность (0,73), закрытость людей (0,73), медленные технологии (0,72). Фактор отражает ключевые репутационные барьеры, лимитирующие формирование привлекательного образа страны (табл. 7).

Таким образом, можно заключить, что внутренний образ России носит амбивалентный характер: высокий культурно-интеллектуальный капитал сочетается с укорененными социально-технологическими стереотипами, требующими целенаправленной коммуникационной коррекции.

Факторная структура блока, отражающего международную репутацию и имидж, демонстрирует наиболее высокую объяснительную способность (70,5% дисперсии) при двух выделенных факторах. Фактор 1 – «Позиция силы и надежности» ($\lambda = 3,109$; 44,4%) включает высокие положительные нагрузки по переменным: надежный партнер (0,80), великая держава (0,78), стабильность (0,72), а также выраженные отрицательные нагрузки по переменным: угроза демократии (-0,62) и опасение (-0,65). Данный фактор интерпретируется как воспринимаемая геополитическая легитимность и статусная устойчивость России. Фактор 2 – «Нестабильность» ($\lambda = 1,828$; 26,1) концентрирует высокие нагрузки по переменным: ослабление влияния (0,72), угроза демократии (0,61), опасение (0,60). Фактор фиксирует лимитирующий крен в отношении международного имиджа России (табл. 8).

Сравнительный анализ средних оценок показывает, что образ «великой державы» существенно доминирует, показатели надежного партнерства и нагрузки фактора угрозы свидетельствуют о некотором разрыве между воспринимаемой мощью и доверием, что может вызвать противоречие международного имиджа, однако это впоследствии при конструировании обновленного национального бренда России можно учесть и нивелировать за счет эффективной коммуникационной политики на всех уровнях.

Факторное решение для блока с приоритетными аспектами развития России также представлено двумя факторами (68,8% дисперсии) с асимметричным вкладом первого фактора. Фактор 1 – Общий потенциал страны ($\lambda = 4,327$; 54,1%) имеет высокие положительные нагрузки по всем без исключения переменным с максимумами: образование (0,82), инновации (0,81), культура (0,77). Это свидетельствует о консенсусном восприятии значимости всех направлений развития для национального бренда. Фактор 2 «Жесткая сила и Мягкая сила» ($\lambda = 1,176$; 14,7%) является биполярным. Положительный полюс образуют: военный потенциал (0,56) и спорт (0,45); отрицательный – социальная поддержка (-0,54), образование (-0,40), экология (-0,37). Фактор отражает ценностно-приоритетное измерение, разделяющее респондентов по предпочтению между силовыми и социально-гуманитарными атрибутами бренда (табл. 9).

Таблица 8

Факторные нагрузки по 2 группам факторов блока

«Международная репутация и имидж России»

Table 8. Factor loadings for 2 groups of factors in the block "International Reputation and Image of Russia"

Переменная	Фактор 1- «Позиция силы и надежности»	Фактор 2 – «Угроза и нестабиль- ность»	h^2 (коммунальность)
Надежный партнер	0,802	0,238	0,700
Великая держава	0,780	0,300	0,698
Национальные интересы	0,619	0,493	0,627
Угроза демократии	-0,621	0,613	0,761
Стабильность	0,719	0,435	0,706
Опасение	-0,654	0,595	0,783
Ослабление влияния	-0,380	0,720	0,662

Примечание. Темно-зеленый $\geq 0,7$ (очень высокая); зеленый/розовый $\geq 0,5$; светлый $\geq 0,3$.

Таблица 9

Факторные нагрузки по 2 группам факторов блока

«Приоритетные аспекты развития национального бренда РФ»

Table 9. Factor loads for 2 groups of factors in the block "Priority aspects of the development of the national brand of the Russian Federation"

Переменная	Фактор 1- «Общий потенциал страны»	Фактор 2 – «Жесткая сила и Мягкая сила»	h^2 (коммунальность)
Технологии	0,732	0,225	0,586
Спорт	0,679	0,446	0,659
Военный потенциал	0,622	0,559	0,699
Инновации	0,811	0,172	0,688
Экология	0,721	-0,369	0,657
Соц.поддержка	0,714	-0,537	0,799
Образование	0,818	-0,399	0,829
Культура	0,765	0,029	0,587

Примечание. Темно-зеленый $\geq 0,7$ (очень высокая); зеленый/розовый $\geq 0,5$; светлый $\geq 0,3$.

Проведенный факторный анализ демонстрирует многомерность национального бренда как конструкта включающего: эмоционально-культурное измерение (мягкая сила), инструментально-геополитическое измерение (статус, надежность, сила), ценностно-приоритетное измерение (баланс жесткой и мягкой силы). Тем не менее, обнаруженная некоторая амбивалентность восприятия России у разных групп потребителей требует разработки дифференцированных коммуникационных модулей для внешнего и внутреннего контура национального бренда России.

Заключение (Conclusion)

На основании проведенного анкетного опроса и последующего факторного анализа определены потенциальные «*точки роста*» и лимитирующие факторы национального бренда Российской Федерации. Решение данной задачи является необходимым условием для последующей фокусировки коммуникационных и стратегических усилий.

Первой и доминирующей точкой роста на основании анализа можно считать технологическое лидерство и суверенитет, средний ранг по данному фактору 2,9, что стало наиболее частой референтной категорией в открытых ответах о ребрендинге. Космические, атомные, военные и цифровые достижения воспринимаются как основа обновленного образа России, что свидетельствует о высоком незадействованном потенциале мягкой силы через научно-техническую повестку и нарративную политику вокруг технологического суверенитета. Нужно отметить, что это напрямую коррелирует с актуальными приоритетами государственной политики, что уже может говорить, о первых положительных сдвигах в этом направлении.

Второй доминантой, согласно результатам опроса и последующего факторного анализа, стал образ великой державы с консолидированным международным влиянием. Большинство респондентов (более 70%) твердо убеждены, что без участия России невозможно принятие важнейших международных решений, особенно в сфере национальной, а где-то и глобальной безопасности. Данный фактор может быть использован для укрепления имиджа страны как одного из центров многополярного мира.

Третья доминанта — культурное наследие как идентификационная основа. Несмотря на то, что культурное разнообразие по результатам опроса получило лишь 6-е место в приоритетах развития, в контексте ребрендинга русская культура, традиции и история были предложены 40% респондентов как вторая по значимости идея. Это указывает на ее высокий потенциал в качестве фонового, но устойчивого идентификатора национального бренда.

Четвертый доминантный фактор — дружелюбие, отзывчивость и гостеприимство. 30% респондентов именно эти факторы указали как приоритетные в списке идей для ребрендинга. Данный запрос прямо противоречит устоявшемуся стереотипу на внешнем контуре

о «закрытости русских» и образует значимую точку роста для коммуникации на гуманитарном, туристическом и событийном треке.

Стоит учитывать и лимитирующие факторы, которые сложились вследствие текущего геополитического контекста, прежде всего это восприятие России как небезопасной для жизни территории, средняя оценка по данному утверждению составила 3,2–4,0 балла при значительной дисперсии. Этот фактор выступает барьером как для внутренней стабильности, так и для привлечения иностранных студентов, специалистов и туристов. Это влечет за собой необходимость коммуникационного нивелирования данного утверждения и требует предварительного учета при конструировании национального бренда.

Существенная поляризации мнений наблюдалась вокруг фактора «военный потенциал», продемонстрировав наибольшую внутривыборочную дисперсию: часть респондентов ставила данный фактор на первое место по важности, часть — на шестое/седьмое. Это говорит о том, что использование военной риторики в имиджевых кампаниях может быть осуществлено, но требует правильного позиционирования, например, в части демонстрации мощи, защиты и реализации мер по повышению объективной и субъективной безопасности проживания для сохранения государственности с последующей коммуникацией результатов.

Около 20% респондентов выразили опасение, что вследствие внешнеполитической изоляции и санкционного давления может ослабевать влияние на международные решения. Даже при сохранении общего высокого статуса великой державы, что было выявлено в точках роста, данный тренд требует разработки компенсаторной позитивной повестки. Решением для данного лимитирующего фактора может быть укрепление роли России в многосторонних дружественных институтах (БРИКС, ЕАЭС, ШОС) как канала предсказуемого и стабилизирующего влияния.

Низкий приоритет продемонстрировали факторы спорта (средний ранг — 6,0), экологическая политика (5,9). Это означает, что данные направления, по мнению респондентов, скорее всего не являются драйверами национального бренда, но могут выступать в качестве фоновых мер коммуникации.

На основе сопоставления точек роста и лимитирующих факторов, можно представить следующую матрицу фокусировки для формирования коммуникационной политики (*рис. 6*).

Таким образом, эмпирическим путем выявленная триада потенциальных точек роста национального бренда России включает технологическое лидерство, культурную идентичность, дружелюбие и гостеприимство. Фокусировка последующих коммуникационных усилий при формировании обновленного национального бренда России должна быть направлена именно на развитие этой триады при одновременном купировании или компенсации лимитирующих факторов.



Рис. 6. Матрица коммуникационной фокусировки

Fig. 6. Communication focusing matrix

ИСТОЧНИКИ (References)

- 1 Пинчук, Т. О. Бренд региона как системообразующий элемент социокультурного пространства России / Т. О. Пинчук // Сборники конференций НИЦ Социосфера. — 2013. — № 23. — С. 77-80
- 2 Казаков, Ю. Национальный бренд России в современном мире / Ю. Казаков // Инновации в развитии туризма, профессионального туристского образования и муниципального управления : Материалы VII Международной научной школы магистрантов, аспирантов и молодых ученых, Химки, 02 июня 2016 года / Российская международная академия туризма; Под научной редакцией Е.В. Мошняги. — Химки: ИД Университетская книга, 2016. — С. 46-50
- 3 Кравченко, В. А. «Русский мир» как бренд современной России / В. А. Кравченко // Культурная жизнь Юга России. — 2016. — № 1(60). — С. 98-101
- 4 Кушнарев, Ф. Ю. Бренд страны, региона и города, как фактор «мягкой силы» России / Ф. Ю. Кушнарев // Мир русскоговорящих стран. — 2022. — № 3(13). — С. 44-68. — DOI 10.20323/2658-7866-2022-3-13-44-68
- 5 Maiz-Bar, C.; Molares-Cardoso, J.; Badenes-Pla, V. Reviewing Nation Branding Indexes: An Approach to Their Methodologies and Results. Encyclopedia 2025, 5, 43. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia5020043>
- 6 Aronczyk, M. Branding the Nation: The Global Business of National Identity; Oxford University Press: New York, NY, USA, 2013.

Поступила в редакцию / Received 10.06.2026

После доработки / Revision 25.07.2026

Принята к публикации / Accepted 13.08.2026

ОТ УПОМИНАЕМОСТИ К СУБЪЕКТНОСТИ: 5D-МОДЕЛЬ ОЦЕНКИ МЕДИАКАПИТАЛА ВУЗА
From Mentionability to Subjectivity: a 5D Model for Assessing a University's Media Capital**Суворова Софья Петровна,**

к. филол. н., доцент кафедры рекламы и бизнес-коммуникаций, РУДН им. Патриса Лумумбы; г. Москва, Россия, ул. Миклухо-Маклая, 6

Suvorova Sofia Petrovna,PhD in Philology, Associate Professor at the Department of Advertising and Business Communications, Patrice Lumumba Peoples' Friendship University of Russia; 6 Miklukho-Maklaya st., Moscow, Russia
sofia.s@mail.ru<https://orcid.org/0009-0006-9560-0122>

Медиаактивность российских университетов рассматривается в данной статье как самостоятельный маркетинговый актив. Цель исследования – разработка комплексной модели оценки медиакапитала университета на основе PR-метрик IT-системы анализа медиасреды. Типологизация моделей медийного лидерства, контент-аналитическая интерпретация медиапоказателей и сравнительный анализ представляют методологическую основу исследования. Научная новизна работы состоит в разработке 5D-модели медиакапитала университета. Предлагаемая модель включает пять измерений: видимость, авторитет, охват, субъектность и репутационная уязвимость. Результаты исследования имеют практическую значимость с точки зрения стратегического управления репутацией и брендом университета.

Ключевые слова: медиакапитал университета; университетский бренд; маркетинговые коммуникации; PR-метрики; репутационный риск; медиаактивность вузов; брендинг в высшем образовании.

