В. В. Орлова

КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННЫЙ СЕРВИС

Учебное пособие

Учебное электронное издание

Чебоксары
Издательский дом «Среда»
2025

УДК 336
ББК 65.2
О-66

Рецензенты:

канд. филос. наук, доцент ФГАОУ ВО «Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники»
Л. Л. Захарова

канд. филос. наук, доцент ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский Томский государственный университет»
С. В. Пирогов

Орлова В. В.

О-66 **Клиентоориентированный сервис :** учебное пособие / В. В. Орлова. – Чебоксары : Среда, 2025. – 225 с. – 1 CD-ROM. – Загл. с титул. экрана. – Текст : электронный.

ISBN 978-5-908083-07-2

Настоящее учебное пособие предназначено для подготовки специалистов по клиентоориентированному обслуживанию клиентов и управлению взаимоотношениями с ними. Книга охватывает широкий спектр вопросов, необходимых для глубокого понимания принципов и инструментов обслуживания потребителей, особенно в контексте современного цифрового мира.

Учебное пособие адресовано студентам вузов, слушателям курсов переподготовки и повышения квалификации, а также сотрудникам предприятий и служб, заинтересованным в повышении уровня клиентского сервиса и развитии кадрового потенциала.

ISBN 978-5-908083-07-2
DOI 10.31483/a-10808

© Орлова В В., 2025
© ИД «Среда», оформление, 2025

СОДЕРЖАНИЕ

Часть I. ОСНОВЫ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОГО СЕРВИСА . 4
1.1. Определение понятия и цели клиентоориентированности 4
1.2. Что такое клиентоориентированная компания? 12
1.3. Компоненты успешной клиентоориентированной стратегии 17
1.4. Основные принципы взаимодействия с клиентами 18
Часть II. РОЛЬ ВЫСТАВОЧНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ В ФОРМИРОВАНИИ ИМИДЖА РАБОТОДАТЕЛЯ И ПОВЫШЕНИИ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ НА РЫНКЕ ТРУДА 20
2.1. Факторы, влияющие на формирование имиджа работодателя .. 27
2.2. Роль маркетинга в управлении имиджем работодателя 31
2.3. Определение выставочных мероприятий и их виды..... 34
2.4. Цели и задачи участия компаний в выставочных мероприятиях 40
2.5. Эффективные стратегии участия в выставках..... 47
2.6. Нормативно-правовая база выставочной деятельности 53
Часть III. СОВРЕМЕННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ СОПРОВОЖДЕНИЯ КЛИЕНТОВ..... 57
3.1. Характеристика рынка труда и выставочной активности в Томске..... 57
3.2. Цифровые технологии в государственном управлении: роль МФЦ в условиях цифровых решений..... 80
3.3. Формирование корпоративной культуры организации через HR-бренд 119
3.4. Анализ существующих цифровых решений для сопровождения мероприятий 160
Приложение 1. Темы практических занятий 215
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 220

Часть I. ОСНОВЫ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОГО СЕРВИСА

1.1.Определение понятия и цели клиентоориентированности

Клиентоориентированность представляет собой стратегию управления бизнесом, ориентированную на удовлетворение потребностей и ожиданий клиентов. Цель клиентоориентированной компании заключается в создании долгосрочной ценности для клиентов путем постоянного совершенствования качества товаров и услуг, повышения уровня сервиса и формирования прочных доверительных взаимоотношений с потребителями.

Согласно определению известного исследователя рынка Питера Фаджа, клиентоориентированность подразумевает глубокую заинтересованность бизнеса в удовлетворении запросов и нужд покупателей, способность воспринимать компанию глазами потребителя и обеспечивать максимальное удобство при взаимодействии с брендом [1].

Современные условия требуют перехода от традиционной модели продаж, ориентированной исключительно на достижение количественных показателей реализации продукции, к качественно новому подходу, направленному на создание уникального опыта покупки и потребления товара. Именно этот опыт становится основой устойчивого конкурентного преимущества предприятия.

Авторские позиции:

- Предлагается рассматривать клиентоориентированность как процесс непрерывного совершенствования внутренних процессов компании с целью достижения максимального удовлетворения клиентов.
- Акцентируется внимание на важности интеграции принципов клиентоориентированности во всех сферах деятельности фирмы, включая маркетинговую политику, логистику, управление персоналом и технологический прогресс.

[1] Рынок торговых центров. – URL: https://kf.expert/publish/Rynok-torgovykh-tsentrov-Sankt-Peterburg-H1-2025

Клиентоориентированность: основные определения

Авторы	Понятие	Определение
А. Коли, Б. Яворски [Kohli, Jaworski, 1990]	Эквивалент понятия «рыночная ориентация»	Деятельность по изучению текущих и будущих потребностей клиентов и факторов, влияющих на них, распространение полученных знаний внутри компании и участие сотрудников всех отделов компании в удовлетворении нужд потребителей
Д. Нарвер, С. Слейтер [Narver, Slater, 1990]	Самостоятельное понятие как один из трех компонентов рыночной ориентации	Достаточное понимание целевой аудитории потребителей для того, чтобы создавать для них добавочную ценность в течение продолжительного периода времени
Р. Дешпанде, Д. Фарли, Ф. Вебстер [Deshpande, Farley, Webster, 1993]	Самостоятельное понятие, аналогичное понятию «рыночная ориентация»	Набор убеждений, которые ставят интересы потребителей на первое место, не исключая интересы владельцев компании, менеджеров и работников, для развития прибыльной компании в долгосрочной перспективе
Ж.-Ж. Ламбен [Ламбен, 2007]	Самостоятельное понятие как один из пяти компонентов рыночной ориентации	Изучение потребностей потребителей, создание для них ценности и развитие навыков предугадывать новые покупательские проблемы
Американская ассоциация маркетинга [American Marketing Association Dictionary, 2015]	Самостоятельное понятие	Подход к продажам, в котором потребности и интересы клиента имеют первостепенное значение

Специфика клиентоориентированности компаний на российском рынке: результаты эмпирического исследования Вестник С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. 2015. Вып. 4

Клиентоориентированность является ключевой концепцией современного менеджмента, направленной на построение взаимовыгодных отношений между компанией и её клиентами. Данный подход основан на понимании того, что именно клиенты являются источником роста доходов и устойчивого положения на рынке. Поэтому клиентоориентированные компании ставят удовлетворение потребностей клиентов в центр своей деятельности.

Цель клиентоориентированности состоит в следующем:

- повышении уровня удовлетворённости клиентов;
- укреплении лояльности клиентов;
- увеличении доли постоянных клиентов;
- создании положительной репутации компании на рынке;

• получении преимуществ над конкурентами за счёт отличного сервиса и высокого качества продуктов.

Чтобы глубже разобраться в понятиях, рассмотрим подробнее каждый аспект.

Детализация понятия клиентоориентированности

Клиентоориентированность – это система взглядов, методов и практик, направленных на выявление, оценку и удовлетворение потребностей клиентов, способствующих повышению уровня их удовлетворённости и лояльность к бренду.

По мнению Билла Берри, автора ряда работ по маркетинговым коммуникациям, концепция клиентоориентированности базируется на трёх основополагающих принципах:

1) компания постоянно исследует рынок и предпочтения своих клиентов, собирая обратную связь и используя полученные знания для принятия стратегических решений;

2) вся деятельность компании строится вокруг желания удовлетворить потребности клиентов и превзойти их ожидания;

3) сотрудники воспринимают себя как представителей компании, чьи обязанности включают обслуживание клиентов на высоком уровне.

Подход подчеркивает индивидуальный характер обслуживания каждого клиента, переход от массового маркетинга к персонализированным услугам и вниманию к каждому покупателю отдельно.

Ключевые характеристики клиентоориентированных компаний

Для успешного функционирования клиентоориентированной компании важно наличие определённых характеристик:

• ясное представление о портрете своего клиента и сегментация целевой аудитории;

• обучение сотрудников методикам качественного обслуживания клиентов;

• постоянный мониторинг удовлетворённости клиентов и регулярное проведение исследований;

• наличие чётких процедур обработки жалоб и претензий;

• гибкость в адаптации продукции и услуг под меняющиеся нужды клиентов.

Пример практической реализации: Международный бренд обуви Nike внедрил систему индивидуального подбора кроссовок, позволяя клиентам самостоятельно выбирать дизайн, материал и даже форму подошвы, создавая уникальную продукцию специально под запросы конкретного покупателя.

Методы оценки клиентоориентированности

Оценка уровня клиентоориентированности проводится различными методами:

- Индекс Net Promoter Score (NPS): показывает уровень готовности клиентов рекомендовать компанию другим людям;
- Уровень удержания клиентов: процент клиентов, вернувшихся повторно за покупкой;
- Показатели удовлетворённости (CSAT): оценка степени удовлетворённости продукцией или услугами;
- Скорость реакции на жалобы и обращения клиентов.

Например, авиакомпания Emirates регулярно проводит опросы пассажиров сразу после полёта, выявляя проблемные зоны и оперативно улучшая качество обслуживания.

Современное полнофункциональное CRM-решение должно иметь 11 основных компонентов из перечня Бартона Голденберга, основателя и президента компании ISM Inc.



Список основных компонентов выглядит следующим образом:

- **управление контактами**

Данный функционал обеспечивает регистрацию всех видов контактов с клиентами: получение заказов от клиентов, телефонные

переговоры, отсылка писем со счетами и коммерческими предложениями и т. д. Все эти виды активности персонала должны быть зарегистрированы в CRM-системе и могут быть проанализированы в структурированном виде.

• **управление продажами**

CRM-система должна позволять анализировать всю цепочку продаж. Необходимо наличие инструментов планирования продаж на основе данных прошлых периодов, текущей динамики заказов покупателей и сезонности спроса. Планирование продаж также должно учитывать и ассортиментную политику компании. В любой момент у руководства компании должна быть возможность анализа состояния текущих сделок, подробного анализа цикла продаж, регионального анализа. Вся плановая отчетность должна быть доступна в CRM-системе. Также необходим механизм получения произвольной отчетности на основе накопленных данных.

• **продажи по телефону**

CRM-система должна позволять создавать и распределять между сотрудниками списки потенциальных клиентов для телемаркетинга или планирования встреч. Возможности автоматического набора телефонного номера и определение звонящего клиента также должны присутствовать в CRM-системе и быть связаны с регистрацией звонков и приемом заказов клиентов. Такая функциональность востребована обычно отделами маркетинга и телемаркетинга, диспетчерским и сервисным отделами, службой поддержки клиентов, секретариатом компании. Рабочее место телемаркетолога позволяет автоматизировать рутинные операции массовых контактов с клиентами по телефону: выбирать целевую аудиторию для акции на основании комбинации свойств и характеристик клиента, задавать тему разговора и заполнять анкету для опроса.

• **управление временем**

CRM-система должна позволять вести календарное планирование контактов с клиентами для каждого сотрудника, подразделения и компании в целом. Предоставлять возможность создания напоминаний, выдачи и контроля исполнения поручений, работы с электронной почтой непосредственно в системе. Календарь пользователя CRM-системы позволяет планировать контакты с клиентами и анализировать загрузку менеджера.

• **поддержка и обслуживание клиентов**

Работа по поддержке и обслуживанию клиентов должна быть автоматизирована в единой системе. Регистрация обращений клиентов, переадресация обращений другим сотрудникам компании или подразделениям, движение заявок от клиента внутри компании, отчетность по обслуживанию – все это должно быть включено в функционал CRM-системы. Также система должна позволять пользователю анализировать информацию по заказам клиентов, управлять гарантийным/контрактным обслуживанием и решением проблем (жалоб клиентов).

• **управление маркетингом**

Инструменты управления маркетинговыми кампаниями – одна из важнейших составляющих CRM-системы. Система должна позволять пользователю получать полную информацию о продуктах и услугах компании; проводить сегментацию клиентской базы по различным параметрам; создавать список потенциальных клиентов и управлять этим списком. Кроме этого, CRM-система должна предоставлять возможность анализировать не только клиентскую базу, но и результаты проводимых маркетинговых кампаний, что позволяет руководству оценить плотность маркетингового воздействия в единицу времени.

• **отчетность для высшего руководства**

Специально для высшего руководства компании в CRM-системе должна быть предусмотрена возможность получения как базовой («легкой»), так и расширенной отчетности. Отчеты и диаграммы должны иметь возможность детализации вплоть до документа или конкретного контакта с клиентом.

• **интеграция с другими системами**

Интеграция с торговой системой и внешними источниками данных – одно из важных свойств CRM-системы. Анализ данных в «пустой» CRM, без данных о приходах и расходах денежных средств, отпущенных товарах и выполненных услугах, чаще всего бывает неполноценным. Постоянный обмен данными между торговой системой и CRM-системой снижает оперативность и значительно усложняет планирование, анализ и отчетность. CRM-система, интегрированная в одно приложение с торговой системой, позволяет организовать единое информационное пространство

компании и получать консолидированную отчетность, используя финансовые, оперативные и CRM-данные.

• **синхронизация данных**

Синхронизация данных с бухгалтерскими программами, мобильными пользователями (ноутбуки) и многочисленными портативными устройствами является важной возможностью CRM-системы. Также должна быть предусмотрена синхронизация данных CRM-системы внутри компании с другими базами данных и системами автоматизации. Механизм обмена данными с другими системами автоматизации позволяет интегрировать CRM-систему с унаследованными приложениями.

• **управление электронной торговлей**

Интеграция CRM-системы с интернет-сайтами компании и другими веб-приложениями позволяет использовать интернет как один из основных каналов продаж и обслуживания клиентов. Также все большую популярность приобретает электронный обмен копиями документов с поставщиками и клиентами.

• **управление мобильными продажами**

Для поддержки и управления продажами в CRM-системе должна быть предусмотрена возможность организации автономных рабочих мест на КПК и ноутбуках. Система должна предоставлять возможность генерации и работы с заказами непосредственно из офиса клиента, передачи информации торговым представителям вне офиса в режиме реального времени через мобильные устройства. Такой режим работы характерен для некоторых видов бизнеса, продающих свои продукты через торговых представителей или коммивояжеров. Список клиентов и контактов CRM-системы на КПК позволяет оперативно связываться с клиентами, находясь вне офиса. Оформление заказов и контактов с клиентами на КПК позволяет работать мобильным сотрудникам непосредственно в офисе клиента.

Необходимо отметить, что перечисленный перечень функций клиентоориентированных систем не является обязательным для той или иной CRM-технологии. На начальном этапе внедрения CRM-решение может включать один или нескольких компонентов из перечня, а с течением времени, по необходимости, добавляются другие функциональные возможности.

Подходы российских исследователей к трактовке сущности клиентоориентированности

Подход к клиентоориентированности	Сущность клиентоориентированности	Автор, год
Процесс	Инициация положительных эмоций и восторга у потенциальных и существующих клиентов	[Манн, 2012]
	Учет потребностей клиентов, более внимательное отношение в процессе обслуживания, использование сервисным персоналом необходимых ресурсов и компетенций	[Рожков, Ребязина, Смирнова, 2014]
	Процесс, направленный на увеличение жизненного цикла взаимодействия компании с клиентом	[Русанова, 2008]
Характеристика	Концепция бизнеса, включающая комплекс мероприятий, направленных на удовлетворение и формирование потребностей клиентов	[Резник, Яшина, 2013]
	Маркетинговая культура	[Юлдашева, Ширшова, 2013]
	Бизнес-культура	[Семенов, Кубахов, Малкова, 2009]
	Способность организации извлекать дополнительную прибыль за счет глубокого понимания и эффективного удовлетворения потребностей клиентов	[Лошков, 2008]
Инструмент	Инструмент управления взаимоотношениями с клиентами	[Рыжковский, 2005]
	Инструмент партнерского взаимодействия организации и клиента	[Бусаркина, 2007]

Специфика клиентоориентированности компаний на российском рынке: результаты эмпирического исследования Вестник С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. 2015. Вып. 4

Методические рекомендации

1. Проведение регулярных исследований рынка и конкурентов для выявления текущих тенденций и требований клиентов.
2. Регулярное обучение сотрудников техникам эффективного общения с клиентами и правилам обслуживания.
3. Внедрение CRM-систем для сбора и хранения информации о клиентах, упрощающих взаимодействие с ними.

4. Чёткое распределение ответственности за решение вопросов, возникающих у клиентов.

5. Создание условий для быстрого разрешения конфликтов и недовольства клиентов.

Эти меры позволят создать эффективную систему управления клиентами, обеспечивающую высокий уровень удовлетворённости и лояльности.

Клиентоориентированность играет ключевую роль в обеспечении устойчивости и успеха компании на современном высококонкурентном рынке. Важно понимать, что ориентация на клиента — это не временная мера, а фундаментальная философия бизнеса, охватывающая все сферы деятельности компании.

При грамотном подходе клиентоориентированность позволяет добиться высоких результатов, укрепив репутацию компании и увеличив доходность бизнеса. Следовательно, компании, стремящиеся сохранить конкурентоспособность, должны активно инвестировать в программы по улучшению качества обслуживания и развитию клиентоориентированного подхода.

1.2. Что такое клиентоориентированная компания?

Клиентоориентированная компания характеризуется рядом ключевых особенностей:

- глубоким пониманием и изучением потребностей своей целевой аудитории;
- способностью адаптироваться к изменениям потребительского поведения;
- высоким уровнем внимания к качеству продукта и обслуживанию;
- эффективным управлением обратной связью от клиентов;
- постоянным стремлением улучшать процессы производства и доставки продукции.

Согласно исследованиям экономиста Нила Моргана, успешная клиентоориентированная стратегия должна включать три основ-

ных компонента: понимание клиентов, развитие компетенций персонала и постоянное улучшение продуктового портфеля компании [2].

Особое внимание уделяется созданию позитивного эмоционального восприятия клиентом всей цепочки взаимодействия с фирмой – от первого контакта до послепродажного обслуживания. Это способствует формированию чувства привязанности покупателя к бренду и обеспечивает высокую вероятность повторных покупок.

• Подчеркивается необходимость комплексного подхода к управлению взаимоотношениями с клиентами на всех этапах жизненного цикла услуги или товара.

• Обращается внимание на важность систематического мониторинга изменений рыночной среды и оперативного реагирования на запросы целевых групп.

Характеристика кластеров

Название кластера	Количество респондентов	Особенности кластера
I. Компании с высокой клиентоориентированностью	97 (31%)	Высокие оценки по большинству индикаторов
II. Компании, ориентированные на разработку новых продуктов	40 (13%)	Высокие оценки по индикаторам проактивной рыночной ориентации; низкие оценки по большинству индикаторов ориентации на клиента
III. Компании с декларируемой клиентоориентированностью	62 (20%)	Низкие оценки по индикаторам проактивной рыночной ориентации; низкие оценки по индикаторам, связанным с удовлетворенностью и приверженностью
IV. Компании, развивающие проактивную рыночную ориентацию	94 (30%)	Средние оценки по индикаторам проактивной рыночной ориентации
V. Компании с низкой ориентацией на клиентов	20 (6%)	Низкие оценки по всем показателям ориентации на клиентов

Результаты кластерного анализа позволяют сделать содержательные выводы о понимании и применении концепции клиенто-

[2] Социальное неравенство в современном мире: новые формы и особенности их проявления в России: научная монография / под общ. ред. д-ра социологических наук, профессора Н.Г. Осиповой. – Москва: Перспектива, 2021. – 276 с.

ориентированности российскими компаниями. Интересным является стремление компаний в целом достичь высоких показателей клиентоориентированности (об этом свидетельствует малый размер кластера V). Однако системная реализация клиентоориентированности характерна только для 31% компаний выборки (кластер I).

Рассмотрим более подробно результаты по каждому кластеру. Кластер I представлен респондентами, которые максимально оценили клиентоориентированность своей компании (5 из 5) по всем индикаторам (кроме ответов «хорошо знаем конкурентов» и «интересы клиента важнее, чем интересы собственников»). Компаниям присущ высокий уровень ориентации на клиентов. В этом кластере 97 респондентов, что составляет треть выборки (31%). Определяющей характеристикой кластера является иностранный капитал в компаниях, что во многом объясняет высокий уровень клиентоориентированности компаний. Таким образом, зарубежные компании успешно развивают ориентацию на клиента, перенесенную с развитых рынков, на российском рынке. Первый кластер составляют в основном компании, расположенные в городах федерального значения, оперирующие на B2B- и B2C-рынках одновременно и предоставляющие услуги. Данный кластер объясняется более высоким уровнем конкуренции в городах федерального значения и, соответственно, клиентоориентированности, что подтверждает восприятие компаниями клиентоориентированного подхода как конкурентного преимущества.

Кластер II включает в себя компании, ориентированные исключительно на проактивную рыночную ориентацию [Narver, Slater, 2004]. Респонденты низко оценили ориентацию на клиентов по большинству индикаторов за исключением шкалы проактивной рыночной ориентации, где были поставлены максимальные баллы. Эти компании ориентированы скорее не на клиента, а на инновации. Они стремятся быть на первом месте в конкурентной борьбе за счет разработки новой продукции, отсутствующей у конкурентов.

При этом компании не уделяют должного внимания удовлетворенности клиентов и не привержены своим клиентам. Данный кластер охватывает 40 респондентов (13%). Здесь преобладают компа-

нии, расположенные в городах федерального значения, оперирующие на B2B-рынке, с равным количеством компаний, предоставляющих услуги и производящих продукты.

Данный кластер составляют скорее инновационные, нежели клиентоориентированные компании. Они ограничивают свою клиентоориентированность лишь инновационным подходом, формируя собственное понимание клиентоориентированности.

В кластер III входят компании с декларируемой клиентоориентированностью, поскольку его определяющей характеристикой являются низкие оценки по индикаторам, связанным с проактивной рыночной ориентацией и измерением степени удовлетворенности и приверженности клиентов. Однако респонденты достаточно высоко (3 балла из 5) оценили индикатор «цели по повышению удовлетворенности», что позволяет вести речь о декларируемой клиентоориентированности компаний. Данный кластер составляет около 20% выборки (62 респондента). Здесь количество компаний, находящихся в городах федерального значения, сравнимо с количеством компаний в регионах. Компании представляют преимущественно B2B-рынок.

Кластер IV – это компании, развивающие проактивную рыночную ориентацию, поскольку среди его индикаторов, выделена шкала проактивной рыночной ориентации. Респонденты этого кластера поставили средние оценки (3 и 4 балла из 5) по индикаторам проактивной рыночной ориентации, поэтому можно сделать вывод, что представленные компании активно развивают ориентацию на клиентов именно в направлении выявления латентных потребностей клиентов. В кластер вошли 94 респондента, что представляет собой около трети выборки (30%). Его составляют в основном компании, расположенные в городах федерального значения, предоставляющие услуги. В данном кластере одинаковое количество компаний, оперирующих на B2C-рынке и на рынках B2B и B2C одновременно.

В кластер V объединились респонденты, которые оценили уровень ориентации своей компании на клиента по всем индикаторам шкалы как очень низкий (1 или 2 балла из 5). Данный кластер самый малочисленный – 20 респондентов (6%). Его определяющей характеристикой является преобладание региональных B2B-компаний, предоставляющих товары. Наличие преимущественно B2B-

компаний в данном кластере, как и в кластере с декларируемой клиентоориентированностью, можно объяснить трудностью перехода от плановой к рыночной экономике, что подтверждается преобладанием здесь компаний старше 11 лет.

Отличия от традиционного подхода

Традиционный подход к ведению бизнеса фокусировался преимущественно на увеличении объема продаж и максимизации прибыли, игнорируя многие аспекты взаимосвязи с покупателями. Такой подход мог приводить к конфликтам интересов внутри компании, поскольку отделы маркетинга, финансов и производства часто преследовали собственные узкофункциональные цели.

Сегодня ситуация кардинально изменилась благодаря появлению концепции Total Customer Experience Management (TCXM). Согласно данному подходу, успех компании определяется степенью вовлеченности клиентов в отношения с организацией и качеством полученного ими опыта взаимодействия.

Современная клиентоориентированная модель требует полной переориентации управленческих усилий на повышение удовлетворенности конечных пользователей, снижение издержек, вызванных возвратами некачественного товара, сокращение времени ожидания исполнения заказов и рост общей прибыльности бизнеса.

- Отмечается высокая значимость внедрения философии клиентоориентированности на уровне высшего руководства компании.
- Подчеркивается необходимость регулярного проведения тренингов и семинаров для сотрудников с целью закрепления принципов качественной работы с клиентами [3].

[3] Fadge P., Bateson J.E.G. *Customer Service Essentials*, Pearson Education Limited, London, UK, 2013; Morgan N.A., Katsikeas C.S., Tsogas M.H. *Global Marketing Strategy*. Routledge, New York, USA, 2016; Shostack G.L. Breaking Free from Product Marketing // Journal of Marketing. Vol. 48. No. 2. Spring 1984. Pp. 3–15.

1.3. Компоненты успешной клиентоориентированной стратегии

Создание эффективной клиентоориентированной стратегии основывается на глубоком понимании потребностей и особенностей поведения целевой аудитории. Такая стратегия включает три ключевые компоненты, которые взаимосвязаны и взаимодополняют друг друга.

Определение потребностей клиентов

Первый этап успешной клиентоориентированной стратегии заключается в четком определении потребностей клиентов. Этот процесс включает изучение рынка, выявление основных сегментов потребителей и детальное исследование конкретных характеристик каждой группы.

Основные методы определения потребностей клиентов:

- Проведение опросов и интервью,
- Анализ открытых источников и исследований конкурентов,
- Использование инструментов big data и цифровых платформ для сбора и обработки больших объемов информации.

Цель этапа – точное определение текущих и потенциальных нужд клиентов, их предпочтения и ожидания относительно товаров и услуг.

Анализ поведения потребителей

Второй компонент успешности стратегии – глубокий анализ потребительского поведения. Понимание мотивации и действий клиентов помогает лучше адаптироваться к рынку и создавать эффективные маркетинговые решения.

Основными инструментами анализа поведения потребителей являются:

- наблюдение за покупательским поведением;
- изучение путей принятия решений о покупке;
- мониторинг активности клиентов в социальных сетях и интернет-пространстве.

Такой анализ позволяет предсказывать реакции потребителей на новые продукты, разрабатывать персонализированные рекламные кампании и повышать эффективность продвижения товаров и услуг.

Разработка продуктов и услуг под потребности клиента

Третий ключевой аспект успешной клиентоориентированной стратегии – разработка продуктов и услуг, соответствующих требованиям и желаниям целевых групп потребителей. Создание ценности для клиента становится основой конкурентоспособности компании на рынке.

Этот этап включает:

- глубокий анализ полученных данных о потребностях и предпочтениях клиентов;
- проектирование инновационных продуктов и сервисов, направленных на удовлетворение конкретных потребностей;
- тестирование новых предложений перед выводом на рынок.

Результатом разработки становится предложение уникальных преимуществ клиентам, способствующих росту доверия и долгосрочной приверженности бренду.

Подводя итог, успешная клиентоориентированная стратегия базируется на трех важных компонентах: глубоком изучении потребностей клиентов, анализе их поведения и создании эффективных продуктов и услуг, ориентированных на удовлетворение специфических требований и пожеланий целевой аудитории.

1.4. Основные принципы взаимодействия с клиентами

Клиентоориентированный сервис строится на трех ключевых принципах:

1. Индивидуализация подхода.

Каждый клиент уникален, и каждая ситуация требует индивидуального подхода. Важно учитывать особенности каждого клиента и выстраивать взаимодействие таким образом, чтобы оно было комфортным именно для конкретного потребителя.

2. Ориентация на удовлетворение потребностей.

Главная цель любого взаимодействия с клиентом должна заключаться в удовлетворении его запросов и потребностей. Для этого необходимо глубокое понимание желаний и предпочтений потребителей, умение своевременно реагировать на изменения их ожиданий.

3. Постоянное улучшение качества обслуживания.

Качество предоставляемых услуг должно постоянно улучшаться путем анализа обратной связи, внедрения новых технологий и совершенствования процессов взаимодействия с клиентами.

Формирование лояльности клиентов

Лояльность клиентов является ключевым фактором успешного бизнеса. Она выражается в повторных покупках, рекомендациях друзьям и знакомым, положительном отзыве о продукте или услуге. Чтобы формировать лояльность, необходимо обеспечить высокое качество обслуживания, создать комфортные условия покупки и предложить дополнительную ценность потребителям.

Методы повышения лояльности включают программы поощрения постоянных покупателей, проведение специальных акций и предложений, создание удобной системы обратной связи и реагирования на запросы клиентов.

Оценка удовлетворенности клиентских ожиданий

Эффективная оценка уровня удовлетворенности позволяет выявить слабые стороны и сильные стороны бизнеса, определить зоны роста и оптимизировать процессы предоставления услуг. Наиболее распространенными методами оценки являются опросы, анкетирование, интервью и сбор отзывов непосредственно от клиентов.

Также важным инструментом является использование современных технологий аналитики данных, позволяющих собирать информацию о поведении пользователей онлайн и офлайн и получать объективные показатели удовлетворенности клиентов.

Клиентская поддержка и обратная связь

Обратная связь играет ключевую роль в развитии качественного сервиса. Благодаря эффективной работе службы поддержки компания получает важную информацию о качестве продукта или услуги, выявляет возможные недостатки и определяет направления улучшения своей деятельности.

Современные инструменты коммуникации позволяют наладить эффективный контакт с клиентами различными способами: телефонные линии, чаты, социальные сети, электронная почта и специальные приложения. Главное требование – быстрое и качественное решение проблем клиентов, внимание к каждому обращению и постоянный мониторинг ситуации.

Таким образом, формирование клиентоориентированной модели обслуживания предполагает комплексный подход, включающий соблюдение принципов взаимодействия, повышение лояльности, оценку удовлетворенности и налаженную систему клиентской поддержки.

Часть II. РОЛЬ ВЫСТАВОЧНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ В ФОРМИРОВАНИИ ИМИДЖА РАБОТОДАТЕЛЯ И ПОВЫШЕНИИ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ НА РЫНКЕ ТРУДА

Современный рынок труда находится в ситуации глубоких трансформаций, обусловленных процессами глобализации, цифровизации, диджитализации, а также экономическими и геополитическими изменениями, происходящими как в мире, так и внутри Российской Федерации. Эти процессы оказывают системное влияние на социально-экономические отношения, включая структуру занятости, динамику кадрового спроса и предложения, а также механизмы взаимодействия между работодателями и потенциальными сотрудниками.

Одной из ключевых тенденций последних лет является нарастание дисбаланса между потребностями работодателей и ожиданиями соискателей, в частности, в высокотехнологичных и производственных секторах экономики. Компании из различных отраслей всё чаще сталкиваются с проблемой «кадрового голода» — нехваткой квалифицированных специалистов, готовых не только выполнять профессиональные обязанности, но и разделять ценности, миссию и корпоративную культуру организации [4]. При этом рынок труда постепенно смещается от традиционной модели «рынка работодателя» к модели «рынка кандидатов», где соискатель становится активным субъектом выбора и оценивает компании по множеству критериев: от уровня корпоративной культуры до репутации на рынке и социального капитала.

В этой связи особую значимость приобретает системная работа по формированию позитивного имиджа работодателя. Имидж работодателя представляет собой сложный многокомпонентный конструкт, включающий в себя восприятие компании внутренней и внешней аудиториями, ее репутацию на рынке труда, ценности корпоративной культуры, карьерные возможности, отзывы сотрудников, открытость и прозрачность бизнес-процессов. Современные

[4] О Концепции развития выставочно-ярмарочной и конгрессной деятельности в Российской Федерации: Распоряжение Правительства РФ от 31.12.2024 №1273-р (ред. от 14.04.2016) // СПС «Консультант Плюс».

специалисты, особенно молодое поколение, при выборе места работы ориентируются не только на материальные факторы, но и на ценностные установки, перспективы развития, возможность обучения и карьерного роста, что требует от организаций активного применения маркетинговых и коммуникационных технологий в HR-сфере.

Одним из действенных инструментов формирования HR-бренда и укрепления имиджа работодателя становятся выставочные мероприятия. Это пространство прямого контакта компании с потенциальными сотрудниками, профессиональным сообществом и образовательной средой. В рамках специализированных выставок (в том числе карьерных, отраслевых, вузовских) у компаний появляется возможность презентовать себя, транслировать ценности бренда, демонстрировать свои достижения и карьерные возможности.

Современная практика HR-брендинга в России развивается быстрыми темпами. Несмотря на относительную новизну концепции, многие компании, включая крупные промышленные холдинги, ИТ-компании, банки и государственные корпорации, уже активно используют инструменты маркетинга работодателя, в том числе участие в выставках, как способ повышения своей привлекательности на рынке труда. Выставочные мероприятия, особенно специализированные карьерные и отраслевые выставки, предоставляют компаниям уникальную возможность напрямую взаимодействовать с целевой аудиторией: студентами, молодыми специалистами, профессионалами в своей области. Через участие в выставках организация может продемонстрировать не только свои достижения и продукты, но и внутреннюю культуру, открытость к инновациям, заинтересованность в развитии персонала. Такие мероприятия позволяют работодателям выделиться на фоне конкурентов, сформировать эмоциональный контакт с аудиторией, собрать обратную связь и укрепить свой HR-бренд.

На фоне дефицита квалифицированных кадров и усиления миграционных процессов особенно важно находить новые, нестандартные способы продвижения бренда работодателя. Участие в выставках становится не просто элементом PR-активности, но и важным стратегическим решением, влияющим на долгосрочную конкурентоспособность бизнеса.

Имидж работодателя в современных условиях является одним из ключевых факторов, определяющих конкурентоспособность компании на рынке труда. В условиях растущей конкуренции за квалифицированные кадры формирование позитивного и привлекательного образа организации как работодателя становится стратегической задачей, влияющей на эффективность привлечения и удержания талантливых специалистов. Имидж работодателя отражает восприятие компании как места работы сотрудниками и потенциальными кандидатами и включает в себя совокупность характеристик, таких как корпоративная культура, условия труда, возможности развития и социальная ответственность.

В современных условиях рыночных отношений ключевыми субъектами процесса трудоустройства выступают работодатель и соискатель, взаимодействие которых приобретает особое значение в рамках выставочных мероприятий.

Согласно Трудовому кодексу РФ, работодатель – это юридическое или физическое лицо, вступившее в трудовые отношения с работником [5]. В контексте HR-брендинга работодатель рассматривается как носитель ценностного предложения работодателя (EVP, Employee Value Proposition) – совокупности материальных и нематериальных благ, которые компания предлагает потенциальным и текущим сотрудникам [15].

Ключевые характеристики работодателя:

− экономический агент на рынке труда;
− источник рабочих мест и карьерных возможностей;
− создатель корпоративной культуры;
− субъект формирования HR-бренда.

В контексте рынка труда и формирования имиджа работодателя под соискателем чаще понимается потенциальный работник, который активно ищет работу и взаимодействует с работодателями, проявляя инициативу в подаче резюме и участии в конкурсах на вакантные должности.

Ключевые характеристики соискателя:

− поставщик трудовых ресурсов;
− потребитель HR-услуг работодателя;

5 Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 №197-ФЗ (ред. от 29.09.2025). – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/

− участник конкурентной среды на рынке труда;

− носитель профессионального и личностного потенциала.

В научной литературе и профессиональной среде термин «имидж» интерпретируется как сформированное в общественном сознании представление о деятельности или поведении определённого субъекта, соответствующее его социальному положению или роли. Так, в Большом энциклопедическом словаре под имиджем понимается образ (какого-либо лица, явления, предмета), который целенаправленно формируется для того, чтобы «оказать эмоционально-психологическое воздействие на кого-либо в целях популяризации, рекламы и т.п.» [17]. Социологический словарь рассматривает имидж как «внешний образ, создаваемый субъектом» для того, чтобы вызывать желаемое «впечатление, мнение, отношение у других» [17]. В работе А.В. Мозолина имидж характеризуется как «виртуальный набор оценочных характеристик», который существует в сознании людей относительно какого-либо объекта [25]. Следовательно, любой «имидж» – это образ, который, во-первых, надо создавать и процесс его формирования должен носить целенаправленный характер; во-вторых, он призван оказывать определенное впечатление и(или) воздействие на кого-либо, в зависимости от целей его создания; и, наконец, имидж предполагает наличие оценочных критериев в сознании людей, что позволяет сравнивать различные субъекты между собой. Авторы С.А. Шапиро, Е.К. Самраилова и Н.А Говорова считают, что в отношении организации уместнее пользоваться понятием «корпоративный имидж», под которым понимается «согласованность всех элементов визуальной коммуникации компании», что позволяет доносить до аудитории «основную идею о компании», формировать «благоприятный отклик» и увеличивать «степень доверия клиентов и партнеров к компании» [31]. Таким образом, имидж компании отражает восприятие её как делового субъекта на рынке, формируясь преимущественно у внешней аудитории – клиентов, партнеров и инвесторов. Однако для устойчивого развития и эффективного функционирования организации не менее значим является имидж работодателя — то есть то, как компания воспринимается внутри трудового сообщества. В отличие от корпоративного имиджа, ориентированного на потребительскую и деловую среду, имидж работодателя

направлен на формирование позитивного образа среди сотрудников и соискателей [14]. Он играет ключевую роль в привлечении, удержании и мотивации персонала, а также влияет на конкурентоспособность компании на рынке труда.

Понимание сущности и ключевых характеристик имиджа работодателя позволяет компаниям выстраивать эффективные стратегии управления своим HR-брендом, направленные на повышение привлекательности организации на рынке труда. Важным аспектом является влияние имиджа на мотивацию сотрудников и их лояльность, а также на формирование доверия у потенциальных работников, что существенно облегчает процесс найма и снижает текучесть кадров. Имидж работодателя представляет собой целенаправленно сформированный образ организации как работодателя, который отражает восприятие компании потенциальными и действующими сотрудниками на рынке труда. Согласно современным исследованиям, имидж работодателя — это нематериальный актив компании, играющий ключевую роль в формировании привлекательности организации для соискателей и удержании квалифицированных кадров [5]. Он включает в себя совокупность характеристик предложения работодателя, таких как условия труда, корпоративная культура, стиль управления, кадровая политика, социальная ответственность и другие аспекты, которые формируют общее впечатление о компании как о месте работы.

Имидж работодателя складывается из множества факторов, охватывающих как внутреннюю, так и внешнюю стороны деятельности компании. Внутренний имидж формируется на основе мнения сотрудников о корпоративной культуре, стиле управления, условиях труда, возможностях профессионального и личностного роста, уровне оплаты и предоставляемых социальных гарантиях. Внешний имидж, в свою очередь, определяется тем, как компанию воспринимают потенциальные кандидаты, партнёры, клиенты и общественность в целом. На него влияют отзывы в интернете, публикации в СМИ, участие в профессиональных мероприятиях и открытость коммуникаций.

Внутренний имидж – это представление сотрудников о своей компании, уровень их удовлетворенности и лояльности. Он включает в себя такие аспекты, как психологический климат, возможности для обучения и развития, справедливость системы мотивации,

доступность карьерного роста, а также стиль руководства и взаимоотношения в коллективе. Сильный внутренний имидж способствует формированию команды единомышленников, снижению текучести кадров и повышению производительности труда.

Внешний имидж работодателя – это общественное восприятие компании вне её внутренних процессов и корпоративной среды. Он формируется на основе внешней информации и сигналов, которые поступают в профессиональное сообщество, соискателям и широкой аудитории через различные каналы коммуникации. В отличие от внутреннего имиджа, который зависит от корпоративной культуры и условий труда, внешний имидж представляет собой информационный и эмоциональный образ, сложившийся у потенциальных сотрудников и участников рынка труда. Внешний имидж напрямую влияет на количество и качество откликов на вакансии, а также на скорость закрытия ключевых позиций.

Позитивный имидж работодателя позволяет компании выделяться на фоне конкурентов, привлекать лучших специалистов, повышать уровень лояльности и вовлеченности сотрудников, а также снижать затраты на подбор персонала. Компании с сильным HR-брендом чаще становятся выбором соискателей, даже если их зарплатные предложения сопоставимы с рынком – ключевую роль начинают играть нематериальные факторы: корпоративная культура, возможности развития, атмосфера в коллективе.

Имидж работодателя также влияет на деловую репутацию организации в целом, формируя доверие со стороны клиентов, партнеров и инвесторов. Сотрудники, довольные своим местом работы, становятся неформальными амбассадорами бренда, распространяя положительную информацию о компании в профессиональном сообществе и среди знакомых.

Имидж работодателя характеризуется рядом важных признаков, которые определяют его восприятие на рынке труда. В первую очередь это:

− целостность образа, который выделяет наиболее значимые характеристики предложения рабочих мест для потенциальных работников;

− персонал-имидж, формируемый как результат коммуникаций, инициируемых самой организацией, и влияния внешних факторов;

− соответствие ожиданиям целевой аудитории, что достигается за счёт системного управления и корректировки имиджа с учетом обратной связи от сотрудников и соискателей;

− взаимосвязь внутренних и внешних аспектов, где внутренний имидж отражает мнение и опыт действующих сотрудников, а внешний – восприятие потенциальных кандидатов и общественности [13].

Исследования показывают, что положительный имидж работодателя включает в себя такие характеристики, как надежность, социальная ответственность, открытость, дружелюбие и ориентация на развитие, в то время как негативными признаками могут быть бюрократизм и недостаточная гибкость [13].

Формирование имиджа работодателя – это процесс, включающий в себя целенаправленное управление внешними и внутренними коммуникациями, корпоративной культурой и условиями труда. К основным факторам, влияющим на имидж работодателя, относятся:

− уровень заработной платы и социальный пакет;
− возможности профессионального и карьерного роста;
− корпоративная культура и ценности;
− стиль руководства и качество менеджмента;
− условия труда и комфорт рабочего пространства;
− прозрачность и открытость коммуникаций внутри компании;
− участие в профессиональных мероприятиях и выставках;
− отзывы сотрудников и репутация в интернет-ресурсах.

Современные компании уделяют особое внимание управлению имиджем работодателя, используя HR-брендинг, развитие корпоративной культуры, внутренние и внешние коммуникационные кампании, а также участие в выставочных и карьерных мероприятиях для формирования привлекательного образа на рынке труда.

Роль имиджа работодателя на рынке труда

Имидж работодателя напрямую влияет на способность компании привлекать и удерживать квалифицированных специалистов. Сильный и позитивный имидж способствует формированию доверия и лояльности среди сотрудников, снижает текучесть кадров и повышает мотивацию персонала. Для потенциальных работников имидж работодателя является важным фактором при выборе места

работы, зачастую играя решающую роль наряду с материальными условиями [5].

В условиях высокой конкуренции за квалифицированные кадры имидж работодателя становится одним из ключевых факторов успеха компании. Он определяет не только способность привлекать новых сотрудников, но и удерживать ценные кадры, снижая текучесть и повышая эффективность работы коллектива. Позитивный имидж работодателя способствует формированию долгосрочных отношений с сотрудниками, развитию корпоративной идентичности и укреплению позиций компании на рынке труда.

Таким образом, имидж работодателя – это неотъемлемая часть общей стратегии развития организации, влияющая на ее конкурентоспособность, устойчивость и успех в долгосрочной перспективе. Управление имиджем требует системного и комплексного подхода к его формированию, поддержанию и развитию. Эффективное управление имиджем способствует не только привлечению талантливых специалистов, но и укреплению внутреннего климата, повышению удовлетворенности сотрудников и устойчивому развитию компании на рынке труда.

2.1. Факторы, влияющие на формирование имиджа работодателя

Формирование имиджа работодателя – сложный и многоаспектный процесс, который определяется совокупностью внутренних и внешних факторов, влияющих на восприятие компании как привлекательного места работы. Имидж работодателя формируется под воздействием множества внутренних и внешних факторов, которые в совокупности создают целостное восприятие компании как работодателя в глазах сотрудников, кандидатов и общественности.

К основным внутренним факторам, формирующим имидж работодателя, относятся корпоративная культура, условия труда и социальный пакет [14]. Корпоративная культура представляет собой совокупность ценностей, норм и правил поведения, которые определяют стиль взаимодействия внутри коллектива и между сотрудниками и руководством. Она формирует психологический климат в организации, что напрямую влияет на мотивацию, удовлетворенность и лояльность работников. Позитивная корпоративная культура способствует созданию благоприятной рабочей атмосферы, в

которой сотрудники ощущают поддержку, уважение и возможности для самореализации. Такая культура стимулирует коллективную работу, развитие инноваций и повышение эффективности труда. Особое внимание в рамках корпоративной культуры уделяется лидерству, прозрачности коммуникаций и справедливому распределению ответственности, что усиливает доверие к компании.

Условия труда включают в себя как физические, так и организационные аспекты рабочей среды. Комфорт рабочего места – освещение, эргономика, наличие необходимого оборудования – влияет на производительность и здоровье сотрудников. Гибкий график работы и возможность дистанционной занятости становятся всё более востребованными факторами, способствующими балансу между профессиональной деятельностью и личной жизнью. Кроме того, важным элементом является предоставление возможностей для профессионального развития и карьерного роста – тренинги, обучение, наставничество и четкая система продвижения по службе. Такие меры повышают удовлетворенность сотрудников, развивают их компетенции и закрепляют позитивный имидж работодателя как компании, вкладывающейся в своих работников.

Социальный пакет представляет собой набор дополнительных льгот и гарантий, направленных на поддержку сотрудников и улучшение их благосостояния. Ключевыми элементами социального пакета являются медицинское страхование, оплата отпусков и больничных, пенсионные программы, корпоративные мероприятия, помощь в решении бытовых вопросов и различные бонусы. Наличие социального пакета свидетельствует о заботе работодателя о здоровье, безопасности и социальной защищенности сотрудников, что усиливает их приверженность компании и положительно влияет на её репутацию. Современные организации все чаще внедряют нестандартные социальные программы, ориентированные на создание комфортных условий и повышение лояльности персонала.

Также важным аспектом в формировании имиджа работодателя являются внешние факторы, которые складываются у соискателей, сотрудников, профессионального сообщества и широкой общественности на основе информации, поступающей извне. Эти факторы определяют, как компания воспринимается вне своей внут-

ренней среды, и оказывают прямое влияние на ее привлекательность на рынке труда, лояльность потенциальных кандидатов и уровень доверия со стороны внешней аудитории.

Одним из ключевых внешних источников являются отзывы сотрудников и соискателей, размещаемые на специализированных интернет-ресурсах (например, HH.ru, Авито.Работа и др.), форумах и в социальных сетях. Эти отзывы формируют своего рода «цифровую репутацию» работодателя, к которой обращаются почти все соискатели перед отправкой резюме. Положительные рекомендации, рассказы о карьерном росте, корпоративной культуре и поддержке со стороны руководства создают у кандидатов ощущение стабильности и доверия к организации. Напротив, негативные отклики, связанные с нарушениями трудового законодательства, плохими условиями труда или токсичной атмосферой, могут существенно подорвать имидж даже при наличии качественного продукта и узнаваемого бренда [13].

Средства массовой информации – еще один важный канал, влияющий на внешний имидж работодателя. Публикации о деятельности компании в деловой прессе, рейтинги работодателей, аналитические обзоры и интервью с представителями руководства формируют представление о ней как о профессиональном и социально ориентированном игроке на рынке. Особое значение имеют позитивные материалы, связанные с внедрением новых технологий, корпоративной ответственностью, поддержкой молодёжи и участием в социальных проектах. Такие публикации усиливают доверие и демонстрируют, что компания не только ориентирована на прибыль, но и разделяет ценности современного общества.

Активность компании в социальных сетях также играет важную роль в восприятии ее как работодателя. Современные кандидаты, особенно молодое поколение, обращают внимание на присутствие организации в цифровом пространстве – её страницу в LinkedIn, публикации в Instagram, Facebook (принадлежат признанной в России экстремистской Meta), Telegram и других каналах. Через эти платформы компания может транслировать свои ценности, делиться новостями, показывать «закулисье» корпоративной жизни, отмечать успехи сотрудников, рассказывать о социальных инициативах и благотворительных проектах. Эмоционально окрашенные

и визуально привлекательные публикации формируют у аудитории образ открытой, современной и динамичной организации [24].