The media activity of Russian universities is considered in this article as an independent marketing asset. The aim of the study is to develop a comprehensive model for assessing a university's media capital based on PR metrics of an IT system for analyzing the media environment. The typologization of models of media leadership, content-analytical interpretation of media indicators, and comparative analysis form the methodological basis of the study. The scientific novelty of the work lies in the development of a 5D model of a university's media capital. The proposed model includes five dimensions: visibility, authority, reach, subjectivity, and reputational vulnerability. The research results are of practical significance from the perspective of strategic management of the university's reputation and brand.

Keywords: university media capital; university brand; marketing communications; PR metrics; reputational risk; media activity of universities; branding in higher education.

Введение (Introduction)

В условиях конкуренции на рынке высшего образования российские университеты активно используют инструменты маркетинговых коммуникаций для формирования бренда и укрепления академической репутации. Современный университет сегодня – это не только образовательная и научная организация, но и самостоятельный медиабренд, который постоянно присутствует в информационном поле. Репутация вузов в большей степени формируется через медиаприсутствие, экспертную активность и возможность управлять собственным медиаобразом. В этом смысле медиа являются стратегическим ресурсом рыночного позиционирования вуза, а не просто каналом трансляции фактов и мнений.

Традиционные подходы к оценке эффективности университетского бренда, как правило, сосредоточены на академической репутации, качестве образовательных услуг, рейтингах, а также цифровой вовлеченности аудитории. Однако эти показатели не позволяют всесторонне оценить медийный актив университета как важный элемент его маркетингового капитала. Таким образом, приобретает актуальность вопрос комплексной оценки медиаприсутствия вузов. А именно, частота упоминания в медиа, заметность публикаций и их потенциальная аудитория, а также насколько вуз сам является источником повестки дня, и каков уровень его репутационной уязвимости.

Вопросам маркетинговых коммуникаций и брендинга посвящены труды Д. Аакера [1], Ж.-Н. Капферера [2], Ф. Котлера и К. Келлера [3]. Вопросы образовательного маркетинга отражены в работах Ф. Маринджа, П. Гиббса, И. Оплатки, Дж. Хемсли-Брауна [4, 5] и других зарубежных авторов. В отечественной научной литературе

вопросы управления репутацией и PR организаций отражены в работах И. Л. Викентьева [6], И. Я. Рожкова [7], А. Н. Чумикова [8], Д. А. Шевченко [9] и ряда других исследователей.

При этом недостаточно изученными остаются механизмы трансформации медийной активности в маркетинговый актив университета и область университетского брендинга в целом. Отсутствуют модели комплексной оценки медиакапитала, которые позволяют одновременно учитывать видимость, авторитетность, охват, субъектность коммуникации и репутационные риски.

Целью данного исследования является разработка 5D-модели оценки медиакапитала университета на основе PR-индексов IT-системы анализа медиасреды, а также определение значимости этой модели для позиционирования вузов.

Задачи исследования:

- ♦ обозначить теоретические подходы к исследованию бренда вуза;
- ♦ провести сравнительный анализ медиаактивности российских вузов с использованием данных СКАН-Интерфакс;
- ♦ раскрыть значение PR-индексов для измерения медиаприсутствия вузов;
- ♦ выявить типы медийного лидерства университета;
- ♦ разработать 5D-модель оценки медиакапитала вуза.

Объектом исследования выступают маркетинговые коммуникации российских университетов в медиа. *Предмет исследования* – особенности формирования медиакапитала университетов на основе параметров упоминаемости, заметности, охвата, индекса прямой речи и репутационного риска.

Исследовательская гипотеза строится на предположении, что эффективность бренда университета в медиапространстве зависит не от частных показателей медиаактивности, а от системной конфигурации медиакапитала. Данная структура объединяет такие характеристики, как видимость, авторитетность, субъектность, охват дистрибуции и устойчивость к репутационным рискам.

Теоретики маркетинга рассматривают бренд как нематериальный стратегический актив. Ф. Котлер и К. Келлер считают, что бренд это совокупность идентификационных элементов: имени, термина, знака или дизайна, предназначенных для дифференциации субъекта на конкурентном рынке. Бренд создает добавленную стоимость, это его ключевая характеристика. Как пишет Д. Аакер, капитал бренда представляет собой совокупность активов, которые увеличивают или уменьшают ценность предлагаемого продукта или услуги для организации и ее клиентов.

В области высшего образования структура бренда усложняется. Он строится на академической репутации, экспертном потенциале, уровне доверия стейкхолдеров и показателях публичного присутствия. К. Келлер считает, что сильный бренд базируется на устойчивости ассоциаций, узнаваемости и лояльности целевых групп. Для вузов это приобретает важное значение в условиях конкуренции за абитуриентов, кадровые ресурсы и связи с академическими и бизнес-партнерами. Университетский бренд можно определить как специфическую форму институционального капитала. Репутация является центральным компонентом этой структуры, а проявленность в медиапространстве выступает как инструмент рыночного позиционирования.

И если идентичность формируется самой организацией, то репутация зависит от внешней оценки. У. Кумбс отмечает, что репутация отражает то, как заинтересованные стороны оценивают деятельность организации на основе своего опыта и полученной информации [10].

Репутация высшего учебного заведения является определяющим фактором, который влияет на приток абитуриентов, развитие академических партнерств, грантовую активность и инвестиционную привлекательность. В современных условиях механизмы формирования репутации претерпевают изменения: институциональные инструменты уступают место медийным процессам. Контроль над интерпретацией образа университета напрямую зависит от степени его представленности в информационном поле. Медиа перестают выполнять исключительно трансляционную функцию, становясь площадкой для конструирования институциональных смыслов. В таком контексте целесообразно рассматривать медиакапитал как специфический тип ресурса. Однако в академической литературе данное понятие применительно к деятельности университетов на данный момент не получило достаточного теоретического и методического выражения.

В настоящем исследовании под медиакапиталом университета понимается совокупность измеримых характеристик его медийного присутствия. Эти характеристики определяют видимость, авторитетность, охват, коммуникативную субъектность и устойчивость к репу-

тационным рискам. В отличие от классической концепции капитала бренда (brand equity), медиакапитал фокусируется на процессах публичной проявленности бренда. Данный конструкт может быть представлен в виде системы из пяти взаимосвязанных измерений:

- 1) *Visibility* (видимость) — частота упоминаний;
- 2) *Authority* (авторитет) — качество и вес упоминаний;
- 3) *Reach* (охват) — потенциальный размер аудитории;
- 4) *Agency* (субъектность) — доля собственного голоса;
- 5) *Reputational Vulnerability* (репутационная уязвимость) — доля негативной повестки.

Подход к PR-анализу организаций, который основывается исключительно на количественных показателях, исчерпал себя в силу своей недостаточной информативности. Качественная оценка коммуникаций предполагает не только количество публикаций, но и статус площадки, характеристики транслятора, охват аудитории, специфику субъекта сообщения и эмоциональную тональность контента.

Использование системы СКАН-Интерфакс позволяет определить данные параметры через внедрение PR-индексов, что представляет интерес для исследовательской практики. В рамках этого подхода современный университет рассматривается как комплексный медиабренд. Конкурентоспособность университетского бренда обуславливается не только академическими достижениями, но и выстроенной архитектурой медиаприсутствия. Так, медиакапитал выступает в качестве специфической формы маркетингового капитала, который поддается объективному измерению с помощью систем анализа медиасреды.

Материалы и методы (Materials and methods)

Эмпирическая база исследования сформирована на основе данных информационно-аналитической системы СКАН-Интерфакс, специализирующейся на мониторинге и анализе медиапространства. В исследовании использованы пять ключевых PR-индексов, отражающих различные параметры медиаприсутствия университетов:

1. Упомянутость — количество публикаций за исследуемый период,
2. Индекс заметности — интегральная оценка качества и веса материалов медиа,
3. Индекс охвата — суммарная потенциальная аудитория публикаций,
4. Индекс прямой речи — доля публикаций с прямым экспертным участием вуза,
5. Индекс репутационного риска — уровень негатива в информационном фоне.

Исследование охватывает период с 01.01.2025 г. по 01.01.2026 г.

Выборка включает крупные российские университеты, обладающие различным профилем специализации: классические, экономические, технические, медицинские и управленческие. Всего в исследование изначально вошло 420 российских университетов. Из них для анализа были отобраны вузы, вошедшие в Топ-20 по каждому из заявленных параметров.

При мониторинге публикаций с упоминанием вузов в системе анализа медиасреды СКАН-Интерфакс не учитываются такие источники, как агрегаторы СМИ, технические новости рынков, анонсы и календари. При этом учитывается весь массив публикаций с упоминанием вузов как в традиционных СМИ, так и в социальных медиа за обозначенный временной период.

Методология исследования включает сравнительный анализ, контент-аналитическую интерпретацию PR-индексов и типологизацию моделей медийного лидерства.

Результаты и обсуждение (Results and discussion)

Упомянутость вузов характеризует масштаб их медиаприсутствия. Анализ показывает большую разницу в показателях упоминаемости среди вузов нашей выборки. С колоссальным отрывом с показателем 1 266 462 за последний год лидирует РАНХиГС. Такие высокие показатели обусловлены несколькими факторами. Во-первых, это встроенность в государственную информационную повестку. РАНХиГС регулярно фигурирует в сюжетах о госуправлении, кадровой политике, экономике и социальной политике. Во-вторых, эксперты академии активно комментируют для аналитических материалов СМИ рынок труда, инфляцию, пенсии, бюджетную политику, выборы. Кроме того, в РАНХиГС много региональных филиалов, и они в свою очередь тоже создают поток локальных новостей.

Упомянутость по остальным вузам выглядит таким образом (табл. 1).

МГУ является сильным институциональным лидером и академическим брендом. Вуз участвует в университетских международных рейтингах, ректор и профессора МГУ присутствуют в федеральной повестке, пресс-служба вуза систематически рассказывает общественности о новых научных достижениях МГУ. Российский национальный исследовательский медицинский университет имени Н.И. Пирогова достаточно неожиданно обогнал другие вузы по упоминаемости за последний год за счет отраслевой специализации и большого объема экспертных комментариев врачей на самые разные медицинские темы: от вакцинации до новых методов лечения. НИУ ВШЭ и Финансовый университет также отличаются качественным аналитическим контентом и востребованной в СМИ экспертизой.

На основе представленных данных можно выделить три ключевые причины высокой упоминаемости вузов в медиа: встроенность в общественно-политическую и государственную информационную повестку (РАНХиГС); высокую плотность научных и экс-

пертных инфоповодов (МГУ, НИУ ВШЭ); тематическую востребованность среди журналистов отдельных отраслей, прежде всего, медицины и экономики (РНИМУ, Финансовый университет). Отметим также, что высокие показатели упоминаемости отражают, прежде всего, объем медиаприсутствия, а не качество публикаций. Упомянутость показывает стабильность работы пресс-служб вузов, наличие постоянного потока инфоповодов и востребованность экспертов.

Индекс заметности отражает авторитет медиаприсутствия и качественный вес публикаций. Он включает в себя такие показатели, как охват источника, авторитет и статус медиа, роль объекта в публикации, тиражирование (перепечатки), тональность и контекст.

Лидером по данному показателю стал МГУ. Топ-20 вузов по индексу заметности отражен в таблице 2.

У МГУ максимальная символическая капитализация, это символ российского высшего образования, и даже ограниченное количество публикаций получает вес за счет федеральных и статусных медиа. Нельзя не учитывать и сильную экспертную репрезентацию и широкий спектр инфоповодов. РАНХиГС включен с информационную повестку государства, экспертов вуза часто цитируют в материалах о политике и экономике. НИУ ВШЭ производит аналитический и новостной контент высокого качества для разных медиаплатформ и системно работает с экспертами, многие из которых строят свой личный бренд.

Таблица 1

Топ-20 вузов по упоминаемости в медиа
Table 1. Top 20 universities by media mentions

№	Университет	Упоминания 01.01.2025- 01.01.2026
1	Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ	1 266 462
2	Московский государственный университет имени М.В.Ломоносова	262 288
3	Российский национальный исследовательский медицинский университет имени Н. И.Пирогова	241 440
4	Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»	235 640
5	Финансовый университет при Правительстве РФ	164 259
6	Московский государственный институт международных отношений (университет)	88 639
7	Санкт-Петербургский государственный университет	87 369
8	Московский физико-технический институт (национальный исследовательский университет)	79 473
9	Московский государственный технический университет имени Н. Э.Баумана	73 149
10	Российский экономический университет имени Г. В.Плеханова	70 444
11	Дальневосточный федеральный университет	67 846
12	Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы	67 013
13	Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого	65 966
14	Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н.Ельцина	58 085
15	Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения	57 645
16	Первый Московский государственный медицинский университет имени И. М. Сеченова	50 145
17	Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»	44 417
18	Казанский (Приволжский) федеральный университет	41 905
19	Пермский национальный исследовательский политехнический университет	38 833
20	Национальный исследовательский Томский государственный университет	36 866

Таблица 2

Топ-20 вузов по индексу заметности
Table 2. Top 20 universities by visibility index

№	Университет	Индекс заметности
1	Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова	36 923 404
2	Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ	33 601 638
3	Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»	27 351 866
4	Финансовый университет при Правительстве РФ	20 991 813
5	Московский государственный институт международных отношений (университет)	11 879 965
6	Дальневосточный федеральный университет	10 868 676
7	Санкт-Петербургский государственный университет	10 766 216
8	Московский физико-технический институт (национальный исследовательский университет)	9 851 449
9	Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина	9 403 870
10	Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова	8 940 109
11	Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы	8 068 034
12	Московский государственный технический университет имени Н. Э. Баумана	7 421 771
13	Пермский национальный исследовательский политехнический университет	6 190 582
14	Казанский (Приволжский) федеральный университет	5 902 327
15	Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»	5 733 304
16	Северо-Кавказский федеральный университет	5 716 014
17	Первый Московский государственный медицинский университет имени И. М. Сеченова	5 543 069
18	Новосибирский национальный исследовательский государственный университет	5 510 932
19	Национальный исследовательский Томский государственный университет	4 933 758
20	Московский педагогический государственный университет	4 776 071

Таблица 3

Топ-20 вузов по индексу охвата
Table 3. Top 20 universities by media coverage index

№	Университет	Охват
1	Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова	708 337 101
2	Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»	694 351 571
3	Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ	577 476 810
4	Финансовый университет при Правительстве РФ	531 045 864
5	Московский государственный технический университет имени Н. Э. Баумана	516 357 717
6	Московский физико-технический институт (национальный исследовательский университет)	504 763 594
7	Московский государственный институт международных отношений (университет)	497 071 155
8	Санкт-Петербургский государственный университет	487 835 960
9	Российский университет дружбы народов имени П. Лумумбы	421 228 157
10	Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»	375 307 362
11	Первый Московский государственный медицинский университет имени И. М. Сеченова	367 718 452
12	Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина	351 969 775
13	Университет ИТМО	348 134 235
14	Московский авиационный институт (НИУ)	335 615 900
15	Дальневосточный федеральный университет	332 121 270
16	Национальный исследовательский технологический университет «МИСИС»	329 178 022
17	Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова	303 701 010
18	Российский государственный гуманитарный университет	300 012 616
19	Центральный университет	284 840 566
20	Московский педагогический государственный университет	264 758 677

Охват означает, сколько людей потенциально могли увидеть информацию о вузе. Иными словами, это суммарный потенциальный размер аудитории всех публикаций, где упоминался вуз. При расчете этой метрики учитываются размер аудитории СМИ, канал распространения, повторяемость и тиражирование публикаций.

По индексу охвата в лидерах снова МГУ. В *таблице 3* представлен Топ-20 вузов по индексу охвата.

Высокий охват фиксирует системное присутствие бренда в федеральных крупных медиа. Также охват говорит о потенциале влияния на массовую аудиторию. Несмотря на то, что МГУ занимает первое место по этому индексу и имеет сильный исторический и символический капитал, НИУ ВШЭ практически достиг его уровня. Это подтверждает эффективность медиадистрибуции и качественную работу пресс-службы с ведущими СМИ и социальными медиа.

Индекс прямой речи показывает, какая доля публикаций содержит прямую субъектную коммуникацию организации: комментарии сотрудников, интервью, цитаты руководства, экспертные мнения, официальные заявления. Индекс отражает степень контроля университета над собственным медианарративом. Прямая речь говорит о высоком уровне субъектности бренда, о том, что вуз сам формирует повестку, и у вуза есть узнаваемые спикеры.

Топ-20 вузов по индексу прямой речи представлены в *таблице 4*.

Индекс прямой речи обозначает контроль над интерпретацией бренда и над репутацией в медиа. По этой метрике лидируют самые управляемые с точки зрения коммуникаций вузы. Высокие показатели свидетельствуют о сложившейся системе экспертной коммуникации. Причем в этом рейтинге на первых местах не только крупные федеральные бренды, но и региональные университеты. Это указывает на то, что субъектность зависит не от масштаба вуза, а от качества управления экспертной инфраструктурой.

В рамках данного исследования это позволяет выделить субъектность как самостоятельный параметр медиакапитала вуза. Именно индекс прямой речи может выявить степень контроля

университета над собственным медиа-нарративом. Высокий показатель индекса прямой речи говорит о том, что организация выступает не объектом, а субъектом коммуникации. Для университетов это важно, поскольку экспертная субъектность напрямую может влиять на восприятие институциональной компетентности.

Индекс репутационного риска отражает долю негативных публикаций с упоминанием организации. По сути, он отвечает на вопрос: насколько токсично информационное поле вокруг университета. Индекс строится на базе тонального анализа публикаций (нейтральные, позитивные, негативные), учитывает вес негативных материалов и концентрацию негативных инфоповодов.

По данным системы анализа медиасреды СКАН-Интерфакс, минимальный уровень репутационного риска показали следующие вузы: МАИ, НГТУ, СПбПУ, ТГУ, Финансовый университет. Для этой группы вузов характерны технологический профиль, низкая политическая вовлеченность и высокая доля позитивных научных инфоповодов.

Максимальный уровень риска у таких вузов, как СПбГУТ, ВГТУ, БФУ им. И. Канта, ТГАСУ, РГППУ. Можно предположить, что высокий репутационный риск связан с внутренними управленческими конфликтами, кадровой нестабильностью и кризисными ситуациями. Репутационная устойчивость, таким образом, является важной частью медиакапитала и стратегического управления брендом.

Типология моделей медийного лидерства вузов

Обобщая результаты распределения университетов по топовым местам в соответствии с названными PR-метриками, выделим пять моделей медийного лидерства вузов. Перечислим предлагаемые формулировки:

1. Институциональный супербренд (МГУ). Высокая заметность, охват и символический капитал.
2. Государственный повесточный лидер (РАНХиГС). Максимальная упоминаемость, интеграция в государственную повестку.
3. Экспертно-аналитический медиабренд (НИУ ВШЭ). Высокая заметность, охват и субъектность.
4. Отраслевой экспертный бренд (Финансовый университет, РНИМУ). Высокая тематическая релевантность.
5. Субъектный научный бренд (МФТИ, НГУ, РЭУ). Высокий индекс прямой речи и развитая экспертная архитектура.

Исходя из приведенного анализа, представим *5D-модель оценки PR-эффективности вуза*. Модель построена на основе вышеприведенных эмпирических дан-

Таблица 4

Топ-20 вузов по индексу прямой речи
Table 4. Top 20 universities by direct speech index

№	Университет	Индекс прямой речи, %
1	Российский экономический университет имени Г.В.Плеханова	65
2	Пермский национальный исследовательский политехнический университет	53
3	Российский национальный исследовательский медицинский университет имени Н.И. Пирогова	50
4	Московский физико-технический институт (национальный исследовательский университет)	49
5	Новосибирский национальный исследовательский государственный университет	49
6	Северо-Кавказский федеральный университет	48
7	Центральный университет	46
8	Камчатский государственный университет имени Витуса Беринга	45
9	Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»	45
10	Санкт-Петербургский государственный педиатрический медицинский университет	45
11	Тольяттинский государственный университет	45
12	Национальный исследовательский Томский государственный университет	44
13	Томский государственный архитектурно-строительный университет	44
14	Пермский государственный национальный исследовательский университет	43
15	Университет Синергия	43
16	Казанский (Приволжский) федеральный университет	42
17	Ярославский государственный технический университет	42
18	Крымский федеральный университет имени В. И. Вернадского	41
19	Новосибирский государственный технический университет	41
20	Первый Московский государственный медицинский университет имени И. М. Сеченова	41

ных и отличается аналитической применимостью. Каждая метрика отражает самостоятельное измерение (табл. 5).

Как показал анализ, наиболее устойчивыми оказываются университеты, которые балансируют между всеми пятью измерениями. Сильный вузовский бренд не обязательно является лидером по всем параметрам одновременно. Это подтверждает гипотезу о многомерной природе университетского медиакапитала. Также эмпирические данные показывают существенную дифференциацию вузов по названным пяти параметрам. Это позволяет говорить о различных стратегиях накопления медиакапитала.

Высокая упоминаемость не равноценна силе бренда. Как видим, РАНХиГС лидирует по количеству публикаций, однако уступает МГУ имени М. В. Ломоносова по индексу заметности и охвата. Это указывает на различие между объемом информационного присутствия и качеством медиаприсутствия.

Полученные результаты соотносятся с концепцией капитала бренда Д. Аакера, согласно которой ценность бренда определяется ассоциациями, лояльностью, доверием и субъективными оценками (воспринимаемое качество), а не только частотой контактов. Эти факторы восприятия бренда способны усилить медийный эффект даже при меньшем объеме публикаций.

К грамотной модели управляемого университетского бренда можно отнести пример НИУ ВШЭ. Вуз показывает баланс в конфигурации медиакапитала: высокую заметность, максимальный охват, видимую субъектность и достаточно низкий уровень репутационного риска.

Таблица 5

5D-модель оценки медиакapиала вуза
Table 5. 5D model for assessing the media capital
of a university

Метрика	Измерение
Visibility	Масштаб присутствия
Authority	Качество медиаприсутствия
Reach	Дистрибутивный потенциал
Agency	Степень контроля над повесткой
Reputational Vulnerability	Устойчивость к репутационным рискам

Эти наблюдения подтверждают тезис о том, что сильный бренд строится на системной архитектуре коммуникаций.

Отдельно стоит сказать об индексе прямой речи как параметре субъектности. Как показало исследование, лидерами по этому индексу стали не самые крупные вузы. К примеру, у РЭУ имени Г. В. Плеханова, Московского физико-технического института и Новосибирского государственного университета более высокий уровень прямой речи, чем у многих крупных игроков.

В соответствии с концепцией М. Кастельса о сетевой власти [11], субъектность в медиапространстве становится формой символического контроля над интерпретацией бренда. То есть способность университета «говорить от собственного имени» превращается в самостоятельный стратегический ресурс.

Отметим также, что тематическая релевантность образовательного профиля выступает важным фактором формирования медиакapиала. Отраслевая специализация значима для повышения медиаактивности вуза за счет востребованности в СМИ соответствующей экспертизы. Это особенно заметно на примере Российского национального исследовательского медицинского университета имени Н. И. Пирогова и Финансового университета при Правительстве РФ.

Что касается индекса репутационного риска, то здесь наблюдается интересная закономерность: высокий уровень медиаприсутствия автоматически не увеличивает уровень репутационной уязвимости. Ряд высокочисленных вузов сохраняют низкий репутационный риск, что указывает на хорошее качество кризисного управления.

Таким образом, университетский бренд можно рассматривать как управляемую медиасистему, при этом субъектность и репутационная устойчивость бренда становятся важными факторами конкурентоспособности вуза. Предложенная 5D-модель оценки PR-эффективности вуза позволяет перейти от линейной оценки медиаприсутствия к системному анализу университетского бренда. Наряду с другими, в том числе, социологи-

ческими инструментами, эта модель может применяться как практический инструмент стратегического маркетинга в сфере высшего образования.