Не менее значимым является и общественное мнение в профессиональной и социальной среде. Оно формируется через рекомендации коллег, мнения преподавателей вузов, карьерных консультантов, отзывы на карьерных форумах, а также через участие компании в общественно значимых инициативах. Поддержка экологических, образовательных, культурных проектов, а также партнерство с университетами и профильными организациями демонстрируют ценностную ориентацию компании, усиливая ее привлекательность как работодателя.

Наконец, большое значение имеет участие компании в профессиональных мероприятиях, таких как выставки, ярмарки вакансий, конференции, карьерные форумы и университетские дни карьеры. Такие мероприятия позволяют не только продемонстрировать преимущества работы в организации, но и наладить прямой контакт с целевой аудиторией – студентами, молодыми специалистами и опытными профессионалами. Яркое, профессионально оформленное участие в подобных событиях усиливает восприятие компании как открытого, современного и социально активного работодателя.

Опыт взаимодействия с компанией как у действующих сотрудников, так и у соискателей играет ключевую роль в формировании восприятия работодателя. Положительный опыт работы, справедливое отношение, прозрачность коммуникаций и возможности для развития способствуют формированию лояльности и рекомендаций, которые, в свою очередь, укрепляют положительный имидж. Напротив, негативный опыт может привести к снижению привлекательности компании и увеличению текучести кадров.

Таким образом, формирование имиджа работодателя – это комплексное взаимодействие внутренних условий и внешних факторов, а также субъективного восприятия сотрудников и кандидатов [9]. Эффективное управление этими аспектами позволяет организации создавать и поддерживать привлекательный образ на рынке труда, что является важным конкурентным преимуществом в борьбе за квалифицированные кадры.

2.2. Роль маркетинга в управлении имиджем работодателя

Современный рынок труда всё в большей степени ориентирован не только на квалификацию соискателей, но и на привлекательность компаний как работодателей. В этих условиях маркетинг приобретает ключевое значение в формировании и поддержании позитивного имиджа работодателя. Концепция employer branding, или бренд работодателя, всё чаще становится предметом внимания специалистов по маркетингу и HR. Бренд работодателя представляет собой совокупность функциональных, экономических и психологических выгод, ассоциируемых с работой в конкретной компании, и формируется с помощью стратегий внутреннего и внешнего маркетинга [16].

Ключевыми принципами маркетинга работодателя являются ориентация на целевую аудиторию, системность и интеграция с общей маркетинговой стратегией компании. Для эффективного привлечения и удержания талантов необходимо тщательно изучать потребности и ожидания различных групп кандидатов и сотрудников, адаптировать коммуникационные сообщения и формировать привлекательный бренд работодателя, соответствующий реальному опыту работы в компании.

Методы маркетинга работодателя включают:

− исследование и сегментацию целевой аудитории для понимания её мотивов и предпочтений;

− разработку уникального ценностного предложения, выделяющего компанию на фоне конкурентов;

− создание и продвижение контента, отражающего корпоративную культуру, возможности развития, социальные льготы и другие преимущества;

− мониторинг и анализ обратной связи для корректировки стратегии [13].

Эффективный маркетинг позволяет компаниям транслировать свои ценности, корпоративную культуру и конкурентные преимущества для потенциальных и текущих сотрудников. Через инструменты PR, digital-маркетинга, участие в выставках и карьерных мероприятиях компания может позиционировать себя как привлекательного, стабильного и перспективного работодателя. По мнению Котлера и Келлера, маркетинговые коммуникации играют важную

роль в создании долгосрочных взаимоотношений с ключевыми аудиториями, включая сотрудников, и способствуют укреплению доверия и лояльности [11].

В маркетинге работодателя коммуникационные каналы играют решающую роль в формировании и продвижении привлекательного имиджа компании на рынке труда. Правильный выбор и эффективное использование каналов позволяют донести ценностное предложение работодателя (Employer Value Proposition, EVP) до целевой аудитории – как потенциальных кандидатов, так и действующих сотрудников, обеспечивая узнаваемость бренда и вовлеченность аудитории [10].

К основным внешним коммуникационным каналам относятся:

− социальные сети – один из самых популярных и эффективных каналов HR-коммуникаций. Через такие платформы, как LinkedIn, Facebook, Instagram (принадлежат признанной в России экстремистской Meta) и другие, компании могут рассказывать о корпоративной культуре, публиковать истории сотрудников, новости и вакансии, а также вести диалог с аудиторией. Социальные сети позволяют создавать сообщество работодателей, поддерживать постоянный контакт с кандидатами и формировать эмоциональную связь с брендом;

− официальный сайт компании и карьерные порталы — ключевые площадки для размещения информации о компании, условиях работы, открытых вакансиях и корпоративных ценностях. Карьерный сайт должен быть удобным, информативным и отражать уникальные преимущества работы в компании. Оптимизация сайта для мобильных устройств также становится необходимостью в условиях роста использования смартфонов;

− отзывы и рекомендации сотрудников – мощный канал, формирующий доверие к работодателю. Рекомендации от действующих сотрудников, рассказы о реальном опыте работы и корпоративной культуре воспринимаются потенциальными кандидатами гораздо лучше, чем рекламные сообщения. Компании стимулируют сотрудников становиться амбассадорами бренда, что усиливает эффект коммуникации;

− СМИ и контент-маркетинг – публикации в отраслевых изданиях, интервью с руководством, статьи и видеоматериалы помогают формировать экспертный и социально ответственный образ

компании. Контент-маркетинг, включая блоги, подкасты и вебинары, позволяет глубже раскрыть ценности и преимущества работодателя;

− профессиональные мероприятия и выставки – участие в ярмарках вакансий, конференциях и специализированных выставках позволяет компании напрямую взаимодействовать с потенциальными кандидатами, демонстрировать корпоративные ценности и создавать положительный опыт знакомства с брендом работодателя. Такие мероприятия способствуют повышению узнаваемости и укреплению репутации на рынке труда. Преимущества выставочных мероприятий в контексте формирования имиджа работодателя многочисленны. Во-первых, они обеспечивают высокую степень вовлечённости аудитории за счёт личного общения и интерактивных форматов презентаций. Во-вторых, выставки позволяют создать эмоциональную связь с брендом работодателя через визуальные и коммуникативные материалы, что усиливает запоминаемость и положительное восприятие компании. В-третьих, цифровые выставочные платформы расширяют географию охвата и позволяют интегрировать дополнительные интерактивные инструменты – чаты, вебинары, видеопрезентации, виртуальные туры по офису – что значительно повышает уровень взаимодействия и информированности кандидатов.

Не менее важны внутренние коммуникации, которые поддерживают и укрепляют имидж работодателя среди текущих сотрудников. К ним относятся корпоративные порталы, рассылки, внутренние социальные сети, регулярные собрания и мероприятия. Эффективный внутренний диалог способствует вовлеченности персонала, формированию лояльности и созданию позитивного корпоративного климата, который затем транслируется вовне через отзывы и рекомендации.

Маркетинговая стратегия в управлении имиджем работодателя строится на комплексном подходе, объединяющем исследование рынка труда, анализ конкурентной среды, разработку ценностного предложения и выбор оптимальных каналов коммуникации. Такая стратегия позволяет не только повысить узнаваемость компании как работодателя, но и улучшить качество подбора персонала, снизить текучесть кадров и повысить лояльность сотрудников.

Планирование и реализация маркетинговых кампаний, направленных на продвижение бренда работодателя, требуют постоянного мониторинга эффективности и адаптации к изменениям в предпочтениях целевой аудитории. Использование цифровых инструментов и аналитики позволяет своевременно корректировать коммуникационные сообщения и форматы взаимодействия.

Таким образом, в данном параграфе была рассмотрена роль маркетинга в управлении имиджем работодателя. Был сделан вывод о том, что маркетинг становится неотъемлемой частью HR-стратегии и служит основой для системного управления имиджем работодателя, что особенно важно в условиях конкуренции за талантливые кадры и стремительно меняющейся социальной и экономической среды.

2.3. Определение выставочных мероприятий и их виды

Современные выставочные мероприятия являются важным инструментом коммуникации между компаниями, потенциальными клиентами, партнёрами и будущими сотрудниками. Они представляют собой организованные презентационные площадки, где работодатели могут демонстрировать свои достижения, корпоративную культуру и перспективы развития, формируя тем самым положительный имидж в глазах профессионального сообщества. В условиях высокой конкуренции на рынке труда выставочные мероприятия приобретают особую значимость, поскольку позволяют компаниям не только продвигать свои товары и услуги, но и позиционировать себя как привлекательного работодателя.

Выставочно-ярмарочная деятельность представляет собой деятельность, осуществляемую субъектами выставочно-ярмарочной деятельности, направленную на организацию и проведение выставочных, выставочно-ярмарочных мероприятий в целях формирования гражданского общества, активизации торгово-экономических отношений и развития внешнеэкономических связей, привлечения инвестиций и укрепления экономического потенциала страны, реализации национальных целей и задач, направленных на увеличение промышленного производства, внедрение технологических инноваций, увеличение доли страны на мировых рынках товаров и услуг, а также доли экспорта товаров в общем мировом объеме экспорта [2].

В своём учебном пособии Бердышев С.Н. рассматривает выставки как рыночные многокомпонентные мероприятия, на которых экспоненты представляют на основе выставочных образцов производимые товары и услуги. В рамках выставок организации (экспоненты) с помощью образцов (экспонатов) демонстрируют производимые товары и услуги с целью изучения конъюнктуры рынка и содействия их сбыту [7].

Выставочные мероприятия определяются как специализированные маркетинговые и коммуникационные события, направленные на презентацию продуктов, услуг, технологий или корпоративного потенциала компании целевой аудитории в условиях непосредственного взаимодействия [6]. С точки зрения HR-брендинга выставки представляют собой платформу для прямого диалога с потенциальными сотрудниками, позволяющую формировать имидж работодателя через демонстрацию организационной культуры, карьерных возможностей и социальных гарантий [8].

При совмещении категорий из классификации выставочной деятельности и вызовов, которые должны быть закрыты при помощи проведения мероприятия, складывается более широкое понятие – направление выставки – тематическая область и специализация, которым подчиняются все составные элементы экспозиции. Всего выделяют 5 основных направлений [18].

1. Торгово-промышленные выставки – это кратковременные мероприятия, которые проводятся с определенной периодичностью: раз в год, в 3 года или 5 лет, в зависимости от отрасли и масштабов открытий, сделанных в рамках нее за период. На площадках не только транслируется производственный прогресс, но и создаются условия для контакта с потенциальными покупателями, заключения договоров, соглашений и сделок на основе анализа различных представителей сферы.

2. Художественные течения характеризуются публичным показом экспонатов, признанных произведениями искусства, с целью развития культуры, отражения идейных, эстетических и смысловых компонентов. Данное направление отличается богатым наследием с многовековой историей и множеством внутренних ответвлений, поэтому его часто подразделяют на виды экспозиций:

– персональные или монографические – представление одного художника, рассказ его профессионального пути, переживаний и мировоззрения;

– тематические – собрание работ творцов, объединенных общим замыслом, проблематикой, могут быть представлены произведениями одного художника, в таком случае название будет отражать стыковку двух видов – тематико-персональные выставки;

– групповые – демонстрация творчества нескольких авторов;

– исторические – представление предметов быта и искусства ушедших эпох, как правило, с особым упором на погружение в атмосферу времени – такие экспозиции часто проводятся во дворцах, старинных зданиях;

– современные – объединение экспонатов-представителей современного искусства, которые могут быть представлены не только картинами, но и инсталляциями, фотографиями, перформативными формами и располагаться, как правило, не в музейных павильонах, а в местах, изначально не предназначенных для подобных форматов;

– стационарные – выставки, проходящие на постоянной основе на базе одного музея;

– передвижные – экспозиции, меняющие с течением времени место своего расположения.

Экспозиционный план художественного направления существенно отличается тем, что может иметь определенную нить повествования, драматургию, выстраиваться так, что экспонаты при совместном рассмотрении и взаимодействии друг с другом приобретают новые смыслы и уникальный подтекст.

3. Научно-технические выставки проявляются через трансляцию прогресса в сферах инноваций, машиностроения и конструкторского ремесла, тем самым стимулируя разработки, выявляя потребности отраслей в улучшении оборудования, обмениваясь опытом и привлекая инвестиции в развитие масштабных проектов. Для проведения мероприятий такого уровня необходимо учитывать ряд важных факторов, в частности требования к павильону для проведения, который должен позволять показывать крупногабаритную технику, быть оснащен для представления машин и механизмов в действии, вмещать современное оборудование для стендов, демонстраций и презентаций.

4. Образовательный сегмент знакомит аудиторию с последними тенденциями в области, формирует имидж учреждений, позволяет выявить недостатки в системе, а также служит платформой для обмена опытом и мнениями. В России спросом пользуется формат, при котором такие выставки проводятся при высших учебных заведениях или школах дополнительного образования. Для него характерными чертами являются относительно низкий возраст целевой аудитории, прохождение внутренних тестирований, наличие информационных материалов для дальнейшего изучения и возможность сравнить сразу несколько мест для обучения. Современные образовательные выставки отличаются обширным списком сопутствующих мероприятий, к которым относятся:

– семинары и лекции;
– воркшопы;
– панельные дискуссии;
– открытые столы;
– мастер-классы;
–защиты проектов.

Благодаря образовательным площадкам поддерживается уровень образования в стране, они выступают не только платформой для развития талантов и навыков, но профориентационным хабом для выбора первого места обучения или переквалификации.

5. Виртуальные выставки – это способ визуализации пространства посредством специализированных технических устройств в сети Интернет или в локальных программах. В структуру виртуальной выставки обязательно входят библиографические данные, наглядный контент, различные аннотации и рецензии для информационной полноты, ссылки на полные тексты, дополнительные материалы, позволяющие углубиться в тему. Интернет-среда имеет ряд отличительных признаков, которые делают ее конкурентной в среде выставочных мероприятий:

– мультимедийность – достижение высокого уровня интерактивности за счет использования современных технологий;
– доступность – отсутствие привязки к месту, времени и устройству;
– вариативность – простота внесения изменений в экспозицию;
– безопасность – сохранение целостности экспонатов;

– долговечность – неограниченность времени проведения мероприятия.

Сегодня в сфере организации мероприятий особенно актуальным подходом выступает смешение направлений выставочной деятельности для создания комплексных проектов, способных объединять в себе коммерческие, образовательные и культурные аспекты. Это способствует привлечению большего внимания, закрытию многоотраслевых задач и укрупнению масштаба возможностей.

В контексте формирования HR-бренда участие в выставках становится эффективным инструментом привлечения внимания соискателей, укрепления имиджа работодателя и расширения кадрового потенциала.

Для достижения этих целей компании используют различные виды выставок, каждый из которых имеет свои особенности и преимущества в рамках продвижения бренда работодателя.

1. Карьерные выставки (ярмарки вакансий).

Это специализированные мероприятия, ориентированные на прямое взаимодействие работодателей с потенциальными кандидатами. Компании представляют актуальные вакансии, стажировки и программы карьерного роста. Такие выставки позволяют в короткие сроки собрать отклики от соискателей, повысить узнаваемость HR-бренда и продемонстрировать свою открытость и заинтересованность в развитии персонала.

Пример выставок: «Карьера России», «Работа России».

2. Отраслевые (профессиональные) выставки.

Проводятся в рамках конкретной отрасли (например, IT, строительство, фармацевтика и др.) и позволяют компаниям позиционировать себя как экспертов в своей сфере. Присутствие на таких выставках способствует укреплению деловой репутации и привлечению специалистов, ориентированных на развитие в данной области. Демонстрация передовых технологий и инноваций также усиливает привлекательность компании как современного и перспективного работодателя.

Пример выставок: выставка «Российская неделя высоких технологий» для IT-рекрутинга.

3. Образовательные выставки и выставки учебных заведений.

Нацелены на взаимодействие с молодежью, студентами и выпускниками. Участие в таких мероприятиях позволяет компаниям выстраивать долгосрочные коммуникации с будущими специалистами, формируя у них позитивное восприятие бренда работодателя еще на этапе обучения.

Пример выставок: «День карьеры» в ТПУ, «Твой старт в профессии».

4. Международные выставки и форумы.

Эти события предоставляют возможность заявить о себе на глобальном уровне. Участие в международных площадках подчеркивает стабильность, масштаб и открытость компании. Для привлечения высококвалифицированных кадров из-за рубежа международные выставки играют важную роль в формировании имиджа компании как работодателя, соответствующего мировым стандартам.

Пример выставок: «Дубай ЭКСПО», «WorldSkills International».

5. Имиджевые и корпоративные выставки.

Такие мероприятия организуются самой компанией или в партнерстве с другими организациями с целью укрепления корпоративной культуры, демонстрации социальной ответственности и вовлеченности в общественную жизнь. Участие в подобных выставках позволяет транслировать ценности компании и формировать эмоциональную привязанность со стороны сотрудников и внешней аудитории.

Пример выставок: «Росатом. Территория света», «Сбер: Технологии возможностей».

Разнообразие форматов и направлений выставочных мероприятий дает компаниям широкие возможности для продвижения своего имиджа как работодателя. Выбор конкретного типа выставки зависит от целевой аудитории, целей компании и этапа развития её HR-бренда. Эффективное участие в подобных мероприятиях способствует не только привлечению новых сотрудников, но и укреплению репутации на рынке труда в целом.

Таким образом, в данном параграфе были рассмотрены ключевые понятия, характеризующие выставочные мероприятия, а также их классификация и направления, включая тематическую область и специализацию, которым подчиняются все элементы экспозиции.

Особое внимание было уделено тем видам выставок, которые играют значимую роль в формировании HR-бренда компании: от карьерных ярмарок до международных форумов и корпоративных презентаций.

2.4. Цели и задачи участия компаний в выставочных мероприятиях

В условиях усиливающейся конкуренции за квалифицированные кадры современные компании активно используют выставочные мероприятия как эффективный инструмент формирования employer brand и повышения привлекательности на рынке труда. Участие в выставках позволяет работодателям не только презентовать свои продукты и услуги, но и демонстрировать корпоративную культуру, ценности и карьерные возможности, что становится критически важным фактором в привлечении талантливых специалистов.

Целеполагание при участии в выставочных мероприятиях требует комплексного подхода, сочетающего маркетинговые, рекрутинговые и имиджевые задачи. В зависимости от типа выставки (отраслевые, кадровые, специализированные или мультиформатные) компании могут акцентировать внимание на различных аспектах: от прямого поиска сотрудников до формирования долгосрочной репутации «работодателя мечты». При этом ключевыми задачами часто становятся не только непосредственный контакт с потенциальными кандидатами, но и создание запоминающегося визуального и смыслового образа компании, сбор обратной связи от аудитории, а также анализ конкурентной среды на рынке труда.

Цели и задачи участия компаний в выставочных мероприятиях формируются исходя из стратегических интересов организации в сфере HR-брендинга и развития кадрового потенциала. Участие в таких мероприятиях позволяет не только укреплять позиции на рынке труда, но и выстраивать системную коммуникацию с различными категориями соискателей – от студентов до опытных специалистов.

1. Формирование и укрепление HR-бренда.

Одной из первостепенных целей является формирование устойчивого и позитивного образа работодателя. Участие в выставках помогает транслировать миссию, ценности и культуру компании, создавая эмоциональную связь с потенциальными кандидатами.

Это особенно важно в условиях, когда кандидаты выбирают не только по зарплате, но и по корпоративной атмосфере и возможностям развития.

Задачи для достижения цели по формированию и укреплению HR-бренда через выставочные мероприятия:

− разработка и реализация визуальной концепции стенда, отражающей миссию, ценности и стиль корпоративной культуры компании;

− создание уникального контента, включающего видеопрезентации, брендированные материалы, кейсы сотрудников и истории успеха, способствующего эмоциональному вовлечению посетителей;

− организация интерактивных форматов взаимодействия (мастер-классы, викторины, деловые игры), усиливающих запоминаемость бренда работодателя;

− привлечение действующих сотрудников для участия в выставке с целью демонстрации командного духа, карьерного роста и корпоративной атмосферы;

− формирование единого коммуникационного посыла, подчеркивающего преимущества компании как работодателя – открытость, стабильность, развитие, забота о персонале;

− активное продвижение компании в медиапространстве до, во время и после выставки (через соцсети, пресс-релизы, видеоматериалы), укрепляющее позиции HR-бренда на рынке труда;

− сбор отзывов и оценка восприятия бренда посетителями мероприятия для дальнейшего совершенствования HR-коммуникационной стратегии.

2. Привлечение квалифицированных кадров.

Рекрутинговая составляющая участия в выставках заключается в налаживании прямого контакта с целевой аудиторией: молодыми специалистами, профессионалами отрасли, выпускниками профильных вузов. Прямое общение, презентации вакансий и карьерных возможностей позволяют эффективно пополнять кадровый резерв.

Задачи, соответствующие цели «Привлечение квалифицированных кадров» через участие в выставочных мероприятиях:

− организация и проведение презентаций компании как работодателя для студентов, выпускников и опытных специалистов на профильных выставках;

− формирование и представление актуального перечня вакансий и карьерных возможностей, включая стажировки и программы профессионального развития;

− установление прямого контакта с потенциальными кандидатами через личные беседы, мини-собеседования, консультации на стенде компании;

− сбор резюме и формирование базы данных соискателей, заинтересованных в сотрудничестве с компанией;

− проведение анкетирования или экспресс-оценки компетенций для предварительного отбора перспективных кандидатов.

− продвижение HR-бренда компании через раздаточные материалы, визуальный образ стенда и цифровые инструменты (видеоролики, презентации, QR-ссылки на вакансии);

− анализ портрета соискателей и уровня заинтересованности аудитории, посещающей выставку, с целью корректировки кадровой политики и подходов к рекрутингу.

3. Повышение узнаваемости компании как работодателя.

Выставочные мероприятия дают возможность заявить о себе на профессиональной арене, особенно если речь идет о молодых компаниях или новых направлениях бизнеса. Присутствие на крупных отраслевых площадках укрепляет позиции бренда на рынке труда и делает компанию заметной среди конкурентов.

Задачи для достижения цели по повышению узнаваемости компании как работодателя:

− обеспечение присутствия компании на отраслевых, карьерных и образовательных выставках, где сосредоточена целевая аудитория;

− разработка яркой, запоминающейся концепции стенда, отражающей корпоративную айдентику, ценности и особенности внутренней культуры компании;

− создание и распространение рекламно-информационных материалов, направленных на позиционирование компании как привлекательного работодателя (буклеты, мерч, визитки, digital-контент);

− организация активностей, повышающих интерес аудитории к стенду компании (розыгрыши, викторины, мастер-классы, фотозоны);

− участие представителей компании в деловой программе выставки (панельные дискуссии, выступления, круглые столы), чтобы продемонстрировать экспертизу и лидерские качества;

− продвижение участия в выставке через внешние коммуникационные каналы – корпоративный сайт, социальные сети, пресс-релизы и партнерские платформы;

− мониторинг медиаотражения и обратной связи от посетителей, с целью оценки эффективности выставочной стратегии и корректировки будущих коммуникаций.

4. Презентация корпоративной культуры и условий труда**.**

Выставочный стенд и его наполнение могут стать отражением корпоративной среды. Демонстрация вовлеченности сотрудников, корпоративных традиций, систем обучения и развития делает компанию более «прозрачной» и привлекательной для соискателя.

Задачи, соответствующие цели «Презентация корпоративной культуры и условий труда» через участие в выставочных мероприятиях:

− разработка стендовой концепции, отражающей основные ценности, атмосферу и стиль внутренней корпоративной культуры;

− подготовка материалов о внутренних процессах компании, включая информацию о системе адаптации, обучении, наставничестве, карьерных траекториях и программах повышения квалификации;

− привлечение действующих сотрудников компании к участию в выставке для личного общения с посетителями и создания эффекта «живого бренда»;

− организация интерактивных форматов (видеотуры по офису, презентации корпоративных мероприятий, демо-день из жизни сотрудника и т.п.), позволяющих передать особенности внутренней среды;

− продемонстрировать социальные гарантии и льготы, предоставляемые сотрудникам, через инфографику, презентационные буклеты или консультации;

− выделить ключевые преимущества условий труда, включая гибкий график, возможности для роста, комфортные офисы, внутренние инициативы и благополучие сотрудников;

− формирование доверительной коммуникации с потенциальными кандидатами, отвечая на вопросы о рабочем климате, командной работе и управленческих подходах.

5. Сбор обратной связи и исследование ожиданий аудитории**.**

Общение с посетителями выставок позволяет оценить восприятие бренда работодателя, выявить слабые места в HR-стратегии и адаптировать подходы к привлечению персонала. Это также ценная возможность провести опросы, получить отзывы и анализировать поведение потенциальных кандидатов.

Задачи для достижения цели по сбору обратной связи и исследованию ожиданий аудитории:

− разработка анкет и опросных форм, направленных на изучение мнения посетителей о компании как работодателе;

− организация онлайн- и офлайн-опросов среди участников выставки с целью получения обратной связи о представлении компании, условиях труда и привлекательности вакансий;

− анализ открытых комментариев и вопросов, поступающих от посетителей стенда, как источник инсайтов о восприятии корпоративного имиджа;

− проведение кратких интервью и фокус-групп с представителями целевой аудитории на выставочной площадке;

− фиксация интереса к тем или иным элементам стенда и информационных материалов, чтобы оценить, какие аспекты HR-бренда вызывают наибольший отклик;

− сбор статистических данных (количество обращений, посещаемость стенда, интерес к конкретным позициям) для последующего анализа;

− использование полученной информации для корректировки HR-стратегии: улучшения коммуникации, контента, форматов взаимодействия с кандидатами.

6. Анализ конкурентной среды.

Наблюдение за активностью конкурентов на выставке даёт представление о тенденциях в HR и маркетинге, используемых инструментах и стратегиях [12]. Это позволяет скорректировать собственные инициативы и удерживать лидерские позиции.

Задачи, соответствующие цели «Анализ конкурентной среды» в рамках участия компании в выставочных мероприятиях:

− мониторинг презентационных форматов и активности конкурентов на мероприятиях для выявления эффективных приёмов продвижения HR-бренда;

− сравнительный анализ предложений по условиям труда, корпоративной культуре, бонусам и программам развития персонала у компаний-конкурентов;

− изучение визуальных и коммуникативных решений, применяемых другими участниками, для оценки привлекательности их стендов и вовлеченности целевой аудитории;

− анализ информационных материалов и контента (буклетов, видеопрезентаций, раздаточной продукции), используемого другими компаниями для формирования имиджа работодателя;

− выявление актуальных трендов в HR-сфере, основанных на наблюдениях за тематикой выступлений, форматами взаимодействия и содержанием коммуникаций конкурентов;

− фиксация откликов аудитории на активности других компаний – опросы, конкурсы, презентации, с целью выявления удачных кейсов и недочетов;

− корректировка собственной HR-стратегии и коммуникационных подходов на основе выявленных сильных и слабых сторон конкурентов.

7. Развитие партнерских связей и профессиональных контактов.

В рамках выставок компании могут не только взаимодействовать с соискателями, но и находить партнёров среди вузов, рекрутинговых агентств, профессиональных объединений, а также участвовать в круглых столах, семинарах и деловых встречах, тем самым расширяя сферу своего влияния.

Задачи для достижения цели по развитию партнерских связей и профессиональных контактов:

− выявление и установление контактов с профильными вузами, образовательными учреждениями и центрами подготовки кадров для развития программ стажировок, практик и целевого обучения;

− налаживание взаимодействия с рекрутинговыми агентствами, кадровыми платформами и специалистами по подбору персонала для усиления каналов привлечения соискателей;

− участие в деловых мероприятиях выставки — круглых столах, панельных сессиях, семинарах и презентациях, где происходит обмен опытом и экспертное взаимодействие с представителями HR-сообщества;

− обмен контактами и установление неформальных связей с потенциальными партнерами и заинтересованными сторонами для дальнейшего взаимодействия вне рамок мероприятия;

− поиск возможностей для совместной реализации HR-инициатив, таких как совместные образовательные проекты, карьерные мероприятия, дни открытых дверей и профессиональные конкурсы;

− поддержание репутации активного участника профессионального сообщества, что усиливает доверие как со стороны партнеров, так и со стороны потенциальных кандидатов.

Участие компаний в выставочных мероприятиях представляет собой многоуровневую и стратегически значимую деятельность, направленную на формирование и укрепление имиджа работодателя, усиление конкурентных позиций на рынке труда и развитие внутренних и внешних коммуникаций в сфере HR. Каждая из поставленных целей реализуется через задачи, адаптированные под формат и тематику мероприятия. Выставки предоставляют уникальную возможность не только для внешнего позиционирования, но и для внутренней диагностики HR-бренда, анализа конкурентной среды и получения ценной обратной связи. В условиях высокой конкуренции за квалифицированные кадры подобные мероприятия становятся важным ресурсом, позволяющим компаниям быть более открытыми, узнаваемыми и привлекательными для целевой аудитории, а также гибко реагировать на изменения в кадровом ландшафте.

Таким образом, в данном параграфе были проанализированы ключевые цели и соответствующие им задачи, которые преследуют компании, принимая участие в выставочных мероприятиях. Это позволило выявить значимость выставок как инструмента не только для продвижения HR-бренда, но и для эффективного взаимодействия с целевой аудиторией, укрепления позиций на рынке труда и формирования устойчивого имиджа привлекательного работодателя.

2.5. Эффективные стратегии участия в выставках

Участие в выставочных мероприятиях является одним из ключевых инструментов маркетинговой и имиджевой политики компании, позволяющим не только представить продукцию и услуги, но и сформировать привлекательный образ работодателя на рынке труда. Для достижения максимальной эффективности от участия в выставках необходимо разработать и реализовать продуманную стратегию, которая учитывает специфику целевой аудитории, цели компании и особенности выставочного формата. Эффективные стратегии участия включают комплекс тактических приемов – от грамотного планирования и подготовки стенда до активного взаимодействия с посетителями и использования современных методов продвижения, таких как образовательные сессии, промоакции и работа с медиа. Особое внимание уделяется предварительной подготовке, включая рекламные кампании и приглашения ключевых партнеров и представителей СМИ, что способствует повышению узнаваемости бренда и привлечению целевой аудитории. Кроме того, успешная стратегия предполагает сбор и анализ обратной связи, мониторинг конкурентов и адаптацию маркетинговых подходов для постоянного улучшения результатов участия. В совокупности эти меры позволяют не только повысить коммерческую эффективность выставочного участия, но и значительно укрепить имидж работодателя, что особенно важно в условиях конкурентного рынка труда

Эффективное участие в выставках предполагает комплексный подход, сочетающий:

− инновационные форматы взаимодействия с целевой аудиторией;

− интеграцию цифровых технологий в традиционные выставочные активности;

− измеримость результатов через систему HR-метрик;

− последовательную интеграцию в общую стратегию employer branding.

Особую актуальность приобретают персонализированные подходы к коммуникации с потенциальными кандидатами, позволяющие трансформировать кратковременный контакт на выставке в долгосрочные отношения с талантами.

Эффективное участие в выставочных мероприятиях требует комплексного подхода, сочетающего различные форматы взаимодействия, инструменты коммуникации и систему оценки результатов.

Форматы участия в выставках.

1. Очные стенды – представляют собой физическое пространство для непосредственного контакта с аудиторией. Оптимальная организация включает:

− зону приветствия с представителями компании;

− пространство для неформального общения;

− демонстрационные площадки с продукцией/технологиями;

− места для проведения мини-собеседований.

Ключевое преимущество – возможность создать «эффект присутствия», позволяющий соискателям прочувствовать атмосферу компании.

2. Онлайн-презентации – представляют собой виртуальные выступления или трансляции, в которых компания рассказывает о себе как о работодателе. Могут включать видеоролики о корпоративной культуре, демонстрации карьерных возможностей, выступления HR-специалистов и топ-менеджеров.

Ключевые элементы:

− прямые эфиры или заранее записанные видеоматериалы;

− чат для вопросов участников в реальном времени;

− интерактивные блоки (опросы, тесты, ссылки на вакансии);

− доступность записи после мероприятия.

Преимущества: широкий охват аудитории, возможность привлечения молодых специалистов из других регионов, современный и технологичный имидж.

3. Мастер-классы и деловые игры – интерактивные форматы, направленные на вовлечение аудитории и демонстрацию реальных условий и задач, с которыми сталкиваются сотрудники компании. Мастер-классы представляют собой обучающие сессии по профильным темам (например, «Как проходит разработка продукта в компании N»). Деловые игры имитируют типовые рабочие ситуации или кейсы, в которых участники могут проявить навыки и получить обратную связь от представителей работодателя.

Ключевые элементы:

− вовлечение участников в процесс (индивидуально или в командах);

− присутствие менторов или фасилитаторов от компании;

− призовой фонд или дополнительные карьерные возможности для активных участников.

Преимущества: формируют эмоциональную связь с брендом, позволяют соискателям «примерить» рабочую атмосферу на себя, выявляют сильных кандидатов.

4. Панельные сессии – открытые дискуссии с участием представителей компаний, экспертов рынка, вузов и студентов. Тема обычно связана с карьерными тенденциями, развитием отраслей, компетенциями будущего и корпоративными ценностями.

Ключевые элементы:

− модератор и 3–5 спикеров;

− тематическая направленность (например, «Кого ищут работодатели в IT сегодня?»);

− возможность задать вопросы в конце сессии;

− публикация видеозаписи и цитат в соцсетях.

Преимущества: укрепляют статус компании как эксперта в своей сфере, демонстрируют открытость, вовлеченность в развитие профессионального сообщества и заботу о будущем сотрудников.

Эффективное участие компании в выставке невозможно без тщательно подобранного комплекса коммуникационных инструментов, которые позволяют транслировать целевой аудитории не только информацию о компании, но и ценности, корпоративную культуру и карьерные перспективы. Коммуникационные инструменты создают основу для дальнейшего диалога между брендом работодателя и потенциальными соискателями, формируя первое впечатление, уровень доверия и желание взаимодействовать в будущем.

Успешная коммуникация на выставках требует не только визуальной привлекательности, но и содержательной наполненности, интерактива и персонализации. Ниже представлены основные категории инструментов, которые используются работодателями для повышения вовлеченности и запоминаемости стенда.

1. Фирменные материалы.

Должны отражать:

− визуальную идентичность бренда (логотип, фирменные цвета, стиль подачи);

− ключевые ценности компании;

− перечень карьерных возможностей и уникальных предложений для соискателей.

2. Видеоконтент.

Наиболее эффективные форматы:

− «День из жизни сотрудника» (3–5 минут) – позволяет показать атмосферу и реальные рабочие процессы;

− интервью с топ-менеджерами (до 7 минут) – транслируют ценности с уровня руководства;

− виртуальные экскурсии по офису – формируют образ прозрачности и открытости;

− истории успеха – мотивируют потенциальных кандидатов, демонстрируя карьерные перспективы.

3. Кейсы успеха.

Должны включать:

− реальные истории роста сотрудников «изнутри»;

− конкретные достижения и результаты работы;

− фото- или видеодоказательства: проектные кадры, отзывы коллег, награды и т.д.

Для того чтобы участие в выставочных мероприятиях действительно способствовало формированию сильного имиджа работодателя и росту привлекательности компании на рынке труда, необходимо не только грамотно выстроить стратегию, но и объективно оценивать результаты проведённой активности. Оценка эффективности позволяет определить, насколько успешно были достигнуты поставленные цели, какие элементы коммуникации сработали наиболее результативно и какие аспекты требуют доработки в будущих кампаниях.

Выделяют следующие основные подходы к оценке эффективности участия в выставках:

Количественные метрики:

− количество установленных контактов;

− собранные резюме потенциальных кандидатов;

− коэффициент конверсии в найм по итогам мероприятия.

− качественные показатели:

− эмоциональная вовлеченность посетителей;

− глубина и продолжительность взаимодействия с аудиторией;

− рост узнаваемости HR-бренда.

Бенчмаркинг:

− сравнительный анализ инструментов и форматов, используемых конкурентами;

− уровень активности и вовлеченности на стендах других работодателей;

− применение современных технологий и нестандартных решений.

Комплексный подход к анализу результатов помогает не только оценить текущую эффективность, но и формировать долгосрочные рекомендации по улучшению участия в выставочных мероприятиях.

Успешное участие компании в выставочных мероприятиях требует комплексного подхода, учитывающего цели HR-брендинга, особенности целевой аудитории и современные тренды в коммуникации. При разработке стратегии необходимо учитывать следующие ключевые аспекты.

1. Четкое определение целей:

− какие HR-задачи должна решить выставка? (рекрутинг, повышение узнаваемости, сбор обратной связи и т. д.);

− какие метрики будут использоваться для оценки эффективности?

− как участие в выставке вписывается в общую стратегию employer branding?

2. Анализ целевой аудитории:

− Кто является ключевой аудиторией? (студенты, опытные специалисты, топ-менеджеры);

− каковы их ожидания от работодателя;

− какие каналы коммуникации для них наиболее эффективны?

3. Выбор подходящего формата участия:

− очный стенд (классический, интерактивный, зонированный);

− гибридный формат (онлайн-трансляции, виртуальные туры);

− деловая программа (доклады, панельные дискуссии, мастер-классы);

− нетворкинг-сессии (встречи с вузами, HR-партнерами).

4. Разработка контент-стратегии:

− какие ключевые сообщения нужно донести? (ценности компании, карьерные возможности);

− какие форматы контента будут использоваться? (видео, кейсы, интерактивы);

− Как обеспечить визуальную и смысловую согласованность с HR-брендом?

5. Интерактивность и вовлечение:

− геймификация (квизы, челленджи, VR-симуляторы);

− живое общение (участие сотрудников, мини-собеседования);

− обратная связь (опросы, голосования, чат-боты).

6. Интеграция цифровых инструментов:

− виртуальные стенды и онлайн-презентации;

− мобильные приложения для взаимодействия с посетителями;

− социальные сети и таргетированная реклама до/после выставки.

7. Подготовка команды:

− обучение представителей компании (HR, сотрудники, руководители);

− разработка скриптов и стандартов коммуникации;

− распределение ролей на стенде (прием гостей, проведение презентаций, сбор контактов).

8. Оценка эффективности:

− количественные метрики: количество контактов, резюме, трудоустройств;

− качественные показатели: отзывы, вовлеченность, медиаохват;

− сравнение с конкурентами: анализ их активности и лучших практик.

9. Пост-выставочное взаимодействие:

− система поддержания контакта с посетителями (письма, приглашения на собеседования);

− публикация итогов участия в соцсетях и корпоративных СМИ;

− внесение изменений в HR-стратегию на основе полученных данных.

Оптимальная стратегия участия в выставках требует баланса между творческими решениями и достижением конкретных результатов. Важно не только привлечь внимание аудитории, но и сформировать устойчивое положительное впечатление о компании как о работодателе. Регулярная оценка эффективности и корректировка используемых подходов позволяют повысить отдачу от участия в выставочных мероприятиях.

Таким образом, в данном параграфе были рассмотрены основные стратегии участия компаний в выставках как инструмента формирования HR-бренда. Проанализированы ключевые форматы взаимодействия с аудиторией, эффективные коммуникационные инструменты и подходы к оценке результатов. Комплексный и продуманный подход к выставочной активности способствует не только решению задач рекрутинга, но и укреплению имиджа компании как привлекательного работодателя на конкурентном рынке труда.

2.6. Нормативно-правовая база выставочной деятельности

Экспозиционная деятельность, несмотря на свою специфику, не имеет единого специализированного закона, регламентирующего исключительно выставочные мероприятия. Однако она опосредованно регулируется рядом российских нормативно-правовых актов, затрагивающих вопросы организации публичных мероприятий, защиты интеллектуальной собственности, трудовых отношений, рекламы и взаимодействия с потенциальными сотрудниками [3]. Знание этих документов позволяет компаниям-участникам выставок минимизировать правовые риски и корректно выстраивать коммуникацию с аудиторией.

Среди ключевых нормативных актов, влияющих на проведение и участие в выставках, можно выделить следующие.

1. Гражданский кодекс Российской Федерации – контролирует процесс заключения договоров, прописывает формы собственности, ответственность и иные аспекты хозяйственной деятельности выставочных организаций.

2. Налоговый кодекс Российской Федерации – устанавливает порядок налогообложения выставочных организаций, их регистрацию и отчетность.

3. Таможенный кодекс Российской Федерации – регулирует перемещение выставочных грузов через границу страны, включая исторические ценности и международные перевозки экспонатов.

Также разработан стратегический документ, целью которого является формирование современной индустрии выставочно-ярмарочных и конгрессных услуг, которая должна соответствовать международным стандартам, и стимуляция постоянного соц-экономического и инновационного развития государства – «Концепция развития выставочно-ярмарочной и конгрессной деятельности».

К основным целям концепции следует отнести:

− способствование продвижению российских товаров, услуг и результатов научно-исследовательской деятельности на внутренние и внешние рынки;

− оформление сферы выставочной деятельности в современную отрасль экономики, поддерживающую инновационное, социальное и экономическое развитие;

− обеспечение занятости населения в данной сфере посредством увеличения количества рабочих мест;

− осуществление деятельности по укреплению положительного имиджа России на мировой арене;

− доработка системы государственной поддержки для участников сферы, координация организационных процессов.

Задачи, поставленные в документе:

− развитие индустрии выставочно-ярмарочных и конгрессных услуг до уровня международных стандартов по качеству и технической оснащенности;

− применение новых инструментов государственной политики с использованием механизмов государственно-частного партнерства;

− интеграция конгрессных и выставочных комплексов в культурные кластеры для развития территорий страны;

− стимулирование участия российских организаций в мероприятиях в России и за рубежом;

Также в концепции выделены слабые стороны экспозиционной деятельности в Российской Федерации, которые требуют доработки:

− низкий уровень развития материально-технического обеспечения;

− отсутствие эффективной системы государственной поддержки;

− несформированность методических оснований для оценки эффективности и официальной статистики по выставочной деятельности;

− низкая активность России в международных тендерах на проведение мероприятий.

− недостаток квалифицированных кадров в отрасли.

Документ входит в стратегию инновационного развития России и направлен на повышение конкурентоспособности отечественных производителей, развитие инфраструктуры и повышение качества

выставочно-ярмарочных и конгрессных услуг, что в целом способствует укреплению экономического потенциала страны и улучшению её международного имиджа.

Большим сегментом регламентирующей документации можно выделить государственные стандарты.

1. ГОСТ Р 56765-2015 «Деятельность выставочно-ярмарочная. Основные положения» устанавливает границы деятельности, направленной на организацию и проведение выставок, занимающихся продвижением отечественных инноваций, товаров и услуг и формированием имиджа государства на территории России. Правовая сила стандарта распространяется на индивидуальных предпринимателей и компании, осуществляющих деятельность по созданию экспозиционных мероприятий и предлагающих соответствующие услуги.

2. ГОСТ Р ИСО 25639-1-2015 – национальный стандарт Российской Федерации, регламентирующий терминологию и определения сферы выставок. Он является переводом международного стандарта ISO 25639-1:2008 «Exhibitions, shows, fairs and conventions - Part 1: Vocabulary».

ГОСТ содержит словарь профессиональных терминов, сгруппированных по категориям:

– физические и юридические лица, принимающие участие в выставочно-ярмарочной деятельности в различных ролях;

– формы и форматы мероприятий;

– технологические основания для характеристики мероприятий, профессиональной инфраструктуры и сопутствующих услуг;

– другие определения, необходимые для понимания и стандартизации процессов в сфере выставочной деятельности.

Стандарт предназначен для повышения профессионализма участников отрасли, а также для улучшения эффективности применения стандартов в выставочно-ярмарочной индустрии. Может использоваться как руководство для участников индустрии и для анализа статистических данных.

3. ГОСТ Р ИСО 25639-1-2015 утвержден приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии. Цели и задачи ГОСТа аналогичны примеру №2.

Структура:

– содержит термины и определения, связанные со сферой;

– перечисление требований к организации мероприятий, например, обеспечение безопасности площадки для посетителей и участников, оснащенность комплексов необходимой инфраструктурой и техникой, обеспечение удобной навигации для гостей;

– особенности организации выставок федерального значения – поддержка государственных органов, повышенный уровень обеспечения безопасности, соответствие национальным стандартам, в том числе по размерам и составу участников, оформленная деловая программа, пройденный международный аудит.

Для масштабных официальных выставок предназначено несколько видов поддержки от органов власти, в которые входит имиджевая, финансовая и информационная помощь в необходимых размерах.

4. ГОСТ 32608-2024 – это межгосударственный стандарт, который устанавливает термины и определения основных понятий в области выставочной деятельности. Он предназначен для обязательного применения в документации и литературе всех видов, связанных с выставочно-ярмарочной деятельностью и стандартизацией в этой сфере.

Содержание:

– большой понятийный словарь;

– классификация по различным признакам;

– функции управления выставочной деятельностью, включая анализ, прогнозирование, планирование, стимулирование, организацию, учет, контроль и регулирование.

Стандарт разработан Российским союзом выставок и ярмарок (РСВЯ) и введен в действие с 1 апреля 2024 года, применяется в странах СНГ, включая Россию, Армению, Казахстан, Таджикистан и Азербайджан.

Анализ представленных документов показывает, что нормативно-правовая база в сфере выставочной деятельности в России является многогранной и комплексной, охватывая ключевые аспекты организации мероприятий. Рассмотренные нормативно-правовые акты не только способствуют успешному проведению выставок и ярмарок, но и защищают интересы как организаторов, так и посетителей, создавая условия для прозрачной и честной деловой практики.

Часть III. СОВРЕМЕННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ СОПРОВОЖДЕНИЯ КЛИЕНТОВ

3.1. Характеристика рынка труда и выставочной активности в Томске

Томск – один из ведущих научно-образовательных и инновационных центров Сибири, обладающий развитой экономикой, основанной на высокотехнологичных отраслях, таких как IT, машиностроение, энергетика и образование. В городе функционирует более 300 инновационных предприятий, из которых около 200 относятся к категории инновационно активных. Более 200 компаний занимаются IT-бизнесом, что составляет свыше 13,5% валового регионального продукта.

Рынок труда Томска характеризуется высокой активностью работодателей и соискателей. В 2024 году количество вакансий увеличилось на 15% по сравнению с предыдущим годом, достигнув более 13 тысяч предложений на платформе «Авито Работа» [6]. Анализ данных кадрового центра «Работа России» показывает, что наибольший спрос в регионе сохраняется на специалистов в сфере транспорта — водителей легковых и грузовых автомобилей. Открыто более 250 вакансий с зарплатой от 35 до 200 тыс. рублей в зависимости от категории. Также высока потребность в педагогах (около 240 вакансий) и медицинских работниках — врачах и специалистах со средним медицинским образованием (около 580 вакансий). Значительный спрос наблюдается на технических специалистов, таких как механики и ремонтники сельскохозяйственного и производственного оборудования [22]. Помимо традиционных профессий, растет спрос в сферах страхования, туризма, гостиничного бизнеса, ресторанного дела, а также в сфере спортивных и оздоровительных услуг, что связано с развитием сервисной экономики и повышением уровня жизни населения.

В условиях кадрового дефицита работодатели вынуждены активно конкурировать за квалифицированные кадры, предлагая не только конкурентоспособные зарплаты, но и дополнительные нематериальные стимулы, такие как возможности профессионального роста и развития.

[6] URL: https://www.avito.ru/tomsk/vakansii

Высшие учебные заведения Томска играют ключевую роль в формировании молодежного кадрового потенциала региона. Томский государственный университет (ТГУ), Томский политехнический университет (ТПУ) и Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники (ТУСУР) входят в число ведущих вузов России и реализуют широкую линейку образовательных программ, ориентированных на потребности современного рынка труда.

ТГУ активно развивает проектную деятельность студентов, научные школы и междисциплинарные программы, формируя у будущих специалистов навыки критического мышления, управления проектами и командной работы. В университете действует система сопровождения и развития кадрового резерва, в том числе через сотрудничество с работодателями региона.