Заключение (Conclusion)

Данная статья позволяет увидеть различные конфигурации медиакapиала российских университетов и выявить основные модели их лидерства в медиа. Результаты исследования подтверждают гипотезу о том, что позиция бренда в медиапространстве измерима с помощью пяти параметров: видимость, авторитетность, дистрибутивный потенциал, субъектность коммуникации и устойчивость к репутационным рискам. Новизна исследования заключается в разработке 5D-модели, которая позволяет комплексно оценить представленность бренда в медиа. Теоретическая значимость исследования состоит в уточнении понятия медиакapиала университета как самостоятельной формы маркетингового капитала, который в свою очередь влияет на конкурентоспособность университетского бренда в контексте экономики внимания. Практическая значимость работы заключается в возможности использования предложенной 5D-модели пресс-службами и PR-департаментами вузов для выявления сильных и слабых сторон медиастратегии, а также для повышения субъектности бренда, усиления экспертного позиционирования и управления репутационными рисками.

ИСТОЧНИКИ (References)

1. Aaker D. Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name. — New York: The Free Press, 1991. — 299 p.
2. Kapferer J. N. The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking. 5th ed. — London: Kogan Page, 2012. — 512 p.
3. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 15th ed. — Harlow: Pearson Education, 2016. — 832 p.
4. Maringe F., Gibbs P. Marketing higher education: theory and practice. — Maidenhead: Open University Press, 2009. — 184 p.
5. Oplatka L., Hemsley-Brown J. Research on School Marketing, current issues and future directions. — Handbook of Operations Research and Management Science in Higher Education / ed. by Z. Sinuany-Stern. — Cham: Springer, 2021. — P. 35-80.
6. Викентьев И. Л. Приёмы рекламы и Public Relations. Программы-консультанты: 446 примеров, 200 учебных задач и 21 практическое приложение. — 8-е изд., доп. — СПб.: Бизнес-пресса, 2007. — 406 с.
7. Рожков И. Я. Брендинг: учебник для бакалавров / И. Я. Рожков, В. Г. Кисмерешкин. — М.: Издательство Юрайт, 2013. — 331 с.
8. Чумиков, А. Н. Связи с общественностью: теория и практика : учебник / А. Н. Чумиков, М. П. Бочаров. — Москва : Издательство Дело, 2014. — 536 с. — ISBN 978-5-7749-0824-0.
9. Шевченко, Д. А. Маркетинг образования в России : Учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки «Экономика» / Д. А. Шевченко. — Москва : Общество с ограниченной ответственностью «Издательство «Юнити-Дана», 2017. — 447 с. — ISBN 978-5-238-03004-3.
10. Coombs W. T. Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. — Corporate Reputation Review. — 2007. — Vol. 10. — No. 3. — P. 164.
11. Castells M. Communication Power. — Oxford; New York: Oxford University Press, 2009. — P. 43.

Поступила в редакцию / Received 11.06.2026
После доработки / Revision 24.07.2026
Принята к публикации / Accepted 15.08.2026

ФАКТОРЫ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ПОСТАВЩИКА ДЛЯ ИТ-ИНТЕГРАТОРА: КРИТЕРИИ ВЫБОРА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПАРТНЁРА НА РЫНКЕ СКЛАДСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ

Factors of Supplier Attractiveness for IT-integrator: Criteria for Choosing a Strategic Partner in the Warehouse Infrastructure Market



Бешанова Дарья Алексеевна,

студентка, Финансовый университет при Правительстве РФ; г. Москва, Россия, Ленинградский просп. 49

Beshanova Daria Alexeevna,

Student, Financial University under the Government of the Russian Federation; 49, Leningradsky Prospekt, Moscow, Russia

progress6046@yandex.ru



Сунь Веньчжэн,

студент, Финансовый университет при Правительстве РФ; г. Москва, Россия, Ленинградский просп. 49

Sun Venchzhen,

Student, Financial University under the Government of the Russian Federation; 49, Leningradsky Prospekt, Moscow, Russia

237296@edu.fa.ru



Тарасов Дмитрий Эдуардович,

заведующий лабораторией «Цифровые технологии в логистике», ст. преподаватель Кафедры логистики, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации; г. Москва, Россия, Ленинградский пр-т, д. 49

Tarasov Dmitry Eduardovich,

Head of the Laboratory "Digital Technologies in Logistics," Senior Lecturer at the Department of Logistics, Financial University under the Government of the Russian Federation; 49, Leningradsky Prospekt, Moscow, Russia

detarasov@fa.ru

<https://orcid.org/0000-0002-6318-4068>

Актуальность исследования обусловлена кардинальной трансформацией российского рынка складской инфраструктуры на фоне импортозамещения, ухода западных вендоров и взрывного роста e-commerce, что требует от ИТ-интеграторов и поставщиков оборудования пересмотра подходов к партнёрству и маркетинговым стратегиям. Цель работы – выявление ключевых критериев выбора стратегического партнёра для разработчика WMS (система управления складом) на отечественном рынке стеллажных систем и разработка на этой основе маркетинговых стратегий, направленных на синергетическое объединение оборудования и программного обеспечения. Методология базируется на комплексном анализе вторичных данных, сравнительной критериальной оценке пяти российских производителей стеллажей, контент-анализе их бизнес-моделей и моделировании партнёрского выбора на примере компании AXELOT. Результаты показали, что наиболее привлекательным партнёром является производитель с собственным заводом, ориентацией на индивидуальные проекты и, что критически важно, отсутствием собственных WMS-решений, что исключает конфликт интересов и создаёт основу для совместного ценностного предложения «оборудование + ПО». Практическая значимость заключается в том, что предложенная методика позволяет ИТ-интеграторам минимизировать транзакционные и репутационные риски при формировании партнёрских портфелей, а поставщикам стеллажей – выявлять собственные точки роста и конкурентные преимущества. Кроме того, разработанные направления маркетинговой стратегии (переход от транзакций к долгосрочному партнёрству, позиционирование WMS как неотъемлемого компонента «умного» склада, совместные коммуникации и кросс-продажи) могут быть напрямую использованы для повышения эффективности взаимодействия на быстрорастущем рынке складской автоматизации.

Ключевые слова: складская инфраструктура; WMS; стеллажное оборудование; автоматизация; информационные технологии; конкурентные преимущества; логистика; стратегическое партнёрство; маркетинг; маркетинговая стратегия.

The relevance of the study is due to the fundamental transformation of the Russian warehouse infrastructure market against the backdrop of import substitution, the departure of Western vendors, and the explosive growth of e-commerce, which requires IT integrators and equipment suppliers to revise their approaches to partnerships and marketing strategies. The aim of the work is to identify the key criteria for selecting a strategic partner for a WMS (warehouse management system) developer in the domestic rack systems market and, on this basis, to develop marketing strategies aimed at the synergistic integration of equipment and software. The methodology is based on a comprehensive analysis of secondary data, a comparative criteria-based assessment of five Russian shelf manufacturers, a content analysis of their business models, and modeling of partnership selection using the AXELOT company as an example. The results showed that the most attractive partner is a manufacturer with its own factory, a focus on individual projects, and, critically important, the absence of its own WMS solutions, which eliminates conflicts of interest and creates the basis for a joint value proposition of "equipment + software". The practical significance lies in the fact that the proposed methodology enables IT integrators to minimize transactional and reputational risks when forming partner portfolios, and rack suppliers to identify their own growth points and competitive advantages. Furthermore, the developed marketing strategy directions (transitioning from transactions to long-term partnerships, positioning WMS as an integral component of a "smart" warehouse, joint communications and cross-sales) can be directly used to improve the efficiency of interaction in the rapidly growing warehouse automation market.

Keywords: warehouse infrastructure; WMS; racking equipment; automation; information technology; competitive advantages; logistics; strategic partnership; marketing; marketing strategy.

Введение (Introduction)

Современная логистика переживает этап стремительной трансформации, драйвером которой выступает бурный рост интернет-торговли и усложнение цепочек поставок. В этих условиях склад рассматривается гораздо шире, чем место для временного хранения товарно-материальных ценностей. Сегодня склад является ключевым звеном цепи поставок, от эффективности которого зависит скорость обработки заказов, сохранность продукции и, как следствие, конкурентоспособность бизнеса.

Современной экономике свойственны такие тенденции, как политика импортозамещения и стремление к технологическому суверенитету. Особую актуальность в таких реалиях приобретает анализ отечественных производителей и поставщиков складского оборудования. За последние несколько лет изменилась структура спроса. Сегодня клиент предъявляет спрос на предоставление комплексных услуг по оснащению складов, включая проектирование, монтаж и последующее сервисное обслуживание. Параллельно с этим растет спрос на автоматизацию складских процессов, в частности, на внедрение систем управления складом (*WMS – Warehouse Management System*), которые позволяют достичь синергетического эффекта, объединяя оборудование и программное обеспечение в единый технологический комплекс [1]. Это создает предпосылки для стратегического партнерства между производителями стеллажей и разработчиками программных продуктов.

Цель работы – выявление ключевых критериев выбора стратегического партнера для разработчика *WMS* (система управления складом) на отечественном рынке стеллажных систем и разработка на этой основе маркетинговых стратегий, направленных на синергетическое объединение оборудования и программного обеспечения.

Материалы и методы (Materials and methods)

Достижение поставленной цели обеспечивалось комплексным применением теоретических и эмпирических методов: анализ вторичных данных (отраслевых обзоров, статистических материалов) о темпах роста рынка, структуре предложения и спроса, а также финансовые показатели крупнейших отечественных вендоров *WMS*; сравнительный анализ; критериальная оценка; качественный контент-анализ (изучение описания бизнес-моделей, сервисных предложений, отраслевых кейсов и др.); моделирование выбора партнера; моделирование маркетинговой стратегии.

Результаты и обсуждение (Results and discussions)

Проведенное исследование позволило выявить ключевые факторы, определяющие привлекательность поставщиков стеллажного оборудования для ИТ-интеграторов на российском рынке. В условиях импортозаме-

щения, роста *e-commerce* и технологической трансформации складской логистики стратегическое партнерство между разработчиками *WMS* и производителями складской инфраструктуры становится важным инструментом повышения конкурентоспособности и формирования комплексных предложений. Продавцы стеллажных систем смогут выявить точки роста и потенциальные или реальные конкурентные преимущества, использовать их в своей деятельности. В свою очередь ИТ-интеграторы смогут точнее проводить анализ продавцов оборудования, избежать ошибок и уменьшить риски от сотрудничества. Это может помочь в построении маркетинговой стратегии предприятий – увеличивать клиентскую базу, совершенствовать собственный продукт под изменяющиеся нужды клиента, расширять каналы сбыта.

Рынки стеллажного оборудования и WMS в России

Современный рынок стеллажного оборудования предоставляет широкие возможности для формирования эффективной логистической инфраструктуры. Грамотный подход к выбору и интеграции стеллажных систем в единый технологический комплекс обеспечивает синергетический эффект, выражающийся в снижении операционных и капитальных затрат, увеличении пропускной способности склада и в итоге в повышении конкурентоспособности предприятия в условиях растущих требований к скорости и качеству логистического сервиса.

За последние три года российский рынок стеллажного оборудования пережил кардинальную трансформацию, вызванную уходом западных брендов и взрывным ростом онлайн-торговли. В 2023 году рынок столкнулся с последствиями ухода европейских производителей: цены на складское оборудование и на стеллажные рамы выросли, что вынудило компании экстренно перестраивать логистику и искать новых поставщиков, преимущественно в Китае и на внутреннем рынке. Уже в 2024 году российские производители, такие как «Промстеллаж», «Метстеллаж» и «Гиком» и др., нарастили мощности и заняли освободившиеся ниши: объем рынка новых стеллажных конструкций достиг 351 тыс. тонн, что в денежном выражении составило 72 млрд рублей, при этом основной спрос формировали маркетплейсы и логистические операторы, активно инвестировавшие в расширение складских площадей*. В 2025 году рост спроса продолжился (в октябре прирост составил 18% в годовом выражении), а ключевыми трендами стали автоматизация складов и переход к технологичным решениям, включая внедрение роботизированных систем и стеллажей с повышенной грузоподъемностью**. Так, за три года рынок прошел путь от дефицита и ценового шока до активного роста за счет внутренних ресурсов, полностью изменив структуру спроса и предложения в пользу локальных производителей и высокотехнологичного оборудования.

* Обзор российского рынка стеллажного оборудования: итоги 2024 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://logirus.ru/articles/obzory/rynok_stellazhnogo_oborudovaniya_2025.html (дата обращения: 18.03.2026).

** Спрос на складское оборудование в РФ вырос на 18% на фоне развития e-com [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.interfax.ru/business/stellazhi-rynok-2025> (дата обращения: 18.03.2026).