ТПУ традиционно ориентирован на инженерно-техническую подготовку. Университет внедряет современные образовательные подходы – такие как проектное обучение и партнерство с высокотехнологичными компаниями, включая международные. Выпускники ТПУ востребованы в нефтегазовой отрасли, энергетике, атомной промышленности и IT-сфере.

ТУСУР отличается высокой концентрацией направлений, связанных с информационными технологиями, робототехникой, кибербезопасностью и телекоммуникациями. Университет активно поддерживает студенческие стартапы, инжиниринговые лаборатории и технопарки, где молодежь получает практический опыт и реализует собственные идеи.

Таким образом, университеты Томска не только предоставляют фундаментальное образование, но и формируют у студентов компетенции, актуальные для экономики знаний, способствуя созданию прочного кадрового резерва для научных, производственных и предпринимательских структур региона.

Томск активно развивает выставочную и карьерную деятельность, направленную на содействие трудоустройству молодежи, укрепление связей между образовательными учреждениями и работодателями, а также популяризацию современных профессий.

Ключевые мероприятия, проводимые в Томске и направленные на содействие трудоустройства:

– ярмарки вакансий: организуются кадровыми центрами, такими как «Работа России», и проходят в различных форматах, включая общегородские, специализированные (для молодежи, женщин, инвалидов) и онлайн-мероприятия. В рамках Всероссийской ярмарки трудоустройства «Работа России. Время возможностей» в 2025 году в Томске были представлены вакансии с заработной платой до 200 тысяч рублей, а также проведены мастер-классы и профориентационные игры для школьников и студентов;

– дни карьеры: данные мероприятия проводятся в ведущих вузах города, таких как ТПУ, ТГУ и ТУСУР. Например, в апреле 2025 года в ТПУ состоялись «Дни карьеры», в которых приняли участие более 120 предприятий, включая промышленные компании, банки и IT-компании. Мероприятия включали в себя презентации работодателей, мастер-классы и экспресс-собеседования [7];

– карьерные форумы: одним из таких мероприятий является форум «Карьера GO 2.0», проведенный в ТУСУРе, который предоставил студентам и школьникам возможность пообщаться с представителями местных и федеральных компаний, а также пройти мастер-классы на интерактивных площадках [8];

– фестиваль «Технопредки»: межрегиональный семейный фестиваль, направленный на повышение цифровой, технической и информационной грамотности родителей и детей. В рамках фестиваля проводятся мастер-классы, хакатоны, экскурсии на предприятия и презентации компаний, способствуя ранней профориентации молодежи [9].

В указанных мероприятиях принимают участие разнообразные организации:

− промышленные предприятия: представлены компании машиностроительной, энергетической и нефтегазовой отраслей;

[7] День карьеры в ТПУ: как прошла встреча студентов и работодателей // Официальный портал ТПУ. – URL: https://portal.tpu.ru/portal/page/portal/dk

[8] Форум «Карьера GO» в ТУСУР: перспективы трудоустройства молодых специалистов // Официальный сайт ТУСУР. – URL: https://tusur.ru/ru/novosti-i-meropriyatiya/novosti/prosmotr/-/novost-posledniy-forum-kariera-go-proydet-v-tusure

[9] Фестиваль «Технопредки»: цифровая грамотность и профориентация школьников // Кванториум Томск. – URL: https://kvantoriumtomsk.ru/technopredki

− IT-компании: участвуют как местные стартапы, так и крупные технологические корпорации, предлагая вакансии в области программирования, информационной безопасности и разработки программного обеспечения;

− банки и финансовые учреждения: предлагают позиции в сфере финансового анализа, кредитования и банковских операций;

− образовательные и научные учреждения: высшие учебные заведения и научно-исследовательские институты.

Таким образом, выставочная и карьерная активность в Томске способствует эффективному взаимодействию между образовательными учреждениями и работодателями, обеспечивая молодежи широкие возможности для профессионального роста и трудоустройства.

Исследование практики участия компаний в выставочных мероприятиях (на примере ПАО «Сбербанк», ПАО «Газпром», ПАО «СИБУР ХОЛДИНГ»)

В рамках анализа выставочной активности компаний в Томске было проведено исследование, направленное на выявление целей, форматов участия и ожидаемых эффектов от присутствия крупных работодателей на региональных мероприятиях. В качестве объектов исследования были выбраны три ключевых компании, регулярно принимающие участие в выставках и профориентационных форумах: ПАО «Сбербанк», ПАО «Газпром», ПАО «СИБУР ХОЛДИНГ».

ПАО «СБЕРБАНК» – крупнейший банк России и один из ведущих финансовых институтов Восточной Европы. Он играет главнейшую роль на банковском рынке страны, владеет самой разветвленной сетью отделений и банкоматов и обслуживает десятки миллионов частных лиц и организаций всех уровней – от малого бизнеса до крупных корпораций.

Штат «Сбербанка» насчитывает сотни тысяч сотрудников, что позволяет говорить о банке не просто как о финансовом учреждении, но и как об одном из главнейших работодателей на российскому рынке. В последние годы «Сбербанк» концентрирует внимание на создании устойчивого имиджа работодателя, повышения вовлечённости персонала и притока квалифицированных кадров из числа выпускников и других соискателей на рынке труда. В ходе

внедрения новых технологий и повышения качества услуг банку всё точнее нужно прогнозировать потребности в специалистах и вовлекать на работу квалифицированные кадры.

Для повышения собственной привлекательности на рынке труда и укрепления имиджа работодателя «Сбербанк» участвует в днях карьеры в университетах, представляет свои стенды на форумах и ярмарках вакансий. Эти мероприятия являются для него уникальной платформой для прямого диалога с соискателями – студентами, выпускниками и специалистами с опытом – позволяющей эффективно выстроить коммуникационное поле вокруг своего бренда и рассказать об уникальных преимуществах работы в банке.

ПАО «Сбербанк» принимал участие в профориентационных и карьерных мероприятиях на территории Томска. Компания присутствовала на ежегодном технологическом фестивале «Технопредки», где знакомила посетителей с деятельностью компании. Также «Сбербанк» принимал участие в традиционных «Днях карьеры», организуемых Институтом экономики и менеджмента Томского государственного университета, и на подобных мероприятиях Томского политехнического университета. Эти платформы позволяли банку рассказать студентам о преимуществах работы в компании, перспективах повышения квалификации и старте карьеры для выпускников.

Участие ПАО «Сбербанк» в карьерах, форумах и ярмарках является концентрированными инструментом повышения его конкурентоспособности на рынке труда, позволяющим выстроить устойчивый канал коммуникации с соискателями, укрепить свой имидж и сформировать приток квалифицированных работников на разные направления деятельности.

ПАО «Газпромнефть» представляет собой вертикально интегрированную нефтяную компанию, входящую в тройку лидеров нефтедобывающего сектора России. Компания осуществляет полный цикл операций – от разведки и добычи углеводородов до переработки и реализации нефтепродуктов, активно развивая при этом цифровые технологии и инновационные проекты в области экологии. По состоянию на 2024 год численность персонала компании превышает 75 000 сотрудников, что делает её одним из наиболее значимых работодателей в топливно-энергетическом комплексе страны.

В условиях цифровой трансформации отрасли и реализации масштабных инвестпроектов «Газпромнефть» испытывает постоянную потребность в высококвалифицированных специалистах, особенно в сферах IT, инженерного дела, экологической безопасности и анализа данных. Актуальность поиска новых сотрудников усиливается необходимостью замены поколений и развитием новых технологических направлений деятельности.

В Томске в 2024–2025 годах ПАО «Газпромнефть» принимало участие в следующих ключевых мероприятиях:

– карьерный форум «Нефтегазовые перспективы» в ТПУ;

– дни карьеры в ТГУ и ТУСУРе;

– фестиваль «Технопредки».

Участие ПАО «Газпромнефть» в карьерных мероприятиях представляет собой важный элемент HR-стратегии компании, позволяющий не только решать кадровые вопросы, но и сформировать устойчивый положительный имидж работодателя среди целевых групп соискателей.

ПАО «СИБУР ХОЛДИНГ» является крупнейшей интегрированной нефтегазохимической компанией России и одним из мировых лидеров в производстве полимеров и каучуков. Компания осуществляет полный цикл операций – от переработки попутного нефтяного газа до производства высокотехнологичной продукции, используемой в различных отраслях промышленности. Штат компании насчитывает более 30 000 сотрудников, что делает её ключевым работодателем в нефтехимической отрасли страны.

В условиях активного развития нефтехимического комплекса и реализации масштабных инвестиционных проектов «СИБУР» испытывает постоянную потребность в высококвалифицированных специалистах, особенно в сферах химических технологий, инжиниринга, экологии и цифровизации производства. Актуальность поиска новых сотрудников усиливается необходимостью технологической модернизации и развитием новых производственных направлений.

В Томске в 2024–2025 гг. ПАО «СИБУР ХОЛДИНГ» принимал участие в ряде ключевых профориентационных и карьерных мероприятий, целью которых является повышения привлекательности компании на рынке труда и укрепление имиджа работодателя. В

число подобных мероприятий вошли фестиваль «Технопредки», «Дни карьеры ТГУ», а также «Дни карьеры в ТПУ».

Участие ПАО «СИБУР ХОЛДИНГ» в подобных мероприятиях позволяет напрямую установить контакт с соискателями, рассказать об особенностях работы и перспективах карьера в компании, а также сформировать устойчивый канал коммуникации с учебными заведениями и молодыми специалистами.

Все рассмотренные компании – ПАО «Сбербанк», ПАО «Газпромнефть» и ПАО «СИБУР ХОЛДИНГ» – принимали участие в фестивале «Технопредки», который проходил 25–26 октября 2024 года на базе томского аэропорта. Компании оформили свои стенды в корпоративных цветах с использованием фирменных логотипов и слоганов, укрепив узнаваемость своего бренда на мероприятии (рис. 1–3). Каждая из организаций по-своему подошла к презентации своей деятельности и возможностей для будущих специалистов.

«Сбербанк» выделился самым масштабным стендом, стилизованным под современные коворкинг-зоны. Такой дизайн не только создавал комфортную атмосферу для общения, но и демонстрировал подход компании к организации рабочего пространства. Пространство было оформлено в корпоративных цветах Сбербанка, а отдельная зона отведена для знакомства с его дочерними проектами. Также была организована зона для интерактивов, где можно было создать рисунок с помощью 3D-ручки или сфотографироваться на камеру со встроенной нейросетью. Эти активности привлекали внимание молодой аудитории, хотя и были связаны с компанией лишь косвенно, через ее ценности.

На стенде ПАО «Газпромнефть» особое внимание было уделено профориентационными и образовательными направлениями. Одним из главных элементов экспозиционной площади стала интерактивная зона с VR-технологиями, позволяющая посетителям с помощью очков виртуальной реальности побывать на нефтедобывающих платформах и нефтеперерабатывающих предприятиях. В рамках образовательной составляющей экспозиции был организован тематический квиз, посвящённый деятельности предприятия и ее истории, где участники могли проверить свои знания о современных производственных технологиях и экологических инициа-

тивах. Участники, набравшие наибольшее количество баллов, получали приятные бонусы в виде фирменных подарков. Важное место в концепции стенда занимала профориентационная составляющая. Сотрудники отдела кадров рассказывали о вакансиях, программах для стажёров и перспективах карьерного роста. Особое внимание уделялось информационной поддержке абитуриентов. Посетителям предоставлялись сведения о сотрудничестве компании с профильными вузами, условиях поступления на востребованные специальности.

Стенд ПАО «СИБУР ХОЛДИНГ» был похож на лабораторию. В ходе мероприятия участники могли на велосипеде-шредере переработать пластиковые крышки и с помощью такого оборудования произвести уникальные экобрелоки, что позволяло людям на деле принять участие в цикле вторичной переработки. Далее посетители могли изучать образцы полимерной продукции, которые наглядно демонстрируют направление деятельности предприятия, также участники могли поиграть в «Эко-шашки», смешать химические элементы на мастер-классе и с помощью VR-технологий заглянуть на промышленное производство «СИБУРа». Также в ходе мероприятия специалисты компании рассказывали о преимуществах карьеры в области химии и отвечали на вопросы участников. В завершении посетители могли взять с собой на память стикерпаки и ручки с корпоративными логотипами [10].

Неотъемлемым атрибутом всех стендов стали маскоты компаний, которые были представлены в виде ростовых кукл в фирменной одежде компаний. Они передвигались по всей территории фестиваля. Их заметность даже на значительном расстоянии существенно повышала узнаваемость брендов и создавала дополнительный поток посетителей к основным стендам.

Подводя итоги, можно отметить, что все три компании - ПАО «Сбербанк», ПАО «Газпром», ПАО «СИБУР ХОЛДИНГ» - преследовали общие задачи при участии в мероприятии. Через интерактивные форматы и визуальное оформление они преследовали следующие цели:

[10] Томскнефтехим представил цифровые разработки на фестивале «Технопредки: твое будущее». – URL: https://www.sibur.ru/TomskNeftehim/press-center/tomskneftekhim-predstavil-tsifrovye-razrabotki-na-festivale-tekhnopredki-tvoe-budushchee/

– сформировать положительный образ привлекательного работодателя;

– усилить бренд среди потенциальных сотрудников;

– заинтересовать талантливую молодежь возможностями профессионального роста.



Рис. 1. Стенд ПАО «Сбербанк» на фестивале «Технопредки»



Рис. 2. Стенд ПАО «Газпромнефть» на фестивале «Технопредки»



Рис. 3. Стенд ПАО «СИБУР ХОЛДИНГ» на фестивале «Технопредки»

Все рассмотренные компании принимали активное участие в фестивале «Технопредки», что позволило напрямую наблюдать практику применения различных инструментов повышения привлекательности работодателя на подобных мероприятиях. В целях повышения точности и глубины такого наблюдения было проведено исследование на основе метода фокус-группы.

Фокус-группа была проведена 16 апреля 2025 года в офлайн-формате. Участниками фокус-группы выступили 9 студентов четвертого курса гуманитарного факультета направления «Цифровой выставочный сервис» ТУСУРа, которые посетили фестиваль «Технопредки» 2024-го года. Участники знакомы между собой.

Фокус-группа проводилась в формате дискуссии, в ходе которой каждый из участников имел возможность выразить свое мнение о восприятии формата фестиваля «Технопредки» и поделиться личным опытом взаимодействия с карьерными и профориентационными активностями.

В рамках исследования нам удалось обсудить 4 основных блока вопросов:

1. Блок «Первое впечатление и визуальное восприятие»;
2. Блок «Эффективность карьерных активностей»;
3. Блок «Информационная ценность»;
4. Блок «Долгосрочный эффект».

1. Блок «Первое впечатление и визуальное восприятие».

Обсуждаемые вопросы: Какие элементы оформления стендов запомнились больше всего? Как дизайн влиял на желание подойти к стенду? Какие компании выделялись на фоне других и почему?

По результатам дискуссии с участниками фокус-группы следует отметить, что оформление стендов играет важную роль в восприятии компаний на подобных мероприятиях и напрямую влияет на желание посетителей подходить и знакомиться с работодателями.

Участники отметили, что на фоне других выделяются стенды с уникальной концепцией оформления – когда организация подходит к дизайну с помощью корпоративных цветов, освещений, крупных конструкций и других деталей. Эти элементы помогают точнее транслировать имидж и преимущества работодателя, вызывают интерес и концентрируют вокруг себя потоки людей.

Наибольшего эффекта достигли компании, которые тщательно проработали концепты, внедрили уникальные конструкции, подсветку и графические элементы. В ходе дискуссии такого подхода придерживались «Сбербанк», «СИБУР», «Газпромнефть», «Т-Банк» и «Россия-1». Эти стенды выделялись на фоне других, что позволяло сформировать устойчивый визуальный образ и ассоциации с компанией.

Таким образом, оформление стенда на подобных мероприятиях напрямую влияет на восприятие компании, играет главнейшую роль в создании имиджа и повышении ее привлекательности на рынке труда. Использование уникального дизайна, ярких акцентов и проработанных деталей позволяет выделиться на фоне других, укрепить свой корпоративный имидж и эффективно донести преимущества работы в данной организации до соискателя.

2. Блок «Эффективность карьерных активностей».

Обсуждаемые вопросы: Какие форматы взаимодействия с компаниями (VR-зоны, квизы, мастер-классы) были наиболее полезными и почему? Какие активности не вызвали интереса или казались бесполезными?

По результатам дискуссии с участниками фокус-группы можно сделать следующий вывод: наибольшего эффекта с точки зрения вовлечения и повышения привлекательности компании на рынке труда достигали стенды с уникальными, практико-ориентированными и интерактивными активностями.

Участникам особенно запомнились:

– VR-зоны (например, у «Газпромнефти» и «СИБУРа»), позволяющие погрузиться в среду производства и на минуту перевоплотиться в специалиста компании;

– мастер-классы с практической целью, такие как радиостудия на стенде «Радио России», позволяющая людям попробовать себя в роли специалиста на месте, смешивание химических элементов на стенде «СИБУРа» и накладывание швов на стенде медицинского университета. Эти активности позволяли людям попробовать себя в той деятельности, с которой связана карьера в данной области;

– геймификация, что подтверждает успех квизов с призами на стендах «Газпромнефти» и «Т-Банка». Эти активности вовлекали широкую аудиторию, позволяя людям с помощью легкой и динамичной механики узнавать информацию о компании;

– необычные подходы, такие как фотозеркало на стенде «Сбербанка» со встроенной нейросетью.

Не вызвали такого интереса стенды с простой информацией и листовками – участники отметили, что они недостаточно вовлекают и концентрируют внимание, позволяя людям просто пройти мимо, не погрузившись в преимущества работы в той или иной компании.

Таким образом, для повышения привлекательности на рынке труда и повышения имиджа работодателя на подобных мероприятиях следует делать акцент на практико-ориентированные, вовлекающие и уникальные активности, позволяющие людям напрямую погрузиться в среду и преимущества работы в данной организации.

3. Блок «Информационная ценность».

Обсуждаемые вопросы: Какая информация о компаниях оказалась наиболее полезной? Чего не хватило в презентациях работодателей?

В процессе беседы участники подчеркнули, что наибольшую ценность для них представляют конкретные сведения о возможностях профессионального роста в компаниях. Особенно важным оказался живой диалог с действующими сотрудниками, который позволял получить информацию о востребованных специальностях, особенностях адаптации для новичков и долгосрочных перспективах в организации.

Было отмечено, что многие работодатели недостаточно освещают вопросы, особенно актуальные для начинающих специалистов: систему льгот, программы поддержки, возможности профессионального развития. Эти аспекты часто становятся решающими при выборе первого места работы и требуют более детального представления через визуальные материалы и личное общение с представителями HR-служб.

Проведенный анализ показывает, что качество и доступность информации существенно влияют на формирование мнения соискателей о потенциальном работодателе. Для повышения эффективности взаимодействия с молодыми специалистами целесообразно более детально прорабатывать презентацию условий труда и перспектив карьерного роста, делая акцент на преимуществах для начинающих профессионалов.

4. Блок «Долгосрочный эффект».

Обсуждаемые вопросы: Изменилось ли ваше отношение к компаниям после посещения их стендов? Готовы ли вы рассматривать эти компании как потенциального работодателя? Какие элементы презентации повлияли на ваше решение?

Проведенное исследование показало значительное влияние выставочных стендов на формирование представлений участников о компаниях-работодателях. В ходе обсуждения выяснилось, что подобные мероприятия способствуют трансформации абстрактного образа организаций в конкретные карьерные ориентиры, помогая потенциальным соискателям сформировать осознанные профессиональные предпочтения.

Особое значение участники дискуссии придали качеству взаимодействия с представителями компаний. Отмечалось, что открытость, коммуникабельность и профессиональная компетентность сотрудников на стендах существенно повышают доверие к организации. Такое живое общение позволяет не только получить достоверную информацию, но и прочувствовать корпоративную культуру потенциального места работы.

Ответы респондентов подтверждают эффективность профориентационных мероприятий как инструмента формирования кадрового резерва. Когда организация демонстрирует реальные возможности для развития и показывает заинтересованность в молодых специалистах, это существенно повышает ее привлекательность на

рынке труда. Особенно важно, что такой формат взаимодействия помогает потенциальным сотрудникам сделать осознанный выбор, основываясь не на общих представлениях, а на конкретных фактах и личном опыте общения.

Данные, собранные в ходе такого исследования, легли в основу для выведения практических рекомендаций по повышению качества подобных мероприятий с целью повышения имиджа работодателя и повышения его конкурентоспособности на рынке труда.

Таким образом, участие крупных компаний в региональных выставках и форумах, таких как «Технопредки», способствует не только их узнаваемости, но и эффективному формированию кадрового резерва за счет ранней профориентации и взаимодействия с потенциальными специалистами.

В рамках изучения влияния выставочной активности на формирование положительного имиджа работодателя и привлечение квалифицированных кадров было проведено полустандартизированное интервью с представителем HR-службы томского подразделения компании ПАО «СИБУР ХОЛДИНГ». В качестве респондента выступил специалист отдела по работе с персоналом – Екатерина.

Целью интервью являлось выявление оценки эффективности участия компании в карьерных и выставочных мероприятиях, таких как фестиваль «Технопредки», прошедший 25–26 октября, и «День карьеры СПбГТИ», прошедший 24 апреля 2025 года в Санкт-Петербурге.

Полученные результаты позволили выделить ряд ключевых наблюдений.

1. Стратегическое значение участия: участие в карьерных выставках и форумах рассматривается компанией как долгосрочная инвестиция в формирование кадрового резерва и узнаваемости HR-бренда. Это не просто имиджевая активность, а часть системной работы по привлечению молодых специалистов.

2. Целевые мероприятия и их эффективность: мероприятия вроде фестиваля «Технопредки» и «Дня карьеры» в СПбГТИ позволяют выстроить прямую коммуникацию с целевой аудиторией – студентами и молодыми специалистами технического профиля. Оценка результативности основывается на количественных показателях (анкеты, отклики, резюме) и качественных — интерес и вовлеченность участников.

3. Предпочтение интерактивным форматам: наибольшую эффективность демонстрируют живые, интерактивные форматы: мастер-классы, деловые игры, мини-квесты, кейсы и экспресс-консультации. Они обеспечивают эмоциональное вовлечение аудитории и повышают запоминаемость бренда.

4. Методы оценки результативности: компания отслеживает KPI по числу анкет, резюме, подписчиков в социальных сетях и последующих откликов на вакансии. Эти данные используются для формирования базы потенциальных кандидатов и дальнейшего взаимодействия с ними.

5. Изменение стратегии участия: за последние годы стратегия участия в карьерных мероприятиях эволюционировала: классические стенды уступили место интерактивным площадкам, активнее используются цифровые инструменты (QR-коды, онлайн-анкеты, Telegram-чаты).

6. Критерии выбора мероприятий: основной критерий отбора – релевантность аудитории (преимущественно студенты технических специальностей), а также успешность предыдущих участий в аналогичных форматах.

7. Реальные кейсы трудоустройства: интервью подтвердило наличие положительных примеров трудоустройства кандидатов, впервые познакомившихся с компанией именно на выставках. Это подчеркивает практическую значимость рассматриваемого инструмента для подбора персонала.

8. Работа с обратной связью и пост-мероприятиями: сбор контактной информации и последующая коммуникация с участниками (по e-mail и в соцсетях) формируют долгосрочные отношения и повышают шансы привлечения молодых специалистов в будущем.

Интервью показало, что для компании «СИБУР» участие в выставочных и карьерных мероприятиях – это важнейший инструмент продвижения бренда работодателя, формирования кадрового резерва и выстраивания долгосрочных отношений с будущими сотрудниками. Комплексный подход, сочетающий интерактив, целевую работу с аудиторией и системную пост-выставочную коммуникацию, позволяет компании достигать значимых результатов как в области имиджа, так и в кадровом обеспечении.

Для повышения точности и полноты исследования восприятия соискателями имиджа работодателя и повышения его привлекательности на рынке труда было проведено полуформализованное интервью, позволяющее собрать статистические данные и проанализировать основные критерии такого восприятия. Результаты, которые представлены далее, основаны на ответах 50 респондентов. Анкета включала в себя 14 вопросов.

1. Возраст респондентов.

Наибольшая доля опрошенных (60%) находится в возрасте 20–24 лет, что подтверждает активность лиц на старте карьера. Люди старше 25 представлены лишь на 20% выборки. Эти данные показательны с той точки зрения, что вопросы повышения имиджа и повышения доверия соискателя к работодателю являются главными для всех возрастных категорий на рынке труда.

2. Текущее положение респондентов.

Основу выборки (около 70%) составляют студенты старших курсов, также представлены выпускники (20%) и молодые специалисты (около 8%) с опытом до 3 лет. Люди с опытом работы старше 3 лет представлены лишь 2%. Эти соотношения подтверждают наличие устойчивого интереса к карьерам и трудоустройству со стороны лиц на старте карьера.

3. Какие компании вызывают наибольший интерес при поиске работы.

60% респондентов выбирают для работы крупные российские корпорации, что говорит о восприятии подобных организаций как устойчивых и перспективных с точкой зрения карьеры и заработной платы. В то же время стартапами и государственными организациями также интересуются около 20–40%. Результат подтверждает наличие потребности в карьере с устойчивыми перспективами, что следует (чему или из чего?) карьерных мероприятиях при выстраивании имиджа работодателя.

4. Какие критерии учитываются при оценке потенциального работодателя.

Большинство респондентов выбрали главными критериями при оценке работодателя отзывы других работников (около 70%) и собеседование (80%). Социальные сети и официальный веб-сайт вызывают наименьшее доверие. В то же время участие в карьерных

выставках (около 36%) играет свою роль, позволяя людям напрямую пообщаться с работодателями и задать вопросы специалистам на стенде.

5. Важность имиджа работодателя при выборе места работы.

90% опрошенных считают имидж работодателя либо критически важным (40%) либо важным, хоть и не главным (50%) при выборе места работы. Эти ответы подтверждают главнейшую роль имиджа и восприятия компании соискателями.

6. Какие аспекты имиджа имеют значение.

Согласно полученным данным, материальная составляющая занимает ведущее положение в оценке потенциального места работы:

- уровень дохода и дополнительные льготы – 80% ответов;
- возможности карьерного роста – 70% ответов;
- корпоративная культура – 60% ответов;
- условия труда и график – 50% ответов;
- репутация в профессиональной среде – 30% ответов.

Указанные параметры должны стать основой для разработки стратегии позиционирования организации на профессиональных мероприятиях.

7. Респондентский опыт участия в ярмарках карьеры.

60% либо посещали карьерные мероприятия, либо планируют принять участие, что говорит о широком интересе соискателей к такого рода платформе. Люди готовы использовать эту среду для повышения точности восприятия работодателя, что повышает значение подобных событий для повышения имиджа работодателя.

8. Влияние участия в выставках на восприятие работодателя.

Лишь 10% респондентов ответили, что участие в карьерных мероприятиях не влияет на восприятие работодателя. В то время как 30% отметили кардинальное позитивное влияние такого опыта, а 60% – легкое, но явное повышение доверия и привлекательности. Эти данные подтверждают главнейшую роль карьерных и профессиональных событий в укреплении имиджа на рынке соискателя.

9. Какие аспекты первыми учитывает соискатель при знакомстве с компанией.

На первом плане – условия трудоустройства (80%) и отношение к сотрудникам (70%). Соискатели концентрируют внимание на базовых преимуществах и социальной среде – это следует принять на

вооружение при организации стенда и других активностей на выставочных мероприятиях.

10. Какие виды активностей на выставках вызывают наибольший интерес?

На первом месте (80%) – живое общение со специалистами, что подтверждает значение такого формата для повышения доверия и появления устойчивого желания работать с данной компанией. Практические мастер-классы не менее популярные (30%) – они вовлекают и позволяют людям погрузиться в деятельность компании на деле. Менее популярными оказались такие форматы взаимодействий, как VR-зоны с профессиональными симуляторами (20%) и кейс-чемпионаты (10%).

11. Какие информационные аспекты должны быть представлены на стенде компании.

Абсолютным приоритетом стали сведения о социальном пакете и преимуществах работы (80% респондентов), что подчеркивает важность материальной мотивации. На втором месте с заметным отрывом оказалась информация о карьерных возможностях и вакансиях (70%). Значительно меньший интерес вызвали истории успеха сотрудников (40%) и фотографии с производства (30%), тогда как данные о реализуемых проектах привлекли внимание лишь 20% опрошенных. Такое распределение демонстрирует прагматичный подход современных соискателей, которые в первую очередь ценят конкретные условия труда и перспективы профессионального роста, а не общую информацию о деятельности компании. Эти данные свидетельствуют о необходимости для работодателей делать основной акцент на презентации системы вознаграждения и возможностей развития, используя при этом наглядные и структурированные форматы подачи информации.

12. Влияет ли оформление стенда на восприятие компании.

40% респондентов отметили, что оформление играет главнейшую роль, 46% – что влияет немного. Лишь 14% участников заявили о полном безразличии к этому аспекту. Эти данные демонстрируют, что качественное оформление стенда является важным фактором привлечения внимания соискателей. Для большинства посетителей выставки (86%) визуальная презентация компании в

той или иной степени влияет на формирование первого впечатления, что подтверждает необходимость тщательной проработки дизайна экспозиции.

13. Какие ошибки совершают компании на карьерных событиях?

Анализ ответов выявил ключевые проблемы в организации выставочных стендов, которые мешают эффективному взаимодействию с посетителями. Наибольшее недовольство (60% респондентов) вызывает отсутствие интерактивных форматов – VR-технологий и практических мастер-классов, что свидетельствует о запросе на более современные и вовлекающие форматы презентации. Половина опрошенных (50%) отметили невыразительное оформление как существенный недостаток, подчеркивая важность визуальной привлекательности. Практически равное количество участников (по 40%) указали на недостаток живого общения с представителями компаний и скудное информационное наполнение, что говорит о необходимости более открытого диалога и детализированных материалов о вакансиях и условиях работы.

14. Влияние на восприятие компании как работодателя после участия в карьерных мероприятиях.

Результаты опроса демонстрируют значительное влияние участия компаний в выставках на восприятие их как работодателей. У 60% респондентов (24 человека) посещение стенда кардинально улучшило мнение о компании, еще 30% (12 человек) отметили незначительные, но положительные изменения. Лишь 10% (4 человека) сообщили об отсутствии какого-либо эффекта. Эти данные убедительно свидетельствуют, что выставочные мероприятия являются мощным инструментом формирования позитивного HR-бренда – подавляющее большинство посетителей (90%) так или иначе улучшают свое мнение о компании после личного взаимодействия на выставке. Особенно выраженный эффект наблюдается у организаций, которые используют современные интерактивные форматы и обеспечивают живое общение с представителями, что подтверждает важность этих аспектов, отмеченных респондентами в других вопросах анкеты.

Проведенное исследование на основе полуформализованных интервью с 50 респондентами позволило выявить ключевые закономерности восприятия работодателей участниками рынка труда.

Основную целевую аудиторию составили молодые специалисты 20–24 лет (60%), преимущественно студенты старших курсов (70%), что подтверждает актуальность исследования для категории соискателей на старте карьеры.

Полученные результаты подтверждают высокую эффективность выставочных мероприятий как инструмента формирования HR-бренда и позволяют сформулировать конкретные рекомендации по оптимизации участия компаний в подобных событиях.

Таким образом, в данном параграфе был проанализирован практический опыт участия крупных российских компаний – ПАО «Сбербанк», ПАО «Газпром» и ПАО «СИБУР ХОЛДИНГ» – в карьерных мероприятиях с целью повышения собственной привлекательности на рынке труда и укрепления имиджа работодателя. Также были проведены и проанализированы различные виды исследований – фокус-группа, полустандартизированное интервью с HR-специалистом и формализованное интервью с участием 50 респондентов. В ходе исследования было установлено, что участие компаний в выставочных мероприятиях оказывает комплексное воздействие на формирование HR-бренда: способствует созданию положительного образа работодателя, обеспечивает эффективную презентацию карьерных возможностей и способствует установлению доверительного диалога с потенциальными сотрудниками.

Рекомендации по участию компаний в выставочных мероприятиях с целью повышения привлекательности на рынке труда и укрепления имиджа работодателя

Рекомендации по участию компаниям в выставочных мероприятиях с целью повышения привлекательности на рынке труда и укрепления имиджа работодателя основаны на результатах аналитической части работы и практическом опыте крупных организаций. Эти рекомендации помогут точечно выстроить коммуникационное пространство на стенде и эффективно донести преимущества работы в компании до соискателя.

1. Оформление стенда.

Необходимо создавать яркое визуальное пространство с помощью корпоративной цветовой гаммы, что позволяет концентрировать внимание посетителей на стенде и выстроить устойчивый ассоциативный ряд с профилем компании.

Следует разделять зону на функциональные секции — информационное пространство, интерактивные области и зону для прямого общения с соискателями — что позволяет эффективно организовать поток посетителей и точечно доносить разные аспекты деятельности работодателя.

Не менее эффективно использовать качественные рекламные конструкции и цифровые экраны, позволяющие наглядно проецировать преимущества работы, рассказывать историю предприятия и концентрировать внимание на главном.

Не следует терять из виду и значение размещения логотипа и слогана на видном месте, что играет главную роль в создании устойчивого образа и повышения узнаваемости компании на рынке.

2. Интерактивные технологии.

Необходимо внедрять VR/AR-решения для демонстрации процессов производства, офисных помещений и других особенностей работы, позволяющих соискателям глубже погрузиться в среду компании и принять взвешенное кадровое направление.

Можно разрабатывать мобильные приложения с дополненной реальностью, позволяющие людям с помощью смартфонов получать уникальную информацию, вовлекаться в легкие задачки и тимбилдинг-направления на стенде.

Не следует терять из виду и преимущества интерактивных панелей, позволяющих посетителям самостоятельно изучать преимущества работы, преимущества карьера и преимущества социальной политики компании.

3. Персонал на стенде.

Необходимо подбирать коммуникабельных сотрудников из различных подразделений, что позволяет дать соискателям всестороннее представление о деятельности компании, задачах и перспективах работы.

Необходимо уделить особое внимание единообразию внешнего вида представителей компании с помощью корпоративной формы с бейджами, что помогает концентрировать внимание на специалистах и легко определить их из массы других участников.

Эффективным решением является проведение специальных тренингов для сотрудников перед выставкой. Такая подготовка помогает представителям компании грамотно презентовать вакансии,

убедительно отвечать на вопросы и устанавливать доверительный контакт с посетителями. Отработанные навыки коммуникации позволяют максимально вовлекать соискателей в содержательный диалог, что способствует формированию положительного образа работодателя.

Необходимо приглашать к участию в представлении компании молодых специалистов, которые недавно трудоустроились и владеют информацией «изнутри», что повышает доверие соискателя.

4. Программа активностей.

Для формирования глубокой связи с аудиторией важно не ограничиваться предоставлением информации — необходимо создавать яркие запоминающиеся впечатления и давать возможность прочувствовать корпоративную культуру. В эту концепцию органично вписываются следующие интерактивные форматы:

- мастер-классы по тематике компании, например: демонстрация технологий переработки отходов, основы 3D-рисования, наложение швов, практика вещания в радиоэфире;
- тематические квизы и викторины с элементами геймификации;
- интерактивные зоны с возможностью строительства макетов, моделирования рабочих процессов;
- демонстрация технологий компании с помощью VR и AR для погружения в профессиональную среду и другое.

Оптимальная программа должна сочетать различные форматы подачи информации. Наряду с традиционными презентациями стоит включать практические мастер-классы и неформальные дискуссии, которые создают более доверительную атмосферу для общения. Особое внимание следует уделять решению реальных рабочих задач – такой подход позволяет соискателям получить представление о повседневной деятельности специалистов.

Не менее эффективно организовать профориентационные активности, позволяющие людям попробовать себя в задачах специалиста и принять точное и обоснованное кадровое направление.

5. Элементы привлечения внимания.

Ростовые куклы с корпоративной символикой привлекают внимание на масштабных мероприятиях, создавая вокруг стенда поток

посетителей и стимулируя их к общению с представителями компании. Этот элемент отлично работает для создания первого визуального контакта с аудиторией.

Тематическая фотозона помогает участникам запечатлеть приятные эмоции, делиться ими в социальных сетях и тем самым повышать узнаваемость и положительное восприятие бренда работодателя. Такой элемент повышает вовлеченность и оставляет яркое впечатление от взаимодействия с компанией.

Оригинальные сувениры с фирменной символикой остаются у посетителей как приятное напоминание о компании. Они помогают продлить эффект от знакомства с брендом и закрепить положительное впечатление после завершения мероприятия.

Геймификация в формате розыгрышей и конкурсов с простыми и увлекательными заданиями позволяет эффективно взаимодействовать с аудиторией, вовлекать соискателей и выстраивать устойчивый контакт с потенциальными кандидатами.

6. Оценка эффективности.

Неотъемлемым звеном повышения найма сотрудников является внедрение системы сбора контактов с помощью QR-кодов и электронных анкет для создания базы контактов потенциальных кандидатов. Сбор данных соискателей помогает концентрированно собирать информацию для повышения качества подбора персонала.

Дополнительное значение имеет проведение мини-интервью с посетителями стенда – такой подход позволяет напрямую определить уровень вовлеченности, восприятие преимуществ работы и ожидания соискателя, что играет главнейшую роль при выстраивании коммуникационной стратегии с ним.

Не менее эффективно анализировать вовлеченность соискателей в разные виды активностей, что даёт точное представление об их потребностях и позволяет точечно скорректировать подход к участию в следующих мероприятия.

Неотъемлемая задача заключается также в отслеживании конверсии из числа посетителей стенда в соискателей и работников. Эти данные являются главными показателями возврата на инвестиции и позволяют объективно оценивать преимущества такого подхода для повышения привлекательности компании на рынке труда.

Таким образом, внедрение подобных практических подходов позволяет перевести участие компании на карьерах и других подобных мероприятиях из простой меры повышения узнаваемости в полноценный инструмент повышения привлекательности на рынке труда. Рекомендации, выстроенные на базе аналитической работы, помогут специалистам по персоналу точнее понимать потребности соискателя и эффективно выстраивать коммуникационные модели на подобных платформах, что, в свою очередь, влияет на качество найма и устойчивый имидж работодателя на рынке.

Современный рынок труда переживает трансформацию, где ключевым конкурентным преимуществом компаний становится их способность формировать привлекательный образ работодателя. В этих условиях выставочные мероприятия приобретают особую значимость как эффективный инструмент HR-коммуникаций, позволяющий не только презентовать вакансии, но и создавать целостное представление о корпоративной культуре, ценностях и перспективах профессионального роста в компании.

3.2 Цифровые технологии в государственном управлении: роль МФЦ в условиях цифровых решений

Современное государственное управление испытывает потребность в постоянной трансформации и адаптации к изменениям, вызванным развитием цифровых технологий и меняющимися требованиями граждан. Последнее десятилетие характеризуется активным внедрением цифровой среды в процесс оказания государственных и муниципальных услуг, что существенно меняет традиционные подходы к управлению и взаимодействию граждан с государственными институтами. Многофункциональные центры (МФЦ) выступают важнейшим элементом административной инфраструктуры, обеспечивающим гражданам удобный, прозрачный и эффективный доступ к государственным услугам.

Развитие цифровых технологий – от внедрения электронных сервисов и системы межведомственного электронного взаимодействия (СМЭВ) до автоматизации процессов и разработки мобильных приложений – ускоряет предоставление госуслуг, повышает их доступность и улучшает качество обслуживания. Функционирование МФЦ играет ключевую роль в формировании принципов

электронной демократии и способствует развитию открытого и удобного взаимодействия между властью и обществом.

Несмотря на несомненные плюсы цифровизации, перед системой МФЦ стоят серьезные вызовы: недостаточная осведомленность граждан о новых технологиях, сложности технического характера и психологическое неприятие перемен частью населения, особенно пожилого возраста. Это определяет необходимость совершенствования методов работы МФЦ и выработки действенных подходов к решению существующих трудностей.

Исследование роли МФЦ в условиях цифровой трансформации приобретает особую значимость и актуальность, поскольку помогает установить актуальные проблемы и перспективные пути дальнейшего развития сферы государственных услуг, объективно оценить возможности и ограничения применяемых технологических решений, а также выработать практические рекомендации по повышению эффективности функционирования центров.

Понятие цифровизации и её роль в современном обществе

Цифровизация – это глобальный процесс трансформации социальных, экономических и управленческих процессов за счет внедрения цифровых технологий, направленный на повышение эффективности, доступности и качества услуг [2]. В отличие от простой автоматизации, которая предполагает механизацию рутинных операций, цифровизация охватывает комплексное переосмысление традиционных моделей взаимодействия на основе таких технологий, как большие данные (big data), искусственный интеллект (ИИ), интернет вещей (IoT), блокчейн и облачные вычисления. Этот процесс не ограничивается техническими аспектами, а предполагает глубокие изменения в культуре, образовании, бизнесе и государственном управлении, формируя принципиально новую цифровую среду.

В узком смысле термин «цифровизация» подразумевает простое преобразование информации из бумажного носителя в электронный вариант, что приводит к экономии места при хранении больших объемов информации, повышению доступности и упрощению доступа информации, хранящейся на цифровых платформах, а также защите информации, ведь в электронном формате проще копировать и защищать от физических повреждений.

В широком смысле понятие «цифровизация» обозначает масштабный процесс глобальной трансформации всей человеческой деятельности, включающий не только преобразование способов хранения и передачи информации, но и глубокую автоматизацию производственных процессов, повышение эффективности бизнеса, улучшение государственного управления, модернизацию здравоохранения, науки, образования и культурных сфер, а также существенное облегчение доступа к необходимым знаниям и ресурсам. Этот феномен затрагивает все уровни общественной жизни и оказывает фундаментальное воздействие на современное общество.

В современном обществе цифровизация играет ключевую роль, выступая драйвером экономического роста и инновационного развития. В экономической сфере она способствует оптимизации производственных процессов, снижению издержек и созданию новых бизнес-моделей, таких как платформенная экономика и цифровые рынки. Например, внедрение технологий Industry 4.0 позволяет предприятиям повышать производительность за счет так называемых умных фабрик, где все процессы производства автоматизированы и объединены в одну общую сеть в цифровом пространстве [https://dzen.ru/a/aDCdp__uinPwD4At]. В государственном управлении цифровизация проявляется в развитии электронных услуг (например, порталы «Госуслуги»), что ускоряет бюрократические процедуры и повышает прозрачность принятия решений. Кроме того, цифровые технологии способствуют развитию «умных городов» (smart cities), где системы анализируют данные в режиме реального времени для оптимизации транспортных потоков, энергопотребления и безопасности.

Социальная сфера также претерпевает значительные изменения благодаря цифровизации. Образование становится более доступным за счет онлайн-курсов и цифровых образовательных платформ, а здравоохранение – более точным благодаря телемедицине и диагностике на основе ИИ. Однако наряду с преимуществами цифровизация порождает новые вызовы. К ним относятся цифровое неравенство (разрыв между теми, кто имеет доступ к технологиям, и теми, кто его лишен), угрозы кибербезопасности (утечки данных, кибератаки) и этические вопросы, связанные с использованием искусственного интеллекта и автоматизированным принятием решений.

Таким образом, цифровизация является необратимым процессом, который определяет вектор развития современного общества. Её роль заключается не только в технологической модернизации, но и в формировании новой цифровой культуры, требующей адаптации правовых, экономических и социальных институтов. Для максимального использования потенциала цифровизации необходимо развивать цифровую грамотность населения, совершенствовать законодательную базу в области защиты данных и обеспечивать равный доступ к цифровым ресурсам для всех слоев общества. Только при соблюдении этих условий цифровизация сможет стать инструментом устойчивого развития и повышения качества жизни в глобальном масштабе.

Государство выступает ключевым фактором процесса цифровизации, определяющим направление и темп перехода страны к цифровой экономике. Одной из важнейших инициатив стало создание Национальной программы «Цифровая экономика», утвержденной Правительством РФ в июле 2017 года. [26]. Цель данной программы состоит в создании благоприятных условий для формирования цифровой инфраструктуры, повышении уровня квалификации кадров и обеспечении эффективного функционирования информационного пространства.

Особое значение приобретают проекты, направленные на цифровизацию госуслуг и административной сферы, такие как портал «Госуслуги». Благодаря этому сервису граждане получили возможность быстро и удобно получать государственные услуги дистанционно, что значительно сократило административные барьеры и повысило качество предоставления сервисов населению.

Однако помимо успехов, цифровая трансформация сталкивается с рядом трудностей, среди которых выделяют недостаточную подготовленность населения к использованию цифровых инструментов, нехватку квалифицированных специалистов и разрозненность подходов различных регионов к внедрению инновационных технологий. Решение этих вопросов требует комплексного подхода, активного участия гражданского общества и частного сектора.

Кроме того, важное значение приобретает обеспечение информационной безопасности, защита личных данных граждан и разработка нормативной базы, регулирующей использование цифровых

технологий. Необходимо учитывать специфику национальных особенностей и культурные особенности каждого региона, поскольку скорость и характер цифровой трансформации различаются даже внутри одной страны.

Таким образом, государство должно играть ведущую роль в формировании стратегии цифровизации, обеспечивая необходимые правовые, экономические и социальные условия для успешного прохождения страной этапа цифровой революции.

Типы и виды цифровых ресурсов для продвижения государственных и муниципальных услуг

По мере развития цифровых технологий формировалась так называемая цифровая коммуникация. Во всем мире под коммуникацией понимают процесс взаимного обмена информацией между людьми в обществе. Цифровая коммуникация же предполагает то же самое, но только в интернет-пространстве.

В основу цифровой коммуникации входят следующие отличительные особенности:

– формирование повсеместной информационной платформы;

– установление эффективного и постоянного взаимодействия между пользователями информационной платформы;

– увеличение производительности работы в сфере производственно-хозяйственной деятельности (включая современные сервисные услуги);

– развитие нового этапа культуры и мировоззрения общества;

– формирование новых вида и модели будущего развития экономики.

Наиболее популяризированной цифровой коммуникацией является, конечно же, интернет-коммуникация. С каждым годом, месяцем и даже днем количество пользователей глобальной сети интернет постоянно растет. Это связано с тем, что на настоящий момент интернет способен заменить множество привычных всем в прошлом отличительных источников информации, такие как газеты, журналы, радио и даже телевидение. На сегодняшний день интернет – это повсеместная и общедоступная коммуникация человека и всего общества вообще. Именно поэтому данная глобальная Сеть

становится популярней и в продвижении услуг современного сервиса, к тому же она имеет ряд преимуществ перед другими видами общественных коммуникаций.

В первую очередь, у интернета как у платформы для продвижения услуг в сфере современного сервиса отсутствуют какие-либо временные рамки в процессе установления связей между клиентом и производителем. Под этим следует понимать то, что, допустим, клиент в любой момент может подать заявку на выполнение какой-либо услуги или оформить заказ в интернет-магазине в любое время суток, а со стороны продавца данное заявление будет рассмотрено в установленные рабочие часы, при этом вступит в силу работа над ним сразу же после рассмотрения, а не тогда, когда клиенту будет удобно прийти, например, в офис компании. Таким образом, и потребитель, и производитель будут экономить самый главный ресурс в жизни каждого – время!

Во-вторых, это многообразие представляемых товаров и услуг на различных интернет-площадках, соответственно, свобода выбора, что позволяет клиенту сравнивать продукцию и выбирать только то, что подходит именно для него, учитывая всевозможные его требования.

В-третьих, это вседоступность. Это также работает по обе стороны экрана: любой производитель может представить свой товар или услугу на всеобщее обозрение в интернете, а потребитель в свою очередь может выбрать любой товар/услугу на свое усмотрение. При этом может это все происходить с совершенно разных точек Земли, хотя на самом деле в некоторых случаях все же не так легко добиться желаемого, но, по нашему мнению, специалисты в области маркетинга и логистики работают над улучшением системы каждый день[11].