Сегодня на рынке стеллажного оборудования в России можно выделить следующие тренды.

1. **Технологическая дифференциация.** Рынок перестал быть однородным, оборудование разделилось на сегменты по уровню сложности и функциональности. Производители переходят к созданию умных стеллажных систем с интегрированными цифровыми решениями. Речь идет о стеллажах, оснащенных датчиками (*IoT – Internet of Things*, интернет вещей), системами учета товара в реальном времени и возможностью интеграции с программными комплексами управления складом (*WMS*).
2. **Локализация производства.** На рынке происходит активное замещение импортного оборудования отечественным. Сегодня преобладающую часть рынка занимают российские производители, причем как профильные заводы, так и гиганты металлургической отрасли. Например, компания «Северсталь» в марте 2026 года запустила в Череповце собственное производство мезонинных стеллажей мощностью до 52 тысяч тонн продукции в год, взяв на себя полный цикл – от проектирования до монтажа^{3*}.
3. **Эволюция бизнес-моделей.** Производители становятся комплексными интеграторами и предлагают клиенту готовую инфраструктуру: от инжиниринга и 3D-проектирования до изготовления, монтажа и последующего сервисного обслуживания.
4. **Рост спроса на автоматизацию.** Крупные логистические компании и маркетплейсы требуют от складов скорости обработки заказов, которую невозможно достичь вручную. Рынок смещается от статичных стеллажей к автоматизированным системам хранения и комплектации [2]. В России активно внедряются *AS/RS* (автоматизированные стеллажные системы), радиощатлы, крановые системы и роботизированные лифты (*VLM – Vertical Lift Module*, вертикальный лифтовый модуль). По прогнозам, доля автоматизи-

рованных систем к 2026 году может вырасти на 40–60% по сравнению с 2024 годом^{4*}.

5. **Спрос на бывшее в употреблении оборудование.** На рынке сформировался и активно растет вторичный сегмент – спрос на качественное оборудование, бывшее в употреблении. Подобные стеллажи позволяют сократить капитальные расходы, а также время на производство и поставку оборудования.

Драйвером роста стало развитие *e-commerce* и маркетплейсов в частности. Именно они чаще всего предъявляют спрос на комплексное оснащение склада из-за большого объема операций. Системы *WMS* позволяют автоматизировать все зоны (приемки, хранения, отбора, комплектации, сборки и отгрузки) и все основные операции, осуществляемые на складе: оприходование продукции, её перемещение, размещение, отгрузка, кросс-докинг, инвентаризация и др.^{5*}

На российском рынке наблюдается тренд на увеличение спроса на *WMS (Warehouse Management System)* – программных продуктов автоматизации процессов на складе (приемка, хранение, учет, комплектация и т.д.) В 2024 году рост рынка оценивается в 5,2 млрд руб., однако системы *WMS* часто агрегированы в программные продукты *ERP*-системы (*Enterprise Resource Planning*), так что реальный объем рынка значительно больше [3]. 10 крупнейших компаний сектора (*AXELOT, LogistiX, EME, Solvo, СИТЕК Логистика, Ant Technologies, Топлог, Sevco, Consid, INTEKEY*) продемонстрировали средний рост выручки на 27% (табл. 1).

По экспертным оценкам, объем российского рынка *WMS* по итогам 2025 года оценивается на уровне около 8,8 млрд рублей – на 20–30% больше по сравнению с 2024 годом^{6*}.

Российские ИТ-интеграторы – разработчики *WMS* – заинтересованы в стратегическом партнерстве с отечественными продавцами складской инфраструктуры. Инвестиционные и партнерские соглашения с российскими

Таблица 1

Динамика выручки крупнейших российских вендоров систем управления складом за 2023–2024 гг.

Table 1. Dynamic of revenue (million rubles) of the biggest Russian vendors of WMS in 2023–2024

Компания	Выручка от реализации WMS на базе собственных продуктов в России за 2024, млн руб.	Выручка от реализации WMS на базе собственных продуктов в России за 2023, млн руб.	Рост 2024/2023, %	Кол-во складов, на которых в 2024 внедрены WMS собственной разработки	Общая площадь складов, на которых в 2024 внедрены WMS собственной разработки, тыс. м ²
AXELOT	981,9	788,1	25	117	1 607,5
LogistiX	520	383,4	36	32	300
EME	340	257	32	24	175,1
Solvo	330	324	2	26	24,5
СИТЕК Логистика	241,069	241,074	-0,002	н/д	н/д
Ant Technologies	216	н/д	н/д	14	352,5
Sevco	197	80	146	27	304
Топлог	186,3	152,4	22	20	220
Consid	150	144	4	н/д	н/д
INTEKEY	76,6	51,2	50	25	524

^{3*} Северсталь откроет производство складских стеллажей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://promia.ru/2026/03/10/severstal-otkroet-proizvodstvo-skladskih-stellajev/> (дата обращения: 18.03.2026).

^{4*} Прогноз на 2026 год для складской логистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://teletype.in/@kyrkagrim/R4LvsfUio4i> (дата обращения: 18.03.2026).

^{5*} Российский рынок WMS: точки роста [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.tadviser.ru/index.php> (дата обращения: 14.02.2026).

^{6*} Доехать до цифры : технологии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/8587354> (дата обращения: 19.04.2026).

продавцами и производителями (часто компании являются производителями и продавцами одновременно) стеллажного оборудования позволят:

- 1) увеличить продажи программных продуктов за счет расширения клиентской базы;
- 2) повысить уровень сервиса, предлагая клиенту комплексный продукт (оборудование с соответствующим программным обеспечением);
- 3) укрепить курс на устойчивое развитие компании: работа с отечественными поставщиками и продавцами часто экономически выгоднее, чем с зарубежными агентами, за счет сокращения затрат на логистику, коммуникацию и меньшего количества юридических ограничений;
- 4) устойчивое развитие для государства: партнерские соглашения способствуют развитию национальной логистики и укреплению экономического суверенитета России.

Таким образом, ИТ-интеграторам выгодно партнерство с отечественными поставщиками стеллажного оборудования, и при выборе партнера они заинтересованы в определенных показателях его деятельности. Это имеет значение как для маркетинговой стратегии предприятия, так и для развития отечественной экономики.

Выбор стратегического партнера на примере ООО «Акселот-Л»

В качестве примера проведем моделирование процесса выбора стратегического партнера для ООО «Акселот-Л» (известная под торговой маркой «AXELOT»).

AXELOT на протяжении последних пяти лет является ведущей российской компанией по собственному производству WMS. Для сохранения лидирующих позиций необходимо расширять клиентскую базу, в том числе — посредством сотрудничества с продавцами стеллажного оборудования для складов. Следовательно, для AXELOT наибольший интерес представляет оборудование без установленного программного обеспечения.

С точки зрения рынка складского оборудования — партнерство с AXELOT позволит предлагать покупателю более совершенный продукт. Все больше компаний внедряет в складской учет *RFID*-технологии (*Radio Frequency Identification* — англ. Радиочастотная идентификация), которые интегрированы в WMS. Они позволяют оптимизировать складские процессы, сократить время на обработку грузов, упростить учет организации. Высокий уровень конкурентоспособности компаний определяется их способностью внедрять инновации. Поэтому предоставляя вместе с оборудованием WMS-систему от надежного производителя — лидера российского рынка — продавцы стеллажного оборудования будут иметь сильные конкурентные позиции. К тому же WMS интегрируется с программными продуктами других логистических процессов — *TMS* (*Transport Management System*), *ERP* (*Enterprise Resource Planning*), *MRP* (*Material Resource Planning*) и др., что позволяет автоматизировать полный логистический цикл [4].

Но многие продавцы стеллажного оборудования, принимая во внимание данные факторы, уже предлагают вместе с оборудованием собственные программные

продукты для автоматизации склада, либо уже заключили партнерские соглашения со сторонними производителями. Следовательно, необходимо выделить наиболее интересного для AXELOT продавца стеллажного оборудования, чтобы он либо не предлагал собственного или партнерского программного обеспечения, либо предлагал худший продукт, чем может предложить AXELOT.

Рынок стеллажного оборудования в России близок к монополистической конкуренции, компании занимают малые доли рынка. Для анализа будут взяты продавцы, представляющие различные сегменты рынка: ООО «Тракресурс-Регион», ООО «Фёрст Логистик», ООО «Промстеллаж», ООО «Город Стеллажей», ООО «Альянс Экспресс Сервис».

В качестве критериев оценки будем использовать: опыт на рынке, специализацию, наличие WMS в портфеле, ассортимент стеллажей, возможность индивидуального подхода, а также географию продаж.

1. ООО «Фёрст Логистик» (<https://1logistik.ru/company/>)

Данная компания является единственной из кандидатов, кто продает WMS-системы. С одной стороны, они понимают ценность автоматизации и их клиенты заинтересованы предложениями AXELOT. С другой стороны, их собственное (или партнерское) ПО является прямым конкурентом для AXELOT. Они предлагают комплексные решения, включая складскую технику (ричтраки, штабелеры), что делает их еще более привлекательными для клиента, но и еще более сильным конкурентом. Сайт компании развитый и удобный, с детальными калькуляторами, что говорит о высокой степени автоматизации продаж и клиентоориентированности. Сотрудничество с FIRST возможно, но оно будет сложным. Скорее всего, они стремятся продавать свои WMS или имеют эксклюзивного партнера. Договариваться о партнерстве, где AXELOT выступает как более мощное или специализированное решение для сложных проектов, которое они могут предлагать, когда их собственная WMS не подходит клиенту.

2. ООО «Промстеллаж» (<https://promstellage.ru>)

Собственное производство (завод в Московской области), что является ключевым преимуществом компании. Это гарантирует стабильность, контроль качества и гибкость в проектах. Специализация на комплексном оснащении складов под ключ (от проекта до монтажа) идеально соответствует модели партнерства с AXELOT: клиент приходит за стеллажами, а получает готовую складскую инфраструктуру, органичной частью которой становится WMS. В бизнес-модели компания ориентирована на индивидуальные проекты — клиенты уже настроены на решение сложных, нестандартных задач, что является идеальной средой для внедрения WMS. Также преимущества Промстеллаж — высокая репутация, опыт с 2008 года, собственный коллектив. Для AXELOT это перспективный партнер — нет конфликта интересов (т.к. отсутствует собственная WMS), целевая аудитория совпадает — клиенты, заинтересованные в качественной и эффективной складской инфраструктуре. Партнерство позволит AXELOT внедряться в проекты на ранней стадии, интегрируя WMS в общую концепцию склада.

3. ООО «Тракресурс-Регион» (<https://www.liftnet.ru/kontakty/>)

Преимуществом компании является большой опыт на рынке (более 30 лет) и клиентская база, включающая крупнейших ритейлеров. Основной профиль деятельности компании — складская техника, что дает прямой доступ к компаниям, активно инвестирующим в складскую инфраструктуру и логистику. Стеллажи для них — не основной, а сопутствующий бизнес. Вероятно, они могут порекомендовать стеллажи клиенту, но их экспертиза и фокус внимания будут смещены в сторону вилочных погрузчиков и штабелеров. Для AXELOT это интересный партнер для кросс-продаж. Можно обучить менеджеров «Тракресурс-Регион» базовому выявлению потребностей клиента в WMS. Однако глубокая интеграция в проекты по стеллажным системам будет затруднена из-за различия основной специализации. Партнерство с «Тракресурс-Регион» может быть полезным, но не заменит партнерства с профильным стеллажным интегратором.

4. ООО «Город Стеллажей» (<https://citystells.ru/company/index.php>) и ООО «Альянс Экспресс Сервис» (<https://a-e-service.ru/o-kompanii/>)

Данные компании будут рассмотрены вместе, т.к. ключевая их особенность — это региональные игроки. Обе компании имеют достаточный опыт (12 и 20+ лет соответственно) и предлагают полный комплекс услуг (продажа, монтаж), являются добросовестными игроками на рынке. Однако география их присутствия ограничена Москвой и Московской областью. У компаний нет явных уникальных преимуществ, которые выделяли бы их на фоне «Промстеллаж» (у которого есть свое производство) или «Тракресурс-Регион» (у которого есть

мощная клиентская база по технике). Они предлагают схожий набор услуг и товаров. Для AXELOT эти компании могут стать партнерами для работы в Московском регионе, если сотрудничество с «Промстеллаж» по каким-то причинам не будет масштабироваться или закрыто не все ниши. Однако на роль главного стратегического партнера они подходят меньше из-за меньшей дифференциации и масштаба.

Представим проведенный анализ в виде таблицы (табл. 2).

Согласно проведенному анализу, наиболее выгодным партнером является ООО «Промстеллаж». Компания подходит по производственным параметрам, а также имеет хорошую репутацию. Положительные отзывы касаются не только качества самих стеллажей, но и сервиса — компетентности менеджеров, соблюдения сроков, качества монтажа. Это говорит о зрелом и клиентоориентированном бизнесе, что является фундаментом для надежного партнерства.

На основе проведенного сравнительного анализа поставщиков стеллажного оборудования и выявления ООО «Промстеллаж» в качестве наиболее перспективного стратегического партнера, можно сформулировать базовые направления маркетинговой стратегии ИТ-интегратора в сегменте складской инфраструктуры. Ключевым элементом выступает переход от точечных транзакций к долгосрочному партнерству, интегрированному в процесс раннего проектирования складских комплексов. Для AXELOT это означает необходимость позиционирования собственной WMS не как дополнительного программного модуля, а как неотъемлемого компонента умной стеллажной системы, поставляемой совместно

Таблица 2

Анализ продавцов стеллажного оборудования с точки зрения привлекательности для AXELOT
Table 2. Analysis of the sellers of the rackware from the point of attractiveness for AXELOT

Критерий	ООО «Фёрст Логистик»	ООО «Промстеллаж»	ООО «Тракресурс-Регион»	ООО «Город Стеллажей»	ООО «Альянс Экспресс Сервис»
Присутствие на рынке	23 года (с 2003)	18 лет (с 2008)	более 30 лет (с 1993)	13 лет (с 2013)	более 20 лет
Специализация	Производитель и продавец стеллажей, складская техника, автоматизация (включая WMS)	Производитель (собственный завод), комплексное оснащение складов	Ведущий поставщик складской техники, стеллажи – одно из направлений	Продавец стеллажей, монтаж	Комплексное оснащение складов (проектирование, производство, монтаж)
Наличие WMS в портфеле	да	нет	нет	нет	нет
Типовые решения / индивидуальный подход	Гибрид: есть витрины с типовыми товарами (вплоть до конкретных цен на модели Н1Т) и калькуляторы цены для настройки под заказ	Индивидуальный подход: есть витрины с примерами и базовыми ценами, но большинство позиций требуют запроса КП	Индивидуальный подход: требуется запрос КП	Гибрид: есть витрины с ценами на популярные типоразмеры, но сложные системы (гравитационные, консольные) – под заказ	Индивидуальный подход: большинство позиций требуют запроса КП
Ассортимент стеллажей	Очень широкий: фронтальные, набивные, гравитационные, мезонины, консольные, полочные, спец. решения типа Kardex	Очень широкий: палетные, мезонины, консольные, полочные, архивные, кабельные, для шин, среднегрузовые и др.	Широкий: палетные, набивные, мезонины, полочные, консольные, для кабеля	Широкий: палетные, полочные, мезонины, гравитационные, консольные, спец. стеллажи	Широкий: фронтальные, полочные, мезонины, набивные, консольные, самонесущий склад
География	Федеральный масштаб, офисы в шести городах РФ и СНГ	Московская область (производство)	Москва	Москва и Московская область	Москва

с ООО «Промстеллаж». В рамках такого подхода целесообразно формирование совместного ценностного предложения, ориентированного на клиентов, заинтересованных в комплексной автоматизации. Маркетинговая коммуникация в данном случае должна акцентировать синергетический эффект от объединения собственного производства стеллажей (гарантия качества, сроков, индивидуальной проработки) и лидирующего на российском рынке программного обеспечения для управления складом. Это создаст барьеры для конкурентов, не имеющих аналогичных партнерств.

Маркетинговая стратегия AXELOT должна учитывать выявленные в исследовании критические параметры отбора партнёров, в частности отсутствие у ООО «Промстеллаж» собственных или эксклюзивно продвигаемых WMS-решений. Можно выстроить дифференциацию на основе принципа открытой экосистемы. Так, в отличие от поставщиков, замыкающих клиента на собственном или ограниченно функциональном программном обеспечении (например, ООО «Фёрст Логистик»), AXELOT предлагает рынку специализированное, масштабируемое и технологически превосходящее решение, не вступая в прямой конфликт с бизнес-моделью партнёра. В практической плоскости это означает разработку совместных маркетинговых материалов (кейсов внедрения, технических брошюр, вебинаров), ориентированных на целевую аудиторию средних и крупных логистических операторов, а также маркетинговых, которые предъявляют повышенные требования к скорости обработки заказов и точности учёта. Целесообразно также внедрение совместной системы привлечения клиентов, при которой запрос клиента на расчёт стеллажной системы автоматически инициирует предложение по оптимизации процессов с помощью WMS. Это повысит вероятность кросс-продаж и снизит транзакционные издержки на привлечение новых заказчиков.

Заключение (Conclusion)

Проведённое в рамках данного исследования комплексное изучение факторов привлекательности поставщиков складской инфраструктуры для ИТ-интеграторов позволило достичь поставленной цели и решить соответствующие задачи. На основе анализа отраслевых трендов, включая ускоренное импортозамещение, технологическую дифференциацию стеллажного оборудо-

вания и устойчивый рост российского рынка WMS (по итогам 2025 года оцениваемого в 8,8 млрд руб.), были выявлены и систематизированы ключевые критерии выбора стратегического партнёра для разработчика систем управления складом. К числу таких критериев отнесены: наличие собственного производства, отсутствие конкурирующих программных продуктов в портфеле поставщика, ориентация на комплексные индивидуальные проекты, высокая репутация и масштаб географии деятельности.

Реализация разработанной методики критериальной оценки на примере компании AXELOT и пяти отечественных продавцов стеллажного оборудования (ООО «Фёрст Логистик», ООО «Промстеллаж», ООО «Тракресурс-Регион», ООО «Город Стеллажей», ООО «Альянс Экспресс Сервис») позволила эмпирически подтвердить практическую применимость предложенного подхода. Установлено, что наиболее перспективным стратегическим партнёром для AXELOT выступает ООО «Промстеллаж», сочетающее собственное производство, ориентацию на комплексное оснащение складов «под ключ», многолетнюю отраслевую репутацию и, что критически важно, отсутствие собственных WMS-решений, что исключает прямой конфликт интересов. Данный вывод стал основой формирования базовых направлений маркетинговой стратегии ИТ-интегратора, предусматривающих переход от транзакционного взаимодействия к долгосрочному партнёрству, интегрированному на ранних стадиях проектирования складских комплексов, позиционирование WMS как неотъемлемого компонента умной стеллажной системы, а также формирование единого ценностного предложения для клиентов, заинтересованных в комплексной автоматизации.

Результаты исследования могут быть использованы ИТ-интеграторами для снижения транзакционных и репутационных рисков при формировании партнёрских портфелей, а поставщиками стеллажного оборудования — для выявления собственных точек роста и развития конкурентных преимуществ в условиях технологического суверенитета. Перспективы дальнейших исследований связаны с разработкой методики количественной оценки интеграционного потенциала партнёров (включая расчёт синергетического эффекта на проектах различной сложности), а также с анализом экономической эффективности реализованных совместных проектов.

ИСТОЧНИКИ (References)

1. Ковшов, А. И. Проблемы повышения эффективности работы производства, возникающие при внедрении WMS систем / А. И. Ковшов, А. Г. Исавнин // Всероссийская научно-практическая конференция студентов, магистрантов, аспирантов и молодых ученых «XV КАМСКИЕ ЧТЕНИЯ»: Сборник докладов, Набережные Челны, 27 октября 2023 года. — Набережные Челны: Казанский (Приволжский) федеральный университет, 2024. — С. 307-308.
2. Гаваев, А. С. Эффект от внедрения WMS-системы / А. С. Гаваев, А. А. Усанов // Russian Economic Bulletin. — 2023. — Т. 6, № 1. — С. 266-270.
3. Ланковская, М. Практика использования цифровых технологий в складской логистике / М. Ланковская // Norwegian Journal of Development of the International Science. — 2020. — № 50-3. — С. 36-38.
4. Использование цифровых технологий в логистике / В. В. Негреева, А. А. Замятина, Д. К. Шпакович, А. Д. Шаронова // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. — 2020. — № 2. — С. 94-102. — DOI 10.17586/2310-1172-2020-13-2-94-102.

Поступила в редакцию / Received 25.06.2026
После доработки / Revision 30.07.2026
Принята к публикации / Accepted 14.08.2026

ИМИДЖ ПЕРСОНАЛА КАК ОБЪЕКТ НАУЧНОГО ДИСКУРСА: СИСТЕМАТИЗАЦИЯ ПОДХОДОВ И КОНЦЕПТУАЛЬНЫХ МОДЕЛЕЙ*The Image of Personnel as an Object of Scientific Discourse: Systematization of Approaches and Conceptual Models***Рябышев Михаил Васильевич,**

доцент кафедры экономики и социально-гуманитарных дисциплин, Волгодонский инженерно-технический институт – филиал Национального исследовательского ядерного университета «МИФИ»; г. Волгодонск, Россия, ул. Ленина, д. 73/94

Ryabyshev Mikhail Vasilyevich,

Associate Professor at Economics and Social and Humanitarian Disciplines Department, Volgodonsk Engineering Technical Institute the branch of National Research Nuclear University «MEPhI»; 73/ 94 Lenin St., Volgodonsk, Russia MVRyabyshev@mephi.ru

<https://orcid.org/0009-0005-7202-4276>

В статье рассматривается имидж персонала как многомерный конструкт, интегрирующий компетентностные, социально-демографические и поведенческие характеристики сотрудников организации. Актуальность темы обусловлена возрастающей ролью человеческого капитала в обеспечении конкурентоспособности компаний. Цель работы – систематизация теоретических подходов к исследованию имиджа персонала, выявление его структурных компонентов и ключевых факторов формирования. Методологическая база исследования опирается на анализ, синтез и систематизацию научных публикаций, представленных в открытых репозиториях, преимущественно на платформе eLIBRARY. В ходе работы проанализировано более 2 400 источников за период 2005–2026 гг., что позволило выявить устойчивый рост публикационной активности по проблематике. Результаты исследования обобщены по пяти содержательным блокам: понятийный аппарат, структурные элементы, факторы формирования, методологические подходы к оценке и отраслевая специфика управления имиджем персонала. Отдельное внимание уделено модели соотношения индивидуальной и корпоративной идентичности, а также гибридным схемам диагностики, сочетающим качественные и количественные методы. Автор приходит к выводу о наличии теоретического разрыва между институциональным, организационным и индивидуальным уровнями анализа имиджа персонала, что требует разработки интегративной концепции. Материалы статьи могут быть использованы при формировании кадровых стратегий, а также в преподавании дисциплин, связанных с управлением персоналом и корпоративными коммуникациями.

Ключевые слова: имидж персонала; кадровый маркетинг; корпоративная идентичность; репутация работодателя; структурные компоненты имиджа; человеческий капитал; индивидуально-корпоративная идентичность.

The article examines the image of personnel as a multidimensional construct that integrates the competencybased, sociodemographic, and behavioral characteristics of an organization's employees. The relevance of the topic is due to the growing role of human capital in ensuring companies' competitiveness. The aim of the work is to systematize theoretical approaches to studying the image of personnel, to identify its structural components and key factors in its formation. The methodological basis of the study is based on the analysis, synthesis, and systematization of scientific publications available in open repositories, primarily on the eLIBRARY platform. During the work, more than 2,400 sources from the period 2005–2026 were analysed, which made it possible to identify a steady increase in publication activity on the subject matter. The research results are summarised into five substantive blocks: the conceptual framework, structural elements, formation factors, methodological approaches to assessment, and the industryspecific features of personnel image management. Special attention is paid to the model of the relationship between individual and corporate identity, as well as to hybrid diagnostic schemes that combine qualitative and quantitative methods. The author concludes that there is a theoretical gap between the institutional, organizational, and individual levels of analysis of the staff image, which requires the development of an integrative concept. The materials of the article can be used in the formulation of personnel strategies, as well as in teaching disciplines related to personnel management and corporate communications.