Также к преимуществам интернет-площадок для продвижения услуг современного сервиса можно отнести анонимность (клиентам и продавцам не обязательно знать друг друга, чтобы одни получили желаемый результат в виде товара/услуги, а другие, соответственно, прибыль), равенство участников экономических отно-

[11] Аршинов, А. В. Государственное управление и цифровая экономика / А. В. Аршинов, Е. Н. Масленникова // Вестник Московского университета. Серия 18: Социология и политология. – 2021. – № 2. – С. 78–89.

шений (предполагается, что в данной системе отношений никто никого не может заставить что-то купить или продать, любая сделка купли-продажи случается только по взаимному согласию) и многообразие языкового пространства (участник экономических отношений может быть совершенно из другой страны и говорить на ином языке, на котором не может в обычной жизни общаться его оппонент, но в условиях цифровых отношений они могут позволить себе воспользоваться переводчиком прямо на сайте и понять друг друга, кто что хочет продать и кто что хочет купить).

В век цифровых технологий на электронных устройствах существуют различные цифровые ресурсы, которые направлены на продвижение сервисных услуг. Это могут быть различные базы данных, электронные каталоги, компьютерные и мультимедийные программы, справочно-информационные порталы. На самом деле, на данных цифровых ресурсах могут найти место любые виды услуг. Это могут быть развлекательные услуги, предоставляющие возможность просмотра фильмов онлайн или же прочтение любой понравившейся книги; образовательные услуги, которые предоставляют чаще всего услуги дополнительного образования для детей и взрослых, например, курсы по повышению квалификации или дополнительные уроки английского; также это могут быть государственные и муниципальные услуги и множество других.

Нельзя обойти стороной период самоизоляции – тот период, когда цифровые сервисы по предоставлению услуг стали такими необходимыми и востребованными. Во время пандемии изменились желания и поведение потребителей, тем самым многие товары материального происхождения начали заменяться на онлайн-товары, которые могут быть доступны из любой точки земного шара. Самыми популярными на тот момент продуктами стали телекоммуникации и онлайн-приложения, позволяющие учить что-то новое или просто играть в мобильные игры. Также увеличилось число онлайн-покупок. В работе Мамедьярова З.А. представлено, что в марте 2020 г. торговля на интернет-площадках выросла на 25%. В России за 2020 год доставили в два раза больше онлайн-заказов,

чем за 2019 г. [12]. Во время самоизоляции произошли изменения вообще во всех сферах человеческой деятельности, а не только в сфере экономики. Так, например, образование полностью перешло на онлайн-формат во время пандемии. Отголоски этого можно наблюдать и сейчас: теперь все больше школ, колледжей и университетов стараются переходить на смешанный режим обучения (гибридное обучение), чаще всего это когда онлайн-лекции подкрепляются офлайн-практиками. На данный момент гибридное обучение поддерживают 61,8% инноваторов, по данным исследования Высшей школы экономики (ВШЭ) совместно с Росатомом [13].

Конечно, не обошлось без изменений и в сфере предоставления государственных услуг. На сегодняшний момент самым популярным сервисом для предоставления услуг являются «Госуслуги» – Портал государственных услуг Российской Федерации. Госуслуги предоставляют государственные и муниципальные услуги на территории РФ. По данным ТАСС, к началу 2018 года на данном портале было авторизировано более 70 млн человек, которые в свою очередь использовали сайт более 1,3 млрд раз [7]. А к концу 2020 года число зарегистрированных пользователей выросло до 109 млн граждан России. Ежедневно же данный портал посещают больше двух миллионов человек. Но стоит отметить, что сам портал не является представителем услуг, портал лишь принимает и обрабатывает заявления граждан, а затем перенаправляет их автоматически в высшие инстанции, такие как МВД России, ГИБДД, МФЦ и другие.

Государственное управление

Государственное управление – это система организации и реализации властных полномочий, направленная на достижение общественно значимых целей и обеспечение функционирования государства. Оно включает в себя комплекс мероприятий, которые осуществляются различными государственными органами и учрежде-

[12] Морозова, Л. Г. Общественный контроль и роль МФЦ в развитии гражданского общества / Л. Г. Морозова // Публичная администрация. – 2023. – №4. – С. 141–148.
[13] Там же.

ниями для координации действий в различных сферах общественной жизни, таких как экономика, социальная политика, безопасность и правопорядок.

Сущность государственного управления заключается в том, что оно является механизмом реализации государственной власти, который обеспечивает взаимодействие между государством и обществом. Основные функции государственного управления включают планирование, организацию, контроль и оценку результатов деятельности. Важным аспектом является также учет интересов граждан и обеспечение их прав и свобод.

Помимо этого, сущность государственного управления можно выделить через наличие таких базовых признаков, как непрерывный характер, который определяется постоянной потребностью граждан государства в осуществлении функции управления в государстве, наличие определенной материальной базы для реализации существующих полномочий, универсальный характер, обуславливающийся тем, что распространяется на различные сферы управления государством, а также постоянное развитие государства.

Первостепенным признаком государственного управления является системность, которая выступает совокупностью множества элементов, связанных между собой и реализующих поставленные цели и задачи. Помимо системности, государственное управление обладает такими признаками, как динамичность, функциональность, альтернативность, возможность взаимодействия с внешней средой, а также наличием определенной структуры, которая выступает основой самоорганизации системы.

В условиях современного мира государственное управление становится все более сложным и многогранным процессом, требующим адаптации к новым вызовам и изменениям. В этом контексте цифровизация играет ключевую роль, позволяя оптимизировать процессы, возникающие в результате работы государственных органов и структур, относящихся к ним, повысить эффективность их работы и улучшить качество услуг, предоставляемых на государственном и муниципальном уровнях.

В рамках государственного управления, а именно осуществления деятельности государственных органов и органов местного самоуправления, а также для эффективного обмена информацией

между различными органами появляется государственная информационная система (ГИС), способная хранить в себе все государственные данные. ГИС является доступной, что позволяет государству вести свою деятельность открыто перед гражданами данного государства. Государственная информационная система является основой для формирования единого пространства в сфере информации на территории определенного государства, влияет на повышение уровня эффективности государственного управления, способствует снижению возможных затрат, необходимых для принятия и воплощения решений в сфере управленческой деятельности. Разделяют ГИС по уровням влияния на федеральный, региональный и объектовый. Источниками информации для ГИС выступают различные статистические данные, предоставляемые непосредственно самими гражданами, а также организациями и органами государственного и муниципального уровня [14].

Государственное управление – это всегда взаимодействие субъекта и объекта. Субъектом в данном вопросе выступают физические и/или юридические лица, обладающие возложенными на них полномочиями в рамках ведения управленческой деятельности государственного уровня, а также граждане Российской Федерации, граждане иностранных государств и лица, не имеющие гражданства. Объекты могут представлять собой совокупность взаимоотношений, которые развиваются между властью и обществом, например, отношения в сфере политики или экономики, социального благосостояния граждан и др. Отношения, возникающие в процессе предоставления государственных услуг, также являются объектом государственного управления, важнейшей составной частью которых является контроль за процессами организации и предоставления государственных и муниципальных услуг.

Основные направления цифровизации в государственном управлении

Государственное управление потерпело некоторые изменения в связи с популяризацией цифровизации и внедрения различных цифровых платформ для обеспечения благосостояния граждан.

[14] Петрова, Н. А. Особенности информатизации системы предоставления государственных услуг / Н. А. Петрова // Вопросы экономики и права. – 2022. – №10. – С. 123–131.

Были разработаны специализированные платформы, на просторе которых каждый день предоставляются сервисные услуги в социальных, медицинских, образовательных и других сферах жизни общества**.** Данные нововведения необходимы для повышения скорости и качества предоставления необходимых услуг гражданам Российской Федерации, увеличения эффективности государственного аппарата, включая внутреннее взаимодействие среди различных ведомств, а также для контроля детальности государственных органов.

Для обозначения нововведений было введено определение «Государственная цифровая платформа», которое в свою очередь понимается как единая платформа, поддерживающая автоматическое взаимодействие, основанное на применении различных алгоритмов, государственных секторов с гражданами, то есть пользователями данной платформы, в целях обеспечения улучшения качества жизни граждан, соответственно, повышения их экономического благосостояния посредством применения новейших технологий [6]. Камолов С.Г. приравнивает понятия «цифровая государственная платформа», «кибергосударство», «цифровое государственное управление». Основной функцией такого государственного управления, по мнению Сергея Георгиевича, является улучшение благосостояния граждан и возможность экономического развития. В своей работе Камолов выделяет главные принципы работы государственного управления, которые основываются на применении цифровых платформ:

– гибкость и скорость;

– высокотехнологичность;

– датацентричность (подход, в котором данные являются первопричиной всего, их трактовка и обработка обусловлены смыслом данных, а не приложениями для их обработки);

– проактивность (стиль поведения и принятия решений гражданами, при котором он встает в активную позицию и сам принимает решения на основе своих нужд, не обращая внимания на внешние факторы);

– мультиплатформенность [15].

[15] Сергеева, И. С. Экономическая эффективность информатизации государственных услуг / И. С. Сергеева // Экономика и право. – 2023. – №3. – С. 55–61.

Цифровизация государственного управления представляет собой процесс внедрения современных информационных технологий в деятельность органов власти с целью повышения эффективности предоставления, прозрачности и доступности государственных услуг. В условиях стремительного развития цифровых технологий ключевыми направлениями цифровизации становится автоматизация административных процессов, развитие электронного правительства, внедрения big data, то есть работы с большими массивами информации, и искусственного интеллекта, а также обеспечение кибербезопасности.

Одним из приоритетных направлений является создание единой цифровой платформы государственных услуг, позволяющей гражданам и бизнесу получать услуги в электронном без необходимости личного посещения ведомств. В России эту функцию выполняет Портал государственных услуг («Госуслуги»), который объединяет услуги различных министерств и ведомств в едином цифровом пространстве. Кроме того, активно развивается инфраструктура межведомственного электронного взаимодействия, что сокращает сроки обработки запросов и снижает бюрократическую нагрузку.

Важным аспектом цифровизации является использование больших данных (big data) и искусственного интеллекта (ИИ) для аналитики и прогнозирования. Государственные органы применяют эти технологии для мониторинга социально-экономических процессов, выявления мошеннических схем и оптимизации бюджетных расходов. Например, искусственный интеллект помогает в анализе обращений граждан, автоматически классифицируя их и направляя в соответствующие инстанции.

Еще одним ключевым направлением является обеспечение кибербезопасности, поскольку переход на цифровые форматы повышает риски кибератак и утечек данных. В связи с этим разрабатываются системы защиты критической информационной инфраструктуры, внедряются стандарты безопасного хранения данных, а также повышается цифровая грамотность госслужащих.

Особую роль в цифровизации государственных услуг играют многофункциональные центры, или сокращенно МФЦ, которые стали важным звеном в предоставлении услуг населению. МФЦ не только упрощают процесс получения справок и документов, но

и активно интегрируются в цифровую экосистему, позволяя гражданам подавать заявления онлайн с последующим получением результата в удобном отделении.

Таким образом, цифровизация государственного управления охватывает широкий спектр технологических и организационных изменений, направленных на повышение качества государственных услуг и эффективности работы органов власти. Внедрение современных решений, таких как электронные сервисы, big data и ИИ, а также развитие инфраструктуры МФЦ, способствует созданию более удобной и прозрачной системы взаимодействия между государством и обществом.

Определение, функции и роль МФЦ в системе предоставления государственных услуг

Многофункциональный центр (МФЦ) – это учреждение, созданное для упрощения доступа граждан к государственным и муниципальным услугам. МФЦ функционируют как единые точки доступа, где граждане могут получить огромный выбор услуг, включая услуги различных государственных и/или муниципальных органов и организаций. Все это способствует повышению удобства и эффективности их получения.

Основными функциями многофункциональных центров являются:

1) консультирование граждан, куда входит предоставление информации о доступных государственных услугах, а также помощь в выборе необходимых услуг и разъяснение процедур;

2) прием документов, который включает в себя подачу заявлений и необходимых документов от заявителей для получения услуг и проверку полноты и правильности предоставленных документов;

3) передача документов, то есть пересылка собранных документов в соответствующие государственные органы для дальнейшей обработки;

4) выдача готовых документов и результатов оказанных услуг гражданам;

5) координация взаимодействия между различными государственными органами и гражданами, что способствует более быстрому и качественному результату по получению услуг, предоставляемых МФЦ;

6) предоставление возможности получения услуг электронно через интернет-порталы, что способствует упрощению процесса обращения и в последующем получения услуг [21].

Роль многофункциональных центров (МФЦ) в предоставлении государственных и муниципальных услуг заключается в упрощении и сокращении сроков процедур получения гражданами и юридическими лицами массовых общественно значимых услуг.

Причины, по которым МФЦ играет важную роль в системе предоставления государственных и муниципальных услуг:

1) упрощение доступа, что достигается путем создания МФЦ удобных условий для получения услуг, минимизируя время и усилия граждан на обращение в различные органы власти;

2) центры способствуют повышению прозрачности процессов предоставления услуг, так как все действия фиксируются, а граждане могут отслеживать статус своих заявлений;

3) снижение коррупционных рисков, достижение которых достигается благодаря концентрации услуг в одном месте, что уменьшает возможности для коррупции, так как граждане получают услуги на основе четких правил и стандартов;

4) МФЦ направлены на улучшение качества обслуживания населения, что достигается через обучение персонала и внедрение современных технологий;

5) многофункциональные центры обеспечивают интеграцию различных государственных и муниципальных услуг, позволяя гражданам решать несколько вопросов одновременно;

6) МФЦ активно участвуют в процессе цифровизации государственного управления, предлагая электронные услуги и способствуя развитию электронного правительства.

Многофункциональные центры представляют собой важный элемент системы предоставления государственных услуг, способствуя улучшению доступа к ним, повышению их качества и эффективности. Их деятельность направлена на создание комфортной среды для граждан и упрощение взаимодействия с государственными органами. В условиях современного общества роль МФЦ продолжает расти, особенно в контексте цифровизации и стремления к более открытому и прозрачному управлению.

Принцип работы МФЦ заключается в том, что посетитель однократно обращается в центр с запросом о предоставлении услуги.

Затем МФЦ самостоятельно без участия посетителя осуществляет взаимодействие с необходимыми для получения запрошенной услуги государственными органами или органами местного самоуправления, иными организациями по соглашению. После этого посетитель получает результат в готовом виде или путём повторного обращения в МФЦ в указанные сроки, или же результат госуслуги направляется ему почтовым отправлением или в электронной форме.

Региональные особенности функционирования МФЦ.

На территории Томской области расположены 20 отделений МФЦ, которые успешно функционируют в 18 муниципальных образованиях. К тому же существует 44 территориально обособленных структурных подразделения, оказывающие услуги гражданам в отдалённых сельских поселениях [1].

В МФЦ Томской области предоставляется 571 государственная и муниципальная услуга по принципу «одного окна». Среди наиболее популярных – регистрация, подтверждение и восстановление учётной записи на портале «Госуслуги», а также услуги Росреестра, связанные с регистрацией права собственности, и услуги УМВД, включающие регистрационный учёт граждан по месту жительства (пребывания) и замену паспортов гражданина РФ [1].

Региональный центр телефонного обслуживания. Кроме консультаций по предоставлению государственных и муниципальных услуг, контакт-центр МФЦ консультирует по вопросам мобилизации и службы по контракту, а также работы органов власти Томской области. На линии работают психологи, которые способны оказать первичную психологическую помощь [2].

Также на территории Томской области разработали чат-бота «Тома» в социальной сети Телеграм. Тома позволяет осуществить запись на прием, узнать результат продвижения оказания услуги.

Функционирование МФЦ на территории Томкой области определяется распоряжением Администрации Томской области от 11.07.2023 года «Об утверждении стандарта обслуживания заявителей в областном государственном казенном учреждении «Томский областной многофункциональный центр по предоставлению государственных и муниципальных услуг». Стандарт содержит положения, которые поясняют особенности работы сотрудников МФЦ по ряду запросов заявителей.

Правовые основания современных сервисов и платформ, а также деятельности МФЦ

Прежде всего стоит отметить, что современные сервисы и платформы, которые хоть каким-либо образом относятся к оказанию услуг для граждан, в том числе и МФЦ, непосредственно взаимодействуют с людьми, неважно происходит это онлайн или оффлайн. Соответственно в первую очередь необходимо обеспечить конфиденциальность и безопасность данных обращающихся пользователей/заявителей.

Поэтому в первую очередь одним из основополагающих законов является Федеральный закон № 152-ФЗ «О персональных данных» от 27.07.2006, который регулирует отношения между субъектами, основанные на предоставлении персональных данных, их обработкой, хранением и использованием. Закон обеспечивает защиту прав и свобод человека при всех вышеперечисленных взаимодействиях с персональными данными пользователей.

«Об информации, информационных технологиях и о защите информации» от 27 июля 2006 № 149-ФЗ – следующий закон, который регулирует возникающие отношения в сфере информации и всех действиях, которые с ней связаны. Принципы данного закона основаны на правовом регулировании, включая свободу поиска, а также получения, передачи, создания и распространения любой информации, при этом поясняя, что информация может быть как общедоступной, так и ограниченной в доступе[16].

Следующим идет Постановление Правительства РФ от 6 июля 2015 г. № 676 (постановление Правительства РФ от 6 июля 2015 № 676 «О требованиях к порядку создания, развития, ввода в эксплуатацию, эксплуатации и вывода из эксплуатации государственных информационных систем и дальнейшего хранения содержащейся в их базах данных информации»), которое регулирует государственные информационные системы, в том числе поясняя, как должны разрабатываться, совершенствоваться и использоваться ГИС.

[16] Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» от 27.07.2006 №149-ФЗ (последняя редакция). – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61798/

Федеральный закон от 27.07.2010 № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» [17]. Этот закон устанавливает общие принципы и правила предоставления услуг, в том числе через МФЦ, а также прописывает, что все услуги, которые непосредственно предоставляются государственными и муниципальными учреждениями, необходимо включать в реестр и предоставлять их в электронном виде. Закон направлен на обеспечение открытости, прозрачности и простоты получения государственных и муниципальных услуг, а также защиту прав граждан и организаций при взаимодействии с государственными органами.

Следующий федеральный закон от 02.05.2006 № 59-ФЗ «О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации». Данный ФЗ регламентирует порядок подачи и рассмотрения письменных и устных обращений граждан в государственные органы, органы местного самоуправления и другим должностным лицам. Основные положения закона гласят, что федеральный закон:

– гарантирует право граждан свободно обращаться лично или письменно с предложениями, заявлениями и жалобами;

– устанавливает процедуру учета, регистрации и рассмотрения обращений;

– определяет сроки рассмотрения обращений: максимум 30 дней, при необходимости продляется ещё на месяц;

– предполагает обязательное уведомление гражданина о результатах рассмотрения обращения;

– обеспечивает защиту заявителя от преследования за обращение.

Данный закон направлен на установление четких механизмов взаимодействия граждан с государственными структурами и повышение эффективности реагирования на запросы и жалобы граждан.

Постановление Правительства РФ от 22.12.2012 № 1376 «Об утверждении Правил организации деятельности многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг» – в данном постановлении прописывается, что МФЦ предоставляют услуги по принципу «одного окна», обеспечивая

[17] Федеральный закон от 27.07.2010 № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг». – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103023/

доступность и безопасность заявителям. Согласно Постановлению № 1376 МФЦ подключает свою автоматизированную систему информации к единой системе электронного взаимодействия среди всех ведомств [18]. В целом, к основным положениям постановления можно отнести:

– устанавливает единые стандарты организации работы МФЦ, включая режим работы, структуру помещений, оборудование и оформление зон обслуживания;

– определяет порядок взаимодействия МФЦ с федеральными органами власти, органами власти субъектов РФ и местными администрациями;

– регулирует порядок приёма и обработки заявлений, оформления документов и передачи результатов между МФЦ и ведомствами;

– утверждает механизм мониторинга качества обслуживания граждан и юридические основания привлечения МФЦ к административной ответственности за ненадлежащее исполнение функций.

Документ служит нормативной основой для эффективной работы МФЦ и унификации процесса предоставления услуг на всей территории страны.

Постановление Правительства РФ от 27 сентября 2011 г. №797 «О взаимодействии между многофункциональными центрами предоставления государственных и муниципальных услуг и федеральными органами исполнительной власти, органами государственных...», данное постановление регулирует порядок взаимодействия многофункциональных центров (МФЦ) с различными государственными органами и организациями для предоставления государственных и муниципальных услуг. Основные моменты документа:

– установлены правила информационного обмена между МФЦ и исполнительными органами власти, а также порядок подачи и обработки заявлений граждан;

[18] Иванов, Д. К. Безопасность данных в условиях цифровизации МФЦ / Д. К. Иванов // Информационная безопасность. – 2022. – № 3. – С. 186–193.

– прозрачность и доступность предоставления государственных и муниципальных услуг обеспечивается путём создания единого окна для граждан;

– документ предписывает введение типовых соглашений между МФЦ и государственными органами для урегулирования механизма взаимодействия;

– МФЦ организуют приём заявлений и документов от граждан, передают их в соответствующие ведомства и выдают готовые решения заявителям.

Цель постановления — создать эффективную систему взаимодействия между МФЦ и органами власти для повышения качества и доступности государственных и муниципальных услуг.

Постановление Правительства РФ от 8 сентября 2010 г. № 697 «О единой системе межведомственного электронного взаимодействия», оно вводит единую систему межведомственного электронного взаимодействия (СМЭВ), предназначенную для обмена информацией между органами власти и организациями в электронном виде. Основные положения постановления:

– цель создания СМЭВ — ускорение и упрощение административных процедур, сокращение бумажного документооборота и повышение прозрачности взаимодействия между органами власти;

– система используется для передачи данных между различными ведомствами и организациями при оказании государственных и муниципальных услуг;

– постановление описывает порядок подключения участников к системе, форматы и протоколы обмена данными, а также требования к обеспечению безопасности информации.

Система СМЭВ призвана сделать государственную службу более удобной и доступной для граждан и организаций, упростив обмен необходимой информацией между разными инстанциями

Постановление Правительства РФ от 16 августа 2012 г. N 840 "О порядке подачи и рассмотрения жалоб на решения и действия (бездействие) федеральных органов исполнительной власти и их должностных лиц, федеральных государственных служащих...". Документ устанавливает порядок подачи и рассмотрения жалоб на незаконные действия (бездействия) и решения федеральных органов власти, их структурных подразделений и государственных служащих. Основные положения постановления:

– гарантии гражданам и организациям права обжалования неправомерных действий и решений государственных органов;

– подробно прописаны требования к содержанию жалобы, процедуре её подачи и рассмотрению;

– срок рассмотрения жалобы составляет 30 календарных дней, при необходимости продлевается ещё на месяц;

– рассмотрение жалоб осуществляется компетентными комиссиями или ответственными лицами федерального органа власти;

– решение по жалобе должно содержать мотивы и обоснование принятого решения.

Постановление направлено на повышение прозрачности и подконтрольности работы федеральных органов власти, а также защиту законных интересов граждан и организаций.

Указ Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» определяет ключевые направления реформы системы государственного управления, нацеленной на повышение эффективности, прозрачности и результативности работы органов власти. Основные положения:

– модернизация государственной гражданской службы;

– развитие электронного правительства и расширение перечня предоставляемых в электронном виде государственных услуг;

– борьба с коррупцией и избыточностью административных регламентов;

– повышение уровня ответственности и профессионализма государственных служащих.

Цель указа – усовершенствовать систему государственного управления, сделав её более прозрачной, оперативной и ориентированной на интересы граждан.

Закон Томской области от 29.11.2012 № 194-ОЗ «О многофункциональных центрах предоставления государственных и муниципальных услуг в Томской области». Этот закон определяет особенности функционирования МФЦ в регионе.

Помимо федеральных законов и постановлений федерального и регионального уровней существуют принятые положения Администрацией Томской области, которые регулируют систему предоставления услуг, взаимодействия МФЦ с органами власти и т. д.

Так, например, Положение о Томском областном многофункциональном центре по предоставлению государственных и муниципальных услуг, утвержденное приказом №8 от 25.12.2009 г., поясняет цели и задачи создания МФЦ, организацию деятельности МФЦ, а также его финансирования на территории Томской области [9].

«Стандарт комфортности предоставления государственных и муниципальных услуг на базе Томского областного многофункционального центра», утвержденный приказом №10 от 01.02.2010 г., устанавливает общие требования к составу и качеству информации, предоставляемой в МФЦ по вопросам деятельности МФЦ, а также местам предоставления услуг в зданиях (помещениях) в г. Томске. Помимо этого, Стандарт определяет требования к сотрудникам, зданию и оборудованию МФЦ.

Цифровизация услуг, предоставляемых МФЦ

Цифровизация государственных и муниципальных услуг представляет собой важнейший элемент современной модели электронного правительства, направленной на значительное повышение удобства, оперативности и прозрачности взаимодействия граждан и организаций с органами власти. Процесс цифровизации государственных и муниципальных услуг включает комплекс мероприятий по переводу существующих административных процедур и функций органов государственной власти и местного самоуправления в электронную форму, доступной гражданам и бизнесу через информационно-коммуникационные сети общего пользования.

Одной из ключевых целей цифровизации государственных и муниципальных услуг является достижение высокого уровня удовлетворенности пользователей качеством предоставляемых услуг, сокращения временных затрат на получение необходимых документов и минимизация коррупционных рисков путем исключения личного контакта гражданина с чиновником.

Основные направления цифровизации этой сферы включают:

– автоматизацию сбора и обработки данных;

– создание единого портала государственных и муниципальных услуг;

– развитие интерактивных информационных систем для поддержки процессов принятия решений;

– обеспечение удобного интерфейса для взаимодействия граждан с государственными структурами;

– интеграцию государственных информационных ресурсов.

Одним из наиболее ярких примеров реализации концепции цифровизации государственных и муниципальных услуг в России являются многофункциональные центры по предоставлению государственных и муниципальных услуг (МФЦ). Их деятельность основана на принципах одного окна, позволяя гражданам обращаться в одно учреждение для решения широкого спектра задач, связанных с оформлением различных видов документации и взаимодействием с различными ведомствами.

Создание МФЦ существенно снизило нагрузку на органы исполнительной власти, уменьшив количество непосредственных контактов граждан с представителями ведомств, ускоряя процессы регистрации юридических лиц, оформления недвижимости, получения паспортов и иных официальных документов. Тем не менее, несмотря на достигнутые успехи, существует ряд нерешенных проблем, препятствующих полному переходу на цифровую платформу обслуживания населения. Среди основных факторов выделяются:

– недостаточная степень интеграции информационных систем отдельных ведомств;

– нехватка финансовых ресурсов для полного перевода всех государственных и муниципальных услуг в электронную форму;

– необходимость постоянного обновления программного обеспечения и поддержания высокой степени защищённости данных.

В условиях цифровой трансформации важную роль играют инициативы, обеспечивающие цифровую доступность и интеграцию услуг для всех категорий граждан независимо от их местоположения, возраста и технических возможностей. Это создает предпосылки для достижения главной цели цифровизации – предоставление качественного сервиса, соответствующего ожиданиям граждан и требованиям развивающейся цифровой экономики.

Следовательно, цифровизация государственных и муниципальных услуг, представленная, в частности, функционированием МФЦ, представляет собой ключевой компонент общей политики цифровизации общественных отношений, оказывая значительное влияние на эффективность и конкурентоспособность государственных структур и повышая уровень доверия граждан к органам власти.

Многофункциональные центры, как и большинство учреждений, которые работают с документами, подвержены цифровизации. Множество услуг уже прошло трансформацию временем и технологиями, теперь услуги на базе МФЦ можно получать в электронном формате, что в свою очередь упрощает работу сотрудников МФЦ и самое главное жизнь граждан, которым теперь не нужно сидеть в многочисленных очередях за определенным документом.

Основным направлением цифровизации услуг МФЦ, конечно же, являются электронные услуги. МФЦ предлагают возможность подачи заявлений и запросов через специальные онлайн-порталы. Граждане могут заполнять формы, прикреплять необходимые документы и отправлять их в электронном виде.

Еще одним направлением является создание личных кабинетов для граждан на порталах МФЦ, где они могут отслеживать статус своих заявлений, получать уведомления о ходе обработки и взаимодействовать с центром. А также интеграция с другими системами, которая позволяет автоматизировать обмен данных и повысить скорость обработки заявлений граждан. Преимущественно все это синтезируется с порталом «Госуслуги», который является основным порталом по предоставлению государственных и муниципальных услуг.

Возможность организации онлайн-консультаций с сотрудниками МФЦ через видеосвязь или чаты позволяет гражданам получать необходимую информацию без необходимости посещения центра.

Преимущества цифровизации услуг МФЦ.

1. Возможность получения услуг из любого места и в любое время без необходимости физического посещения центра.

2. Уменьшение времени обработки заявок за счет автоматизации и оптимизации процессов.

3. Упрощение процедур получения услуг, что делает их более доступными для граждан.

4. Снижение затрат на бумажное оформление и хранение документов.

5. Возможность отслеживания статуса заявлений и получения информации о процессе оказания услуг повышает доверие граждан к системе.

6. Повышение качества обслуживания, посредством автоматизации рутинных задач, что позволяет сотрудникам МФЦ сосредоточиться на более сложных вопросах, требующих личного внимания.

Цифровизация услуг, предоставляемых многофункциональными центрами, является важным шагом к модернизации системы государственного обслуживания. Она способствует улучшению качества услуг, увеличению их доступности и удобства для граждан, а также повышению эффективности работы государственных органов. В условиях стремительного развития технологий и потребностей общества цифровизация становится неотъемлемой частью работы МФЦ, что открывает новые возможности для взаимодействия между государством и гражданами.

Мнение сотрудников МФЦ о пользе цифровизации государственных услуг, вопросы для интервью:

1. Как цифровые ресурсы изменили процесс предоставления услуг в МФЦ?
2. Какие электронные услуги наиболее востребованы среди граждан?
3. Как внедрение электронных очередей повлияло на скорость и удобство получения услуг гражданами?
4. Как вы оцениваете уровень информированности граждан о доступных цифровых услугах?
5. Какие технологии и программное обеспечение используются для автоматизации процессов в вашем МФЦ?
6. Какие преимущества и недостатки вы видите в использовании цифровых ресурсов для межведомственного взаимодействия?
7. Какой процент запросов сейчас обрабатывается через цифровые каналы (портал госуслуг, мобильное приложение)?
8. С какими основными проблемами сталкивается МФЦ при переходе на цифровые технологии?
9. Какие перспективы вы видите для дальнейшего развития цифровых услуг в вашем МФЦ?
10. Какую роль играют мобильные приложения и онлайн-сервисы в работе вашего МФЦ?

Эксперт – начальник отдела ОГКУ «ТО МФЦ» по работе с субъектами МСП и ТОСП.

1. Внедрение АИС МФЦ (автоматизированная информационная система) позволило внедрить СМЭВ (система межведомственного электронного взаимодействия) с ОИВ (органы исполнительной власти). Часть документов ушла в электронный вид.

Появление портала госуслуг позволило гражданам получать услуги, не выходя из дома, в электронном виде.

Внедрение чат-ботов и голосового помощника «Тома» расширило возможность для записи на приём граждан и упростило работу специалистов колл-центра, так как часть звонков принимает и обрабатывает робот.

2. Регистрация по месту жительства и пребывания, запрос сведений из единого государственного реестра недвижимости, запрос справок об отсутствии судимости, оформление заграничного паспорта, оформление пособий и пенсий, распоряжение средствами материнского (семейного) сертификата.

3. Упорядочило потоки заявителей, позволяет регулировать нагрузку офиса. Также заявитель может сам скорректировать свою запись, а также заранее запланировать её и подойти к назначенному времени.

4. Так как большое количество услуг уже перешло либо находится в стадии перехода в электронный вид, то информировать 100% граждан не предоставляется возможным, но для этого привлекаются всевозможные средства. Многое зависит от возраста заявителей и, как следствие, их вовлеченности в процесс предоставления услуг в электронном виде. Люди старшего поколения, как правило, не доверяют электронным сервисам.

5. АИС МФЦ – автоматизированная информационная система МФЦ;

ПК ПВД – программный комплекс приема выдачи документов;

КЭДО – кадровый электронный документооборот;

Голосовой помощник «Тома»;

ГИС ГМП – государственная информационная система государственных и муниципальных платежей;

Директум – внутренний электронный документооборот.

6. Основной недостаток заключается в том, что он не везде настроен, так как многие ОИВ не готовы перейти на электронное межведомственное взаимодействие.

Плюсов много: во-первых, сокращается количество требуемых от заявителя документов, уменьшается время приёма, однако срок предоставления услуги может увеличиться. Часть документов стало возможно получить в момент обращения, например СНИЛС, ИНН, полис ОМС.

7. Наш отдел не ведёт такую статистику. Портал госуслуг и МФЦ это не одно и тоже. МФЦ – это учреждение по предоставлению госуслуг, организованное в каждом регионе. А портал госуслуг – это электронный сервис федерального значения, который интегрирует услуги ОИВ разных уровней.

8. Не все органы, услуги которых предоставляются в МФЦ, готовы работать по каналам СМЭВ (именно технически).

9. Все федеральные услуги перейдут в электронный вид. Их предоставление перейдёт в сектор пользовательского сопровождения. Приём в МФЦ будет осуществляться только по предоставлению муниципальных услуг.

10. Ключевую. Конкретно в нашем отделе через данные ресурсы поступают заявки на выезд на дом. Также есть возможность получить обратную связь от заявителей. А у заявителей есть возможность оценить качество предоставления гос. и муниципальных услуг.

Эксперт – начальник отдела ОГКУ «ТО МФЦ» по Советскому району г. Томска.

1. Цифровые ресурсы постепенно приводят к тому, что основной работой МФЦ становится обучение жителей РФ использованию различных цифровых порталов, а не непосредственно прием каких-либо заявлений, так как всё больше услуг оказывается в проактивном режиме, то есть без необходимости подачи заявлений от гражданина. Цифровые ресурсы также позволяют уже сейчас ускорить получение государственных услуг за счет отказа органами исполнительной власти от рассмотрения бумажных заявлений, а весь пакет документов пересылается в электронном виде.

2. Различные справки и выписки (о судимости, о трудовой деятельности, онлайн-выписка из ЕГРН и т. д.). На втором месте загранпаспорт на 10 лет.

3. Если речь про предварительную запись, то, с одной стороны, это упорядочило порядок оказания услуг, но, с другой стороны,

усложнило процесс за счет добавления дополнительных этапов деятельности между желанием заявителя получить гос. услугу и непосредственным результатом ее оказания. То есть заявителю теперь необходимо помнить/знать способы записи в МФЦ, знать, в какой именно раздел записаться (в случае ошибки могут и отказать в приеме), а также подстроить свой график жизни под наличие свободного времени/окна в электронной очереди. При большом колве услуг (а в МФЦ их счет на сотни) у заявителей начинается полное непонимание и растерянность уже на этапе предварительной записи. Сама по себе электронная очередь в моменте позволяет заявителю ожидать вызова своего талона в комфортной зоне ожидания, так как талон отобразится на телевизоре, а не бегать в поисках свободного специалиста/окна, занимая очереди сразу в нескольких местах, чтобы быстрее получить услугу.

4. Уровень информированности – низкий.

5. Цифровой помощник «Ева», который самостоятельно заполняет сведения после сканирования документа (ИИ считывает информацию со скана и вносит в соответствующие графы).

6. Преимущества в скорости обмена информацией между органами. Недостаток: повышенный риск перед должностными лицами за правильность внесения сведений о гражданине в различные базы данных. Ошибка, совершенная одним должностным лицом, приводит к негативным последствиям для гражданина при дальнейшем получении государственных услуг в других органах (например, сотрудники УМВД с ошибками вносят адрес места жительства при оформлении прописки в базу данных, а в дальнейшем другие органы, делая межведомственный запрос в базу данных, получают ответ, что гражданин по такому адресу не прописан, и заявитель получает отказ в услуге).

7. У нас нет такой статистики. Данные по услугам Росреестра публикуются ежеквартально на сайте территориального органа Росреестра в разделе «Региональные новости». Либо можно подать обращение с соответствующим запросом в самые популярные органы (УМВД, Росреестр, СФР) в порядке ФЗ «О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации».

В среднем около 15% заявителей от общего числа заявителей МФЦ (не госорганов, а именно МФЦ) готовы обращаться в органы через портал госуслуг, если им окажет помощь специалист МФЦ.

Но большинство тех, кто подает заявления электронно, не посещают МФЦ и нами не учитываются.

8. Страх заявителей перед цифровыми сервисами. Наличие возможности подать заявления «классическим» бумажным способом, при наличии цифровой альтернативы, что приводит к тому, что заявители просто не хотят менять своих привычек, даже имея возможность подать заявление электронно (в том числе хотят, чтобы за них кто-то оформил пакет документов, воспринимая МФЦ как коммерческую структуру, аналог отеля или кафе, где должны угодить посетителю).

9. Перевод большинства услуг в проактивный режим (беззаявительный порядок), а также отказ от приема заявлений на бумажном носителе, при наличии данной услуги на цифровом портале.

10.У нас нет своего мобильного приложения или онлайн-сервиса. Если речь про портал Госуслуг, то ключевую роль играет именно мобильное приложение, так как 4/5 заявителей используют портал именно через свой смартфон.

Эксперт первой категории отдела ОГКУ «ТО МФЦ» по Кировскому району г. Томска.

1. Цифровые ресурсы ускорили процесс создания заявления, а также упростили его заполнение.

2. Различные справки и выписки, например, о судимости, о трудовой деятельности, онлайн-выписка из ЕГРН и т. д.

3. Не могу оценить их влияние, так как они уже были, когда я только пришла работать, но считаю, что это очень удобно.

4. Информированность граждан о цифровых услугах находится на высоком уровне, при случае всегда на приеме предлагаем ими воспользоваться.

5. АИС МФЦ, ПК ПВД, Госуслуги и т. д.

6. Из недостатков могу выделить перебои на стороне сервера, из-за чего приходится долго ждать исправления ошибок IT-специалистами вместе с заявителями на приеме, что не очень удобно, но, с другой стороны, наоборот, есть возможность быстрее заполнить заявления при использовании цифровых ресурсов.

7. К сожалению, не могу ответить на данный вопрос, так как такая статистика не ведется.

8. Многие заявители, особенно старшее поколение, не хотят переходить на цифровые ресурсы, так как не доверяют им.

9. В будущем произойдет упрощение подачи заявлений.

10. Значимую роль. Некоторые заявители готовы сами все сделать (с нашей помощью), но это опять же маленький процент, который относится к молодежи и людям среднего возраста.

Анализирую интервью, можно сделать вывод о том, что цифровизация в МФЦ активно развивается, улучшая скорость и удобство предоставления услуг. Но стоит отметить, что несмотря на прогресс, существуют проблемы, такие как недостаточная информированность и сопротивление со стороны старшего поколения к переходу на электронные ресурсы.

Электронные очереди и цифровизация документов улучшили организацию работы, но добавили сложности для граждан в части записи на прием, особенно это ощущается старшим поколением.

Большинство специалистов отмечают важность мобильных приложений и онлайн-сервисов в процессе взаимодействия с гражданами.

Также данные, полученные из интервью, показывают, что проблемы с межведомственными взаимодействием, технические проблемы и опасения по поводу ошибок в данных остаются актуальными, что требует дальнейшей доработки и улучшения.

В целом, цифровизация МФЦ имеет множество преимуществ, но требует дополнительной работы с населением и усовершенствования технической базы.

Преимущества и недостатки МФЦ в условиях цифровизации

Процесс цифровой трансформации оказывает значительное влияние на деятельность многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг (МФЦ), влияя на качество их предоставления, доступность, удобство, а также эффективность. Для оценки перспектив развития такой структуры важно рассмотреть достоинства и ограничения деятельности МФЦ в новой технологической среде.

К преимуществам цифровизации многофункциональных центров можно отнести доступность и простоту получения государственных услуг. Цифровая инфраструктура МФЦ позволяет гражданам обращаться за различными услугами централизованно, избегая многократных визитов в отдельные органы власти. Такая практика заметно облегчает взаимодействие граждан с государством и

увеличивает удовлетворенность качеством оказываемых услуг. Например, портал «Госуслуги», интегрированный с системой МФЦ, стал удобным инструментом подачи заявок и контроля статуса их рассмотрения [2].

Одно из главных преимуществ – упрощение процедур для граждан. Благодаря электронным платформам, таким как портал «Госуслуги», люди могут подавать заявления, получать справки и оформлять документы онлайн, не тратя время на посещение ведомств. Это особенно важно для жителей отдалённых районов и людей с ограниченной подвижностью, поскольку снимает географические и физические барьеры.

Скорость обработки запросов также возрастает за счёт автоматизации. Раньше для решения одного вопроса приходилось обходить несколько инстанций, собирать бумажные справки и долго ждать ответа. Теперь благодаря межведомственному электронному взаимодействию данные передаются мгновенно, а дублирование документов исключается. Например, при оформлении пособий или регистрации недвижимости информация поступает напрямую из Пенсионного фонда, Росреестра или налоговой службы.

Снижаются временные и финансовые затраты граждан – больше не нужно брать отгулы на работе, стоять в очередях или тратиться на поездки. Онлайн-запись, электронные очереди и уведомления о готовности документов делают процесс максимально комфортным.

Кроме того, цифровизация повышает прозрачность работы госорганов. Все этапы оказания услуги фиксируются в системе, что уменьшает риски коррупции и ошибок из-за человеческого фактора. Граждане могут отслеживать статус заявки в личном кабинете, а чиновники – оперативно контролировать исполнение услуг.

Кроме того, цифровая инфраструктура МФЦ играет ключевую роль в улучшении прозрачности и открытости действий чиновников. Интегрированные информационные системы обеспечивают четкий учет поступающих запросов и автоматизацию процессов согласования, уменьшая случаи коррупции и злоупотреблений служебным положением. Примером успешного внедрения такой практики служит портал «Госуслуги», позволяющий заявителям дистанционно инициировать получение широкого спектра услуг,

начиная от регистрации брака и заканчивая оформлением налоговых вычетов. Такой подход помогает повысить уровень доверия граждан к органам власти и создать комфортные условия для реализации прав и обязанностей перед государством.

Помимо удобства для пользователей, цифровизация МФЦ оказывает положительное влияние и на государство. Сокращение бумажной волокиты и снижение нагрузки на сотрудников ведут к снижению расходов бюджета на административные нужды, оптимизации численности персонала и повышению общей производительности труда. Цифровизация помогает снизить операционные расходы учреждений за счёт сокращения количества бумаги, ускорения обработки дел и уменьшения числа сотрудников, занятых оформлением документов вручную. Это позитивно сказывается на экономике региона и федерального бюджета [4]. Таким образом, внедрение электронных услуг становится эффективным инструментом повышения экономической эффективности работы административных структур.

Однако стоит отметить, что успешность перехода на цифровые платформы во многом зависит от готовности граждан активно пользоваться такими сервисами. Необходимо проводить активную информационную кампанию, направленную на повышение осведомленности населения о возможностях и преимуществах цифровых услуг, а также развивать инфраструктуру поддержки пожилых и малоподвижных групп населения, обеспечивая равный доступ ко всем категориям граждан.

Наконец, важно учитывать технологические ограничения и угрозы безопасности. Поэтому необходимы регулярные обновления программного обеспечения, защита персональных данных и обучение сотрудников работе с новыми технологиями, чтобы минимизировать риски утечки конфиденциальной информации и обеспечить надежность предоставляемых услуг.

Таким образом, развитие цифровых технологий в сфере предоставления государственных услуг является перспективным направлением модернизации государственных институтов, способствуя повышению эффективности взаимодействия между властью и населением, созданию комфортных условий для граждан и укреплению общественного доверия к институтам власти. Цифровизация

МФЦ – это важный шаг к созданию «умного государства», где взаимодействие между людьми и властью становится быстрым, удобным и прозрачным.

Следующим преимуществом является повышение скорости и точности обработки данных. Это достигается путем интегрирования автоматизированных информационных систем (АИС) в деятельность многофункциональных центров. Автоматизированные информационные системы снижают число возможных ошибок и ускоряют принятие решений. Благодаря электронному документообороту и единой базе данных граждане получают быстрые и точные ответы на запросы, уменьшая коррупционные проявления и необоснованные задержки в предоставлении услуг [19]. Электронные сервисы также помогают снизить нагрузку на специалистов МФЦ, позволяя автоматизировать рутинные операции.

Нельзя не отметить возможность получения обратной связи от заявителей, а также возможность контроля над деятельностью сети многофункциональных центров города, области и в целом всей страны Онлайн-ресурсы предоставляют пользователям возможность оставить отзыв о качестве услуг, выявить узкие места и предложить улучшения. Возможность постоянного мониторинга и анализа ситуации даёт основания для повышения качества работы МФЦ и оптимизации предоставленных услуг.

Несмотря на множество преимуществ цифровизации многофункциональных центров по предоставлению государственных и муниципальных услуг, на данном этапе развития цифровых технологий МФЦ все еще сталкивается с рядом вызовов во время работы с различными цифровыми сервисами.

Одним из ключевых препятствий остается недостаточный уровень координации действий различных ведомств и служб. Эта проблема усугубляется рядом факторов, среди которых различия в используемых технологиях и стандартах интеграции. Данные часто дублируются, что приводит к избыточности информации и увеличению нагрузки на системы обработки данных. Возникают также конфликты версий программного обеспечения, затрудняющие сов-

[19] Петрова, Н. А. Особенности информатизации системы предоставления государственных услуг / Н. А. Петрова // Вопросы экономики и права. – 2022. – №10. – С. 123–131.

местимость между различными информационными системами. Работа многофункциональных центров предоставления государственных услуг (МФЦ) осложняется отсутствием унифицированных подходов к взаимодействию различных организаций. Это проявляется в сложности обмена информацией, несоответствии форматов документов и процедур взаимодействия, что снижает эффективность оказания услуг гражданам и бизнесу.

Для решения указанных проблем необходима разработка единых стандартов и протоколов информационного обмена, внедрение централизованных платформ управления данными, а также создание механизмов мониторинга и контроля качества предоставляемых услуг. Важно обеспечить согласованность действий всех участников процесса — от разработчиков информационных систем до сотрудников, непосредственно оказывающих услуги населению. Только комплексный подход позволит преодолеть существующие барьеры и повысить качество и доступность государственных услуг [20].

Следующим вызовом цифровизации МФЦ выступает количество требований к техническому обеспечению и кадрам. Эффективная реализация функций МФЦ требует наличия современной технической инфраструктуры и высококвалифицированного персонала. Высокие требования к качеству оборудования и уровня подготовки специалистов создают значительные препятствия для расширения функционала МФЦ, особенно в регионах с ограниченным доступом к ресурсам и слаборазвитой сетью телекоммуникаций.

Современное техническое оснащение включает мощные серверные мощности, высокоскоростные каналы связи, защищенные информационные системы и специализированные рабочие места для сотрудников. Недостаточное финансирование ведет к использованию устаревшего оборудования, медленных каналов передачи данных и низкому уровню информационной безопасности, что негативно сказывается на качестве обслуживания населения.

Квалифицированный персонал должен обладать глубокими знаниями в области права, администрирования, технологий обработки

[20] Степанов, М. И. Межведомственная координация и проблема интеграции информационных систем / М. И. Степанов // Информационное общество. – 2022. – № 6. – С. 100–108.

данных и межведомственного взаимодействия. Отсутствие достаточного количества подготовленных кадров создает дефицит профессиональных компетенций, увеличивает сроки обработки запросов и повышает вероятность ошибок при предоставлении услуг.

Особенно остро проблемы нехватки ресурсов ощущаются в удаленных и малонаселенных районах страны, где инфраструктура развита слабее всего. Разрыв между столичными регионами и периферией становится значительным препятствием для реализации принципа равнодоступности государственных услуг для всех граждан независимо от их местоположения.

Таким образом, эффективная деятельность МФЦ невозможна без комплексного подхода к развитию технического потенциала и повышению квалификации сотрудников. Необходимы целевые программы модернизации региональной инфраструктуры, дополнительные инвестиции в развитие цифровых технологий и подготовку квалифицированных кадров, обеспечивающих качественное предоставление государственных услуг на всей территории страны [7].

Информационная безопасность также становится одной из главных опасностей, возникающих вследствие процессов цифровизации. Рост объема обрабатываемой персональной информации значительно увеличивает риски её несанкционированного доступа, кражи или повреждения. Отсутствие единых стандартов безопасности и четких регламентирующих документов, определяющих порядок защиты персональных данных, является серьезной угрозой как для граждан, обращающихся за услугами в МФЦ, так и для самой организации.

Современные методы сбора и хранения больших объемов данных требуют надежной многоуровневой системы защиты, включающей шифрование, контроль доступа, резервное копирование и регулярное обновление антивирусных решений. Однако отсутствие стандартизированных требований и методологий делает многие центры уязвимыми перед внешними угрозами и внутренними ошибками.

Кроме технических аспектов, важной проблемой являются организационные меры по обеспечению информационной безопасности. Не существует единого документа, устанавливающего общие правила обращения с персональными данными во всех центрах.

Каждый регион самостоятельно определяет подходы к защите информации, что нередко приводит к снижению эффективности мер безопасности и возникновению конфликтов между центрами и гражданами.

Ещё одним фактором риска является человеческий фактор. Нехватка специализированных знаний и навыков у сотрудников МФЦ может привести к случайному разглашению конфиденциальной информации либо халатному отношению к вопросам кибербезопасности. Для минимизации рисков необходимы регулярные курсы повышения квалификации и обучение сотрудников современным стандартам информационной безопасности.

Также важно учитывать международную практику и законодательство в сфере защиты персональных данных. Международные нормативные акты, такие как GDPR (Общий регламент защиты данных ЕС), предъявляют высокие требования к организациям, занимающимся обработкой личных сведений граждан. Соответствие этим требованиям повысит доверие граждан к услугам МФЦ и снизит потенциальные правовые последствия нарушений.

Подводя итог, необходимо разработать единую систему стандартов и правил по обработке и защите персональных данных, внедрить современные технические средства защиты информации, организовать систематическое повышение квалификации сотрудников и усилить контроль над соблюдением установленных норм и требований. Эти меры позволят существенно снизить риски утраты конфиденциальности данных и обеспечат безопасность граждан и государства в целом.

Возможные перегрузки информационно-технических систем также являются недостатком развития цифровых технологий на данный момент. Возрастающая нагрузка на инфраструктуру МФЦ, вызванная постоянным ростом числа обращений граждан и юридических лиц, ставит под угрозу стабильную работу учреждений. Увеличение интенсивности входящего потока вызывает значительное давление на информационно-телекоммуникационную сеть, что способно приводить к техническому сбою или перегрузке серверов. Как следствие, ухудшаются показатели доступности сервисов и повышается вероятность возникновения задержек при обслуживании заявителей.

Высокая плотность трафика в часы пиковых нагрузок оказывает дополнительное влияние на производительность систем, замедляя обработку запросов и снижая общую скорость реагирования на запросы пользователей. Все это неизбежно отражается на уровне удовлетворённости клиентов качеством предоставленных услуг. Граждане сталкиваются с длительными очередями, техническими проблемами при подаче заявок онлайн и низкой скоростью реакции сотрудников МФЦ на поступившие запросы.

Низкая пропускная способность сетей, недостаточность вычислительных мощностей и устаревшее оборудование приводят к значительному падению производительности информационных систем и усложняют оперативное решение вопросов граждан. Усиленная эксплуатация существующей инфраструктуры без своевременного обновления аппаратных и программных компонентов создаёт условия для критического снижения надежности функционирования МФЦ.

Решение данной проблемы заключается в масштабировании ИТ-инфраструктуры путём внедрения современных облачных технологий, увеличения вычислительной мощности серверов и оптимизации внутренних бизнес-процессов. Параллельно необходимо повышать квалификацию IT-персонала, обеспечивать мониторинг работоспособности сети и своевременно обновлять программное обеспечение. Такой подход обеспечит бесперебойность работы МФЦ даже в условиях высокой нагрузки и повысит общий уровень удовлетворенности клиентов качеством предоставляемых услуг.

Рассмотрев ключевые аспекты влияния цифровизации на работу МФЦ, мы видим, что данная структура приобретает важное значение в обеспечении высокого уровня государственных услуг населению. Тем не менее, сохранение имеющихся ограничений требует комплексного подхода к решению возникающих проблем, включая разработку единых стандартов обмена данными, повышение квалификации сотрудников и укрепление мер информационной безопасности. Эти меры позволят обеспечить успешную реализацию целей цифровой трансформации Российского государства.

Перспективы развития МФЦ в условиях дальнейшего роста цифровизации в Томской области

Развитие многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг (МФЦ) является частью общей стратегии цифровой трансформации органов власти в России. В настоящее время активно внедряются технологии электронного документооборота, удаленного взаимодействия между гражданами и органами государственной власти, а также развитие инфраструктуры для предоставления электронных услуг населению и бизнесу.

Томская область обладает высоким уровнем научно-технического потенциала благодаря наличию крупных научных учреждений и университетов, таких как Томский государственный университет, Национальный исследовательский Томский политехнический университет, Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники и другие образовательные учреждения. Это создает благоприятные условия для внедрения инновационных технологий и повышения качества предоставляемых госуслуг.

В регионе планируется открытие пяти новых многофункциональных центров, в том числе в новых городских микрорайонах Томска (Северный парк, Южные ворота, Зеленые горки) и в муниципалитетах (Бакчарский и Каргасокский районы). Это позволит повысить доступность услуг для населения и снизить нагрузку на существующие центры, что в свою очередь обеспечит более качественное обслуживание заявителей, так как проработать с большим количеством услуг в определенный срок достаточно тяжело для специалистов приема и выдачи документов.

Полный переход на бесконтактные услуги (например, удалённая подача документов).

Одним из преимуществ развития МФЦ в условиях цифровизации является автоматизация внутренних процессов оказания услуг заявителям. Например, создание автоматизированных инструментов для формирования комплектов документов сокращает рутинные операции сотрудников МФЦ и уменьшает вероятность ошибок. Такие инструменты позволяют:

– автоматически заполнять формы;

– проверять правильность заполнения;

– формировать пакеты документов для передачи другим ведомствам.

На данный момент часть из этого уже внедрена в работу специалистов. Такой инструмент, как автоматическое заполнение заявления персональными данными заявителей, которые подгружаются из личных карточек посетителей. В свою очередь данные в карточки заносятся специалистами вручную, что не исключает возможные ошибки заполнения данных. Именно поэтому внедрение автоматизированного заполнения данных является ключевым направлением развития МФЦ Томской области в условиях цифровизации.

Так, например, на одном сервисе, с которым непосредственно взаимодействуют специалисты приема, организована работа искусственного интеллекта в виде «ЕВЫ» в ПК ПВД (программном комплексе приема выдачи документов), в котором специалисты формируют обращения по недвижимости. ЕВА позволяет формировать заявления, например, на основе договора купли-продажи. Искусственный интеллект анализирует, кто является продавцом и покупателем, какой объект недвижимости является основанием совершения сделки и какие документы необходимы для оказания услуги. Единственное, что нужно сделать после формирования обращения, это перепроверить данные заявителей, создать электронные образы документов и отправить регистраторам в Росреестр.

Рекомендацией к автоматизации внутренних процессов является внедрение искусственного интеллекта наподобие ЕВЫ во все программы, с которыми работают специалисты МФЦ. Так в АИС (автоматизированную информационную систему) можно добавить принцип работы ЕВЫ и заполнять личные данные заявителя с помощью загрузки в систему отсканированных документов либо же автоматического синхронизирования с порталом Госуслуг, где сохранены все документы гражданина.

Модернизация системы электронной очереди – еще одно перспективное направление развития МФЦ.

Государственное управление в условиях цифровой трансформации требует внедрения новых подходов и технологий, направленных на повышение эффективности взаимодействия между гражданами и органами власти. Многофункциональные центры предоставления государственных услуг (МФЦ), играющие ключевую

роль в реализации государственной политики цифровизации, становятся важнейшим инструментом оптимизации административных процессов и повышения качества предоставляемых услуг.

Основные выводы исследования

Исследование показало следующие ключевые аспекты влияния цифровых технологий на государственное управление через деятельность МФЦ:

Повышение доступности и удобства услуг

Цифровизация позволяет значительно сократить временные затраты граждан на получение необходимых документов и разрешений. Электронное взаимодействие снижает количество визитов в государственные учреждения, упрощает процедуру подачи заявок и ускоряет обработку запросов.

Улучшение качества обслуживания населения

Использование современных информационных систем и платформ обеспечивает возможность мониторинга и анализа обращений граждан, что способствует выявлению проблемных зон и улучшению сервиса. Интеграция различных баз данных повышает точность обработки информации и минимизирует риски ошибок.

Оптимизация внутренних процессов органов власти

Автоматизация рутинных операций освобождает сотрудников от излишней нагрузки, позволяя сосредоточиться на решении стратегических вопросов. Это ведет к повышению производительности труда и снижению затрат на административные процедуры.

Создание единого информационного пространства

Формирование единой информационной среды обеспечивает прозрачность деятельности государственных структур и доступность информации для всех заинтересованных сторон. Это создает условия для эффективного контроля исполнения решений и своевременного реагирования на возникающие проблемы.

Рекомендации и перспективы развития

Для дальнейшего совершенствования системы предоставления государственных услуг предлагается ряд мер:

- **развитие инфраструктуры**: расширение сети МФЦ, внедрение мобильных приложений и онлайн-сервисов;
- **повышение квалификации персонала**: обучение сотрудников работе с новыми технологиями и информационными системами;

- **интеграция с международными стандартами**: адаптация российских стандартов к международным требованиям для повышения конкурентоспособности страны на мировой арене.

Таким образом, исследование подтверждает необходимость активного внедрения цифровых технологий в систему государственного управления и подчеркивает важность роли МФЦ в процессе цифровой трансформации государства. Дальнейшее развитие данной сферы позволит существенно повысить уровень удовлетворенности граждан качеством государственных услуг и укрепить позиции России в рейтинге стран с высоким уровнем цифровизации госуправления.

3.3. Формирование корпоративной культуры организации через HR-бренд

Современный рынок труда находится в ситуации серьёзного изменения, гибко реагируя на процессы глобализации, цифровизации, диджитализации, а также разнообразные экономические и политические вызовы, стоящие перед Российской Федерацией. Каждый из этих процессов оказывает существенное влияние на формирование и развитие социально-экономического сектора, в том числе рынка труда и трансформацию возможностей экономической активности населения.

В настоящее время многие компании, в том числе из сферы машиностроения, легкой промышленности, обрабатывающих производств, водоснабжения, добычи полезных ископаемых, а также информационных технологий, электроники, столкнулись с проблемой «кадрового голода», представляющей собой дефицит предложений от кандидатов из числа мотивированных и высококвалифицированных профессионалов на имеющиеся вакансии [21]. При этом некоторые аналитики говорят о фундаментальном изменении рынка труда и его переходе от модели «рынок работодателей» к модели «рынок кандидатов», когда итоговый выбор места будущего трудоустройства делает не организация, предлагая человеку оффер, а сам человек, на основе собственных ожиданий от возможного будущего сотрудничества . Понимая тенденции рынка труда,

[21] Князева, И. О. Кадровый голод / И. О. Князева. – URL: https://delatdelo-com.turbopages/org/

в том числе в отношении спроса и предложения, ожиданий представителей нового поколения от собственного карьерного развития в целом, качества подготовки специалистов в учреждениях профессионального образования, в том числе модернизация экосистемы колледжей и техникумов, компании реализуют комплекс мер, создавая условия для сохранения контингента и работы с талантами, а также включаются в конкурентную борьбу за специалистов, используя различные социогуманитарные технологии. Так для того, чтобы найти и привлечь в компанию специалиста, отвечающего требованиям и ожиданиям работодателя, становится недостаточным обеспечить конкурентную оплату труда и официальное трудоустройство, так как кандидаты при рассмотрении возможных мест работы проводят глубокий анализ организаций и отдают предпочтение той из них, которая отвечает его ожиданиям по целому комплексу критериев, включая график работы, расположение офиса, стиль управления, дресс-код. В связи с этим компании достаточно активно внедряют в свою практику идеологию и инструменты формирования и развития корпоративной культуры, а также HR-бренда, который помогает транслировать конкурентные преимущества организации во внешнюю среду. Благодаря работе по выстраиванию и развитию HR-бренда компаниям удаётся сформировать определённый имидж компании как работодателя, что позволяет сокращать временные затраты и финансовые ассигнования на привлечение наиболее подходящих сотрудников.

За последние годы тема развития и продвижения бренда работодателя стала очень актуальной и востребованной на отечественном рынке, и, несмотря на то, что в Россию идея развития HR-бренда компании пришла относительно недавно, многие компании вне зависимости от их масштаба, известности бренда, отрасли и локации уже начали использовать в своей работе HR-брендинговые технологии, помогающие добиваться им значительных успехов в бизнесе, главный ресурс которого – человек. Развитие бренда работодателя является также предметом научного интереса многих российских и зарубежных социологов, менеджеров, психологов, экономистов, в том числе Д. Аакер, С. Борроу, Р. Мюслей, Г. Мартин,

С. Хетрик и Н. А. Осовицкой [22]. При этом большой вклад в формирование исследовательской базы обозначенной темы вносят также аналитики, журналисты и практикующие специалисты в области управления персоналом, PR и связей с общественностью, работы с молодёжью, публикуя результаты своих исследований и рефлексию опыта на профильных интернет-порталах по управлению персоналом и брендингу, таких как headhunter.ru, vc.ru, e-xecutive.ru, hrm.ru, brandlab.ru и других [23].

Теоретические основы корпоративной культуры современной организации

Основным элементом экономической системы современного государства выступает предпринимательский сектор, представляя собой совокупность различных организаций, компаний и предприятий, производящих и реализующих разнообразные услуги и товары. Каждая из данных организаций отличается не только производимой продукцией, маркетинговой стратегией, выстроенным брендом, но также внутренними процессами компании, включающими организационную и корпоративную культуру, которые позволяют обеспечить наиболее эффективный тип управления и развития команд, формирование и продвижение миссии компании для сотрудников и внешнего окружения, повышение и поддержание необходимого уровня мотивации, эффективную и экологичную атмосферу работы в коллективе. Иногда данные содержательные структуры оформляются в виде кодексов, но чаще всего поддерживаются в организации в качестве негласных правил «корпоративной культуры», которые не только отличают одну организацию от другой, но и существенно предопределяют успешность функционирования и выживания компании в долгосрочной перспективе как

[22] Васильчиков, А. В. Управление HR-брендом компании в условиях неопределенности / А. В. Васильчиков, Н. Н. Сатонина, О. С. Чечина // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. – 2023. – Т. 3. №1. – С. 91–98.

[23] Ключевская, И. С. К вопросу об HR-бренде работодателя / И. С. Ключевская // Вестник Академии управления и производства. – 2023. – №1. – С. 332–340; Backhaus K. Conceptualizing and researching employer branding / Backhaus K., Tikor S. / Career development international. 2004. No. 9. 517 p.

на рынке сбыта, так и на рынке труда. В рамках научного и информационного пространства представлены разнообразные определения, раскрывающие сущность понятия «корпоративная культура», большая часть которых представлена практикующими специалистами в области управления персоналом и брендинга организаций. Так, П.С. Безручко – управляющий партнёр компании «Axes Management», эксперт по консалтингу в области управления персоналом определяет корпоративную культуру как «набор правил и ценностей, которые явно или неявно культивируются в компании», что демонстрирует как формальный, так и неформальный способ сохранения и распространения данной культуры, а также указывает на наличие специфической деятельности по распространению элементов культуры. Американские исследователи Т. Дил и А. Кеннеди, разработавшие собственную модель корпоративной культуры, основанную на оценке степени риска и скорости обратной связи в организации, при определении термина корпоративной культуры особенно отмечали важность в ней устойчивости ценностей, символов, ритуалов и историй, которые позволяют эффективно управлять сотрудниками. «Устойчивость» как указанная характеристика термина также может подтверждать необходимость организации специфической деятельности по хранению и распространению элементов данной культуры, а также лонгитюдности данной деятельности и отсроченной результативности процесса. В.А. Ачкасова и Л.В. Володина в своей работе «Связи с общественностью как социальная инженерия» добавляют к данному определению заложенные в корпоративной культуре параметры привлекательности для сотрудников компании, ради которых в том числе люди делают выбор в пользу определённой организации, разделяя её нормы в качестве собственных жизненных принципов и, соответственно, видя возможности своего личностного и профессионального развития в рамках данной организации .

Таким образом, на основе проанализированных определений и выделенных ключевых факторов, в качестве наиболее полного и ёмкого определения нами была выбрана трактовка профессора Института государственной службы и управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы, доктора экономических наук В.И. Корниенко, которая представляет корпоративную культуру в виде системы «общественно прогрессивных

формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала организации, стиля руководства, уровня взаимного сотрудничества и совместимости работников между собой и с организацией, перспектив развития» [24]. Именно данное определение как наиболее подробно раскрывающее инструментарий и ценностное значение понятия и соответствующее целям нашего исследования используется нами в качестве рабочего определения термина в рамках данного курсового исследования.

Структуру корпоративной культуры можно определить через цели, характеристики, компоненты и виды, а также через уровни, позволяющие сформировать представление о содержательных и организационных характеристиках корпоративной культуры. Так, в качестве целей при реализации комплекса мер на этапах и при участии всех сотрудников организации выделяют:

– повышение лояльности сотрудников по отношению к организации;

– создание ощущения «особенности» и уникальности организации;

– обеспечение эффективного и прозрачного процесса управления;

– перевод ценностных оснований руководства и сотрудников на осязаемый уровень;

– создание дружественной культуры для каждого сотрудника, которая соответствует стратегическим бизнес-задачам, стоящим перед компанией;

– содействие росту показателей эффективности сотрудников и команды.

Исходя из целей можно предположить, что корпоративная культура оказывает значительное влияние на многие организационные процессы, протекающие внутри компании, в том числе на набор и отбор персонала, адаптацию новых сотрудников, поддержание их вовлеченности в процессе работы, сохранение благоприятной обстановки внутри коллектива и многие другие, определяя первую характеристику корпоративной культуры – мультифункциональность. Для корпоративной культуры любой организации большую

[24] Корниенко, В. И. Государственное управление в кризисной ситуации: стратегия, приоритеты, инструменты / В. И. Корниенко // Государственная служба. – 2019. – №3. – С. 32–37.

роль также играет характеристика гибкости, позволяющая корпоративной культуре не терять своих содержательных основ и при этом обеспечивать выживаемость стратегии во времени, так как сама корпоративная культура является достаточно гибким явлением, способным изменяться с течением времени, в том числе под воздействием множества внешних факторов. Также в качестве ключевой характеристики корпоративной культуры можно выделить многокомпонентность, так как она представляет собой набор различных элементов, формирующих целостность корпоративной культуры и достижение ее целей. В качестве базовых элементов корпоративной культуры можно выделить:

− видение развития компании, предоставляющее собой осознаваемое всеми участниками команды направление, в котором движется организация, её стратегические цели;

− корпоративные ценности – это общеорганизационные правила и принципы, которые разделяют сотрудники компании, используя их в процессе выполнения своей профессиональной деятельности, в числе которых творчество, уважение к собеседнику, личная ответственность, бесконфликтное поведение;

− традиции – это привычки и ритуалы, сложившиеся в организации с течением времени, например, традиция поздравления сотрудников с персональными праздниками или поведение при достижении запланированных целей или показателей;

− нормы поведения – негласный этический кодекс организации с правилами поведения в определенных ситуациях, например, поведении при конфликтах, в социальных сетях или в случае выгорания с желанием последующего увольнения;

− корпоративный стиль – внешний вид офисов компании, дизайн интерьера, фирменная символика, а также дресс-код сотрудников;

− коммуникативные правила – политика ведения диалога с внешними партнёрами, в том числе клиентами, представителями средств массовой информации, конкурентами, в качестве примера можно привести использование в деловой переписке конкретного TOV (tone of voice) – маркетингового инструмента, включающего в себя правила информационного стиля, присущего определенной компании, который выражается в своде правил общения и позиционирования организации в информационном поле;

− HR-бренд – элемент, позволяющий продвигать организацию не как производителя или продавца товаров или услуг, а как место для работы.

В зависимости от того, какие содержательные элементы и ценностные стратегии из вышеперечисленных элементов превалируют, корпоративную культуру, сложившуюся в той или иной организации, можно классифицировать по различным уровням и видам. Одну из подобных типологий организаций разработал И. Адизесс, в визуализации которой лежит цветовая схема и приоритетная ценность компании [25]. В данной классификации отсутствуют «чистые» типы организаций, так как в рамках одного предприятия может произойти смешение типов корпоративной культуры как на уровне осуществления различных видов деятельности или задач, так и функционирования отдельных команд, которые могут склоняться к своему «цветовому» типу.

Первым типом корпоративной культуры организации является «Культура успеха», которая на цветовой схеме обозначается оранжевым, а в качестве базовой ценности определяется «конкурентная борьба». Именно такой тип организаций чаще всего демонстрируется средствами массовой информации и кинематографом как иллюстрации предпринимательского духа руководителей, их мотивации вывести собственную компанию в лидеры рынка. При этом строительство культуры компании на «энергии конкуренции» требует сложной, но гибкой организационной структуры, которая должна динамично изменяться, подстраиваясь под конкретную ситуацию. В культуре такого типа также существуют риски неэтичного поведения и выбора деструктивных моделей поведения для получения необходимого результата. В организациях такого типа достаточно часто распространены спортивные состязания и в целом соревновательная культура, традиции громко отмечать достижения запланированных целей и задач, мероприятия по объединению коллектива, а также ежедневные переработки, работа в выходные, отпуска и другие, а также позиционирование бренда работодателя через ценности достижения, конкуренции, борьбы и лидерства.

[25] Теория организации: учебное пособие / Л. С. Ружанская, А. А. Яшин, Ю. В. Солдатова; под общ. ред. Л. С. Ружанской. – Екатеринбург: Изд-во Урал. Ун-та, 2015. – 200 с

«Культура правил», визуализируемая с помощью синего цвета, строится на строгой регламентации деятельности и чётком следовании правилам и официальным нормам. Безусловно, проявлять и поддерживать инициативу в таких случаях становится достаточно трудно, так как протоколы и шаблоны поведения ограничивают не только возможность предложения инициатив, но также и сам факт их появления. Часто такой вид культуры характерен для государственных структур и секторообразующих предприятий, для которых следование правилам и нормативам позволяет обеспечить бесперебойность работы всей системы с большим количеством связанных элементов. В качестве особенностей построения корпоративной культуры в таких организациях можно наблюдать жесткий дресс-код с подробным описанием запретов и ограничений, торжественные мероприятия с официальной частью и чествованием выдающихся сотрудников, строгими правилами поведения на работе, сдержанный дизайн офиса, формальное и протокольное обращение, строгие шаблоны писем, продвижение HR-бренда через ценности порядка, стабильности и надёжности.

Фундаментом «красной культуры», в основе которой лежит ценность силы, является вера в авторитет. Чаще всего им является руководитель организации, который выбирает определенный вектор развития и направляет по нему работников. В таком виде культуры для сотрудников не имеет значения, соответствует ли данный путь возможностям рынка или собственным целям или ценностям, так как сотрудник добровольно отдаёт начальнику право на принятие решений без предъявления ожиданий относительно обоснования целей, методов и сроков работы. Правила и регламенты в данном типе культуры также подчиняются прямым решениям руководителя, с которым согласовывается абсолютное большинство поставленных сотрудникам задач. Именно это является отличительной чертой культуры силы. В современном мире культура силы характерна для компаний, возглавляемых авторитарными лидерами. Или для предприятий, находящихся в ситуации кризиса, когда старые правила перестали действовать и власть взяли те, кто обладает достаточной силой. Также красная культура имеет значительные ограничения по масштабу, так как власть, сконцентрированная на одном человеке – лидере, не может охватывать большое количе-

ство задач, подчинённых, проектов, из-за чего организации, добившиеся успеха на рынке, были вынуждены перейти к построению синей культуры. Аналогичным образом культура силы может появиться в подразделениях, подвергающихся реформированию, в случае прихода нового авторитарного руководителя. Даже если подразделение имеет другой взгляд на свое развитие, этап слома правил происходит с помощью красной культуры.

«Фиолетовая культура принадлежности» в современном мире представлена в двух стабильных вариантах: небольшие компании единомышленников или семейные компании с теплой атмосферой, ведущие небольшой бизнес и не желающие бурного роста; стагнирующие бюрократизированные корпорации. Зачастую в больших корпорациях происходит возникновение отдельных подразделений с культурой принадлежности, отличающихся некоторой отгороженностью, например, такими отделами могут стать обеспечивающие подразделения: бухгалтерия, отдел кадров. Отличительной особенностью культуры принадлежности являются обычаи, которые формально не закреплены в документе, но при этом поддерживаются и соблюдаются всеми членами коллектива.

«Бирюзовая культура» развития в настоящий момент находится в стадии формирования, и немногие компании могут отнести себя к ней. К отличительным чертам такой разновидности культуры можно отнести отсутствие вертикальной иерархии и горизонтальное выстраивание рабочих процессов, сотрудники имеют право принимать решения самостоятельно, не советуясь с начальством, при этом понимая, что за все процессы они самостоятельно несут ответственность. Компании бирюзовой культуры имеют миссию и ясно транслируют свои цели, которые являются связующим звеном, удерживающим сотрудников.

Другой подход к изучению типологий корпоративной культуры предложил Дж. Зонненфельд, раскрыв виды так, что, понимая их, потенциальный кандидат или сотрудник может определить подход, который ему необходимо выбрать для продвижения по карьерной лестнице [26].

[26] Jeffrey Sonnenfeld. The Ilero's Farewell: What Happens when CEOs Retire. Oxford University Press, New York, Oxford, 1991. Pp. 39–57.

Первый вид характерен для шоу-бизнеса, рекламных агентств, специалистов в сфере маркетинга и интернет-продвижения – это «Бейсбольная команда». Как правило, он появляется в организациях, которые быстро развиваются и находятся в гибкой среде, которая подвержена постоянным изменениям, а также связана со сферой креатива. Специалисты в таком коллективе не скованны четким регламентом, имеют большую свободу действий и принятия решений, обладают высокой отраслевой мобильностью. Отличительной особенностью такого вида корпоративной культуры является явное разделение сотрудников на «обычных» и «звезд», поэтому увольнение в таких организациях имеет вид «естественного отбора», при котором менее успешные кадры теряют место, а сильные могут работать сразу в нескольких предприятиях сферы.

Второй вид «Академия» чаще всего встречается в образовательных и медицинских муниципальных учреждениях. В организациях с такой корпоративной культурой особенно ценятся уровень образования и квалификация специалистов, а работа отличается стабильностью и устойчивостью к внешним факторам. Сотрудники этих учреждений стараются оставаться в одной компании как можно дольше, постепенно продвигаясь по карьерной лестнице за счет опыта и стажа.

«Клуб» – это вид корпоративной культуры, свойственный для правоохранительных органов, юридических и железнодорожных компаний. Отличительной особенностью для них является гарантируемое продвижение по карьерной лестнице при наличии большого стажа, поэтому большое число сотрудников начинает свой путь с начальных должностей и много лет растет вверх по карьерной лестнице. Такой подход дает возможность организациям «выращивать» специалистов для конкретных нужд и целей компании.

Заключительный вид не является постоянной корпоративной культурой, так как включается только в период серьезных кризисов организации. Для него свойственны отсутствие карьерного роста сотрудников, частые изменения и неопределенность. При такой культуре нередко раскрываются талантливые управленцы, даже из числа рядового штата, потому что от их действий и решений зависит дальнейшая судьба компании.

Эти и другие типы культур существенным образом определяют стиль и тип функционирования организаций, их успешность в долгосрочной перспективе. При этом развитие корпоративной культуры не относится к задачам краткосрочного и среднесрочного корпоративного целеполагания, в связи с чем цели внедрения и реализации корпоративной культуры носят стратегический и отсроченный характер. В связи с лонгитьюдностью данной практики важным является постепенное внедрение технологий и принципов развития корпоративной культуры на всех этапах развития организаций и уровнях управления через разработку и реализацию сообразного комплекса специальных мер, формируемых как стихийно, так и проектируемых профильными специалистами в сфере работы с персоналом и связей с общественностью. А сам процесс управления корпоративной культурой должен проходить через все этапы, начиная с момента проектирования образа идеальной культуры организации и её прототипирования до корректировки методов работы и поддержания элементов корпоративной культуры на необходимом уровне.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что корпоративная культура является важной частью развития организации, которая имеет устойчивую структуру и требует профессионального подхода при ее построении и реализации, так как грамотно выстроенная корпоративная культура способна оказывать положительное влияние на все процессы, происходящие в организации, в том числе на процессы рекрутинга. Кроме того, развитие корпоративной культуры неразрывно связано с внешним и внутренним HR-брендом, который позволяет не только разрабатывать, но и транслировать ценности и нормы, созданные корпоративной культурой настоящим, прошлым и будущим сотрудникам организации.

Место и кадровое обеспечение HR-брендинга в корпоративной культуре организации

Построение и развитие бренда работодателя являются важными условиями стратегического развития как для крупных организаций, имеющих тысячи сотрудников, так и для небольших предприятий, в том числе стартапов с десятью членами команды, так как HR-бренд позволяет организации собирать, оформлять и трансли-

ровать настоящим и потенциальным сотрудникам предприятия организации конкурентные преимущества и перспективы, создаваемые в том числе с помощью корпоративной культуры.

HR-бренд, происходящий от английского «human resources» и переводимый как человеческие ресурсы, – это комплекс представлений, мнений, ассоциаций, эмоций, ценностных характеристик о компании в сознании потенциальных кандидатов и сотрудников. В практическом преломлении определения данного термина определяется также через набор экономических, психологических, профессиональных, эмоциональных выгод, которые получит кандидат при трудоустройстве в компанию.

Сам термин «HR-бренд», также называемый «бренд работодателя», впервые был представлен в публицистике в 1990 году Саймоном Бэрроу в журнале «Journal of Brand Management» [27]. В данной статье, ставшей отправной точкой в развитии HR-бренда, автор предложил использовать маркетинговые инструменты не только для решения кратковременных задач, например для набора персонала, но и для создания устойчивой концепции компании как идеального рабочего места. После введения данного предложения в практический и научный дискурс американские исследователи Т. Амблер и Р. Мосли описали базовые принципы и характеристики бренда работодателя как управленческой концепции, отдельно сфокусировав своё внимание на предпосылках развития HR-бренда в процессе формирования сферы бренд-менеджмента. На данный момент продолжается активное изучение обозначенной отрасли учеными и практиками, среди которых Д. Фрайд и Д. Хайнемайер Хенссон – успешные предприниматели, основатели компании «37signals», Э. Шейн – американский психолог, профессор известной международной школы менеджмента «MIT Sloan», И. Валинуров, являющийся президентом Гильдии рекрутеров, преподавателем спецкурса «Стратегическое управление персоналом» Президентской программы подготовки кадров для России, Н. Осовицкая – директор бренд-центра «HeadHunter», автор книг про HR-бренд в России.

[27] Бэрроу, С. Бренд работодателя: лучшее из бренд-менеджмента - в работу с кадрами / С. Бэрроу, Р. Мосли. – Москва: Группа ИДТ, 2007; Майклз, Э. Война за таланты / Э. Майклз, Х. Хэндфилд-Джонс, Э. Экселрод; пер. Ю. Корнилович. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2011.

Такой высокий интерес к процессу и принципам построения «бренда работодателя» со стороны практикующих специалистов, а также научной интерпретации ими собственного опыта в данной области обосновывается в том числе большим количеством исследований, доказывающих важность фактора выбора «сформированный бренд работодателя» в качестве критерия при определении места трудоустройства и осуществления профессиональной деятельности специалистов. Одно из подобных исследований было проведено исследовательским агентством «Randstad» и продемонстрировало, что около 80% работодателей считают, что сильный HR-бренд организации помогает им нанимать хороших сотрудников, успешно работающих в рамках конкретной корпоративной культуры и вовлеченных в процесс производства. Также из исследования можно сделать вывод о том, что процесс найма персонала в таких компаниях идет вдвое быстрее, а 76% действующих сотрудников, которые видят соответствие между транслируемым брендом работодателя и реальностью, готовы рекомендовать организацию в качестве места для трудоустройства.

В России рост интереса к феномену HR-бренда можно отнести к концу 2000-х годов, когда особый исследовательский интерес учёных и практиков в области политологии, социологии, рекламы и маркетинга был направлен на изучение бренда и позднее на его структурную единицу – HR-бренд и подготовку специалистов для этой отрасли. Процесс формирования HR-бренда, как и любой организационный процесс, протекающий в компании, должен проходить под руководством и контролем квалифицированного специалиста, имеющего набор навыков и компетенций, позволяющих реализовывать поставленные перед ним задачи. Так, HR-бренд является сферой деятельности мультипрофильных специалистов, имеющих компетенции как в сфере маркетинга, так и управления персоналом.

Для определения потенциала и места кадрового обеспечения задачи развития корпоративной культуры в структуре организационной культуры компаний, работающих в концепции современных типов корпоративной культуры, нами были проанализированы структурные единицы организаций, чья работа непосредственно связана с развитием HR-бренда. Так, специалист, который отвечает непосредственно за HR-брендинг, как правило, должен работать на

стыке областей рекрутинга и PR, а к его обязанностям относятся формирование и позиционирование HR-бренда компании, отслеживание мнений об организации на рынке труда и в сети Интернет, работа с интернет-ресурсами, на которые заходят потенциальные сотрудники, организация практик и стажировок для потенциальных сотрудников и др. Однако в абсолютном большинстве компаний функция развития HR-бренда не выделяется в качестве отдельного подразделения, а задачи по формированию и продвижению данного бренда возлагаются на смежные отделы, в том числе отдел кадров, управление по работе с персоналом, информационные подразделения, что существенным образом затрудняет проектирование, реализацию и контроль стратегии развития бренда работодателя. Стоит отметить, что в ряде компаний существуют отдельные штатные единицы, входящие в структуру рекрутинговых и кадровых подразделений, а сами специалисты чаще всего имеют разнообразный функционал, захватывающий решение смежных мультифункциональных задач в области работы с персоналом и HR-бренда.

Таким образом, сотрудники, отвечающие за корпоративную культуру в компании, не всегда могут оказывать прямое влияние на HR-бренд, так как данная задача не является для них приоритетной при выполнении собственных трудовых функций. При этом эти и другие специалисты, работающие в области управления персоналом, мотивируя сотрудников и повышая их удовлетворенность условиями труда и организацией в целом, в конечном итоге влияют на формирование положительного имиджа компании, который работники транслируют за пределами организации. Кроме того, специалисты по развитию HR-бренда с помощью специальных механизмов также решают и другие задачи, в том числе:

– рекрутинг, позволяющий работодателю привлекать большее число кандидатов и, следовательно, подбирать под задачи наиболее подходящего сотрудника;

– лояльность сотрудников, проявляющаяся в том числе через удовлетворение личных и надпрофессиональных интересов. Люди, приходящие в организацию, не являются только исполнителями трудовой функции – они также имеют собственные ценности, цели и желания, схожесть которых с имеющимися элементами корпора-

тивной культуры, продвигаемыми через HR-бренд, позволяет сотруднику почувствовать поддержку и единство с компанией, а также повысить его мотивацию на более эффективную работу и сотрудничество;

– сохранение и удержание персонала. Используя механизмы HR-бренда, компания работает не только на внешнего «потребителя», но и продвигает образ компании для уже работающего персонала. Внутренний PR играет в HR-брендинге не меньшую роль, чем внешний. Вследствие этого текучка кадров снижается, а качество бизнес-процессов повышается.

Исходя из последней задачи вытекает предположение, что HR-брендинг имеет два ключевых вида — внутренний и внешний. К целям внешнего HR-брендинга чаще всего относят привлечение квалифицированных и талантливых работников, создание привлекательного образа компании как работодателя на рынке труда и престижного места работы, совершенствование корпоративного имиджа организации. Для этого компании используют такие инструменты брендинга, как сотрудничество с вузами, формирование программ рекрутинга, реклама в СМИ, проведение городских массовых мероприятий, спонсоринг и др. Внутренний HR-брендинг, в свою очередь, направлен на удержание талантливых специалистов, обеспечение лояльности персонала и уменьшение его текучки, снижение сроков и затрат на наем, обучение и адаптацию сотрудников. Для осуществления этих задач формируется кадровый резерв, формируются программы повышения и поддержания лояльности персонала, создаются программы поддержки новых сотрудников, премии, корпоративные мероприятия и СМИ. В связи с чем становится закономерным влияние внутреннего HR-бренда на внешний, так как большее доверие на рынке труда вызывают отзывы действующих и бывших сотрудников компании, чем информация, представленная на сайте организации, поэтому представление кандидатов о компании во многом определяется тем, как ее воспринимают непосредственные работники.

Важно понимать, что, если за процессом становления HR-бренда не осуществляется должный контроль, он будет формироваться стихийно. Опасность бренда работодателя, сформированного таким образом, заключается в том, что он совершенно непред-

сказуем и зачастую транслирует не то, что компания хотела бы показать. У него нет цели и планируемых результатов, следовательно, никто не может предугадать, какие последствия это может повлечь. Одним из проявлений стихийного HR-бренда является самоорганизация как действующих, так и бывших работников организации в социальных сетях, при которой создаются сообщества, в которых сотрудники делятся своим мнением или опытом работы на определенном предприятии. Так, например, в информационном пространстве социальной сети «ВКонтакте» существует сообщество «Черный список работодателей Томска», которое насчитывает больше 22 тысяч подписчиков и около десяти тысяч опубликованных постов [13]. В группе публикуются анонимные посты пользователей, которые содержат как просьбы дать рекомендации относительно конкретного работодателя или места работы, так и отзывы самих работников организации, помогающие потенциальным сотрудникам понять, с какими рисками или негативными моментами в процессе трудоустройства или работы может столкнуться кандидат.

Проанализировав ключевые структурные элементы HR-бренда, его организационные условия и задачи, а также опыт российских компаний в их решении, можно сделать вывод о том, что несмотря на то, что HR-бренд является естественным элементом корпоративной культуры, который помогает развивать и продвигать её как во внешней, так и внутренней среде, тем самым привлекая наиболее талантливых кандидатов в компанию и повышая эффективность их работы, в России чаще всего руководители организации по-прежнему не уделяют этой теме должного внимания. В редких случаях можно найти организацию, в которой есть специальные люди, занимающиеся формированием, развитием и продвижением HR-бренда, компанию, у которой есть выработанная понятная стратегия HR-бренда. По этой причине во многих российских организациях формируется стихийный неконтролируемый бренд работодателя, который влечет за собой появление рисков, репутационных потерь и экономических затрат, направленных на программы рекрутинга, обучение новых сотрудников и попытки удержать персонал.

Нормативно-правовая база формирования и развития HR-бренда

В настоящее время на территории России не существует перечня специализированных правовых актов, регулирующих деятельность трудящихся в данной сфере, поэтому при реализации комплекса мер по формированию и развитию бренда работодателя сотрудники опираются на общие законодательные нормы трудового права, управления персоналом и маркетинговых инструментов, а также на внутреннюю документацию предприятия. Применение совокупных правил позволяет обеспечить законность трудовых отношений, соблюдение прав работников и топ-менеджмента компании, фиксирует ключевые аспекты корпоративной культуры. Правильное понимание и соблюдение этих норм не только способствует созданию положительного имиджа компании, но и обеспечивает устойчивое развитие её кадрового потенциала.

Основные нормативно-правовые акты:

1) Трудовой кодекс Российской Федерации – регулирует ключевые аспекты трудовых отношений, имеющих непосредственное влияние на восприятие работодателя сотрудниками и кандидатами [28]. Другими словами, благодаря Трудовому кодексу задаётся «правовая рамка», в пределах которой сосуществуют формальные отношения на рынке. Способы влияния:

– Трудовой кодекс устанавливает нормы по оплате труда, выплатам пособий, занятости и охране труда, что становится основой для справедливого и прозрачного отношения работодателя к сотрудникам. Соблюдение этих норм повышает доверие работников и способствует формированию позитивного HR-бренда;

– Защита прав работников: гарантии, прописанные в ТК РФ, создают у сотрудников ощущение защищённости и уважения со стороны работодателя, что укрепляет внутренний HR-бренд и снижает текучесть кадров;

– соблюдение трудового законодательства способствует формированию условий, в которых сотрудники чувствуют себя ценными

[28] Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 №197-ФЗ (ред. от 29.09.2025). – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/

и мотивированными, что отражается на их лояльности и желании рекомендовать компанию как работодателя;

2) внутренние корпоративные документы – влияют на бренд организации посредством формирования уникальных базисных элементов, из которых строится внутренняя корпоративная культура, миссия, ценности и принципы предприятия, передающиеся сотрудникам. Это влияет на восприятие компании как работодателя изнутри и, как следствие, на внешний HR-бренд:

– внутренние документы закрепляют миссию, видение и ценности компании, которые становятся ядром внутреннего HR-бренда. Если сотрудники понимают и разделяют эти ценности, они становятся более лояльными и вовлечёнными в работу;

– корпоративная документация собирает в одном месте и четко прописывает правила, стандарты поведения, процессы адаптации и развития персонала, создает прозрачность и доверие внутри коллектива. Это улучшает личный опыт сотрудников и повышает внутренний имидж;

– документы, регулирующие систему мотивации, поощрений, обучения и карьерного роста за счет прописанных шагов и алгоритмов, помогают создавать условия для повышения производительности и удовлетворённости персонала, что снижает текучесть персонала;

– внутренние документы помогают избежать рассогласованности между тем, как компания позиционирует себя снаружи и как она воспринимается изнутри. Несоответствие может привести к недоверию и снижению вовлечённости сотрудников, что негативно скажется на HR-бренде;

3) стандарт ИСО 30414:2018 «Управление человеческими ресурсами – Руководство по внутренней и внешней отчетности в области человеческого капитала [29]. Документ является первым международным стандартом, который позволяет организациям получить четкое представление о реальном вкладе человеческого капитала в их деятельность. Он регулирует HR-бренд косвенно через рекомендации по оценке и отчетности о ключевых аспектах управ-

[29] URL: https://www.novotest.ru/news/world/the-new-international-standard-iso-30414-reporting-on-human-capital/

ления человеческим капиталом, которые влияют на восприятие работодателя и его привлекательность на рынке труда. В частности, стандарт включает комплекс показателей, охватывающих такие области, как организационная культура, набор и удержание персонала, текучесть кадров, производительность, здоровье и безопасность, а также лидерство. Все эти элементы тесно связаны с формированием и поддержанием положительного бренда, поскольку они отражают, как организация управляет своим персоналом и насколько она привлекательна для текущих и потенциальных сотрудников.

Стандарт предоставляет организациям методику для прозрачной и сопоставимой отчетности по человеческому капиталу, что позволяет не только внутренне оценивать эффективность HR-стратегий, но и демонстрировать заинтересованным сторонам (включая соискателей и сотрудников) реальный вклад и ценность персонала. Это способствует укреплению доверия и улучшению репутации работодателя, что является ключевым аспектом HR-бренда;

4) маркетинговые стандарты. Регламентируют HR-бренд, основаны на применении классических маркетинговых принципов и инструментов, адаптированных для привлечения, удержания и развития сотрудников. Основные положения включают:

– использование всех правил классического маркетинга, но с фокусом на кандидатах и сотрудниках вместо клиентов. При этом бренд строится через коммуникацию, создание привлекательного имиджа работодателя и интеграцию маркетинговых методов в HR-процессы;

– формирование ценностного предложения работодателя (Employer Value Proposition, EVP), которое отражает корпоративную культуру, возможности карьерного роста, условия труда и другие преимущества для сотрудников;

– применение маркетинговых инструментов для создания узнаваемого бренда работодателя через различные каналы коммуникации: социальные сети, сайты, карьерные порталы, участие в мероприятиях, публикации в СМИ и промоакции;

– внутренний маркетинг – направлен на повышение лояльности и вовлеченности сотрудников через программы мотивации, корпоративную культуру, обучение и развитие, а также эффективные коммуникации внутри компании;

– аналитика и мониторинг ключевых показателей эффективности, среди которых количество и качество откликов на вакансии, скорость найма, удовлетворенность сотрудников и коэффициент удержания.

Таким образом, нормативно-правовая база играет ключевую роль в формировании и развитии HR-бренда, обеспечивая правовую основу для всех процессов, связанных с управлением человеческими ресурсами. Соблюдение действующего законодательства в области трудового права, охраны труда, защиты персональных данных и антикоррупционных норм не только защищает законные интересы кандидатов и работодателей, но и способствует созданию доверия между всеми участниками трудовых отношений. Это особенно важно в условиях высокой конкуренции на рынке труда, где репутация компании как социально ответственного и законопослушного работодателя становится значимым конкурентным преимуществом.

Кроме того, с ее помощью регулируются стандарты прозрачности и этики в коммуникациях с потенциальными и текущими сотрудниками, что способствует формированию позитивного имиджа организации в информационном пространстве. Правильное применение правовых норм позволяет минимизировать риски конфликтов и судебных разбирательств, что также укрепляет стабильность и привлекательность HR-бренда. В совокупности комплексное соблюдение нормативно-правовых требований становится фундаментом для устойчивого развития корпоративной культуры и повышения лояльности сотрудников, что напрямую отражается на эффективности бизнеса и его долгосрочных перспективах.

Все вышеперечисленное позволяет сделать вывод о том, что нормативные акты не только выступают инструментом регулирования формальных аспектов трудовых отношений, но и выступают стратегическим элементом формирования конкурентоспособного и привлекательного HR-бренда, способного привлекать и удерживать талантливых специалистов, поддерживать высокий уровень мотивации и создавать позитивный общественный образ компании.

Формы и технологии создания и развития HR-бренда на российском рынке труда

На сегодняшний день компании, которые борются за высококвалифицированные кадры на рынке труда и стремятся к лидерству, выстраивают определенные модели работы с кандидатами и создают положительный образ работодателя, тем самым формируя наиболее благоприятное мнение об организации как о потенциальном рабочем месте. Если HR-бренд организации формируется в компании, в которой уже существует состоявшаяся корпоративная культура, то нет необходимости выстраивать его с нуля. Используя элементы корпоративной культуры, организации формируют индивидуальный HR-бренд, который демонстрирует во внешнюю среду сильные стороны предприятия. Но бывают случаи, когда в организации нет выстроенной корпоративной культуры. Тогда компания искусственно проектирует свои ценности, нормы и традиции, которые после начинает транслировать в местное сообщество, указывать в вакансиях при поиске сотрудников, внедрять в используемые информационные площадки и социальные сети. Это может представлять опасность для имиджа компании на рынке труда, потому что кандидат, придя в организацию, которая смогла себя хорошо зарекомендовать, но в которой корпоративная культура либо не сформирована, либо только начинает внедряться, может столкнуться с тем, что его ожидания не совпадают с реальностью, что, безусловно, наносит имиджевый урон бренду работодателя. Для продвижения главных целей, ценностей и преимуществ работы в конкретной компании организации прибегают к механизмам и технологиям HR-бренда, таким как:

– развитие волонтерских программ. Сегодня кандидаты выбирают место для работы предельно тщательно, так как им важно, чтобы ценности организации, в которой они работают, соотносились с их собственными мировоззренческими ожиданиями и принципами. И волонтерские программы являются одним из наиболее доступных способов четко транслировать приоритеты компании и продвигать её социальную миссию. Благодаря хорошо продуманной корпоративной волонтерской программе организации увеличивают производительность труда, стимулируют вовлеченность персонала в жизнь и развитие организации, улучшают качество работы персонала, повышают сплочённость коллектива и снижают

смену кадров. По этой причине компания акцентирует внимание сотрудников на важности проекта, делает его частью своей организационной культуры и привлекает к участию в нем самых разных заинтересованных лиц.