Keywords: staff image; personnel marketing; corporate identity; employer reputation; structural components of the image; human capital; individualcorporate identity.

Введение (Introduction)

То, что думают о сотрудниках другие, и то, что сотрудники думают о себе сами, давно перестало быть просто «имиджем» в узком смысле слова. В современном кадровом менеджменте этот феномен превратился в практический действенный ресурс и элемент повышения корпоративной идентичности и организационной эффективности. Компании все чаще сталкиваются с тем, что финансовая сторона и наличие минимальных социальных гарантий перестают быть главными аргументами для соискателей – на первый план выходит восприятие: кто здесь работает и каково быть частью этого сообщества (коллектива). Собственно, конкурентоспособность фирмы сегодня не в последнюю очередь замыкается на том, насколько привлекательным выглядит её персонал в глазах рынка.

Имидж персонала – это понятие двойственное. С одной стороны, это некий образ для внешнего окружения: как компанию и ее сотрудников видят потенциальные

кандидаты, клиенты или партнеры. С другой – это то, что сами работники транслируют внутри компании. Проблема в том, что до сих пор нет единого понимания, из чего этот образ складывается, кто или что на него влияет сильнее – HR-отдел, «сарафанное радио» или отельный лидер мнений.

Данная статья представляет собой литературный обзор исследований авторов, изучающих сущность имиджа персонала как элемента стратегии кадрового маркетинга, его структуру, специфические черты, влияние на конкурентные преимущества компании, на финансовые и социокультурные показатели ее деятельности. *Цель работы* – систематизация существующих теоретических подходов к исследованию имиджа персонала, выявление его структурных компонентов и факторов формирования и развития. *Теоретической гипотезой* исследования выступает предположение о том, что имидж персонала является многомерным конструктом, который интегрирует в себе компетентностные, социально-демографические

и поведенческие характеристики сотрудников. Его формирование детерминировано совокупностью факторов организационного, институционального и индивидуального-психологического уровней в компании.

Актуальность систематизации научных представлений об этом феномене обусловлена рядом факторов:

- ♦ растущим осознанием роли человеческого капитала как основного ресурса любой организации;
- ♦ необходимостью разработки методологического аппарата для диагностики и целенаправленного формирования привлекательного образа работодателя;
- ♦ потребностью в уточнении понятийно-категориального аппарата в междисциплинарном поле исследований имиджа персонала как элемента кадрового маркетинга.

Материалы и методы (Material and methods)

При подготовке к исследованию и в ходе написания статьи использовались такие методы как анализ, синтез, описание и систематизация данных по проблематике предметной области исследования. Материал для написания статьи был взят в открытом доступе на площадке «eLIBRARY» — Научная электронная библиотечная система (НЭБ).

Для того чтобы определить позиции авторов, чьи научные интересы лежат в области формирования и развития имиджа персонала, нами были заданы следующие параметры поискового запроса (рис. 1). Так, прежде всего, стоит отметить, что поиск релевантных источников осуществлялся по ключевым словам: «имидж персонала» и «бренд сотрудника» в открытых репозиториях и научных базах данных, по названию публикации и в аннотациях работ, представленных в НЭБ. В качестве типов публикаций были выбраны:

- ♦ статьи в журналах;
- ♦ книги (учебники, монографии и учебные пособия);
- ♦ материалы, опубликованные по результатам разного уровня конференций;
- ♦ депонированные рукописи (экземпляры научных работ, переданные на непосредственное хранение в депонирующую организацию);
- ♦ диссертации на соискание ученых степеней.

Был задан параметр расширенного поиска работ по интересующей теме с учетом морфологии. То есть поиск проводился с учетом словоформ рус-

ского языка, что расширило исследуемую базу. Мы не ограничивали временной период размещения публикаций в электронной библиотеке, не выбирали конкретных авторов или конкретные журналы. Был задан параметр — ранжировать найденные публикации по дате их выпуска, начиная с наиболее ранней работы.

В результате поиска работ по заданной тематике было обнаружено 2 437 работ (табл.)

Оценка публикационной активности авторов по исследуемой теме за последние 20 лет показала значительный рост числа опубликованных работ (рис. 2).

Рис. 1. Параметры поискового запроса
Fig. 1. Parameters of the search query

Таблица

Результаты поиска публикаций
по проблематике исследования
Table. The results of a search for publications
on the research topic

Период	Ключевые слова		Итого работ
	«Имидж персонала»	«Бренд сотрудника»	
2005-2010	54	31	85
2011-2015	162	74	236
2016-2020	403	291	694
2021-2026	563	859	1 422
Итого работ	1 182	1 255	2 437

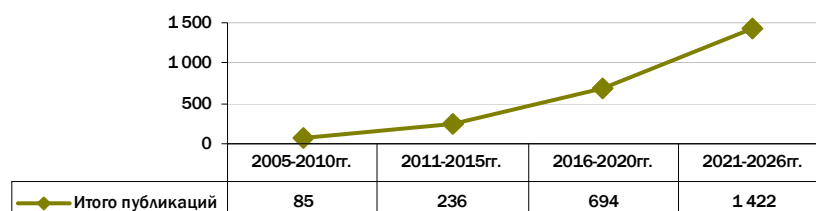


Рис. 2. Число опубликованных работ за 2005-2026 гг.
на платформе eLIBRARY

Fig. 2. Number of published works for 2005–2026
on the eLIBRARY platform

Самая ранняя публикация по искомой тематике, представленная на платформе «eLIBRARY», датирована 2005 годом [1]. В ней рассказывается, насколько важны имидж и репутация компании для достижения успеха на рынке. То есть еще 20 лет назад, когда в научной среде и в практической деятельности компаний только зарождалась необходимость обсуждения проблем маркетинга персонала, автор (Правоторов В.В.) в своем исследовании отмечает значимость корпоративной культуры и взаимоотношений сотрудников внутри организации для повышения ее привлекательности как работодателя.

Результаты и обсуждение (Results and discussion)

Всю совокупность работ, относящихся к исследуемой проблематике, размещенных на платформе научной электронной библиотеки, было решено объединить условно в укрупненные блоки, исходя из содержания материала:

- ♦ понятие имиджа персонала;
- ♦ структурные элементы имиджа персонала;
- ♦ факторы формирования имиджа персонала;
- ♦ методологические подходы к оценке имиджа персонала;
- ♦ особенности управления имиджем персонала в различных отраслях и видах деятельности.

Далее остановимся подробнее на каждом из обозначенных блоков, выделив основные содержательные моменты изученных в ходе подготовки к написанию данной статьи публикаций.

1. Понятие имиджа персонала

Категория «имидж персонала» не имеет единого устоявшегося авторства, поскольку её формирование происходило эволюционно, в рамках расширения теоретической базы корпоративного имиджа и связей с общественностью. Многие авторы сходятся во мнении, что основы терминологического аппарата были заложены в 1960-х годах, когда американский экономист К. Боулдинг ввел в научный оборот понятие «имидж» применительно к коммерческой деятельности, обосновав его влияние на рыночные и финансовые результаты предприятий [2]. На последующих этапах, по мере дифференциации структуры корпоративного образа, исследователи выделили ряд самостоятельных компонентов, включая внешние данные, уровень профессионализма и поведенческую культуру сотрудников, что привело к обособлению указанных характеристик в отдельный объект анализа — имидж персонала [3, 4, 5]. В российской науке данные подходы получили системное развитие в начале 1990-х годов. Толчком к этому послужили работы доктора психологических наук В. М. Шепеля, который адаптировал западные концепции к отечественной практике в рамках формирующейся дисциплины имиджелогии [6]. Анализ публикаций, представленных в НЭБ, позволил определить имидж персонала как устойчивый, эмоционально окрашенный образ кадрового состава организации, существующий в восприятии как внешних контрагентов (клиентов, партнеров), так и внутренней аудитории. Данный образ аккумулирует

ключевые характеристики коллектива: профессиональную компетентность, поведенческие паттерны, внешнюю презентабельность, а также социально-демографические параметры.

2. Структурные компоненты имиджа персонала

Обобщение материалов, представленных в специализированной литературе [7, 8, 9], позволяет выделить несколько устойчивых компонентов, формирующих структуру имиджа персонала. Первая группа характеристик связана с компетентностным профилем сотрудников, который охватывает профессиональный опыт [10], объем практических навыков [11], коммуникативные способности [12] и широту владения специализированными компетенциями [13]. Вторая группа — социально-демографический портрет коллектива [14], включающий уровень образования, возрастные параметры и гендерный состав. Третья группа объединяет поведенческую культуру кадрового состава организации [15]: дисциплинированность, корректность в общении, уровень ответственности, языковую подготовку, а также внешнюю аккуратность и доброжелательность. В расширенной трактовке в большинстве работ имидж персонала рассматривается как элемент общей корпоративной имиджевой конструкции, в которую также входят образ руководителя, социальный профиль организации, сложившиеся культурно-управленческие нормы, визуально-фирменные атрибуты и социально-психологическая атмосфера в коллективе.

Отдельного внимания заслуживает модель соотношения индивидуального и организационного имиджа, разработанная Н.С. Пряжниковым и Е.В. Камневой [16]. Авторы дифференцируют четыре статусные позиции работника в зависимости от уровня согласованности его самооценки с корпоративным образом. В их классификации выделяются: статус отчуждения (восприятие организации как чужеродной среды), статус гармоничного соответствия, статус внешнего либо внутреннего идентификационного конфликта, а также статус, при котором сотрудник позиционирует себя как носителя ценностей, не совпадающих с организационными. Данная типология фиксирует объективные противоречия между профессиональной самоидентификацией персонала и институциональными ожиданиями, которые, согласно выводам исследователей, способны провоцировать предпосылки для профессиональных деформаций и снижения эффективности трудовой деятельности.

3. Факторы формирования имиджа персонала

В литературе [17, 18] выделяются разнообразные факторы, влияющие на становление и трансформацию имиджа персонала. В маркетинговой парадигме персонал трактуется как внутренняя клиентская аудитория, которой делегируются трудовые функции. Конкурентоспособность компании в кадровой сфере определяется тремя базовыми элементами: организационной культурой, ценностными ориентирами и сложившимся репутационным профилем работодателя. Кадровый облик предприятия складывается под воздействием трех групп

факторов, каждая из которых имеет собственную «управленческую проекцию».

Первая — внутриорганизационная: регламенты, стиль руководства, принятые формы поощрения и фактический психологический климат в подразделениях.

Вторая — средовая (рыночная и институциональная): положение компании среди других работодателей, участие в отраслевых объединениях и качество коммуникаций с потенциальными работниками на всех этапах найма.

Третья — персональная: совокупность компетенций и поведенческих установок сотрудников, степень их идентификации с корпоративными задачами, текущий уровень удовлетворенности условиями труда и готовность тиражировать положительный образ компании вовне.

Необходимо учитывать, что формирование имиджа всегда адресовано конкретным группам стейкхолдеров. Целеполагание в данной области подчинено задаче создания такого восприятия организации, которое в наибольшей степени способствует достижению внешних и внутренних приоритетов, декларируемых менеджментом [19].

4. Методологические подходы к оценке имиджа персонала

Проблема измерения имиджа персонала активно обсуждается в научной и прикладной литературе [20, 21, 22]. В рамках управленческого анализа оценка имиджа персонала представляет собой комплексную многокритериальную задачу, решение которой базируется на синтезе качественных и количественных методов. Выбор конкретного подхода детерминирован целями диагностики, доступными ресурсами и требуемой глубиной интерпретации данных.

В ходе изучения публикаций на данную тему были выделены основные подходы к оценке:

1. Реализация *компетентностного подхода* предполагает проведение структурированных собеседований с фиксацией поведенческих проявлений, соотносимых с утвержденными профилями (стандартами). Акцент делается на внешне наблюдаемых деловых паттернах и вариативности коммуникативных реакций, что обеспечивает единообразие оценочных процедур для различных должностных групп.

2. *Социологическая (репутационная) модель* смещает исследовательский фокус на характер восприятия сотрудников со стороны контактных аудиторий. В качестве «расчетного показателя» применяется индекс репутационной валидности, выводимый путем соотношения позитивных и негативных суждений, циркулирующих в неформальной коммуникационной среде.