Например, одна из самых известных и прогрессивных компаний в России – «Яндекс» активно участвует в благотворительных проектах. В рамках социального проекта «Помощь рядом» она реализует несколько программ, направленных на поддержку некоммерческих организаций.

Примером таких программ является «Товары для НКО». Она обеспечивает ежегодную поддержку благотворительных организаций, выделяя средства для закупки товаров первой необходимости и сопровождая процесс их приобретения. Все расходы оплачиваются из фонда «Помощь рядом», который формируется из пожертвований пользователей и вклада самой компании.

Еще одной актуальной программой поддержки является «Округление». Она осуществляется через сервисы доставок и пассажироперевозок. В каждом из этих сервисов можно оформить подписку на округление стоимости услуги на разные суммы и разница, полученная в результате округления, направляется на организацию поездок для маломобильных граждан, а также на закупку продуктов и товаров первой необходимости для нуждающихся. Кроме того, ежемесячно фонд пополняется и за счет средств самой компании.

Другим примером внедрения корпоративного волонтерства является известная по всему миру компания «Apple», которая более 15 лет сотрудничает с организацией «(PRODUCT)RED», направленной на поддержку Глобального фонда борьбы со СПИДом в Центральной и Западной Африке. За это время идея помощи ВИЧ-положительным людям настолько укоренилась в компании, что стала одним из важнейших направлений волонтерской деятельности для «Apple», в рамках которой компания производит денежные отчисления в фонды, отправляет лекарства, а сотрудники с ВИЧ помогают тем, у кого вирус диагностирован недавно [5];

– стажировочные программы. Подобные программы обычно предназначены для студентов и представляют собой возможность получить свой первый профессиональный опыт, развить важные навыки и начать карьеру в крупной компании. Для организации же

это шанс привлечь молодых специалистов, которые прошли обучение по современным программам и готовы привнести новые идеи в рабочий процесс.

Яркий пример организации, которая активно использует эту технологию для продвижения своего HR-бренда, – это агропромышленный холдинг «Сибагро» с проектом «Лидер» [36]. Проект рассчитан на молодых специалистов до 30 лет, не имеющих опыта работы или со стажем не больше 3 лет, которые находятся в процессе завершения обучения в университете или уже окончили его. Программа направлена на ускоренную подготовку молодых специалистов и помощь в получении работы на предприятии с возможностью карьерного роста.

Другим примером использования данного инструмента стал «СИБУР Холдинг», предлагающий инновационный подход к организации стажировок для обучающихся [42]. СИБУР использует программы как эффективный инструмент для продвижения бренда работодателя через несколько ключевых механизмов. Во-первых, стажеров почти сразу привлекают к реализации важных проектов в компании опытных сотрудников, что дает возможность получать практический опыт, получать знания и не стоять на месте, также компания предлагает оплачиваемую стажировку с гибким графиком, что делает программу привлекательной для студентов и помогает им совмещать учебу с практикой, усиливая вовлеченность и положительное восприятие работодателя. Отбор на стажировку проходит через несколько этапов, включая интервью с HR и руководителями, что позволяет компании тщательно отбирать мотивированных кандидатов и формировать имидж серьезного и профессионального работодателя. У наиболее выдающихся стажеров повышается вероятность дальнейшего трудоустройства в компании, что демонстрирует перспективы карьерного развития и привлекает талантливых кандидатов;

– корпоративные события также являются одним из инструментов HR-брендинга, который позволяет всесторонне транслировать ценности организации как для действующих сотрудников, так и для потенциальных кандидатов. Мероприятия помогают компании решать задачи командообразования, разрабатывать систему нематериальной мотивации сотрудников, снимать психологическое

напряжение в коллективе. Поскольку ивент-сфера не имеет жестких рамок, работодатель, учитывая ценности и требования к развитию организации, может создать уникальное многофункциональное событие, которое будет закрывать потребности аудитории.

Например, одним из приоритетов Сбера на сегодняшний день является психологическое здоровье сотрудников и борьба с их выгораниями, как профессиональными, так и эмоциональными. Для решения этих задач компания разработала программу «Mindfulness», которая помогает взращивать в сотрудниках основы осознанного управления состоянием. В рамках данной программы проходит серия мероприятий, снижающих общий уровень тревожности, повышающих фокус на решение конкретных задач [24].

В настоящее время всё большую популярность приобретают корпоративные мероприятия, направленные на укрепление семейных уз. Многие компании устраивают «Детские дни», в рамках которых родители могут привести своих детей на работу, где им проведут увлекательные экскурсии и предоставят возможность окунуться в атмосферу рабочего процесса вместе с родителями. Несмотря на то что такой формат пришел к нам с Запада, данная разновидность ивентов отлично вписывается в политическую повестку современной России и пользуется высоким спросом.

«Русская медиагруппа» ежегодно организует дни открытых дверей – важное и долгожданное мероприятие, которое позволяет участникам не только познакомиться с внутренней кухней работы радиостанции «Русское Радио» и телеканала RU.TV, но и погрузиться в атмосферу творческого и профессионального коллектива [37]. В рамках этих дней открытых дверей гости имеют уникальную возможность увидеть, как создаются популярные радиопрограммы и телепередачи, познакомиться с ведущими, техническими специалистами и другими сотрудниками, а также задать интересующие вопросы и получить ценные советы для тех, кто мечтает построить карьеру в медиаиндустрии.

Особое внимание уделяется Детскому дню – отдельному событию, которое проводится в рамках общего мероприятия и ориентировано на сотрудников с детьми. Этот день становится прекрасной возможностью для руководства компании продемонстрировать персонализированный подход к своим подчинённым, проявить заботу и внимание к их семейным ценностям. Организация Детского

дня не требует больших затрат ресурсов, но при этом значительно укрепляет корпоративный дух, повышает лояльность сотрудников и способствует созданию дружелюбной и поддерживающей атмосферы в коллективе. В этот день для детей проводятся разнообразные развлекательные и образовательные программы, мастер-классы и интерактивные игры, что позволяет родителям спокойно работать, зная, что их дети находятся в надёжных руках и получают позитивные впечатления;

– профориентационная работа. На сегодняшний день рынок труда находится в условиях кадрового голода, и многие вакансии могут не находить отклик в течение многих месяцев. Самые прогрессивные российские работодатели нашли выход – профориентационная работа со школами, учреждениями СПО и вузами как долгосрочная перспектива в подготовку собственных кадров. Организации еще в период школьного образования могут подмечать для себя наиболее перспективные кадры и «растить» их под себя – организовывать поездки на различные конференции, выдавать премии, заключать контракты о целевом обучении. Но для компаний, которые не используют данную стратегию, также существуют следующие способы привлечь кандидатов на этапе обучения.

1. Дни карьеры. Чаще всего дни карьеры проводятся на базе учебных заведений, и эта разновидность является наиболее выгодной для компании, так как работодатель, учитывая профили обучения в конкретном учреждении, с большей вероятностью сможет найти для себя наиболее подходящие кадры. При работе в таком формате организации стараются заинтересовать как можно больше студентов, используя для этого яркие стенды, различные брошюры и мерч, приглашая интересных спикеров и медийных личностей, проводя мастер-классы и квесты. Участвуя в дне карьеры, работодатель может закрыть стартовые вакансии, продвинуть свой HR-бренд, посмотреть, как работают со студентами другие компании, организовать сотрудникам погружение в работу с молодёжью.

Так, на общеуниверситетском дне карьеры, который проходил 7 и 8 апреля на базе Московского государственного университета, было представлено более 20 крупных компаний из разных направлений, среди которых оказались Газпромбанк, ВТБ, VK, Russia Today, Росатом и др. [6]. В качестве другого примера удачного при-

менения данной технологии может выступать Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники. В ТУСУРе ежегодно проводятся дни карьеры, крайним из них был форум «Карьера GO», проходивший 19 и 20 марта 2024 года. В мероприятии приняли участие 4 крупные российские компании в сфере IT и добычи полезных ископаемых – «Rubius Company», «Тинькофф», «Центр Финансовых Технологий» и «Газпром трансгаз Томск». Для участников были проведены образовательные интенсивы и встречи, на которых студенты могли задать вопросы представителям организации. Также ТУСУР запустил платформу «Биржа проектов». Она призвана помочь компаниям найти потенциальных участников для их проектов среди студентов Большого университета, а студентам – место будущей работы, стажировки или практики.

2. Создание специализированных кафедр предприятий при университетах. Крупные российские компании, обладающие достаточными ресурсами и стремлением к развитию своего дела, создают собственные кафедры в вузах. Это позволяет им активно участвовать в процессе обучения и подготовки будущих специалистов. Сотрудники компаний становятся активными участниками создания образовательных программ и курсов, самостоятельно проводят занятия. Эта форма взаимодействия между образовательными учреждениями и бизнесом широко распространена на Западе, однако и в России ряд организаций успешно внедрили её в свою практику. Одним из первых стал Яндекс, который открыл кафедру анализа данных при Московском физико-техническом университете, где готовят специалистов в области Data Science [30].

На базе вузов Томска также создаются специализированные кафедры. В Томском государственном университете систем управления и радиоэлектроники их насчитывается 7, одной из которых является кафедра «Радиоэлектроника сверхвысоких частот», организованная совместно с АО «НПФ «Микран» [31]. Особенность обучения заключается в том, что студент, не прекращая получать образование по своей основной специальности, имеет возможность по-

[30] URL: https://old.mipt.ru/education/chairs/da/about.php
[31] URL: https://www.micran.ru/

сещать лекции топ-менеджеров и ивенты, связанные с деятельностью компании. Помимо этого, обучение включает в себя практические занятия, на которых студенты создают прототипы различных устройств и изучают все стадии рабочего процесса «Микрана»: от появления идеи до защиты проекта и создания маркетинговой стратегии;

– система амбассадоров. Амбассадорство – это способ продвижения бренда, при помощи которого компании формируют лояльность к своим продуктам и увеличивают количество продаж, а амбассадор бренда – это человек, который представляет организацию, при этом не являясь ее официальным представителем. Именно такой вид рекламы сегодня является одним из самых эффективных и распространенных. Многие организации используют данную технологию не только для продвижения своих продуктов, но и для привлечения талантливых кандидатов на работу.

Так, например, социальная сеть «ВКонтакте» в 2018 году запустила проект «Экосистема VK». Изначально программа была рассчитана на студентов и сотрудников высших учебных заведений, но сейчас заявки на участие в конкурсе на вступление в корпус амбассадоров могут все желающие молодые люди. Кандидатам необходимо выполнить творческие задания и пройти тестирование в мини-приложении, разработанном для прохождения программы, затем участникам на выбор предоставляют три направления обучения: «технологии», «социальная ответственность» или «цифровые системы», пройдя которые они должны рассказывать о технологиях и трендах в сфере, выбранной ими, в университетах, блогах и на других площадках. За 7 лет существования «Экосистемы VK» амбассадорами проекта стали 298 человек из 68 вузов России, которые провели более 2700 мероприятий и реализовали семь межуниверситетских проектов;

– участие в выставочной деятельности как сквозной инструментарий также имеет большое значение для эффективной реализации маркетинговых задач и продвижения HR-бренда организации. Стоит отметить, что компании принимают участие в выставках или ярмарках для решения разнообразных задач:

1. Ярмарка – это мероприятие, имеющее в первую очередь коммерческую направленность. Она выступает в качестве площадки,

на которой организация может продвигать свой продукт, искать единомышленников, спонсоров, заключать договоры.

2. Выставка, в свою очередь, используется компаниями с целью продемонстрировать свои достижения, обменяться опытом, знаниями и идеями.

Иногда такие мероприятия устраивают карьерные центры, в том числе в рамках карьерных форумов. Там представители компаний рассказывают об организации, в которой они работают, без использования явной агитации. Они завлекают людей посредством проведения образовательного блока или с помощью интересных наставнических практик, что также помогает транслировать HR-бренд аудитории.

Например, в декабре 2019 года в Томске проходил всероссийский молодёжный карьерный форум «Дискурс» [32]. В рамках этого мероприятия компания «Unilever», одна из крупнейших международных производителей товаров повседневного спроса, поделилась своей философией и корпоративной культурой, которые основываются на инициативности и стремлении к развитию. Также компания представила программы, ориентированные на студентов, которые хотят развиваться в сфере бизнеса.

На этом же форуме представитель компании «Северсталь» рассказал о том, как проходит рабочий день специалиста по Data Science, а также представил будущие проекты и цели организации;

– социальные сети и медиапространство. Развитие технологий и их повсеместное внедрение сделали возможным использование цифровых каналов для поиска и привлечения сотрудников, а пандемия коронавируса превратила их в наиболее эффективный и доступный инструмент HR-брендинга. Поэтому сегодня компания, которая не представлена в интернете и не имеет качественного и удобного оформления на различных площадках, не существует для соискателей. Развитие HR-бренда через цифровые каналы особенно актуально, потому что большинство активностей, связанных с его формированием, развитием и применением, рассчитано на молодых людей, которые являются целевой аудиторией сети Интернет. Существует несколько цифровых каналов, при помощи которых компании занимаются продвижением в медиапространстве.

[32] URL: https://www.nsu.ru/n/career/media/news/2879174/

1. Сайт. Сегодня наличие корпоративного сайта является чуть ли не обязательным условием для любой крупной или средней организации. Он призван удовлетворить запросы сразу нескольких целевых аудиторий – потенциальных клиентов и сотрудников. Для кандидатов создаются специальные разделы, такие как «О компании», «Вакансии» и «Контакты». Некоторые крупные компании создают отдельные сайты для кандидатов и сотрудников на альтернативных площадках. На них также рассказывается о компании и свободных вакансиях, но уже с большим упором на корпоративную культуру и жизнь сотрудников внутри организации.

Например, на сайте медиахолдинга «Rambler&Co» всегда много новостей о достижениях и повседневной жизни организации, при этом за счет быстрого роста организации в карьерном разделе всегда много вакансий. Rambler&Co сделали акцент на своём внутреннем job-board'е – так кандидатам намного проще откликнуться на запрос работодателя: резюме и портфолио можно прикрепить сразу в одном месте. Также на сайте компания пишет о готовности открыть новую вакансию для кандидата в случае, если он не нашел подходящей среди опубликованных. Это позиционирует компанию как работодателя, который открыт к изменениям, готов гибко реагировать на изменения тенденций рынка и не скован четкими правилами и регламентами.

2. Социальные сети. Для продвижения бренда работодателя организации могут использоваться практически любые социальные сети, например, «Вконтакте», «Одноклассники» и др. Выбор социальной сети при этом может исходить из того, на какую целевую аудиторию направлена деятельность компании. Целевую аудиторию «Одноклассников» составляют люди старшего возраста, а «Вконтакте» сочетает в себе контент, способный заинтересовать людей разных возрастов, но преимущественно молодых и взрослых – от 25 до 40 лет.

ПАО «Сбербанк», который является лучшим работодателем России по версии «HeadHunter», тоже имеет несколько сообществ в социальной сети «ВКонтакте». Основная страница банка имеет

более 3 миллионов подписчиков, а страница, созданная для привлечения потенциальных сотрудников, насчитывает почти 92 тысячи подписчиков [33].

3. Мессенджеры. Самым удобным мессенджером для продвижения HR-бренда на российском рынке считается «Telegram». В нем организация может создать свой собственный канал, в котором есть возможность публиковать контент, размещать рекламу, получать обратную связь от аудитории.

Телеграм-канал российского сервиса для поиска авиабилетов «Aviasales» собрал аудиторию более 200 тысяч подписчиков. В нем компания публикует интересные новости о событиях в мире, подборки необычных мест и мероприятий, которые стоит посетить, изменения в работе различных российских авиакомпаний, тематические мемы, а также лайф-контент от работников организации «здесь и сейчас». Такой живой вовлекающий контент вызывает отклик у аудитории – под каждой публикацией подписчики оставляют реакции и комментарии.

4. Профили компаний на сайтах для поиска работы. Хорошо заполненный профиль компании на карьерном сайте позволяет кандидатам найти всю интересующую их информацию в одном месте. Такие сайты помогают организациям привлекать аудиторию, которая прежде о них не знала, но заинтересована в конкретном виде деятельности.

Компания Сбер имеет несколько профилей разного направления на сайте hh.ru, одним из которых является профиль «ООО Сбер Бизнес Софт» [34]. В профиле указаны активные вакансии организации, краткая информация о ее работе и ценности, которых придерживаются сотрудники. Также сайтом предусмотрена возможность подписаться на профиль, чтобы следить за изменениями, которые в нем происходят.

5. Видеохостинги. Наиболее известными видеохостингами в России являются RuTube и YouTube, которые можно считать самыми удобными цифровыми каналами для привлечения потенци-

[33] URL: https://sber.pro/publication/sber-priznan-luchshim-rabotodatelem-rossii-po-versii-head-hunter/
[34] URL: https://sberbs.ru/

альных сотрудников через видеосредства, но крупные, уже состоявшиеся на рынке компании могут использовать их для поддержания вовлеченности кандидатов в жизнь организации и ее корпоративную культуру.

Примером удачной работы можно назвать крупную российскую компанию «Аэрофлот». Медиакоманда организации ведет канал на YouTube, публикуя разнообразный контент, включающий в себя интервью с работниками, экспертные видео, лайф-контент, проводит дни открытых дверей онлайн. Такой подход позволяет Аэрофлоту не только увеличить охваты и расширить целевую аудиторию, но и максимально погрузить зрителей в жизнь организации, продемонстрировать корпоративную культуру и конкурентные преимущества.

6. Нейросети за короткий период стали мультифункциональным инструментом, который компании могут применять в разных сегментах своей деятельности. При помощи искусственного интеллекта можно упростить ведение социальных сетей, делегировав ему написание текстов и создание визуального контента, помимо этого, нейросети способны в значительной степени воздействовать на процессы рекрутинга через внедрение в создание текстов для вакансий, карьерных сайтов, создание чат-ботов для общения с потенциальными кандидатами и ответов на вопросы.

Примером активного внедрения искусственного интеллекта в рабочие процессы компании является «Лаборатория Касперского» – российская компания с мировым именем, специализирующаяся на разработке систем защиты против компьютерных вирусов. Организация активно развивает образовательные инициативы, связанные с нейросетями, включая запуск обучающих курсов по безопасной работе с ИИ для сотрудников компаний. Это способствует формированию положительного имиджа работодателя как инновационной и ответственной компании, инвестирующей в развитие кадрового потенциала в области передовых технологий.

Кроме того, «Лаборатория Касперского» использует нейросети для создания креативных проектов, например, платформу Safer Tomorrow, которая с помощью нейросети отвечает на вопросы о

будущем, что усиливает узнаваемость бренда и его ассоциацию с передовыми технологиями [35].

7. Рассылки также представляют собой информацию о компании, собранную в одном месте, но используются для распространения среди организаций, содержащих большое количество заинтересованных в трудоустройстве лиц, например, среди университетов, школ, специализированных курсов.

Несмотря на то что все вышеописанные нами инструменты являются универсальными и могут применяться в различных сферах бизнеса, для их эффективного использования необходимо учитывать уникальные особенности и специфику той отрасли, в которой функционирует предприятие. Особенно это актуально для сегмента креативных индустрий, где традиционные подходы к формированию и продвижению бренда работодателя требуют значительной адаптации и корректировки.

Под креативными индустриями принято понимать экономическую деятельность, непосредственно связанную с созданием, продвижением на внутреннем и внешнем рынках, распространением и (или) реализацией креативного продукта, обладающего уникальностью и экономической ценностью. Данный сектор экономики является одним из наиболее динамично развивающихся за последние годы, включая в себя такие направления деятельности, как дизайн, IT и разработка программного обеспечения, компьютерная графика и анимация, архитектура и урбанистика, образование, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, гастрономия, кино и видео, изобразительное искусство, компьютерные игры, медиа и реклама, мода, литературная и издательская деятельность, музыка и саунд-дизайн.

Ключевое отличие бренда работодателя в креативных индустриях заключается в особом фокусе сотрудников на самореализации, творческой свободе и уникальной корпоративной культуре. В отличие от более классических и консервативных организаций, где основными ценностями выступают стабильность, социальные гарантии и материальное вознаграждение, специалисты креативного сектора – такие как SMM-специалисты, деятели культуры, дизай-

[35] URL: https://www.it-world.ru/tech/cfbbtz8vak8ws8k0owoskggoowgw0k0.html

неры различных направлений, артисты, представители медиа и рекламы – прежде всего стремятся к возможности профессионального роста, самовыражения и реализации своих творческих идей.

Для этих работников важна не только сама работа, но и атмосфера в коллективе, уровень доверия и поддержки со стороны руководства и коллег. Они ценят возможность влиять на рабочий процесс, участвовать в принятии решений и воплощать в жизнь нестандартные проекты, которые позволяют раскрыть их потенциал и развить личные навыки. Гибкость организации, высокая адаптивность к изменениям и открытость к экспериментам становятся ключевыми факторами привлекательности работодателя в этой сфере.

Кроме того, корпоративная культура в креативных индустриях зачастую строится на принципах сотрудничества, взаимного уважения и поддержки, что способствует формированию сильного внутреннего сообщества и повышению лояльности сотрудников. В таких компаниях важна не только формальная мотивация, но и эмоциональная вовлечённость, чувство принадлежности к уникальному коллективу, где каждый может внести свой вклад и быть услышанным. Этот набор уникальных характеристик сферы креативных индустрий и изменение в восприятии самого понятия «работа» влекут за собой немаловажные изменения в применении инструментов продвижения HR-бренда:

– быстрая адаптация к изменениям в работе с целевой аудиторией. Потенциальные кандидаты в данной сфере – это зачастую молодые люди с самыми разными целями и интересами, которые могут быстро сменяться в соответствии с трендами. Поэтому организации необходимо гибко реагировать на изменения, связанные с местами поиска работы, подходами к процессам найма и удержания сотрудников, которые могут включать внедрение нестандартных форматов собеседований или тестовых заданий, а также уметь привлекать и интегрировать в команду таланты с различными взглядами на работу и карьеру;

– поддержка инноваций и инициатив. Данный пункт включает в себя не только методы нематериальной мотивации персонала, но и предоставление сотрудникам доступа к необходимой информации, помещениям, оборудованию и так далее. Такой подход не только дает толчок к развитию сотрудников как самостоятельных единиц,

но и помогает им почувствовать себя значимым элементом организации, ради которого готовы выделять дополнительные ресурсы;

– постоянный диалог внутри компании. Для более ясного понимания течения процессов внутри компании необходимо проводить регулярный сбор и анализ обратной связи от сотрудников и руководителей подразделений, а также давать оценку работе персонала, используя различные методы. Такой подход позволит анализировать результаты и эффективность использующихся стратегий для внедрения необходимых изменений и повышения качества взаимодействия;

– развитие внутреннего сотрудничества и коллабораций. Объединение людей с различными профессиональными навыками в рамках работы над проектами благотворно повлияет на сплочение коллектива и обмен опытом между отделами и специалистами. А развитие системы коллаборирования позволит не только расширить зону влияния предприятия, но и послужит почвой для появления новых проектов, способных заинтересовать сотрудников;

– использование социальных сетей и креативного маркетинга.

1. Контент-маркетинг. Формат контента должен быть более креативным и оригинальным. Это могут быть не только статьи и посты, но и видеокейсы, интерактивные истории, подкасты и онлайн-трансляции с участием сотрудников, демонстрирующие творческий процесс и корпоративную культуру. Помимо этого, в ряде случаев контент может быть связан с деятельностью предприятия лишь косвенно, делая упор на трендах и актуальных событиях.

2. Использование нескольких платформ. Поскольку современная молодежь редко ограничивает себя пребыванием только на одной интернет-платформе, компании необходимо иметь профили сразу в нескольких социальных сетях, чтобы привлечь как можно больше потенциальных соискателей. При этом важно учесть, какие именно площадки пользуются спросом у целевой аудитории бренда.

3. Создание и демонстрация уникальных черт. Для того чтобы выделиться в медиапространстве организация должна создать ряд визуальных или текстовых якорей, которые будут создавать короткий ассоциативный ряд. Для этого можно использовать корпоративные цвета, TOV, специфику работы, сотрудников.

Таким образом, компании в попытках привлечь как можно больше талантливых и перспективных кандидатов применяют разнообразные технологии для развития и продвижения HR-бренда. Современные инструменты, такие как платформы для онлайн-рекрутинга, аналитика данных, искусственный интеллект и автоматизация коммуникаций, позволяют значительно упростить и ускорить процесс поиска и отбора нужных специалистов. Более того, эти технологии помогают не только находить подходящих кандидатов, но и формировать уникальный имидж компании, который отражается в корпоративной культуре и становится неотъемлемой частью жизни сотрудников. В результате создаётся атмосфера, способствующая профессиональному росту, творческому развитию и высокой мотивации персонала.

Интересно отметить, что в сфере креативных индустрий – таких как дизайн, реклама, медиа и искусство – также широко применяются современные технологии, однако здесь они требуют особой адаптации. Креативные профессии предъявляют уникальные требования к инструментам и методам работы, поскольку в них важна не только эффективность, но и вдохновение, гибкость мышления, а также возможность экспериментировать и создавать что-то принципиально новое. Поэтому технологии в креативных индустриях часто интегрируются с творческими процессами, поддерживая коллаборацию, визуализацию идей и интерактивное взаимодействие, что позволяет компаниям не только сохранять конкурентоспособность, но и развивать инновационный потенциал.

Опыт продвижения HR-бренда российских компаний из сферы креативных индустрий

Сфера креативных индустрий является разнообразной и динамично развивающейся, но несмотря на это большое количество компаний из сегмента функционируют в рамках устаревших парадигм, не воспринимая необходимости изменений. В связи с этим важным является анализ уже существующих успешных примеров продвижения бренда работодателя организациями креативных индустрий с целью демонстрации и передачи данного опыта. В качестве кейсов нами были выбраны компании регионального и международного масштаба. Первой рассматриваемой организацией

стал «Музей славянской мифологии», расположенный в Томске [34].

Компания является крупнейшим частным музеем за Уралом и поднимает важные темы в своей работе. У музея есть четкая миссия – сохранение исторической памяти и приобщение к ней новых поколений. Они продвигают ее через уникальные образовательные и культурные инициативы, используя стратегии, присущие креативному сегменту рынка:

1) внедрение новых подходов взаимодействия с посетителями. Одной из отличительных черт экспозиции музея является интерактивность и отсутствие смотрителей в залах, что привлекает большое количество аудитории и создает более глубокий эмоциональный контакт. Такой метод создает образ прогрессивной и следующей трендам организации в глазах соискателя;

2) образовательные программы. В пространстве проводится широкий спектр образовательных программ, включающий лекции и исследовательские проекты. Это не только способствует формированию положительного имиджа музея как образовательного центра, но и показывает перспективы развития сотрудников и их приверженность своему делу;

3) культурные события. Организация создает мероприятия, например, Сибирский фестиваль керамики и Межрегиональный «Медвежий фестиваль», что привлекает внимание к его деятельности у аудитории и помогает разнообразить работу сотрудников за счет проектной деятельности;

4) поддержка современного искусства. Музей сотрудничает с художниками «старого жанра», творчество которых сегодня не так востребовано, как раньше, и с начинающими деятелями из выставочной сферы. Благодаря этому создается образ организации, близкой к народу и готовой прийти на помощь;

5) приверженность своему делу. Музей позиционирует себя как единственный в своем роде проект, который сохраняет память о славянской мифологии и культуре и активно продвигает ценности в социальных сетях. Это создает идентичность, которая выделяет его среди других музеев и учреждений;

6) корпоративный стиль. У музея есть визуальная айдентика – красный и белый цвет, народный орнамент. Все в организации

оформлено в соответствии с ним: от входной группы до формы персонала и информационных табличек экспозиции;

7) работа с медиаплатформами. У компании есть современный сайт и несколько страниц в социальных сетях, с помощью которых осуществляется взаимодействие с аудиторией. Публикуется разнообразный контент, но преобладают посты и статьи.

Первый музей славянской мифологии является компанией с развитым брендом работодателя, которая активно продвигает его при помощи различных стратегий. Благодаря этому происходит «омоложение» сотрудников – почти половина штата – молодые люди в возрасте до 35 лет.

Вторым нашим кейсом стала российская организация, бренд которой известен по всему миру – студия дизайна Артемия Лебедева [38]. Она является мультидисциплинарным проектом и самой большой дизайн-студией в России и Восточной Европе, которая занимается абсолютно всеми видами дизайна, работой со смыслами, разработкой креативных стратегий. Для повышения своей узнаваемости компания использует следующие приемы.

1. Построение бренда вокруг личности. В данном случае это создатель студии Артемий. Его именем названа организация, он является ее руководителем и публичным лицом. Помимо этого Лебедев – блогер, который активно ведет свои страницы в социальных сетях, что помогает соискателям узнавать ценности компании от того, кто их создал.

2. Прозрачность рабочих процессов. Данная студия одна из немногих, кто публикует все процессы в открытом доступе от эскизов до прототипов, объясняя это тем, что «воспитывает новую школу».

3. Работа со смыслами. Многие работники в интервью отмечают, что их первостепенной задачей является не разработка красивой картинки, а сохранение первоначального значения. Такая ценность организации откликается тем, кто действительно хочет творить и привлекает более осмысленную аудиторию.

4. Отбор специалистов. Рекрутинговый процесс в студии выстроен таким образом, что после испытательного срока в компании остаются работать менее трети от всего числа нанятых. Это формирует образ сильного бренда, в котором работают наиболее квалифицированные кадры.

5. Отсутствие четкой иерархии. В организации нет руководства, что воспитывает коллективную ответственность у сотрудников и создает условия для креативности и личностного развития.

6. Уникальная корпоративная культура. Студия не принимает традиционные взгляды на культуру организации, вместо нее создана «антикорпоративная атмосфера», где ценится личность и навыки каждого сотрудника. Это привлекает творческих людей, которые не хотят работать в стандартных условиях.

7. Развитие командного духа. Организация делает акцент на командной работе на равных, что усиливает два предыдущих пункта. Также она является примером уважения к труду своих подчиненных, так как каждый проект отмечается именами всех участников, что в любом сегменте рынка встречается достаточно редко.

8. Разнообразие проектов. Компания берется за проекты разной направленности и часто инициирует собственные проекты, что позволяет сотрудникам делать свою работу более разнообразной и не стоять на месте.

9. Использование медиапространства и создание инфоповодов. Студия Артемия Лебедева отличается эксцентричным позиционированием, которое открыто демонстрирует на своих страничках во ВКонтакте и Телеграме. Они подключают к работе с медиа инфлюенсеров, создают контент разных форматов и направленностей, что привлекает максимальное количество пользователей.

Для каждой организации вне зависимости от сферы деятельности необходимо применение технологий и стратегий развития бренда работодателя для более эффективного функционирования, а универсальность инструментов брендинга позволяет создать уникальный набор компонентов, способных закрыть потребности конкретной компании.

В 2024 г. проведено интервью с 5 специалистами Томской области, чья профессиональная деятельность непосредственно связана с подбором персонала в креативных индустриях. Выборка респондентов включала представителей различных секторов:

1) HR-менеджер агентства «Street Vision» – организатора крупнейших в Сибири фестивалей уличного искусства;

2) PR-менеджер «Первого музея славянской мифологии», расположенного в Томске;

3) специалист кадрового отдела школы IT-профессий «ASAP Education»;

4) HR-директор медиахолдинга «Рекламный дайджест»;

5) ассистент руководителя производства одежды «patalaha`s».

Основной целью интервьюирования стало выявление ключевых тенденций и трансформаций, происходящих в сфере управления персоналом и HR-брендинга. В ходе бесед респондентам задавались вопросы, специально разработанные для анализа трех основных аспектов: изменений в поведении современных кандидатов на рынке труда, эволюции подходов к управлению брендом работодателя, а также современных практик формирования и развития корпоративной культуры. Особое внимание уделялось выявлению отраслевой специфики креативных индустрий, а также различий в подходах к работе с представителями разных поколений. Интервью проводились по полуструктурированной методике, что позволило, с одной стороны, придерживаться единой системы вопросов для всех респондентов, а с другой – глубже раскрывать наиболее интересные и показательные кейсы из практики каждого специалиста. Вопросы формулировались таким образом, чтобы получить не только теоретические оценки текущей ситуации, но и конкретные примеры из рабочей практики, демонстрирующие реальные изменения в HR-процессах за последние несколько лет. Особый акцент делался на практических аспектах адаптации рекрутинговых стратегий к новым условиям, а также инструментах формирования корпоративной культуры в условиях цифровой трансформации и меняющихся ожиданий сотрудников.

Проанализировав ответы всех пяти респондентов, был сформулирован ряд заключений.

1. Все участники интервью выявили общий критерий, благодаря которому корпоративную культуру в креативных индустриях можно было бы характеризовать как успешную – комфорт всех участников рабочего процесса. Комфорт в выражении мыслей, в выборе места и времени для работы, налаженность внутренних процессов организации.

2. В половине из выбранных нами организаций нет специализированного отдела или конкретного специалиста, который бы выполнял задачи, связанные с рекрутингом, адаптацией и обучением персонала. Как правило, в них эти обязанности выполняют один

или несколько специалистов из смежных отделов, что существенно усложняет работу и сказывается на результативности. Этот факт можно связать с относительно небольшим количеством сотрудников в штате. Но именно в этих компаниях не сформирован поэтапный план развития бренда организации и корпоративной культуры, что влечет за собой риски и непредсказуемость результата.

3. Опрошенные отметили, что в их компании высоко ценится умение работать в команде, ответственность, высокая адаптивность и умение смотреть на вещи с разных сторон – даже в технических ролях «мягкие навыки» на первом месте. Именно эти качества стали основой для построения корпоративной культуры в агентстве Street Vision, Рекламном дайджесте, Первом музее славянской мифологии и patalaha(s) store.

Атмосфера вовлеченности и сохранения ценностей организации, как правило, поддерживается за счет проведения неформальных встреч, которые помогают сотрудникам лучше узнать друг друга в нерабочей обстановке, понять личные убеждения коллег и руководства, что способствует установлению более доверительных и теплых отношений в коллективе. Такой подход позволяет создавать атмосферу единства и вовлеченности, где профессиональные взаимодействия дополняются человеческими связями.

4. Самым результативным и универсальным способом для трансляции ценностей и жизни компании были определены социальные сети, они же стали одним из самых эффективных каналов для привлечения сотрудников в организацию. Также к действенным каналам для рекрутинга отнесли специализированные площадки для поиска работы, некоторые компании выделили сарафанное радио и рекомендации.

5. Отвечая на вопрос о состоянии рынка труда в сфере креативных индустрий, специалисты отметили очень высокий уровень конкуренции за привлечение особо талантливых кандидатов, в частности, на профессии дизайнеров, SMM-менеджеров, креативных продюсеров, маркетологов, методистов современных образовательных программ. При этом запросы трудоустраивающихся постоянно растут, и компании вынуждены под них подстраиваться. Но есть и обратная сторона: многие вакансии требуют «универсальных солдат» с компетенциями и опытом сразу в нескольких направлениях, что усложняет вход для новичков. Помимо этого,

удалось выявить дефицит узконаправленных специалистов и представителей новых профессий, таких как AI-менеджеры и AR/VR. Гибридный или удаленный формат – остается стандартом, но с усилением офлайн-вовлеченности для корпоративной культуры.

6. На вопрос про адаптацию рабочей обстановки HR одной из выбранных нами компаний ответила: «Наша компания активно трансформирует корпоративную культуру и рабочую среду, чтобы соответствовать ожиданиям молодого поколения специалистов. В первую очередь мы внедрили гибкие форматы работы – сотрудники могут выбирать между удалённым, гибридным или офисным режимом, а акцент в управлении смещён с контроля времени на результат. Для поддержки профессионального роста созданы внутренние образовательные программы с доступом к курсам и менторству, при этом талантливые сотрудники получают возможность участвовать в значимых проектах без длительного ожидания повышения».

7. По результатам интервью выявлено, что помимо материального вознаграждения ключевую роль в удержании персонала играют три основных фактора: возможности профессионального развития через обучение и горизонтальный рост, гибкие условия работы, включая удалённый формат и адаптивный график, а также комфортная корпоративная культура с демократичной атмосферой и системами признания достижений. Все респонденты отметили, что в последние несколько лет значение нефинансовых факторов значительно выросло, особенно среди молодых специалистов. При этом 4 из 5 HR-специалистов подчеркнули, что эффективность этих мер зависит от их персонализации под конкретных сотрудников.

Использование полуструктурированного формата обеспечило баланс между систематизацией данных и глубиной анализа, раскрыв как общие закономерности, так и уникальные практики адаптации HR-стратегий. Полученные результаты демонстрируют значимость гибких подходов к управлению персоналом, необходимость постоянного обновления инструментов брендинга и формирования корпоративной культуры в соответствии с запросами новых поколений специалистов. Эти выводы представляют ценность для дальнейшего исследования и практического применения в области управления человеческими ресурсами.

Современный мир характеризуется неуклонным ростом масштабов и сложности проводимых мероприятий, особенно форумов и выставок. Организаторы сталкиваются с необходимостью координации множества процессов: от регистрации участников и логистики до обеспечения эффективного взаимодействия и сбора обратной связи. Эта сложность требует поиска новых, более рациональных подходов к организации, где ключевую роль начинают играть цифровые технологии. Наблюдается устойчивый тренд на цифровизацию сервисов в event-индустрии, что обусловлено как общим технологическим прогрессом, так и стремлением повысить качество предоставляемых услуг, оптимизировать затраты и улучшить опыт участников. Информационные технологии (ИТ) становятся не просто вспомогательным инструментом, а неотъемлемой частью успешного проведения масштабных мероприятий, позволяя упорядочить разрозненные услуги, обеспечить сохранность и доступность информации, а также преодолеть неосязаемость и неотделимость event-продукта.

Актуальность данной темы подтверждается не только ростом масштабов мероприятий и трендом на цифровизацию, но и необходимостью систематизации подходов к использованию цифровых технологий в организации сервиса сопровождения форумов. Внедрение цифровых инструментов в России в сфере организации мероприятий пока отстает от мировых лидеров, зачастую носит фрагментарный характер, что указывает на потребность в разработке комплексных рекомендаций.

3.4. Анализ существующих цифровых решений для сопровождения мероприятий

Обзор современных сервисов управления мероприятиями (CRM, ERP)

Организация масштабных мероприятий, таких как форумы, выставки и конференции, представляет собой сложный, многоаспектный процесс, требующий эффективного управления ресурсами, участниками и коммуникациями. С ростом масштабов и требований к качеству сервиса традиционные методы управления становятся недостаточными. Именно здесь на помощь приходят современные цифровые решения, в частности, системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) и системы планирования

ресурсов предприятия (ERP). Эти технологии позволяют автоматизировать рутинные задачи, оптимизировать рабочие процессы, улучшить взаимодействие со всеми заинтересованными сторонами и принимать решения на основе данных. Внедрение CRM и ERP систем в event-индустрию стало не просто трендом, а необходимостью для поддержания конкурентоспособности и обеспечения высокого уровня организации [36].

CRM-системы (Customer Relationship Management) изначально разрабатывались для управления взаимодействием с клиентами в продажах и маркетинге, но их функционал оказался чрезвычайно востребованным и в сфере организации мероприятий [37]. Основная задача CRM в контексте форумов – централизация информации об участниках, спонсорах, спикерах и партнерах, а также управление коммуникациями с ними на всех этапах: от приглашения и регистрации до постмероприятийной поддержки [38].

Современные CRM-системы, такие как Eventbrite, HubSpot или Salesforce (хотя последние две являются более универсальными CRM, адаптируемыми под event-задачи), предлагают широкий спектр инструментов. Они позволяют вести подробную базу данных участников с историей их участия, предпочтениями и контактной информацией. Это дает возможность для персонализированных рассылок, сегментации аудитории для целевых приглашений на определенные сессии или мероприятия внутри форума. Аналитические модули CRM отслеживают эффективность маркетинговых кампаний, показатели регистраций, источники привлечения

[36] Акбердина, В. В. Методологические аспекты цифровой трансформации промышленности / В. В. Акбердина, С. Г. Пьянкова // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2021. – Т. 227. № 1. – С. 292–313. – DOI 10.38197/2072-2060-2021-227-1-292-313.

[37] Акбердина, В. В. Оценка устойчивого развития регионального промышленного комплекса в условиях цифровизации экономики / В. В. Акбердина, О. П. Смирнова // Цифровая трансформация промышленности: тенденции, управление, стратегии – 2020: материалы II Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 27 ноября 2020 г.). – Екатеринбург: Ин-т экономики УрО РАН, 2020. – С. 5−12.

[38] Акбердина, В. В. Трансформация промышленного комплекса России в условиях цифровизации экономики / В. В. Акбердина // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2018. – Т. 19. №3. – С. 82–99. – DOI 10.29141/2073-1019-2018-19-3-8.

участников, что помогает оптимизировать бюджет и стратегию продвижения будущих событий [39].

Функционал управления рассылками позволяет автоматизировать отправку приглашений, напоминаний, информационных бюллетеней, анкет обратной связи, обеспечивая своевременное и релевантное информирование всех категорий участников [40]. Например, Eventbrite специализируется именно на мероприятиях, предлагая инструменты для продажи билетов, регистрации, создания вебстраниц событий и аналитики посещаемости [41].

HubSpot, будучи мощной маркетинговой платформой, позволяет интегрировать управление мероприятиями в общую воронку продаж и маркетинга, отслеживая путь участника от первого контакта до конверсии и последующего взаимодействия. Salesforce, как одна из самых кастомизируемых CRM, может быть настроена под любые, даже самые сложные процессы управления масштабными форумами, интегрируясь с другими корпоративными системами [42]. Важность CRM заключается в построении долгосрочных отношений с аудиторией мероприятия, формировании лояльного сообщества и сборе ценных данных для улучшения будущих событий [43].

---

[39] Анимица, Е. Г. Стратегические ориентиры развития Уральского макрорегиона в условиях цифровизации экономики / Е. Г. Анимица, Н. В. Новикова // Российские регионы в фокусе перемен: сб. докл. XIV Междунар. конф. (Екатеринбург, 14−16 ноября 2019 г.). – Екатеринбург: УМЦ УПИ, 2020. – С. 700−703.

[40] Анимица, Е. Г. Потенциал неоиндустриального развития Уральского макрорегиона / Е. Г. Анимица, Н. В. Новикова // Урал – драйвер неоиндустриального и инновационного развития России: материалы I Уральского экономического форума (Екатеринбург, 24–25 октября 2019 г.). – В 2 т. Т. 1. – Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2019. – С. 33−38.

[41] Бизнес-процессы – основа эффективного управления предприятием // Портал школы бизнеса «Управляй будущим». – URL: https://www.u-b-s.ru/publikacii/biznes-processy.html

[42] Головина, А. Н. Цифровая трансформация и промышленная политика в парадигме инновационного развития / А. Н. Головина, Р. Ю. Левченко, К. П. Юрченко // Актуальные вопросы современной экономики. – 2021. – № 5. – С. 461−470.

[43] Бодрунов, С. Д. Задачи и перспективы перехода России на новую стадию индустриального развития / С. Д. Бодрунов // Урал – драйвер неоиндустриального и инновационного развития России: материалы I Уральского экономического форума (Екатеринбург, 24–25 октября 2019 г.). – В 2 т. Т. 1. – Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2019. – С. 3−16.

ERP-системы (Enterprise Resource Planning), в свою очередь, ориентированы на интеграцию и управление всеми основными бизнес-процессами организации в единой системе [44]. В контексте организации форумов ERP-системы, такие как SAP или Oracle, играют ключевую роль в управлении финансовыми потоками (бюджетирование, контроль расходов, выставление счетов, прием платежей), логистикой (управление площадками, оборудованием, кейтерингом, транспортом), закупками (работа с поставщиками и подрядчиками) и кадровыми ресурсами (управление персоналом, волонтерами) [45].

ERP позволяет создать единое информационное пространство, где данные из разных отделов (финансы, маркетинг, логистика, HR) взаимосвязаны и доступны для комплексного анализа и планирования [46]. Это обеспечивает прозрачность всех процессов, позволяет оптимизировать использование ресурсов и контролировать исполнение бюджета в режиме реального времени. Например, интеграция финансовых модулей ERP с CRM-системой дает возможность отслеживать рентабельность привлечения каждого участника или спонсора [47].

Логистические модули помогают планировать загрузку площадок, координировать работу поставщиков кейтеринга и технического обеспечения, управлять транспортными потоками. HR-модули упрощают подбор и управление временным персоналом и волонтерами, ведение табелей учета рабочего времени и расчет

---

[44] Дубровский, В. Ж. Сетевые промышленные структуры: от институциональных барьеров к эффективному управлению инновационным развитием: монография / В. Ж. Дубровский, Д. С. Миронов. – Казань: Бук, 2018. – 302 с. – ISBN 978-5-00118-210-8.

[45] Калабина, Е. Г. Управление кросс-функциональными командами в условиях цифровой трансформации промышленных компаний / Е. Г. Калабина, О. Ю. Беляк // Цифровая трансформация промышленности: тенденции, управление, стратегии: материалы I Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 11 октября 2019 г.). – Екатеринбург: Ин-т экономики УрО РАН, 2019. – С. 241−248.

[46] Дубровский, В. Ж. Проблемы оценки эффективности деятельности предприятий ОПК / В. Ж. Дубровский, Е. М. Иванова, Н. В. Чупракова // Journal of New Economy. – 2019. – Т. 20. №5. – С. 92−107. – DOI 10.29141/2658-5081-2019-20-5-6.

[47] Донцова, Л. В. Анализ финансовой отчетности / Л. В. Донцова, Н. А. Никифорова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Дело и сервис, 2011. – 368 с.

оплаты [48]. Внедрение ERP-системы требует значительных инвестиций и времени, но в долгосрочной перспективе позволяет существенно повысить операционную эффективность и управляемость сложных многокомпонентных мероприятий, таких как крупные международные форумы [29, с. 128].

Сравнение CRM и ERP систем в контексте организации форумов показывает, что они решают разные, хотя и взаимосвязанные, задачи [36, с. 55] (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Сравнение CRM и ERP систем для организации форумов

Характеристика	CRM-система (Система управления взаимоотношениями с клиентами)	ERP-система (Система планирования ресурсов предприятия)
Основная цель	Управление взаимодействием с внешней аудиторией (участники, спонсоры, спикеры)	Интеграция и управление внутренними бизнес-процессами организации
Ключевые функции	База данных участников, сегментация, управление рассылками, регистрация, продажа билетов, аналитика маркетинга, управление коммуникациями	Финансы (бюджетирование, учет), логистика (площадки, кейтеринг), закупки, управление персоналом (HR), управление проектами
Фокус	Клиент (участник), маркетинг, продажи, коммуникации	Ресурсы, операции, финансы, внутренняя эффективность
Примеры	Eventbrite, HubSpot (адаптированная), Salesforce (адаптированная)	SAP, Oracle, Microsoft Dynamics
Преимущества	Улучшение взаимодействия с аудиторией, персонализация, повышение лояльности, аналитика привлечения, автоматизация коммуникаций	Оптимизация ресурсов, повышение операционной эффективности, прозрачность процессов, контроль бюджета, интеграция данных
Недостатки	Ограниченный функционал для управления внутренними ресурсами, может требовать интеграции с другими системами	Высокая стоимость внедрения и поддержки, сложность, длительный период внедрения, требует обучения персонала
Область применения на форумах	Маркетинг, регистрация, работа с участниками и партнерами, аналитика посещаемости	Финансовое планирование, логистика, управление персоналом и волонтерами, закупки, проектное управление

[48] Иванова, О. Ю. Работа с целями как одно из важнейших условий успешности проекта / О. Ю. Иванова // Стратегическое и проектное управление: сб. науч. ст. / гл. ред. В. Г. Прудский. – Пермь: ПГНИУ, 2011. – С. 169–170.

CRM фокусируется на внешних взаимодействиях: с участниками, клиентами, партнерами, ее цель – привлечение, удержание и развитие отношений с аудиторией [49]. ERP же концентрируется на внутренних процессах организации: управлении ресурсами (финансы, логистика, персонал), ее цель – оптимизация операционной деятельности и повышение эффективности использования [50].

Таблица 1.1 наглядно демонстрирует различия в назначении и функционале систем. Выбор между CRM и ERP (или их комбинацией) зависит от масштаба мероприятия, сложности организационных процессов и специфических задач. Для небольших мероприятий может быть достаточно функционала специализированной CRM типа Eventbrite. Крупные международные форумы с их сложной логистикой, большим числом участников и партнеров, многомиллионными бюджетами чаще всего требуют интеграции обеих систем. CRM отвечает за фронт-офис (взаимодействие с внешним миром), а ERP – за бэк-офис (внутренние операции).

Таким образом, интеграция CRM и ERP позволяет создать единую систему управления мероприятием, где данные об участниках и их активностях (из CRM) связаны с финансовыми и ресурсными показателями (из ERP), обеспечивая комплексный контроль и анализ эффективности форума на всех уровнях. Кейсы внедрения показывают, что компании, использующие интегрированные решения, получают значительные конкурентные преимущества за счет оптимизации процессов и повышения качества сервиса. Однако важно помнить, что успешное внедрение как CRM, так и ERP требует четкой стратегии, вовлеченности руководства, обучения персонала и готовности к изменению существующих бизнес-процессов. В противном случае инвестиции могут не окупиться, а внедрение сложных систем приведет к дополнительным проблемам, а не к решению существующих.

---

[49] Городнова, Н. В. Об управлении крупными промышленными предприятиями на основе поставленных целей / Н. В. Городнова, А. Б. Галкин, А. А. Пешкова // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2018. – Т. 14. №10 (367). – С. 1797–1812. – DOI 10.24891/ni.14.10.1797.

[50] Бучаева, С. А. Виды экономических эффектов и особенности их оценки для инноваций / С. А. Бучаева, М. М. Гаджиев // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2012. – №4 (151). – С. 225–229.

Особенности цифровой платформы как инструмента взаимодействия участников

Помимо систем управления внутренними процессами (ERP) и взаимоотношениями с клиентами (CRM) ключевым элементом современного форума становится цифровая платформа для участников [[51]. Если CRM и ERP – это инструменты для организаторов, то цифровая платформа – это среда, в которой непосредственно живут, общаются и взаимодействуют участники во время мероприятия [52]. Ее главная задача – не просто предоставить информацию, а создать удобное, интерактивное и персонализированное пространство, которое обогащает опыт участия в форуме, способствует нетворкингу и облегчает доступ ко всем сервисам мероприятия. В эпоху мобильных технологий и социальных сетей ожидания участников от цифровых сервисов на мероприятиях значительно возросли: статичного сайта с программой уже недостаточно; требуется полноценная экосистема, интегрирующая расписание, навигацию, коммуникацию, нетворкинг и доступ к контенту.

1. В дополнение к системам управления внутренними процессами (ERP) и взаимоотношениями с организаторами и клиентами (CRM) неотъемлемой и все более значимой частью современных форумов становится специализированная цифровая платформа, ориентированная непосредственно на участников. Если ERP и CRM выступают инструментами оптимизации для организационного комитета, то цифровая платформа формирует ту самую интерактивную среду, в которой участники получают информацию, взаимодействуют друг с другом и с контентом мероприятия [53]. Основ-

[51] Акбердина, В. В. Методологические аспекты цифровой трансформации промышленности / В. В. Акбердина, С. Г. Пьянкова // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2021. – Т. 227. №1. – С. 292–313. – DOI 10.38197/2072-2060-2021-227-1-292-313.

[52] Акбердина, В. В. Оценка устойчивого развития регионального промышленного комплекса в условиях цифровизации экономики / В. В. Акбердина, О. П. Смирнова // Цифровая трансформация промышленности: тенденции, управление, стратегии – 2020: материалы II Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 27 ноября 2020 г.). – Екатеринбург: Ин-т экономики УрО РАН, 2020. – С. 5−12.

[53] Головина, А. Н. Цифровая трансформация и промышленная политика в парадигме инновационного развития / А. Н. Головина, Р. Ю. Левченко, К. П. Юрченко // Актуальные вопросы современной экономики. – 2021. – №5. – С. 461−470.

ная миссия такой платформы – выйти за рамки простого информирования и создать комплексное, удобное, персонализированное и динамичное пространство. Эта среда призвана не только облегчить навигацию и доступ к сервисам форума, но и качественно обогатить опыт участия, стимулировать установление деловых контактов (нетворкинг) и обеспечить эффективную коммуникацию между всеми вовлеченными сторонами.

Функциональное наполнение современных цифровых платформ для участников форумов можно условно разделить на три крупных блока, каждый из которых решает свой круг задач, но при этом тесно интегрирован с остальными [54]. Первый блок – информационное ядро платформы. Его задача – предоставить участнику всю необходимую статическую и динамическую информацию о мероприятии в удобном и структурированном виде. Центральным элементом здесь выступает актуальное расписание форума.

В отличие от печатных программ, цифровая версия динамически обновляется в реальном времени, отражая любые изменения: перенос сессий, замену спикеров, появление новых активностей. Платформа предлагает мощные инструменты фильтрации программы по тематическим трекам, типам сессий (пленарные заседания, круглые столы, мастер-классы), конкретным спикерам или ключевым словам. Важнейшей функцией является возможность для каждого участника сформировать свое персональное расписание, добавляя интересующие доклады, встречи и мероприятия в раздел «Избранное». Зачастую такие платформы интегрируются с личными календарями пользователей (Google Calendar, Outlook Calendar), автоматически создавая напоминания.

Не менее важна интерактивная карта площадки. Крупные форумы часто проходят на обширных, многоуровневых площадках со сложной конфигурацией залов, стендов и зон. Интерактивная карта с функцией навигации становится незаменимым помощником, позволяя участникам легко ориентироваться, находить нужные залы, стенды экспонентов, зоны питания, гардеробы и другие сервисы.

[54] Калабина, Е. Г. Управление кросс-функциональными командами в условиях цифровой трансформации промышленных компаний / Е. Г. Калабина, О. Ю. Беляк // Цифровая трансформация промышленности: тенденции, управление, стратегии: материалы I Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 11 октября 2019 г.). – Екатеринбург: Ин-т экономики УрО РАН, 2019. – С. 241−248.

Современные карты поддерживают построение маршрутов от текущего местоположения до точки назначения и поиск объектов по названию или категории. Информационное ядро также включает подробные профили спикеров и участников. Для спикеров это обычно биография, фотография, тема и тезисы доклада, ссылки на публикации или социальные сети. Профили участников (создаваемые с их согласия и с возможностью настройки приватности) содержат информацию о должности, компании, сфере интересов, а также контактные данные, что критически важно для последующего нетворкинга.

Платформа часто позволяет искать участников по различным критериям (имя, компания, должность, интересы) и инициировать контакт. Для мероприятий с выставочной зоной неотъемлемой частью является каталог экспонентов и партнеров, предоставляющий информацию о представленных компаниях, их продуктах и услугах, контактных лицах и расположении стенда на интерактивной карте. Наконец, платформа служит репозиторием материалов форума: участники получают доступ к презентациям спикеров (обычно после их выступления), видеозаписям сессий (если ведется запись и трансляция), дополнительным документам, исследованиям и публикациям по теме форума, что позволяет вернуться к контенту после мероприятия или ознакомиться с пропущенными докладами.

Второй блок – инструменты взаимодействия и нетворкинга. Если информационное ядро обеспечивает доступ к информации, то этот блок создает среду для общения и установления контактов. Ключевым инструментом здесь являются чаты и мессенджеры. Платформы предлагают различные форматы: общие чаты по тематическим направлениям форума или конкретным сессиям, где участники могут обсуждать доклады, делиться мнениями; групповые чаты для определенных категорий участников; и, конечно, возможность отправки личных сообщений другим участникам для назначения встреч. Все большую популярность приобретают системы Matchmaking – интеллектуальные алгоритмы подбора потенциально интересных контактов [55].

[55] Калабина, Е. Г. Факторы инновационного поведения работника промышленного предприятия / Е. Г. Калабина, А. С. Берестовой // Вестник Челябинского государственного университета. – 2017. – №10 (406). – С. 139−146.

На основе данных из профилей участников (должность, компания, сфера деятельности, указанные интересы, цели участия в форуме) система предлагает список релевантных собеседников и даже может помочь автоматически назначить встречу в специально выделенных для нетворкинга зонах или временных слотах. Это значительно повышает эффективность нетворкинга, особенно на крупных мероприятиях с тысячами участников.

Во время сессий цифровая платформа позволяет организовать интерактивное взаимодействие с аудиторией. Q&A сессии дают возможность участникам задавать вопросы спикерам в режиме реального времени через приложение текстом или даже голосом (с модерацией). Это удобнее и эффективнее традиционной передачи микрофона по залу. Опросы и голосования, запускаемые модератором или спикером через платформу, позволяют мгновенно собрать мнения аудитории по обсуждаемому вопросу, провести экспресс-голосование или получить обратную связь.

Для создания ощущения сообщества и неформального общения многие платформы включают ленту новостей или активности, функционирующую по принципу социальной сети. Участники могут публиковать короткие сообщения, делиться фотографиями с мероприятия, комментировать посты других, задавать вопросы организаторам, создавая живую и динамичную информационную среду внутри форума.

Третий блок – персонализация и сервисы. Этот блок отвечает за создание удобного и индивидуализированного опыта для каждого участника. Ядром персонализации выступает личный кабинет – персональное пространство пользователя в приложении или на веб-платформе. Здесь собрана вся его индивидуальная информация: созданное им персональное расписание, список избранных докладов и спикеров, сохраненные контакты, входящие и исходящие сообщения, а также персональные уведомления от организаторов.

Важным инструментом оперативного информирования являются Push-уведомления, рассылаемые организаторами через платформу. Они используются для сообщений об экстренных изменениях в расписании, напоминаний о начале сессий из персонального календаря участника, анонсов ключевых событий, опросов или важных объявлений (например, о процедурах безопасности или логистике). Наконец, платформа служит удобным инструментом для

сбора обратной связи. Система обратной связи позволяет участникам оценивать отдельные доклады, спикеров, сессии, организацию питания, работу волонтеров и мероприятие в целом через встроенные формы, анкеты или рейтинговые системы. Эта информация бесценна для организаторов, так как позволяет оценить удовлетворенность аудитории и выявить точки роста для будущих мероприятий.

Таким образом, современная цифровая платформа для участников форума – это сложная, многофункциональная экосистема, которая интегрирует информационные, коммуникационные, нетворкинговые и сервисные функции. Ее грамотное проектирование и реализация способны кардинально изменить опыт участия в мероприятии, повысить его ценность для посетителей и эффективность для организаторов. Успешные кейсы ведущих мировых и российских форумов подтверждают, что инвестиции в развитие таких платформ окупаются за счет повышения лояльности аудитории, улучшения качества нетворкинга и оптимизации процессов взаимодействия.

Технологическую основу таких платформ составляют современные IT-решения. Cloud-решения (облачные технологии) обеспечивают масштабируемость, доступность платформы из любой точки мира и отказоустойчивость при пиковых нагрузках во время мероприятия [56]. Технологии интернета вещей (IoT) находят применение в виде «умных бейджей» (smart badges) или браслетов. Искусственный интеллект (AI) и машинное обучение (ML) используются в системах matchmaking для подбора релевантных контактов, в чат-ботах – для ответов на типовые вопросы участников, в системах рекомендаций контента и персонализации расписания.

Технологии Big Data позволяют собирать и анализировать огромные массивы данных о поведении участников на платформе и на площадке (при использовании IoT), предоставляя организаторам ценную информацию для оценки эффективности мероприятия и планирования будущих событий. Для обеспечения безопасности данных участников, особенно при проведении финансовых тран-

[56] Ведомственный проект «Цифровая промышленность» / Минцифры России. – URL: https://digital.gov.ru/uploaded/files/vedomstvennyij-proekt-tsifrovayapromyishlennost.pdf

закций или обмене конфиденциальной информацией, могут применяться блокчейн-технологии, гарантирующие неизменность и прозрачность записей (таблица 1.2).

Таблица 1.2

Ключевые цифровые технологии платформ взаимодействия участников форумов

Технология	Описание	Применение на форумах	Примеры платформ/ кейсов
Облачные технологии (Cloud)	Предоставление вычислительных ресурсов (серверы, хранилища, базы данных, сети) через интернет	Хостинг цифровой платформы, хранение данных участников и контента, масштабируемость под нагрузку, обеспечение доступности	Большинство современных платформ
Интернет вещей (IoT)	Сеть физических объектов («вещей»), оснащенных сенсорами, ПО и технологиями для обмена данными	Умные бейджи/браслеты (контроль доступа, нетворкинг, аналитика перемещений), датчики заполняемости залов, мониторинг оборудования	ПМЭФ, Web Summit
Искусственный интеллект (AI) / Машинное обучение (ML)	Технологии, позволяющие системам имитировать человеческий интеллект для выполнения задач (обучение, решение проблем)	Matchmaking (подбор контактов), чат-боты (поддержка участников), персонализация расписания и контента, предиктивная аналитика	Brella, Grip, Swapcard
Аналитика больших данных (Big Data)	Обработка и анализ больших и сложных наборов данных для выявления закономерностей и инсайтов	Анализ поведения участников онлайн и офлайн, оценка популярности сессий/стендов, измерение ROI, оптимизация логистики и расписания	Крупные международные форумы
Блокчейн (Blockchain)	Система распределенного реестра для безопасной и прозрачной записи транзакций	Безопасная регистрация, защита персональных данных, продажа билетов (NFT), верификация сертификатов участия	Экспериментальные внедрения
Мобильные приложения (Mobile Apps)	Программное обеспечение, разработанное для работы на смартфонах и планшетах	Основной интерфейс для участника: доступ к расписанию, карте, нетворкингу, уведомлениям, интерактивным функциям	ПМЭФ, Web Summit, MUF

Таблица демонстрирует многообразие технологий, лежащих в основе современных цифровых платформ для мероприятий. Кейсы успешного применения этих технологий подтверждают их эффективность. Например, Web Summit известен своей мощной платформой и мобильным приложением, которые активно используют AI для мэтчмейкинга, помогая тысячам участников находить релевантные контакты для бизнеса. Организаторы Петербургского международного экономического форума (ПМЭФ) ежегодно совершенствуют свое мобильное приложение, интегрируя интерактивное расписание, карту, систему назначения встреч и трансляции сессий, а также используют технологии для управления потоками участников и обеспечения безопасности. Московский урбанистический форум (MUF) также активно использует цифровую платформу для регистрации, информирования, организации деловой программы и нетворкинга, создавая единую среду для всех участников.

Успех этих мероприятий во многом обусловлен грамотным использованием цифровых платформ, которые становятся не просто дополнением, а ядром взаимодействия участников, повышая ценность участия и эффективность коммуникаций. Внедрение таких платформ требует от организаторов не только инвестиций, но и понимания потребностей аудитории, а также готовности интегрировать цифровые инструменты во все аспекты организации форума.

Таким образом, первая глава настоящей работы была посвящена всестороннему анализу существующих цифровых решений, которые трансформируют подходы к организации и обслуживанию современных мероприятий, в частности форумов. Исследование показало, что цифровая среда предлагает организаторам мощный инструментарий для управления сложными процессами, повышения эффективности и, что немаловажно, качественного улучшения опыта участников. Были рассмотрены две ключевые категории систем управления – CRM и ERP, а также детально проанализированы функции и технологии цифровых платформ, ориентированных непосредственно на участников мероприятий.

Анализ систем управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) выявил их центральную роль в координации внешних коммуникаций и взаимодействий. В контексте форумов CRM-системы

выступают не просто базами данных, а стратегическими инструментами для привлечения, регистрации, информирования и удержания участников, спикеров, спонсоров и партнеров. Функционал современных CRM, проиллюстрированный на примерах таких платформ, как Eventbrite, и адаптируемых систем вроде HubSpot и Salesforce, охватывает весь жизненный цикл взаимодействия с аудиторией: от таргетированных приглашений и сегментированных рассылок до управления продажами билетов, сбора обратной связи и постмероприятийной аналитики. Особо подчеркивается значение CRM в построении долгосрочных отношений и формировании лояльного сообщества вокруг мероприятия, что достигается за счет персонализации коммуникаций и глубокого понимания потребностей аудитории, основанного на собираемых данных.

В свою очередь, системы планирования ресурсов предприятия (ERP), такие как SAP и Oracle, были рассмотрены как фундамент для управления внутренними ресурсами и операционной деятельностью форума. Их ключевая функция – интеграция разрозненных процессов (финансовое планирование, бюджетирование, логистика площадки и оборудования, закупки у поставщиков, управление штатным и временным персоналом, включая волонтеров) в единое информационное пространство. Это обеспечивает прозрачность операций, позволяет оптимизировать распределение ресурсов, контролировать затраты в режиме реального времени и принимать обоснованные управленческие решения.

Сравнение CRM и ERP систем показало их комплементарность: CRM ориентирована на «фронт-офис» и взаимодействие с внешним миром, тогда как ERP обеспечивает надежность «бэк-офиса». Для крупных и сложных мероприятий именно синергия и интеграция этих двух систем (табл. 1.1) позволяет достичь максимальной эффективности управления, связывая данные об участниках и маркетинговой активности с финансовыми и операционными показателями.

Однако наиболее заметной трансформацией последних лет стало развитие специализированных цифровых платформ для участников. Эти платформы, часто реализуемые в виде мобильных приложений и веб-интерфейсов, формируют основную среду взаимодействия участника с форумом. Анализ их функционала показал три ключевых направления.

Во-первых, это информационное ядро, предоставляющее доступ к динамическому расписанию, интерактивным картам, профилям спикеров и участников, каталогам экспонентов и материалам форума. Во-вторых, это инструменты взаимодействия и нетворкинга, включающие многофункциональные чаты, интеллектуальные системы подбора контактов (matchmaking) на базе AI, интерактивные Q&A сессии, опросы и внутренние социальные ленты активности, которые превращают пассивное потребление информации в активное участие и способствуют установлению ценных деловых связей. В-третьих, это функции персонализации и сервисов, такие как личный кабинет участника, система push-уведомлений для оперативного информирования и инструменты для сбора обратной связи.

Технологической основой этих платформ служат передовые IT-решения (табл. 1.2). Облачные вычисления обеспечивают необходимую масштабируемость и доступность. Интернет вещей (IoT) через умные бейджи и датчики позволяет собирать данные о перемещениях и активности, оптимизировать логистику и персонализировать опыт. Искусственный интеллект и машинное обучение являются драйверами для систем matchmaking и персонализированных рекомендаций. Аналитика больших данных предоставляет организаторам бесценную информацию об эффективности мероприятия, а технологии блокчейн могут обеспечить дополнительный уровень безопасности данных. Успешные примеры платформ Web Summit, ПМЭФ и Московского урбанистического форума наглядно демонстрируют, как интеграция этих технологий создает синергетический эффект, значительно повышая ценность мероприятия для всех участников.

CRM и ERP-системы оптимизируют работу организаторов, обеспечивая эффективное управление ресурсами и коммуникациями. Специализированные цифровые платформы, в свою очередь, трансформируют опыт участников, предоставляя им удобные инструменты для получения информации, взаимодействия и нетворкинга. Комплексное и продуманное внедрение этих решений, основанное на четкой стратегии и понимании потребностей аудитории, является ключевым фактором конкурентоспособности и успеха в современной event-индустрии, создавая основу для дальнейшего анализа их эффективности и разработки практических рекомендаций.

Методология оценки эффективности внедрения цифрового сервиса на примере крупных международных/ российских мероприятий

Оценка эффективности внедренного цифрового сервиса сопровождения форумов немыслима без систематического сбора и анализа обратной связи от конечных пользователей – участников мероприятий. Именно их впечатления, оценки и замечания служат ключевым индикатором результативности цифрового решения, позволяя не только ретроспективно оценить успешность внедрения, но и оперативно реагировать на возникающие проблемы, совершенствуя пользовательский опыт. Данный раздел посвящен рассмотрению методологических основ сбора такой обратной связи, акцентируя внимание на переходе от традиционных подходов к современным цифровым инструментам и аналитическим практикам.

Концептуально «обратная связь участника мероприятия» в контексте сервис-ориентированной модели представляет собой ценный нематериальный актив, создаваемый совместно организаторами и посетителями (value co-creation). Это не просто набор мнений, а структурированные данные, отражающие восприятие участником различных аспектов цифрового сервиса и мероприятия в целом: от удобства регистрации и навигации до полезности контента и качества организации нетворкинга.

Традиционно для сбора обратной связи использовались очные методы, такие как бумажные анкеты, раздаваемые в конце мероприятия, или краткие интервью, проводимые волонтерами. Однако такие подходы имеют ряд существенных ограничений. Во-первых, они охватывают лишь узкий сегмент «воронки пользовательского опыта», как правило, фокусируясь на итоговых впечатлениях и упуская возможность оперативного сбора мнений на разных этапах взаимодействия участника с сервисами форума. Во-вторых, очные опросы зачастую характеризуются низким процентом отклика (completion rate), особенно на крупных мероприятиях, где участники стремятся покинуть площадку сразу после окончания программы. В-третьих, обработка бумажных анкет трудоемка, сопряжена с риском ошибок при вводе данных и не позволяет оперативно анализировать полученную информацию.

Современные онлайн-опросники, интегрированные в веб-платформу форума или его мобильное приложение (in-app-анкеты), представляют собой мощный инструмент для сбора детализированной обратной связи. Архитектура таких опросников значительно эволюционировала. Ключевую роль играет адаптивный дизайн, обеспечивающий корректное отображение анкеты на любых устройствах: от настольных компьютеров до смартфонов и планшетов. Это критически важно, поскольку участники могут взаимодействовать с опросником в различных ситуациях: в перерывах между сессиями, в транспорте по пути на мероприятие или уже после его окончания [8, с. 29].

Динамическая фильтрация вопросов (dynamic question filtering) позволяет персонализировать анкету, показывая участнику только те вопросы, которые релевантны его опыту, например, если участник не посещал определенную секцию или не пользовался конкретным сервисом, соответствующие вопросы ему не будут заданы. Это сокращает время заполнения анкеты и повышает качество получаемых данных, снижая долю случайных или непродуманных ответов.

Логика обязательности ответов (mandatory fields logic) также является важным элементом: организаторы могут определить, какие вопросы являются критически важными и требуют обязательного ответа, а какие можно пропустить [57]. Однако здесь важно соблюдать баланс, чтобы не отпугнуть участника чрезмерным количеством обязательных полей. Качество онлайн-опросника оценивается по ряду метрик. Completion rate (коэффициент завершения) показывает долю участников, полностью заполнивших анкету, от общего числа начавших опрос. Item non-response rate (коэффициент неответов на отдельные вопросы) помогает выявить «проблемные» или непонятные вопросы, на которые участники предпочитают не отвечать. Time-to-complete (время на заполнение) – важный показатель удобства анкеты: слишком длительное время заполнения может привести к отказам.

[57] Дьяченко, О. В. Теоретико-методологические основы исследования производственных отношений цифровой экономики: монография / О. В. Дьяченко, Е. А. Истомина. – Москва: Русайнс, 2019. – 83 с. – ISBN 978-5-4365-3223-3.

Для повышения валидности данных и оптимизации форматов вопросов применяется протокол A/B-тестирования [58]. Организаторы могут создать несколько вариантов одного и того же вопроса (например, с разной формулировкой или типом ответа – шкала, множественный выбор, открытый ответ) и случайным образом показывать их разным сегментам аудитории, анализируя, какой вариант обеспечивает более высокий отклик и более качественные ответы. Этот итеративный подход позволяет постоянно совершенствовать опросник, делая его более эффективным инструментом сбора обратной связи.

Для агрегированного представления и сравнения различных платформ сбора обратной связи можно обратиться к табличному формату. Предположим, рассматривается гипотеза о том, что выбор оптимальной платформы для сбора обратной связи зависит от масштаба и специфики форума. Таблица 2.1 агрегирует сравнительный анализ трех типов опросных платформ (web-лендинг, in-app виджет, QR-код киоск) по семи ключевым критериям, таким как скорость развертывания, средний коэффициент отклика, стоимость на одного респондента, возможности интеграции с CRM-системой, глубина сегментации аудитории, поддержка off-line-кэширования данных (для работы без постоянного интернет-соединения) и уровень персонализации опросника.

Таблица 2.1

Сравнительный анализ платформ для сбора обратной связи

Критерий	Web-лендинг	In-app виджет	QR-код киоск
Скорость развертывания	Высокая (быстрое создание)	Средняя (требует интеграции в приложение)	Средняя (требует установки и настройки киосков)
Средний коэфф. отклика	Низкий-средний	Высокий (удобство доступа в приложении)	Средний (зависит от расположения и привлекательности)
Стоимость на респондента	Низкая	Средняя (включая разработку приложения)	Высокая (аренда/покупка киосков, персонал)

[58] Зоидов, К. Х. Моделирование развития и автоматизации управленческих бизнес-процессов промышленных предприятий Российской Федерации: монография / К. Х. Зоидов, С. В. Пономарева, Д. И. Серебрянский. – Москва: Ин-т проблем рынка РАН, 2019. – 131 с.

Окончание таблицы 2.1

Критерий	Web-лендинг	In-app виджет	QR-код киоск
Интеграция с CRM	Возможна (через API, веб-хуки)	Высокая (нативная или тесная интеграция)	Ограничена (часто требует ручного переноса данных)
Глубина сегментации	Ограничена (на основе данных формы)	Высокая (на основе профиля пользователя в приложении)	Низкая (анонимные или общие опросы)
Off-line-кэш	Нет (требует постоянного соединения)	Да (данные могут сохраняться и отправляться позже)	Да (киоск может работать автономно)
Уровень персонализации	Средний (через параметры URL)	Высокий (на основе данных пользователя)	Низкий (общие вопросы для всех)

Из таблицы 2.1 видно, что каждая платформа имеет свои сильные и слабые стороны. Web-лендинги быстро развертываются и экономичны, но могут иметь невысокий коэффициент отклика и ограниченные возможности персонализации. In-app виджеты обеспечивают высокий отклик и глубокую персонализацию благодаря интеграции с данными пользователя в приложении, но их разработка и внедрение требуют больше времени и ресурсов. QR-код киоски могут быть эффективны для сбора обратной связи «на месте», но их развертывание затратно, а возможности сегментации и интеграции с CRM ограничены.

Таким образом, для небольших форумов с ограниченным бюджетом может быть целесообразно использование web-лендингов. Для крупных мероприятий с собственным мобильным приложением оптимальным выбором станут in-app виджеты, обеспечивающие максимальный охват и качество данных. QR-код киоски могут служить дополнением для сбора экспресс-оценок в ключевых точках мероприятия.

Помимо прямых опросов, ценную информацию для оценки эффективности цифрового сервиса и понимания поведения участников дает аналитика посещаемости различных зон и активностей на площадке форума. Методика построения «цифрового двойника» (digital twin) пространства мероприятия позволяет визуализировать

и анализировать потоки участников, выявлять популярные и проблемные зоны. Для этого используются различные технологии. Indoor-позиционирование на основе BLE-маячков (Bluetooth Low Energy) позволяет с высокой точностью отслеживать перемещения участников, имеющих при себе смартфон с включенным Bluetooth и установленным приложением форума. Wi-Fi-probe-request-sniffing – пассивный метод, анализирующий запросы от Wi-Fi устройств участников для определения их примерного местоположения и плотности скопления людей в различных зонах. Computer-vision-счетчики, использующие камеры и алгоритмы компьютерного зрения, позволяют подсчитывать количество людей, проходящих через определенные точки (например, входы в залы или на стенды), а также оценивать длину очередей.

Собранные данные визуализируются в виде тепловых карт (heat maps), показывающих зоны с наибольшей концентрацией участников, и графов потоков (flow graphs), отражающих основные маршруты перемещения. На основе этих данных строится метрика dwell-time-quality – качество времени пребывания, которая учитывает не только продолжительность нахождения участника в определенной зоне (например, у стенда экспонента или на сессии), но и его активность (например, взаимодействие с интерактивными элементами или участие в дискуссии, если это можно отследить). Интересным направлением является анализ корреляции между dwell-time-quality в различных зонах и показателем Net Promoter Score (NPS), полученным из опросов. Это позволяет понять, какие аспекты физического пространства и программы мероприятия в наибольшей степени влияют на общую удовлетворенность и лояльность участников.

Для наглядного представления архитектуры сбора и обработки данных о поведении участников рассмотрим схему сквозного контура данных (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Схема сквозного контура данных для анализа поведения участников форума

Данные от внешних сенсоров (BLE-маячки, Wi-Fi-сенсоры, камеры компьютерного зрения), расположенных на площадке форума, поступают на пограничные шлюзы (Edge Gateway). Эти шлюзы осуществляют первичную обработку и агрегацию данных, а также обеспечивают их безопасную передачу. Далее данные через шину событий (event bus), которая может быть реализована на базе технологий типа Apache Kafka или RabbitMQ, поступают в аналитический слой. Шина событий обеспечивает асинхронную обработку и гарантирует доставку данных даже при пиковых нагрузках.

В аналитическом слое происходит хранение данных (например, в озерах данных или специализированных базах данных), их дальнейшая обработка, обогащение и анализ с использованием различных алгоритмов, включая методы машинного обучения. Результаты анализа визуализируются на дашборде организатора, предоставляя ему в режиме реального времени или с небольшой задержкой информацию о поведении аудитории, загруженности зон, эффективности работы сервисов.

Данная схема (рис. 2.1) иллюстрирует последовательность движения данных от момента их сбора на площадке мероприятия до представления организаторам в виде аналитических отчетов.

Внешние сенсоры служат первичными источниками информации. Пограничные шлюзы обеспечивают агрегацию и безопасную передачу данных. Шина событий выступает в роли надежного транспортного канала. Аналитический слой отвечает за хранение, обработку и извлечение ценных инсайтов из данных. Наконец, дашборд организатора визуализирует ключевые метрики и результаты анализа, помогая принимать оперативные решения.

При организации крупных форумов с посещаемостью свыше 10 000 человек в день критически важными становятся такие узкие места в представленной схеме, как задержка передачи данных (latency) и риск потери данных (data-loss risk). Высокая плотность участников и активное использование ими мобильных устройств создают значительную нагрузку на сетевую инфраструктуру и каналы передачи данных. Задержки в поступлении данных на аналитический слой могут снизить ценность оперативной аналитики. Потеря данных, например, из-за сбоев в работе сенсоров или перегрузки сети, может исказить общую картину и привести к неверным выводам. Поэтому при проектировании таких систем необходимо уделять особое внимание выбору надежного оборудования, оптимизации сетевых протоколов, использованию механизмов кэширования и резервирования данных на пограничных шлюзах, а также обеспечению достаточной пропускной способности шины событий и производительности аналитического слоя.

В анализе поведения аудитории все большую роль играют решения на основе искусственного интеллекта (AI). Для детекции эмоционального тонуса лиц участников по видеопотокам с камер (например, для оценки реакции на выступление спикера или на атмосферу в определенной зоне) целесообразен выбор supervised-моделей (моделей с учителем), обученных на больших наборах данных с размеченными изображениями лиц и соответствующими эмоциями. Для кластеризации траекторий перемещения участников, выявления типичных паттернов поведения и сегментации аудитории по этим паттернам подходят unsupervised-модели (модели без учителя), такие как алгоритмы кластеризации (например, k-means или DBSCAN). Особый интерес представляет use-case NLP-парсинга (обработки естественного языка) сообщений из чата в мобильном приложении форума. С помощью NLP-моделей

можно автоматически анализировать тональность сообщений, выявлять наиболее обсуждаемые темы, идентифицировать часто задаваемые вопросы или жалобы, что позволяет оперативно реагировать на запросы участников и улучшать качество сервиса.

Протокол обучения таких моделей, как правило, включает подготовку и разметку набора данных (например, датасет с изображениями лиц и эмоциями, логи перемещений участников, архив сообщений чата), выбор архитектуры модели, ее обучение и последующую валидацию. Критерии оценки качества моделей зависят от задачи: для моделей детекции эмоций это может быть F1-micro (усредненная F-мера по всем классам), для моделей кластеризации траекторий – silhouette score (коэффициент силуэта, оценивающий компактность кластеров и их отделимость друг от друга), для NLP-моделей анализа текста – perplexity (перплексия, оценивающая, насколько хорошо модель предсказывает последовательность слов).

Для получения целостной картины эффективности цифрового сервиса необходима синтетическая интеграция результатов, полученных различными методами. Метод матричного сопоставления количественных и качественных индикаторов позволяет объединить данные из онлайн-опросов (например, оценки удовлетворенности), аналитики поведения (например, dwell-time-quality, популярность сессий) и анализа текстовых данных (например, тональность сообщений в чате).

Каждому индикатору присваивается вес в зависимости от его значимости, и на основе агрегированной оценки выводятся пороговые значения, определяющие успешность внедрения сервиса в целом или его отдельных компонентов. Например, если средняя оценка удовлетворенности участников ниже определенного порога, а анализ сообщений в чате выявляет преобладание негативной тональности по отношению к работе мобильного приложения, это сигнализирует о серьезных проблемах с UX (пользовательским опытом).

Таким образом, комплексная методология, объединяющая различные источники данных и методы анализа, позволяет значительно сократить время обнаружения таких проблем. По некоторым оценкам, интегрированный подход может снизить время выявления узких мест в UX на 65% по сравнению с использованием

изолированных методов, таких, как только постмероприятийные опросы. Это дает организаторам возможность не только оперативно реагировать на проблемы во время текущего мероприятия (если это возможно), но и учитывать полученный опыт при планировании и разработке цифровых сервисов для будущих форумов.

Перспективы развития цифровизации услуг на российском рынке (на примере Томска)

Развитие и повсеместное внедрение цифровых технологий выступают в качестве одного из ключевых векторов трансформации современной экономики и общественной жизни как в глобальном масштабе, так и в рамках Российской Федерации. Сервисный сектор, в особенности индустрия организации мероприятий, таких как форумы, конгрессы и выставки, испытывает глубокие изменения под влиянием цифровизации. Переход к «цифре» здесь не просто дань технологической моде, а насущная необходимость, продиктованная стремлением повысить эффективность организационных процессов, расширить охват аудитории, обогатить опыт участников и обеспечить измеримость результатов.

Настоящий раздел посвящен анализу перспектив развития цифровизации услуг на российском рынке, с особым фокусом на региональном аспекте на примере Томской области. Последовательно будет рассмотрено, какова текущая макросреда, определяющая эти перспективы, каковы прогнозы и сценарии развития спроса на цифровые сервисы, какие технологические тренды будут формировать облик индустрии в ближайшие годы и, наконец, какой социально-экономический эффект можно ожидать от этих преобразований, а также какие стратегические вехи и решения будут критически важны для инвесторов и разработчиков [6, с. 702].

Исходная макросреда, в которой происходит цифровизация сервисов сопровождения мероприятий в России и, в частности, в Томской области, формируется под воздействием комплекса нормативно-правовых драйверов федерального и регионального уровней, а также текущего состояния технологического развития и рыночной конъюнктуры [4]. На федеральном уровне ключевым документом, определяющим стратегические ориентиры, выступает национальный проект «Цифровая экономика Российской Федерации» [7, с. 294]. Его основные цели включают увеличение внутренних затрат

на развитие цифровой экономики, создание устойчивой и безопасной информационно-телекоммуникационной инфраструктуры, обеспечение использования преимущественно отечественного программного обеспечения в государственных органах и ключевых отраслях, а также повышение уровня цифровой грамотности населения и обеспечение информационной безопасности.

В рамках этого нацпроекта реализуется федеральный проект «Цифровое государственное управление», который напрямую влияет на стандарты и ожидания от цифровых сервисов, в том числе и в event-индустрии, особенно когда речь идет о мероприятиях с государственным участием [8, с. 148]. Работа Минцифры России также вносит существенный вклад в формирование нормативно-правовой базы цифровизации [10, с. 416]. Ведомство разрабатывает и утверждает стратегические направления в области цифровой трансформации различных сфер, включая государственное управление (например, Распоряжение Правительства РФ от 16.03.2024 г. № 637-р), а также методики расчета ключевых показателей и целевых индикаторов цифрового развития (например, Приказ Минцифры России от 18.11.2020 № 600). Эти документы создают рамочные условия и задают вектор для региональных инициатив.

На региональном уровне в Томской области процессы цифровизации координируются и направляются Стратегией в области цифровой трансформации отраслей экономики, социальной сферы и государственного управления Томской области», утвержденной в 2022 году. Данный документ, разработанный на основе федеральных установок, включая Указ Президента РФ «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» и методические рекомендации Минцифры России, определяет приоритеты, цели и задачи цифрового развития региона. Целью Стратегии Томской области является повышение качества жизни граждан, обеспечение конкурентоспособности региональной экономики и эффективности государственного управления через внедрение цифровых технологий.

Особое внимание в стратегии уделяется таким отраслям, как образование, здравоохранение, развитие городской среды, транспорт и логистика, государственное управление и социальная сфера. Важно отметить, что Стратегия Томской области предполагает

внедрение целого ряда отечественных технологий, включая искусственный интеллект, интернет вещей, большие данные, технологии виртуальной и дополненной реальности, что напрямую коррелирует с современными трендами цифровизации event-индустрии.

Хотя стратегия не выделяет сервис сопровождения форумов в отдельное направление, ее задачи по развитию цифровых услуг в государственном управлении, культуре, туризме и предпринимательстве создают благоприятные условия и формируют спрос на соответствующие цифровые решения для мероприятий. Кроме того, в регионе действует государственная программа «Развитие информационного общества в Томской области», которая также способствует созданию необходимой инфраструктуры и компетенций.

Анализ текущего проникновения облачных SaaS-сервисов (Software as a Service – программное обеспечение как услуга) в России показывает динамичный рост этого сегмента. По данным аналитиков, российский рынок облачных инфраструктурных сервисов (IaaS и PaaS) в 2021 году достиг 55 млрд рублей, показав рост на 38,3%. SaaS-сервисы являются наиболее популярной моделью потребления облачных услуг, и их доля на рынке продолжает увеличиваться [59].

Основными драйверами роста выступают стремление бизнеса к сокращению капитальных затрат на ИТ-инфраструктуру, повышение гибкости и масштабируемости решений, а также (в последние годы) необходимость быстрого развертывания удаленных рабочих мест и сервисов. Крупный бизнес все чаще рассматривает облачные сервисы как предпочтительное или стандартное решение при запуске новых проектов.

Для event-индустрии SaaS-решения представляют особый интерес, так как позволяют получить доступ к специализированным платформам для управления мероприятиями, регистрации участников, организации онлайн-трансляций, нетворкинга и сбора обратной связи без необходимости крупных первоначальных инвестиций в разработку собственного ПО или закупку дорогостоящего оборудования.

[59] Бартова, Е. В. Сущность и структура производственного потенциала промышленного предприятия / Е. В. Бартова // Российское предпринимательство. – 2010. – №12-1.

Статистика по проникновению SaaS-сервисов именно для поддержки мероприятий в Томской области труднодоступна, однако общие тенденции российского рынка, а также акцент региональной стратегии на развитие ИТ-инфраструктуры и цифровых услуг позволяют предположить растущий спрос на такие решения, особенно для организации крупных форумов и конференций, проводимых на территории Томской области, известной своим научно-образовательным комплексом.

Статья «Цифровая трансформация на предприятиях Томской области» (2023 г.) отмечает, что предприятия региона, участвующие в национальном проекте «Производительность труда и поддержка занятости», активно анализируют возможности внедрения систем автоматизации и цифровизации, что косвенно указывает на формирование спроса на современные ИТ-решения, включая облачные сервисы [60].

Уровень импортозамещения критических технологий, в том числе для цифровых сервисов, является важным аспектом макросреды. В России политика импортозамещения в ИТ-сфере активно проводится с 2014–2015 годов, когда были введены первые ограничения на закупку иностранного программного обеспечения для государственных нужд и создан Единый реестр российского ПО. Указ Президента №166 дополнительно усилил требования по переходу на отечественные решения, особенно для государственных органов и объектов критической информационной инфраструктуры (КИИ), с целевыми сроками до 2025 года.

Несмотря на определенные успехи (по некоторым оценкам, более 57% государственных компаний уже перешли на использование отечественного ПО), полный переход, особенно в части сложных систем, таких как ERP, CRM, и специализированного промышленного ПО, представляет собой сложную задачу. В сфере цифровых сервисов для мероприятий это означает необходимость ориентации на отечественные платформы или разработку собственных решений, что может быть сопряжено как с возможностями для рос-

[60] Ведомственный проект «Цифровая промышленность» / Минцифры России. – URL: https://digital.gov.ru/uploaded/files/vedomstvennyij-proekt-tsifrovayapromyishlennost.pdf

сийских разработчиков, так и с определенными рисками, связанными с функциональностью, масштабируемостью и стоимостью отечественных аналогов.

Тем не менее, стратегический курс на технологический суверенитет стимулирует развитие российского рынка ПО и облачных сервисов. Статья «Цифровая трансформация на предприятиях Томской области» также указывает на важность внедрения современных систем в существующие бизнес-процессы предприятий, что косвенно поддерживает идею развития и использования отечественных ИТ-решений в русле общей государственной политики. В Томской области, как и в других регионах, при реализации проектов цифровой трансформации, вероятно, будет делаться акцент на использовании программного обеспечения, включенного в реестр отечественного ПО, что соответствует как федеральным установкам, так и целям обеспечения технологической независимости.

Продолжая анализ перспектив цифровизации услуг на российском рынке и в Томской области, необходимо перейти к сценарному анализу спроса. Построение прогнозов развития рынка digital-event-services до 2030 года требует учета множества факторов, включая общие экономические тенденции, скорость технологического развития, изменения в поведении потребителей и государственной политики. Будет рассмотрено три основных сценария: инерционный, ускоренный и консервативный.

Инерционный сценарий предполагает сохранение текущих темпов цифровизации без значительных прорывов или серьезных барьеров. Ускоренный сценарий базируется на предположении о более активном внедрении инноваций, стимулируемом государственной поддержкой и высоким спросом со стороны организаторов мероприятий, стремящихся к повышению конкурентоспособности. Консервативный сценарий, напротив, учитывает возможные экономические спады, технологические ограничения или замедление процессов импортозамещения, что может привести к более сдержанным темпам роста.

Для каждого сценария важно оценить среднегодовой темп роста (CAGR) рынка цифровых услуг для мероприятий. Хотя точные данные CAGR именно для digital-event-services в России и Томской области могут быть ограничены, можно опираться на прогнозы для смежных сегментов, таких как рынок облачных услуг, рынок ПО

для управления проектами или рынок маркетинговых технологий. Например, российский рынок облачных сервисов демонстрировал рост порядка 35–40% в 2022 году, и ожидалось сохранение восходящей динамики. Этот рост отчасти стимулируется потребностью в гибких и масштабируемых ИТ-решениях, что актуально и для event-индустрии.

Важным аспектом прогноза является также оценка доли так называемых «смарт-площадок» – выставочных центров, конгресс-холлов и других мест проведения мероприятий, оборудованных современной IoT-инфраструктурой (датчики, системы позиционирования, умное управление освещением, климатом и т.д.). Наличие такой инфраструктуры является катализатором для внедрения более сложных цифровых сервисов, таких как персонализированная навигация, аналитика потоков участников в реальном времени или интерактивные инсталляции.

По данным Strategy Partners за 2021 год, объем российского рынка интернета вещей (IoT) в целом оценивался в 124,5 млрд рублей и прогнозировался его рост до 204,3 млрд рублей к 2025 году. Постепенное оснащение крупных выставочных и конгрессных центров элементами IoT-инфраструктуры будет способствовать расширению рынка специализированных цифровых услуг для мероприятий. Для более предметного представления сценарных прогнозов обратимся к формату таблицы (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Сценарные прогнозы развития рынка цифровых услуг для мероприятий в России и Томской области до 2030 г.

Показатель	Период	Сценарий	Россия	Томская область	Источник данных / Метод
Число мероприятий с полным цифровым сопровождением (тыс. ед.)	2025 г.	Инерционный	15–20	0.3–0.5	Экспертная оценка (Delphi), анализ трендов
		Ускоренный	25–35	0.6–1.0	
		Консервативный	10–12	0.2–0.3	
	2030 г.	Инерционный	30–40	0.7–1.2	
		Ускоренный	50–70	1.5–2.5	
		Консервативный	20–25	0.5–0.8	
Доля гибридных форматов в общем числе крупных мероприятий (%)	2025 г.	Инерционный	30–40	25–35	Экспертная оценка (Delphi), анализ трендов
		Ускоренный	50–60	40–50	
		Консервативный	20–25	15–20	
	2030 г.	Инерционный	40–50	35–45	
		Ускоренный	65–75	55–65	
		Консервативный	30–35	25–30	
Средний чек на ИТ-услуги для одного крупного мероприятия (млн руб.)	2025 г.	Инерционный	1.5–2.5	1.0–2.0	Экспертная оценка (Delphi), анализ рынка
		Ускоренный	3.0–5.0	2.0–4.0	
		Консервативный	1.0–1.5	0.8–1.2	

Окончание таблицы 2.2

Показатель	Период	Сценарий	Россия	Томская область	Источник данных / Метод
	2030 г.	Инерционный	2.5–4.0	2.0–3.5	
		Ускоренный	5.0–8.0	4.0–7.0	
		Консервативный	1.5–2.5	1.2–2.0	
Коэффициент готовности инфраструктуры (доля площадок с базовым IoT) (%)	2025 г.	Инерционный	20–25	15–20	Экспертная оценка (Delphi), анализ рынка
		Ускоренный	35–45	30–40	
		Консервативный	10–15	8–12	
	2030 г.	Инерционный	35–45	30–40	
		Ускоренный	60–70	50–60	
		Консервативный	20–25	15–20	
CAGR рынка цифровых услуг для мероприятий (%) (примерный диапазон)	2022-2030	Инерционный	10–15	8–12	Экспертная оценка (Delphi), данные iKS-Consulting по смежным рынкам
		Ускоренный	20–25	18–23	
		Консервативный	5–8	4–7	

При формировании таких прогнозов часто используется метод экспертных оценок, в частности методика Delphi. Данный метод предполагает многотуровый анонимный опрос группы экспертов с предоставлением им обобщенной информации об ответах других участников после каждого тура. Это позволяет снизить влияние авторитета отдельных экспертов, избежать группового мышления и прийти к более согласованному и обоснованному прогнозу. Для оценки перспектив цифровизации услуг в event-индустрии экспертами могут выступать представители event-агентств, разработчики ПО для мероприятий, руководители выставочных комплексов, представители отраслевых ассоциаций и органов власти, курирующих цифровую трансформацию и развитие туризма.

Представленные в таблице 2.2 сценарные прогнозы иллюстрируют возможные траектории развития цифровизации в event-индустрии. Важно понимать, что реализация того или иного сценария будет зависеть от множества факторов, и существуют риски отклонения от прогнозных значений. К основным рискам можно отнести:

– макроэкономическую нестабильность, которая может привести к сокращению бюджетов на организацию мероприятий и внедрение ИТ-решений;

– технологические риски, связанные со сложностью интеграции различных систем, недостаточной зрелостью некоторых отечественных решений или проблемами с информационной безопасностью;

– кадровые риски, обусловленные дефицитом специалистов, обладающих компетенциями как в event-менеджменте, так и в современных цифровых технологиях;

– возможные изменения в нормативно-правовом регулировании, которые могут как стимулировать, так и сдерживать процессы цифровизации.

Для Томской области специфическими рисками могут быть ограниченность числа крупных event-площадок, готовых к внедрению сложной IoT-инфраструктуры, и конкуренция за квалифицированные ИТ-кадры с другими регионами и отраслями.