3. *Структурно-функциональная схема* рассматривает имидж персонала как трехуровневое образование, включающее визуальный компонент (внешний облик и невербальные сигналы), когнитивный (экспертные характеристики и оперативность решений) и аффективный (эмоциональная окраска контактов). Итоговая оценка формируется посредством факторного анализа с применением весовых коэффициентов, назначаемых в за-

висимости от приоритетов бизнес-задачи (например, ориентация на клиента либо управление в кризисных условиях).

4. *Процессный (динамический) подход* нацелен на отслеживание изменений восприятия компании и ее сотрудников во временном разрезе. Сопоставление динамики субъективных оценочных суждений с объективными данными по производительности осуществляется через корреляционный анализ.

5. *Бенчмаркинг* предполагает сопоставление полученных имиджевых профилей с отраслевыми нормативами либо с показателями конкурентов [23].

Изучение характеристик отраженных в литературе подходов к оценке имиджа персонала позволило сделать вывод, что на практике наиболее релевантной признается гибридная схема, комбинирующая все вышеперечисленные подходы. Данный синтез позволяет нивелировать погрешности каждого из методов в отдельности, обеспечивая требуемую достоверность итоговых выводов для принятия управленческих решений.

5. Особенности управления имиджем персонала в различных отраслях и видах деятельности

Подход к формированию имиджа сотрудников и управлению им напрямую зависит от характера деятельности и от отраслевой принадлежности компании.

1. *Сфера услуг*. Здесь имидж — это часть продукта. Акцент делается на внешнем виде сотрудников, их опрятности, скорости реакции и «эмоциональном интеллекте» персонала. Ошибки сотрудника видны сразу, поэтому контроль идет через стандарты сервиса и мгновенную обратную связь.

2. *Производство и логистика*. Имидж персонала в данной отрасли строится через профессионализм (безопасность, компетентность и надежность), а не внешность. Управление сводится к четкому следованию регламентам и демонстрации стажа/квалификации (разряды, сертификаты).

3. *Финансы, страхование, право*. В подобных отраслях имидж персонала — это консерватизм и устойчивость. Ключевые требования: строгий стиль, грамотная устная и письменная речь, сдержанность в суждениях. Управление имиджем в таких организациях строится через внутренний *PR* и запрет на излишнюю личную активность в социальных сетях от лица компании.

4. *IT и креативные индустрии*. В таких отраслях экспертность важнее всего. Имидж строится на портфолио, участии в профильных конференциях и открытости к диалогу. Управление мягкое: поощрение личного бренда сотрудников при сохранении корпоративной ДНК, фокус на нематериальной мотивации персонала.

5. *Госсектор и НКО*. В данном случае имидж персонала — это лицо государства. Максимальная регламентация поведения, исключение политических высказываний и строгий контроль публичных коммуникаций сотрудников государственного аппарата.

Обобщение материалов показало, что имидж персонала представляет собой комплексную управленческую

категорию, включающую содержательные, структурные и оценочные аспекты, а также отраслевую специфику формирования.

Заключение (Conclusion)

Проведенный анализ позволяет констатировать, что научный базис имиджа персонала находится на стадии активного формирования, характеризующейся междисциплинарностью (пересечение социологии, психологии, маркетинга и экономики труда). Анализ литературы показывает, что в изучении имиджа персонала сложилось три основных подхода.

Первый рассматривает данный феномен в контексте *корпоративной репутации*, делая акцент на макроуровне: управление кадровой привлекательностью, конкурентоспособность на рынке труда и уровень лояльности выступают здесь ключевыми категориями. Основное достоинство этого направления — прямая проекция на управленческие практики, однако за рамками анализа остаются субъективные аспекты трудовой деятельности сотрудников.

Второе направление смещает фокус на *психологическую* составляющую, а именно на механизмы самопрезентации и управления впечатлениями. В центре внимания здесь находятся идентичность работника, его когнитивные установки и поведенческие атрибуты. Ключевыми триггерами данных процессов выступают психологическая безопасность, стиль руководства и коллективные нормативные ожидания.

Третья линия работ посвящена *соотношению индивидуального и корпоративного* имиджа, их конвергенции и дивергенции.

В ходе изучения литературы по проблемам исследования имиджа персонала как самостоятельного конструкта, очевиден теоретический «пробел»: на сегодняшний день отсутствует интегративная схема, объединяющая институциональный (кадровая политика), организационный (культурные нормы и социально-психологический климат) и индивидуальный (самовосприятие, мотивация, идентичность) уровни имиджа.

Проведенный обзор позволяет заключить, что имидж персонала представляет собой многоуровневый и динамичный объект. Он выполняет двойную функцию: внешнюю — как инструмент привлечения и удержания спе-

циалистов и фактор репутации работодателя, и внутреннюю — как средство укрепления корпоративной идентичности, повышения лояльности и снижения внутриорганизационных противоречий. Управление имиджем персонала должно быть не факультативным, а системным элементом кадровой стратегии, влияющим как на конкурентоспособность организации, так и на стабильность ее внутренней среды.

Теоретический обзор литературы, представленный в данном исследовании, выполняет несколько ключевых функций.

1. Фиксирует текущее состояние научного знания, позволяя увидеть весь массив накопленных представлений об имидже персонала, который до сих пор не имеет единого понятийного аппарата и трактуется междисциплинарно.
2. Служит инструментом выявления теоретических пробелов. Именно благодаря систематизации большого числа источников автор диагностирует главный разрыв — отсутствие интегративной модели, связывающей институциональный, организационный и индивидуальный уровни.
3. Обосновывает актуальность темы. Автор демонстрирует устойчивый рост публикационной активности (с 85 работ в 2005–2010 гг. до 1422 в 2021–2026 гг.), что объективно подтверждает возрастающий научный и практический интерес к проблематике.
4. Позволяет концептуализировать и операционализировать ключевые понятия: из абстрактного «имиджа» выделяются структурные компоненты, факторы формирования и методологические подходы к оценке. Это превращает расплывчатый феномен в измеримый конструкт, пригодный для последующего эмпирического анализа.
5. Создает теоретическую базу для практических рекомендаций в области кадрового маркетинга, превращая разрозненные наблюдения в систематизированное знание о том, какие управленческие рычаги воздействия на имидж персонала действительно работают.

Таким образом, теоретический обзор выступает не формальной вводной частью, а самостоятельным исследовательским инструментом, генерирующим мета-знание о состоянии целой научной области.

ИСТОЧНИКИ (References)

1. Правоторов, В. В. Имидж работодателя: как репутация компании помогает управлять персоналом и бизнесом / В. В. Правоторов // Управление развитием персонала. — 2005. — № 4. — С. 55-58.
2. Боулдинг, К. Имидж: Знание в жизни и обществе / К. Боулдинг; пер. с англ. — М.: Прогресс, 1969. — 352 с.
3. Глинкина, О. В. Особенности формирования имиджа персонала компании / О. В. Глинкина // Вестник Российского нового университета. Серия: Человек и общество. — 2017. — № 4. — С. 21-23.
4. Панасенко, С. В. Имидж работодателей в маркетинге персонала / С. В. Панасенко, М. М. Андреева // Вестник Российского государственного торгово-экономического университета (РГТЭУ). — 2014. — № 12(91). — С. 81-89.
5. Сабиров, В. Д. Имидж организации как основа ее стабильного развития / В. Д. Сабиров, А. Д. Тихонова // Экономические исследования и разработки. — 2022. — № 12. — С. 22-28. — DOI 10.54092/25420208_2022_12_22.
6. Шепель, В. М. Имиджелогия: Секреты личного обаяния. — М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1994. — 320 с.
7. Балова, С. Л. Раздел 6. Имидж организации и его использование в маркетинге персонала / С. Л. Балова // Маркетинг персонала. Практикум: Учебное пособие. — М.: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Прометей», 2024. — С. 118-168.
8. Поляков, П. В. Структура имиджа организации / П. В. Поляков // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. — 2010. — № 1. — С. 63-67.

9. Хурматуллина, З. У. Понятие, сущность и структура имиджа организации в современной экономике / З. У. Хурматуллина // АНАЛИЗ ПРОБЛЕМ ВНЕДРЕНИЯ результатов ИННОВАЦИОННЫХ исследований и ПУТИ их РЕШЕНИЯ : сборник статей Международной научно-практической конференции, Оренбург, 17 ноября 2020 года. — Уфа: Общество с ограниченной ответственностью «ОМЕГА САЙНС», 2020. — С. 100-103.
10. Буданов, Д. А. Профессиональный опыт как фактор профилактики эмоционального выгорания специалиста / Д. А. Буданов // Современные подходы в оказании экстренной психологической помощи : Материалы V Всероссийской научно-практической конференции, Москва, 25–27 марта 2017 года / Под редакцией А.В. Кокурина, В.И. Екимовой, Е.А. Орловой. — Москва: «Русайнс», 2017. — С. 32-36.
11. Лукашкова, О. Ю. Компетенции персонала организации / О. Ю. Лукашкова, М. К. Жудро // Автотракторостроение и автомобильный транспорт : Сборник научных трудов. В 2 томах, Минск, 06–08 июня 2023 года. Том 2. — Минск: Белорусский национальный технический университет, 2023. — С. 76-79.
12. Котовская, С. В. Управленческий потенциал: проблемы личностной и организационной эффективности / С. В. Котовская, Е. В. Маклакова, С. Ю. Нарциссова. — Москва : Академия МНЭПУ, 2019. — 214 с.
13. Уразов, Д. А. Ключевые компетенции персонала как фактор повышения конкурентоспособности организации / Д. А. Уразов // Вестник науки. — 2025. — Т. 2, № 6(87). — С. 406-413.
14. Гайфуллина, М. М. Социально-демографический портрет персонала российских нефтегазовых компаний / М. М. Гайфуллина, Г. З. Низамова // Экономика и управление: научно-практический журнал. — 2024. — № 3(177). — С. 61-67. — DOI 10.34773/EU.2024.3.10
15. Герасимов, Б. Н. Поведенческий менеджмент : Учебное пособие / Б. Н. Герасимов. — Самара : Негосударственная образовательная автономная некоммерческая организация высшего профессионального образования «Самарский институт бизнеса и управления», 2015. — 56 с.
16. Пряжников, Н. С. Модели соотношения корпоративной и индивидуальной идентичности / Н. С. Пряжников, Е. В. Камнева / Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета. — 2025. — Т. 15, № 4. — С. 57-64. — DOI 10.26794/2226-7867-2025-15-4-57-64.
17. Сакун, Г. А. Формирование имиджа организации как фактора влияния на поведение персонала / Г. А. Сакун, Н. А. Калугина // Экономика и Финансы (Украина). — 2017. — № 2. — С. 92-98.
18. Глинкина, О. В. Особенности формирования имиджа персонала компании / О. В. Глинкина // Вестник Российского нового университета. Серия: Человек и общество. — 2017. — № 4. — С. 21-23
19. Верц, С. В. Влияние корпоративной культуры на формирование внутреннего корпоративного имиджа / С. В. Верц // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. — 2013. — № 2(50). — С. 3.
20. Чумаченко, Г. В. Оценка влияния имиджа компании с позиции привлекательности как фактор развития маркетинга персонала / Г. В. Чумаченко // Индустриальная экономика. — 2022. — Т. 4, № 4. — С. 403-407. — DOI 10.47576/2712-7559_2022_4_4_403.
21. Оценка имиджа персонала промышленных предприятий в современных динамических условиях / В. А. Колесников, А. В. Родионов, К. Э. Винокуров, Д. В. Корнеев // Матрица научного познания. — 2022. — № 6-1. — С. 127-134.
22. Гатыло, В. Оценка эффективности деятельности предприятия в аспекте создание благоприятного имиджа на рынке труда / В. Гатыло // Часопис економічних реформ. — 2019. — № 3(35). — С. 76-82. — DOI 10.32620/cher.2019.3.09.
23. Ревякина, В. Е. HR-бенчмаркинг - инструмент в управлении персоналом / В. Е. Ревякина, О. А. Стародубцева // Инфраструктурные отрасли экономики: проблемы и перспективы развития. — 2015. — № 9. — С. 119-123.

Поступила в редакцию / Received 04.06.2026

После доработки / Revision 22.07.2026

Принята к публикации / Accepted 13.08.2026