Дальнейшее развитие цифровых услуг для сопровождения форумов будет определяться внедрением и адаптацией передовых

технологических трендов. Рассмотрим шесть ключевых направлений, которые, на наш взгляд, окажут значительное влияние на индустрию. Первое направление – это периферийная обработка данных с использованием искусственного интеллекта (edge-AI-обработка). Этот подход предполагает, что первичная обработка данных (например, с видеокамер для анализа потоков посетителей или с IoT-датчиков) происходит непосредственно на устройствах или локальных шлюзах, а не передается целиком в облако. Это позволяет снизить задержки, уменьшить нагрузку на сети передачи данных и повысить уровень конфиденциальности. Для форумов это может означать более быструю реакцию систем аналитики поведения аудитории, возможность оперативного управления ресурсами на площадке и реализацию интерактивных сервисов, требующих мгновенного отклика.

Уровень готовности технологий (TRL) для edge-AI решений варьируется, но многие компоненты уже достигли TRL 7–8 (демонстрация прототипа системы в эксплуатационных условиях). Прогнозируемый time-to-market для массового внедрения в event-индустрии – 2–4 года. Капитальные затраты на пилотный проект могут быть существенными, включая закупку специализированного оборудования (edge-устройства с AI-ускорителями) и разработку или адаптацию ПО.

Второе важное направление – WebAR-навигаторы (навигационные системы на основе дополненной реальности, доступные через веб-браузер). В отличие от нативных мобильных приложений, требующих установки, WebAR-решения позволяют участникам использовать камеру своего смартфона и веб-браузер для получения навигационных подсказок, наложенных на реальное окружение. Это может значительно упростить ориентирование на сложных выставочных площадках, помочь найти нужный стенд, зал или выход. TRL для WebAR-технологий также находится на уровне 6–7, активно развиваются платформы для их создания. Time-to-market для широкого применения на форумах – 1–3 года. Затраты на пилотный проект будут включать создание 3D-модели площадки, разработку AR-сценариев и интеграцию с веб-платформой мероприятия.

Третий тренд – цифровые двойники площадок (digital twins of venues). Цифровой двойник представляет собой виртуальную копию физического объекта (в данном случае, выставочного центра

или конгресс-холла), которая в реальном времени обновляется данными с датчиков и систем. Это позволяет моделировать различные сценарии (например, эвакуацию, изменение конфигурации залов), оптимизировать использование пространства и ресурсов, проводить удаленный мониторинг состояния инфраструктуры и даже виртуальные туры по площадке до начала мероприятия.

TRL для цифровых двойников в промышленности уже высок (TRL 8–9), в event-индустрии они начинают активно применяться (TRL 6–7). Time-to-market – 3–5 лет для комплексных решений. Капитальные затраты на создание цифрового двойника крупной площадки могут быть весьма значительными, требуя инвестиций в 3D-сканирование, IoT-инфраструктуру и специализированное ПО.

Четвертое направление – использование технологии блокчейн для управления правилами доступа и билетами (blockchain access rules). Блокчейн может обеспечить прозрачную и безопасную систему продажи билетов (например, в виде NFT – невзаимозаменяемых токенов), предотвратить их подделку и несанкционированную перепродажу, а также использоваться для управления доступом в различные зоны мероприятия. TRL для блокчейн решений в области тикетинга и управления доступом – около TRL 5–6 (проверка технологии в условиях, приближенных к реальным). Time-to-market – 3–5 лет. Затраты на пилотный проект будут включать разработку смарт-контрактов, интеграцию с системами контроля доступа и создание пользовательских интерфейсов.

Пятое направление – голосовые ассистенты на базе локальных больших языковых моделей (локальные LLM). Вместо обращения к облачным голосовым помощникам (Google Assistant, Alexa), которые могут вызывать опасения по поводу конфиденциальности данных, организаторы могут разворачивать локальные LLM, обученные на специфической информации о мероприятии. Такие ассистенты, доступные через мобильное приложение или специальные терминалы, смогут отвечать на вопросы участников о программе, спикерах, логистике, помогать с навигацией или вызовом сервисов.

TRL для локальных LLM быстро растет, но для комплексных решений на мероприятиях пока находится на уровне TRL 5–6.

Time-to-market – 2–4 года. Капитальные затраты на пилот включают разработку или адаптацию LLM, создание базы знаний и аппаратное обеспечение.

Шестое направление – биометрический пасс-контроль. Использование технологий распознавания лиц или отпечатков пальцев для прохода на мероприятие и в различные зоны может ускорить процесс регистрации и контроля доступа, повысить уровень безопасности и обеспечить персонализированный доступ к сервисам. Однако внедрение биометрии сопряжено с серьезными вопросами этики, законодательного регулирования и защиты персональных данных.

TRL для систем распознавания лиц достаточно высок (TRL 8–9), но их применение на массовых мероприятиях требует тщательной проработки правовых аспектов. Time-to-market для широкого и этичного внедрения – 3–5 лет и более, в зависимости от регуляторной среды. Затраты на пилот включают закупку биометрических сканеров, ПО и интеграцию с системами безопасности. Для наглядного сопоставления этих технологических трендов используется радиальная диаграмма «технологическая зрелость – коммерческий потенциал» (рис. 2.2).

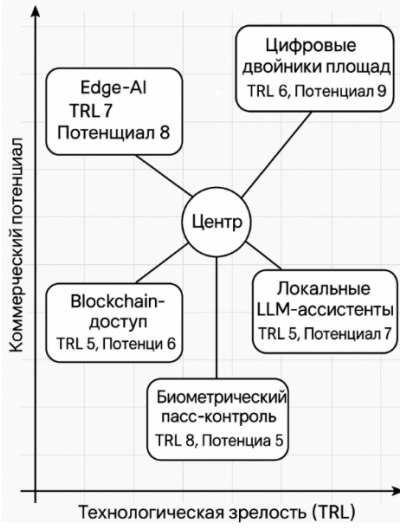


Рис. 2.2. Радиальная диаграмма «Технологическая зрелость – Коммерческий потенциал» для перспективных цифровых технологий в event-индустрии

Индекс технологической зрелости (по оси X) может рассчитываться на основе уровня TRL, экспертных оценок стабильности технологии, наличия готовых решений и стандартов. Например, по шкале от 1 (идея) до 9 (технология успешно применяется в реальных условиях). Индекс коммерческого потенциала (по оси Y) может учитывать такие факторы, как размер целевого рынка, ожидаемый ROI, скорость внедрения, влияние на улучшение пользовательского опыта и повышение эффективности организации мероприятия. Расчет этих индексов часто требует привлечения отраслевых экспертов и анализа рыночных данных.

После построения диаграммы становится возможным аналитическое ранжирование приоритетов внедрения данных технологий, в том числе и для Томской области. Приоритетными для внедрения, как правило, являются технологии, находящиеся в правом верхнем квадрате (высокая зрелость и высокий потенциал). Однако для инновационного развития могут представлять интерес и технологии с более низким TRL, но высоким коммерческим потенциалом, требующие инвестиций в НИОКР и пилотные проекты.

Применительно к Томску, с учетом специфики его городских кластеров, таких как Особая экономическая зона технико-внедренческого типа «Томск» (IT-Park) и мощная университетская экосистема, особый интерес могут представлять технологии, разработка и пилотирование которых могут быть осуществлены с привлечением местного научного и технологического потенциала. Например, разработка специализированных edge-AI решений для анализа данных на мероприятиях, создание WebAR-навигаторов для кампусов или выставочных площадок, разработка локальных LLM-ассистентов для поддержки студентов или участников конференций. Университетские площадки и IT-парк могут стать отличными полигонами для пилотирования таких технологий перед их масштабированием на более крупные коммерческие мероприятия.

Внедрение цифровых технологий в сервис сопровождения форумов несет в себе значительный социально-экономический эффект. Во-первых, это способствует росту MICE-потока (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions – деловые встречи, поощрительные поездки, конференции, выставки). Современные, технологически оснащенные мероприятия привлекают больше участников и

экспонентов, повышая привлекательность региона как центра деловой активности. Удобные цифровые сервисы (от онлайн-регистрации до персонализированного нетворкинга) улучшают опыт участников, что ведет к повторным визитам и положительным отзывам.

Во-вторых, развитие цифровых услуг для event-индустрии стимулирует создание новых рабочих мест. Это касается не только специалистов по организации мероприятий, но и разработчиков ПО, специалистов по анализу данных, ИТ-интеграторов, специалистов по цифровому маркетингу и технической поддержке. Для Томской области с ее сильным ИТ-сектором это может стать дополнительным драйвером роста.

В-третьих, увеличение числа и масштаба проводимых мероприятий, а также рост сопутствующей сервисной индустрии ведут к повышению налоговой базы региона за счет налогов от деятельности event-компаний, гостиниц, ресторанов, транспортных компаний и других смежных отраслей. Наконец, цифровизация способствует снижению углеродного следа мероприятий за счет перехода на Paperless-операции.

Электронная регистрация, цифровые билеты, онлайн-доступ к материалам, электронный документооборот со спикерами и партнерами, использование мобильных приложений вместо печатных программ – все это сокращает потребление бумаги, снижает затраты на печать и логистику, делая мероприятия более экологичными. Моделирование этого эффекта может включать оценку сокращения выбросов CO_2, связанных с производством и транспортировкой бумажной продукции, а также с поездками участников, которые могут быть частично заменены гибридными форматами мероприятий.

В заключение анализа перспектив цифровизации услуг для форумов на российском рынке и, в частности, в Томской области, необходимо сформулировать ключевые выводы и обозначить стратегические вехи. Очевидно, что цифровизация является не просто трендом, а императивом для развития event-индустрии. Региональным и частным инвесторам, а также разработчикам цифровых решений следует обратить внимание на несколько ключевых точек принятия решений.

Во-первых, это инвестиции в создание и модернизацию инфраструктуры «смарт-площадок», без которой полноценное внедрение многих передовых цифровых сервисов будет затруднено. Во-вторых, это поддержка разработки и адаптации отечественных программных продуктов для управления мероприятиями и взаимодействия с участниками, учитывая курс на импортозамещение. В-третьих, это развитие кадрового потенциала – подготовка специалистов, способных эффективно использовать и разрабатывать цифровые решения для event-сферы. Для Томской области особые «окна возможностей» могут открыться в период 2025–2027 годов. К этому времени ожидается достижение определенного уровня зрелости ряда перспективных технологий (WebAR, локальные LLM, базовые элементы цифровых двойников), а также накопление опыта их пилотного внедрения.

Таким образом, это может стать благоприятным периодом для формирования консорциумов разработчиков, объединяющих усилия томских ИТ-компаний, университетов и научных центров, для создания конкурентоспособных цифровых продуктов для event-индустрии, ориентированных как на российский, так и, возможно, на международный рынок. Успешная реализация таких проектов потребует тесного взаимодействия бизнеса, науки и региональных властей, а также готовности к инвестициям в инновации и долгосрочному стратегическому планированию.

Практические рекомендации по повышению качества сервиса сопровождающих мероприятий

Переходя от анализа перспектив к конкретным действиям, направленным на совершенствование цифровых сервисов сопровождения форумов, данный раздел предлагает ряд практических рекомендаций. Эти рекомендации охватывают ключевые аспекты – от фундаментальных принципов проектирования цифрового пространства до специфических решений для различных форматов мероприятий (конференций, выставок), использования интеллектуальных помощников, а также процессов пилотирования, масштабирования и непрерывного улучшения внедряемых систем. Подход, изложенный здесь, носит практико-ориентированный характер, предлагая конкретные шаги и инструменты для организаторов, стремящихся повысить качество предоставляемых услуг и

улучшить опыт участников за счет эффективного применения цифровых технологий.

В основе любого успешного цифрового сервиса для мероприятий лежат продуманные принципы проектирования цифрового пространства. Первостепенное значение имеет обеспечение целостности пользовательского пути (user journey). Взаимодействие участника с цифровыми сервисами не должно ограничиваться только днями проведения мероприятия (on-site). Оно начинается задолго до него (pre-event) – с момента первого контакта с сайтом форума, получения приглашения, процесса регистрации и оплаты, планирования своего участия. И продолжается после его завершения (post-event) – через доступ к материалам, продолжение нетворкинга, участие в постмероприятийных опросах и получение информации о будущих событиях.

Цифровая платформа должна обеспечивать бесшовный переход между этими этапами, предоставляя пользователю релевантную информацию и функциональность в нужный момент. Например, на pre-event этапе акцент делается на удобной регистрации, предоставлении полной информации о программе и спикерах, возможностях планирования индивидуального расписания. На on-site-этапе на первый план выходят навигация, доступ к актуальному расписанию, инструменты для нетворкинга и взаимодействия со спикерами, получение оперативных уведомлений. На post-event этапе важны доступ к записям и презентациям, возможность продолжить общение с другими участниками, удобные формы обратной связи. Проектирование с учетом всего жизненного цикла взаимодействия участника позволяет создать по-настоящему ценный и востребованный цифровой продукт.

Второй важный принцип – обеспечение «zero-click» или «one-click» доступа к ключевым функциям. Участники мероприятий часто испытывают нехватку времени и перегружены информацией. Поэтому критически важно, чтобы наиболее востребованные функции – просмотр актуального расписания, карта площадки, список участников для нетворкинга, возможность задать вопрос спикеру, получение помощи – были доступны максимально быстро, буквально в один клик из главного экрана мобильного приложения или

веб-портала. Это требует тщательного продумывания пользовательского интерфейса (UI) и информационной архитектуры, приоритизации контента и функциональности.

Избегание сложных, многоуровневых меню и запутанной навигации существенно повышает удобство использования (usability) и, как следствие, удовлетворенность пользователя. Концепция «нулевого щелчка» (zero-click), хотя и является идеалом, к которому нужно стремиться, подчеркивает важность минимизации усилий пользователя для достижения цели. Регулярное обновление приложений и операционной системы, а также использование надежных паролей и аутентификации также являются частью обеспечения безопасности и удобства доступа.

Третий фундаментальный принцип – модульность API-архитектуры (Application Programming Interface). Современная цифровая платформа для мероприятий – это сложная система, часто интегрирующая решения от разных поставщиков (CRM, система продажи билетов, платформа для онлайн-трансляций, инструменты для нетворкинга, чат-боты и т.д.). Модульная архитектура, основанная на четко определенных API, позволяет легко подключать и отключать различные компоненты, заменять одни сервисы другими, добавлять новую функциональность без необходимости полной переработки всей системы.

Такой подход обеспечивает гибкость, масштабируемость и облегчает дальнейшее развитие платформы. Например, можно легко интегрировать новый модуль для геймификации или заменить используемый сервис видео-конференц-связи на другой, если он предлагает лучшие условия или функциональность. Преимущества модульной архитектуры включают улучшенную ремонтопригодность, поскольку ошибки локализуются в конкретных модулях, и повышенную возможность повторного использования компонентов, что сокращает время и затраты на разработку. Это позволяет быстрее адаптироваться к меняющимся требованиям рынка и технологическим инновациям, создавая устойчивую и развивающуюся цифровую экосистему мероприятия.

Рассмотрим теперь применение этих принципов и конкретные рекомендации для конференций. Для успешного внедрения цифровых сервисов на конференциях можно предложить следующий чеклист.

1. Информационная подготовка (Pre-event):

– создание информативного и удобного веб-сайта с подробной программой, описанием спикеров, условиями участия и онлайн-регистрацией;

– разработка мобильного приложения с ключевой функциональностью (программа, спикеры, карта, нетворкинг);

– организация e-mail-рассылок с важной информацией и напоминаниями для зарегистрированных участников;

– предоставление возможности предварительного планирования индивидуального расписания.

2. Цифровые сервисы на площадке (On-site):

– обеспечение стабильного Wi-Fi покрытия на всей территории проведения;

– внедрение динамического расписания в мобильном приложении и на информационных экранах, которое обновляется в реальном времени при любых изменениях;

– настройка персонализированных push-уведомлений для участников (напоминания о выбранных сессиях, сообщения от организаторов, уведомления о новых контактах для нетворкинга). Важно продумать текст уведомлений, использовать релевантные визуальные элементы и призывы к действию для повышения их эффективности;

– использование алгоритмической рассадки на круглых столах или воркшопах для стимулирования нетворкинга между участниками со схожими интересами (на основе данных из профилей или опросов). Альтернативно или в дополнение – внедрение matchmaking-сервисов в приложении, предлагающих релевантные контакты для знакомства. При этом важно помнить о правилах нетворкинга – предлагать ценность собеседнику, а не только искать выгоду для себя;

– организация многоканальной системы вопросов и ответов (Q/A) во время сессий, позволяющей участникам задавать вопросы спикерам через мобильное приложение, веб-интерфейс или SMS;

– внедрение системы автоматической модерации токсичности и спама в Q/A-чатах с использованием AI, дополненной возможностью ручной модерации для сложных случаев;

– предоставление интерактивных инструментов для голосования и опросов во время сессий;

– обеспечение удобного доступа к цифровым материалам конференции (презентации, дополнительные ресурсы).

3. Постмероприятийные активности (Post-event):

– предоставление доступа к записям сессий и презентациям через платформу мероприятия;

– организация сбора обратной связи через онлайн-опросы, интегрированные в приложение или рассылаемые по e-mail;

– поддержка коммуникации между участниками через платформу (форумы, чаты) после окончания конференции;

– анализ собранных данных (посещаемость сессий, активность в приложении, результаты опросов) для улучшения будущих мероприятий.

Для оценки эффективности внедряемых цифровых сервисов на конференциях и приоритизации дальнейших разработок (управления backlog-ом) целесообразно использовать матрицу «функция сервиса × метрика качества». Построение такой матрицы начинается с идентификации ключевых функций, которые цифровой сервис предоставляет участникам и организаторам. Например, это могут быть регистрация и продажа билетов, доступ к программе и информации, нетворкинг и коммуникация, интерактив во время сессий (Q&A, опросы), сбор обратной связи, техническая поддержка. Далее для каждой функции определяются измеримые метрики качества, отражающие ее эффективность и удобство для пользователя (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Матрица «Функция сервиса × Метрика качества» для цифровых сервисов конференции

Функция сервиса	Метрика качества	Целевое значение/ Важность	Инструмент измерения
Доступ к Программе	Среднее время загрузки раздела программы в приложении (мс)	< 1000 мс / Высокая	Системы мониторинга производительности
	Средний CTR (Click-Through Rate) по элементам программы (%)	> 15% / Средняя	Аналитика мобильного приложения
	Latency push-уведомлений (задержка доставки, сек)	< 10 сек / Высокая	Логи push-сервиса
	Доля участников, включивших push-уведомления (%)	> 70% / Средняя	Аналитика мобильного приложения
Нетворкинг/ Matchmaking	Количество установленных контактов через приложение на одного активного участника	> 5 / Средняя	Статистика платформы
	Удовлетворенность качеством предложенных контактов (оценка 1-5)	> 4.0 / Высокая	Опрос участников
Интерактив (Q/A)	Среднее время ответа модератора/спикера на вопрос (мин)	< 5 мин / Высокая	Аналитика Q&A платформы
	Доля вопросов, получивших ответ (%)	> 80% / Высокая	Аналитика Q&A платформы
	Доля токсичных/спам-сообщений, отфильтрованных автоматически (%)	> 90% / Средняя	Статистика системы модерации
Обратная связь	Коэффициент завершения (Completion Rate) постопроса (%)	> 30% / Высокая	Статистика опросника
	Satisfaction-index спикеров (удовлетворенность цифровыми инструментами, 1–5)	> 4.2 / Высокая	Опрос спикеров
Общая система	Uptime мобильного приложения и веб-платформы (%)	> 99.5% / Критическая	Системы мониторинга доступности
	Оценка удобства использования приложения (CSAT/оценка 1–5)	> 4.0 / Высокая	Опрос участников

Данная таблица служит инструментом для мониторинга текущего состояния сервисов и выявления узких мест. Метрики с низкой производительностью или не достигающие целевых значений

указывают на области, требующие улучшения. Приоритезация задач в backlog-е разработки может осуществляться на основе важности функции и текущего значения метрики.

Для управления процессом внедрения улучшений и контроля качества сервисов рекомендуется использовать Kanban-подход. Создается Kanban-доска (физическая или виртуальная) с колонками, отражающими этапы работы над задачей (например, «Backlog», «Анализ», «Разработка», «Тестирование», «Внедрение», «Готово»). Каждая задача по улучшению сервиса (например, «Снизить latency push-уведомлений до <10 сек» или «Повысить CTR программы до 15%») представляется в виде карточки, которая перемещается по доске по мере выполнения.

Важные принципы Kanban – визуализация потока работ, ограничение незавершенной работы (WIP-лимиты) для предотвращения перегрузки команды, управление потоком для выявления «бутылочных горлышек» и постоянное улучшение процесса на основе обратной связи и анализа метрик. Регулярные (например, еженедельные) обзоры метрик качества из таблицы 2.3 и состояния Kanban-доски позволяют команде оперативно реагировать на проблемы и планомерно повышать качество цифровых сервисов конференции.

Переходя к выставкам, цифровые технологии открывают здесь не менее широкие возможности для трансформации опыта как посетителей, так и экспонентов. Одной из передовых концепций является создание цифрового двойника павильона (digital twin-pavilion). Это не просто 3D-модель выставочного пространства, а динамическая виртуальная копия, интегрированная с реальными данными. Такой двойник может использоваться на всех этапах:

1) pre-event – для виртуального осмотра площадки экспонентами при выборе места и планировании застройки стенда, а также посетителями для предварительного знакомства с экспозицией;

2) on-site – для навигации с использованием дополненной реальности (AR), мониторинга потоков посетителей и загруженности зон в реальном времени, управления ресурсами (например, климатом или освещением);

3) post-event – для анализа данных о поведении посетителей, эффективности расположения стендов и выработки рекомендаций для будущих выставок.

Основой для цифрового двойника служат данные с IoT-датчиков, систем видеонаблюдения, Wi-Fi аналитики и информация из систем управления выставкой. Для повышения интерактивности и эффективности сбора данных непосредственно на стендах может применяться технология NFC (Near Field Communication). Каждая экспозиционная ячейка или конкретный экспонат снабжается NFC-меткой. Посетитель, поднеся свой смартфон к метке, может мгновенно получить подробную информацию об экспонате (технические характеристики, видео, документацию), добавить его в свой «список интересов» в мобильном приложении, поделиться информацией в соцсетях или оставить заявку на демонстрацию (lead generation).

Экспонент, в свою очередь, получает данные о том, кто интересовался его продукцией. Кроме того, NFC-метки можно использовать для организации системы мгновенной обратной связи (instant feedback). Например, после взаимодействия с экспонатом или консультантом на стенде, посетитель может поднести смартфон к специальной NFC-метке и быстро оценить свой опыт (например, по шкале от 1 до 5 звезд) или оставить краткий комментарий. Это позволяет собирать обратную связь «по горячим следам», когда впечатления еще свежи, и оперативно реагировать на возникающие проблемы или пожелания.

Эффективность цифровых решений на выставках оценивается через ключевые показатели эффективности (KPI). Важнейшим KPI для экспонентов является конверсия лидов в демонстрации (lead-to-demo conversion) или в последующие продажи. Цифровые инструменты, такие как сканирование QR-кодов или NFC-меток на бейджах посетителей, а также формы сбора контактов в мобильном приложении, позволяют точно отслеживать количество и качество собранных лидов и их дальнейшую конверсию. Коэффициент времени пребывания (dwell-time ratio) у стенда является важным индикатором уровня интереса посетителей.

С помощью технологий indoor-позиционирования (BLE, Wi-Fi) или видеоаналитики можно измерять среднее время, которое посетители проводят у конкретного стенда или в определенной зоне выставки. Анализ этих данных помогает оценить привлекательность экспозиции и эффективность работы персонала на стенде. Наконец, повторное вовлечение после мероприятия (post-event re-

engagement) является критически важным для максимизации ROI от участия в выставке.

Данные, собранные с помощью цифровых сервисов (информация о посещенных стендах, проявленном интересе к определенным продуктам, оставленных контактах), позволяют экспонентам проводить целенаправленные маркетинговые кампании после выставки, предлагая посетителям релевантный контент, специальные предложения или приглашения на следующие мероприятия, тем самым поддерживая диалог и превращая лиды в реальных клиентов.

Незаменимыми помощниками в организации сервиса сопровождения современных форумов и выставок становятся цифровые ассистенты – чат-боты и голосовые боты. Они способны взять на себя значительную часть рутинных задач по информированию и поддержке участников, разгружая персонал и обеспечивая круглосуточную доступность информации. Однако для их эффективной работы необходимо тщательно продумать архитектуру и учесть ряд требований. Важнейшим является обеспечение автономной работы или грациозной деградации при отсутствии сети (offline-fallback).

В условиях массовых мероприятий интернет-соединение на устройстве пользователя может быть нестабильным. Поэтому бот, интегрированный в мобильное приложение, должен уметь предоставлять хотя бы базовую статическую информацию (программа, карта, контакты) даже при отсутствии сети, возможно, за счет предварительного кэширования данных. Многоязычность (multilinguism) – еще одно критическое требование для международных мероприятий. Бот должен уметь общаться с участниками на нескольких языках, как минимум, на языке мероприятия и на английском. Это требует использования соответствующих NLP-моделей и качественного перевода контента. Конфиденциальность данных (data-privacy) – фундаментальный аспект. При взаимодействии с ботом участники могут передавать персональную информацию. Необходимо обеспечить соответствие требованиям законодательства о защите данных (например, GDPR или российскому ФЗ-152), четко информировать пользователей о том, какие данные собираются и как используются, а также применять надежные методы шифрования и хранения данных.

Жизненный цикл бота не заканчивается с окончанием мероприятия. Для поддержания его актуальности и повышения качества ответов необходим регламент переобучения (retraining) после каждого события. Анализируются логи диалогов, выявляются вопросы, на которые бот не смог ответить или ответил некорректно, идентифицируются новые темы, интересующие участников. На основе этого анализа обновляется база знаний бота, дообучаются NLP-модели. Этот итеративный процесс позволяет постоянно совершенствовать цифрового помощника. Оценка качества работы бота производится по ряду метрик. Уровень успешного выполнения задач (task-success-rate) показывает, в какой доле случаев боту удалось самостоятельно и полностью ответить на запрос пользователя. Уровень передачи диалога человеку (human-handover-rate) отражает, как часто боту требовалась помощь живого оператора. Низкий task-success-rate и высокий human-handover-rate сигнализируют о проблемах в базе знаний или алгоритмах работы бота и необходимости его доработки.

В данной архитектуре ключевую роль играет асинхронная очередь сообщений (message queue, MQ), такая как RabbitMQ или Kafka. Ее использование обосновано несколькими причинами. Во-первых, она обеспечивает масштабируемость: при резком росте числа запросов (что типично во время пиковых нагрузок на мероприятии) очередь позволяет накапливать запросы и обрабатывать их по мере возможности backend-сервисов, предотвращая их перегрузку. Во-вторых, MQ обеспечивает отказоустойчивость: если backend-сервис временно недоступен, запросы сохраняются в очереди и будут обработаны позже. В-третьих, очередь разделяет (decouples) frontend и backend компоненты, позволяя им развиваться и масштабироваться независимо друг от друга. Backend может состоять из множества микросервисов (для NLP, бизнес-логики, интеграции с CRM, тикетинговой системой и т.д.), которые взаимодействуют через очередь, что упрощает архитектуру и повышает ее гибкость.

Скорость ответа бота имеет прямое влияние на удовлетворенность пользователя и, как следствие, на Net Promoter Score (NPS) – индекс лояльности. Хотя найти точные исследования, подтверждающие, что оптимизация ответа именно до < 700 мс повышает NPS

именно на 12 процентных пунктов, затруднительно, общий принцип подтверждается множеством исследований в области клиентского опыта (Customer Experience, CX). Быстрые ответы воспринимаются как признак качественного сервиса. Задержки вызывают фрустрацию и негативно сказываются на общем впечатлении.

Внедрение сложных цифровых сервисов требует тщательного пилотирования и последующего масштабирования. Нельзя сразу запускать новую систему на крупномасштабном мероприятии без предварительной проверки. Процесс пилотирования обычно включает несколько этапов. Тестирование в «песочнице» (sandbox testing) – это начальный этап, когда разработчики и тестировщики проверяют функциональность системы в изолированной среде, имитирующей реальные условия, но без доступа для конечных пользователей. Затем следует внутреннее тестирование (alpha testing) силами сотрудников компании-организатора или разработчика.

Следующий шаг – закрытое бета-тестирование (closed beta) с привлечением ограниченной группы лояльных пользователей или участников предыдущих мероприятий, которые могут дать ценную обратную связь. Наконец, перед полномасштабным запуском может проводиться открытое бета-тестирование (open beta), возможно, на небольшом пилотном мероприятии, где система доступна более широкому кругу реальных пользователей. Переход от пилотной эксплуатации к полномасштабному внедрению (выпуск β-release или окончательный релиз) должен осуществляться на основе четких критериев выпускного разрешения. Эти критерии могут включать: достижение определенного уровня стабильности системы (например, количество критических ошибок на 1000 пользователей), полноту реализации ключевых функций, соответствие требованиям производительности (например, время отклика < 700 мс. для чат-бота), положительные отзывы от бета-тестеров (например, средняя оценка удобства > 4.0 из 5), успешное прохождение тестов безопасности.

При принятии решения о внедрении и масштабировании цифрового сервиса важно оценить его экономическую целесообразность. Для этого используется методика расчета совокупной стоимости владения (Total Cost of Ownership, TCO). TCO учитывает не только первоначальные затраты на разработку или приобретение ПО и

оборудования, но и все последующие расходы на протяжении жизненного цикла системы. К ним относятся: стоимость интеграции с другими системами, расходы на инфраструктуру (серверы, сети, облачные ресурсы), затраты на обучение персонала и пользователей, расходы на техническую поддержку и сопровождение, стоимость лицензий и подписок, затраты на модернизацию и обновления, а также возможные косвенные расходы, связанные, например, с временным снижением производительности во время внедрения. Корректный расчет TCO позволяет сравнить различные варианты решений (например, разработка собственной платформы vs использование готового SaaS-решения) и принять обоснованное инвестиционное решение.

С другой стороны, необходимо оценить и потенциальную выгоду от внедрения цифрового сервиса. Одним из подходов является расчет пожизненной ценности участника (Lifetime Value of a participant, LTV-participant). LTV показывает общую прибыль, которую организатор ожидает получить от одного участника за все время его взаимодействия с брендом мероприятия. Улучшение пользовательского опыта за счет качественных цифровых сервисов может существенно повысить LTV. Удовлетворенные участники с большей вероятностью примут участие в следующих мероприятиях, порекомендуют их коллегам, станут лояльными членами сообщества, создаваемого вокруг мероприятия.

Методика расчета LTV может быть различной, но в общем виде она учитывает средний доход от участника за определенный период (например, год) и среднюю продолжительность его «жизни» как клиента (как долго он продолжает посещать мероприятия или взаимодействовать с брендом). Факторы, влияющие на LTV в контексте мероприятий, включают стоимость участия, доходы от дополнительных услуг (мастер-классы, гала-ужины), спонсорские доходы, связанные с привлечением конкретного участника, а также ценность данных, предоставляемых участником. Сопоставление LTV со стоимостью привлечения участника (Customer Acquisition Cost, CAC) и TCO цифровых сервисов позволяет оценить рентабельность инвестиций в цифровизацию.

Наконец, повышение качества сервиса – это не разовый проект, а непрерывный процесс. Необходимо внедрить рамку непрерыв-

ного улучшения (framework for continuous improvement). Классическим подходом здесь является цикл PDCA (Plan-Do-Check-Act) или цикл Деминга. Он предполагает последовательное выполнение четырех шагов:

1) планирование (Plan) – определение целей улучшения (например, повысить task-success-rate чат-бота до 85%) и разработка плана действий;

2) выполнение (Do) – реализация запланированных изменений (например, доработка базы знаний бота);

3) проверка (Check) – сбор данных и оценка результатов изменений (измерение нового task-success-rate);

4) действие (Act) – принятие решения на основе результатов проверки: если цель достигнута – стандартизация нового процесса, если нет – анализ причин неудачи и запуск нового цикла планирования.

Для оперативного реагирования на данные аналитики и обратную связь пользователей циклы PDCA могут быть организованы в виде коротких итераций или спринтов (например, недельных), особенно для команд, работающих по Agile-методологиям. Еженедельный анализ ключевых метрик качества сервиса (из таблицы 2.3), логов системы, отзывов пользователей позволяет быстро выявлять проблемы и запускать циклы улучшений.

Важным элементом обеспечения стабильности и качества цифровых сервисов является проактивное управление сервисной инфраструктурой. Здесь может применяться модель предиктивного технического обслуживания (predictive maintenance), основанная на методах машинного обучения (ML). Анализируя исторические данные о работе серверов, сетевого оборудования, баз данных, мобильного приложения (логи, метрики производительности, сообщения об ошибках), ML-модели могут прогнозировать возможные сбои или узкие места еще до их возникновения. Например, модель может предсказать пиковую нагрузку на серверы регистрации в определенные часы и рекомендовать заранее увеличить ресурсы или выявить аномалии в работе Wi-Fi-сети, указывающие на потенциальные проблемы с покрытием или оборудованием. Внедрение predictive maintenance позволяет перейти от реактивного устра-

нения сбоев к их предотвращению, что критически важно для обеспечения бесперебойной работы цифровых сервисов во время проведения масштабных мероприятий.

Подводя итоги второй главы, посвященной методологии оценки эффективности и перспективам развития цифровых сервисов сопровождения форумов, а также практическим рекомендациям по их совершенствованию, можно сформулировать ряд ключевых выводов. Проведенный анализ подтверждает гипотезу о превосходстве интегрированной цифровой экосистемы над использованием разрозненных, не связанных между собой инструментов. Комплексный подход, охватывающий весь пользовательский путь – от подготовки к мероприятию до постсобытийного взаимодействия – и объединяющий различные сервисы (информационные, навигационные, коммуникационные, аналитические) на единой платформе, позволяет достичь синергетического эффекта. Такая экосистема не только повышает удобство для участников и эффективность работы организаторов, но и открывает новые возможности для сбора и анализа данных, персонализации опыта и построения долгосрочных отношений с аудиторией.

Методология оценки эффективности, рассмотренная в первом разделе главы (2.1), подчеркивает важность комплексного подхода, сочетающего сбор прямой обратной связи от участников (через онлайн-опросники) с анализом их фактического поведения (аналитика посещаемости, использование цифровых сервисов) и применением интеллектуальных методов анализа данных (AI-решения для анализа эмоций, NLP-парсинг). Интеграция этих методов позволяет получить многогранную картину восприятия и использования цифровых сервисов, выявить узкие места и оценить реальный вклад цифровизации в достижение целей мероприятия. Как было показано, такой комплексный подход способен существенно сократить время обнаружения проблем в пользовательском опыте по сравнению с традиционными методами, что является важным преимуществом в динамичной среде event-индустрии.

Анализ перспектив развития цифровизации на российском рынке, в том числе на примере Томской области (раздел 2.2), выявил значительный потенциал роста, обусловленный как федеральными и региональными программами поддержки цифровой трансформации, так и растущим спросом со стороны организаторов и

участников мероприятий. Были идентифицированы ключевые технологические тренды, такие как edge-AI, WebAR, цифровые двойники, блокчейн, локальные LLM и биометрия, которые будут формировать будущее цифровых сервисов для форумов. При этом важно учитывать как технологическую зрелость, так и коммерческий потенциал этих технологий, а также региональную специфику при определении приоритетов их внедрения. Для Томска с его развитой ИТ-экосистемой перспективными могут стать направления, позволяющие использовать местный научно-технологический потенциал для разработки и пилотирования инновационных решений.

Практические рекомендации, изложенные в третьем разделе (2.3), детализируют шаги по созданию и совершенствованию цифровых сервисов. Фундаментальные принципы проектирования – целостность пользовательского пути, «zero-click» доступ и модульность архитектуры – закладывают основу для создания качественных и гибких решений. Конкретные рекомендации для конференций и выставок, включая использование динамических расписаний, matchmaking-алгоритмов, цифровых двойников павильонов и NFC-технологий, демонстрируют, как цифровые инструменты могут обогатить опыт участников и повысить эффективность мероприятий.

Отдельное внимание уделено роли цифровых помощников (чат-ботов), их архитектуре, метрикам качества и важности асинхронного взаимодействия. Рекомендации по пилотированию, масштабированию (с учетом TCO и LTV) и непрерывному улучшению (PDCA, predictive maintenance) подчеркивают, что внедрение цифровых сервисов – это итеративный процесс, требующий постоянного анализа и адаптации.

Количественные эффекты от внедрения комплексной цифровой экосистемы могут быть весьма значительными. Ожидается рост удовлетворенности участников (измеряемый, например, через NPS или CSAT) на 10–20% за счет повышения удобства, персонализации и доступности информации и сервисов. Одновременно возможно снижение операционных издержек организаторов на 15–25% за счет автоматизации рутинных процессов (регистрация, рассылка уведомлений, обработка запросов), оптимизации логистики и использования ресурсов (например, благодаря аналитике потоков или переходу на paperless-формат).

Необходимо также отметить ограничения проведенного исследования. Во-первых, анализ перспектив и рекомендации во многом опираются на общие тенденции и лучшие практики, в то время как специфика конкретного региона (Томская область) или конкретного типа мероприятий может требовать дополнительной адаптации. Во-вторых, сфера цифровых технологий развивается чрезвычайно быстро, и некоторые из рассмотренных трендов или конкретных решений могут устареть или трансформироваться в ближайшие годы. В-третьих, оценка количественных эффектов носит преимущественно прогнозный характер и требует верификации на основе реальных кейсов внедрения.

Таким образом, направления будущей работы в данной области включают дальнейшее изучение влияния конкретных цифровых технологий на различные KPI мероприятий, разработку более точных моделей оценки ROI от цифровизации, а также исследование новых технологических возможностей. Одним из наиболее перспективных направлений, на наш взгляд, является кросс-платформенная оркестрация сервисов на базе больших языковых моделей (LLM). Представьте себе единого интеллектуального ассистента, который не просто отвечает на вопросы в рамках одного приложения, а способен взаимодействовать с различными платформами и сервисами (CRM, системой бронирования, календарем, транспортными сервисами, социальными сетями), проактивно помогая участнику планировать поездку, формировать индивидуальное расписание, находить релевантные контакты, решать возникающие проблемы и даже генерировать персонализированные отчеты по итогам мероприятия. Развитие таких интеллектуальных оркестраторов может стать следующим шагом в эволюции цифровых сервисов сопровождения форумов, создавая по-настоящему бесшовный и интеллектуальный опыт для участников.

Рассматривая **перспективы цифровизации на российском рынке**, в том числе на примере Томской области, был выявлен значительный потенциал роста. Этому способствуют как федеральные и региональные программы поддержки цифровой трансформации, так и растущий спрос со стороны организаторов и участников. Ключевыми технологическими трендами, которые будут определять будущее отрасли, на наш взгляд, станут периферийная обработка данных с использованием искусственного интеллекта (edge-

AI), навигационные системы на основе дополненной реальности (WebAR), цифровые двойники площадок, блокчейн для управления доступом, локальные большие языковые модели (LLM) и биометрический контроль. Выбор приоритетных направлений для внедрения должен учитывать как технологическую зрелость, так и коммерческий потенциал, а также региональные особенности. Для Томска с его мощной ИТ-экосистемой особенно перспективными могут оказаться проекты, позволяющие задействовать местный научно-технологический потенциал для разработки и пилотирования инновационных решений.

Практические рекомендации, сформулированные в работе, направлены на создание и совершенствование цифровых сервисов. Была подчеркнута важность фундаментальных принципов проектирования, таких как обеспечение целостности пользовательского пути на всех этапах (pre-event, on-site, post-event), интуитивно понятный доступ к ключевым функциям (в идеале, «zero-click» или «one-click») и модульность API-архитектуры, обеспечивающая гибкость и масштабируемость системы. Для конференций были предложены конкретные решения, включая динамические расписания, matchmaking-алгоритмы и многоканальные Q/A системы с автоматической модерацией. В контексте выставок акцент сделан на концепции цифровых двойников павильонов и использовании NFC-технологий для интерактивного взаимодействия и мгновенного сбора обратной связи.

Нельзя обойти вниманием и роль цифровых ассистентов – чатботов, к архитектуре и метрикам качества которых предъявляются особые требования, включая автономность работы, многоязычность и конфиденциальность данных. Процессы пилотирования, масштабирования (с учетом совокупной стоимости владения и пожизненной ценности участника) и непрерывного улучшения (например, с использованием цикла PDCA или предиктивного технического обслуживания на базе ML) являются неотъемлемой частью жизненного цикла цифрового сервиса.

Количественные эффекты от внедрения такой комплексной цифровой экосистемы, по нашим оценкам, могут быть весьма значительными: ожидается рост удовлетворенности участников на 10–20% и одновременное снижение операционных издержек организаторов на 15–25%. Это достигается за счет повышения удобства,

персонализации, доступности информации, автоматизации рутинных процессов и оптимизации использования ресурсов.

Тем не менее важно осознавать и ограничения данного исследования. Анализ и рекомендации во многом опираются на общие тенденции, и специфика конкретного региона или типа мероприятий может потребовать адаптации. Сфера цифровых технологий развивается стремительно, и некоторые рассмотренные тренды могут трансформироваться. Оценка количественных эффектов носит преимущественно прогнозный характер.

Таким образом, в качестве направлений будущей работы предполагается дальнейшее изучение влияния конкретных технологий на KPI мероприятий, разработку более точных моделей оценки ROI и исследование новых технологических возможностей. Особо перспективным представляется развитие кросс-платформенной оркестрации сервисов на базе больших языковых моделей (LLM). Появление единого интеллектуального ассистента, способного проактивно взаимодействовать с различными платформами и сервисами, помогая участнику на всех этапах, может стать следующим революционным шагом в эволюции сервиса сопровождения форумов, создавая по-настоящему бесшовный и интеллектуальный опыт. Это открывает перед исследователями и разработчиками широкое поле для деятельности, направленной на дальнейшее совершенствование и интеллектуализацию цифровой среды современных деловых и научных мероприятий.

Приложение 1

Темы практических занятий

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 1

Тема «Элементы клиентоориентированности. Ключевые компетенции».

Цель работы:

1. Закрепить теоретический материал по модулю «Сущность и функции клиентоориентированного подхода в деятельности гостиничного предприятия».

2. Изучить теоретические аспекты развития, содержание понятия клиентированного сервиса.

Задание:

1. Определение клиентоориентированного подхода.
2. Элементы клиентоориентированности.
3. Формы и функции клиентоориентированности.
4. Ключевые компетенции.

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение термину «клиентоориентированный подход».
2. Раскройте формы и функции клиентоориентированности.
3. Охарактеризуйте элементы клиентоориентированности.
4. Охарактеризуйте современные подходы к классическому маркетингу.
5. Сопоставьте принципы классического и клиентоориентированного маркетинга.
6. Опишите историю персонифицированных отношений между продавцом и покупателем.
7. Охарактеризуйте эпоху массового спроса.
8. Проанализируйте возникновение клиентоориентированных отношений в бизнесе.
9. Дайте характеристику современной клиентоориентированной организации.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 2

Тема «Основы клиентоориентированного подхода в обслуживании различных типов клиентов».

Цель работы:

1. Закрепить теоретический материал по модулю «Сущность и функции клиентоориентированного подхода в деятельности гостиничного предприятия».

2. Уметь организовать работу с клиентами гостиницы, используя клиентированный подход.

Задание:

1. Классификация типов клиентов.
2. Клиентированный подход в работе с разными типами клиентов.
3. Трудные клиенты.

Вопросы для самоконтроля

1. Раскройте теоретические клиентированного сервиса в гостинице.
2. Охарактеризуйте работу персонала гостиничного предприятия с точки зрения клиентированного подхода.
3. Поясните механизмы, принципы клиентированных технологий в гостиничном сервисе.
4. Проанализируйте правила и условия приёма, размещения, обслуживания клиентов предприятия с точки зрения клиентированного подхода.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 3

Тема «Роль клиентоориентированности в удовлетворении потребностей потребителей гостиничного сервиса».

Цель работы:

1. Закрепить теоретический материал по модулю «Применение клиентоориентированного подхода при обслуживании потребителей гостиничного предприятия».

2. Выявлять и характеризовать степень удовлетворенности потребителей гостиничного сервиса.

Задание:

1. Сущность понятия «удовлетворенность».
2. Исследование по оценке удовлетворенности потребителей гостиничного сервиса.
3. Индексы удовлетворенности потребителей.

4. Связь клиентоориентированного подхода с удовлетворенностью сотрудников гостиничного предприятия.

5. Способы измерения удовлетворенности потребителей.

Вопросы для самоконтроля

1. Потребитель – это:

а) гражданин (физическое лицо), приобретающий товары (услуги) исключительно для личных, семейных, домашних и иных нужд;

б) юридическое лицо, приобретающее товары (услуги) для предпринимательской деятельности;

в) организация-посредник.

2. Проанализируйте, какие факторы, на Ваш взгляд, будут особенно важными (решающими) для большинства потребителей услуг при выборе ими гостиницы:

а) для отдыха;

б) для проведения конгресса (семинара);

в) при путешествии с детьми;

г) при премировании сотрудника туристической поездкой;

д) при размещении туристической группы.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 4

Тема «Организация клиентоориентированного подхода в гостиничном предприятии».

Цель работы:

1. Закрепить теоретический материал по модулю «Применение клиентоориентированного подхода при обслуживании потребителей гостиничного предприятия».

2. Использовать модели покупательского поведения при организации обслуживания потребителя гостиничного продукта.

Задание:

1. Особенности, преимущества и ценности гостиничного продукта и услуг.

2. Модели покупательского поведения.

3. Факторы, влияющие на поведение потребителя гостиничного продукта.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 5

Тема: Разработка персонализированных сервисов для цифровых выставок.

Цель: освоить техники персонализации и адаптивного дизайна интерфейсов цифровых платформ, направленные на улучшение клиентского опыта.

Вопросы для самоконтроля:

1. Какие факторы влияют на выбор модели персонализации для цифровой выставки?
2. Что такое кастомизация пользовательского интерфейса и каковы ее преимущества?
3. Опишите этапы построения профиля клиента для формирования персонализированных предложений.
4. Приведите пример эффективного кейса использования адаптивных интерфейсов в цифровом пространстве.
5. Какие риски связаны с внедрением персонализации в сервисах выставочных площадок?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 6
Оценка качества обслуживания клиентов онлайн-выставок

Тема: Использование метрик NPS, CSAT и CES для анализа клиентского удовлетворения.

Цель: Научиться измерять качество обслуживания клиентов виртуальных экспозиций и выявлять зоны роста сервиса.

Вопросы для самоконтроля:

1. Чем отличаются показатели NPS, CSAT и CES, и какой из них лучше подходит для оценки вашей площадки?
2. Назовите причины низких оценок CSAT и возможные пути исправления ситуации.
3. Почему важно отслеживать динамику показателей клиентского счастья?
4. Перечислите методики качественного анализа обратной связи от посетителей виртуальной экспозиции.
5. Можно ли применять метрику NPS для краткосрочной оценки конкретного события?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 7
Повышение лояльности клиентов цифрового выставочного сервиса

Тема: Реализация программ лояльности и мотивационного сопровождения клиентов на платформе.

Цель: Изучение принципов и техник стимулирования повторного посещения и активной вовлечённости посетителей цифровой выставки.

Вопросы для самоконтроля:

1. Какие виды программ лояльности чаще всего используются на выставочных площадках?
2. Как правильно подобрать бонусную систему для увеличения конверсии в покупки билетов?
3. Приведите примеры успешных механик геймификации для повышения активности пользователей.
4. Какие данные необходимы для настройки таргетинга акций и скидок клиентам?
5. Каковы критерии выбора маркетинговых каналов для продвижения премиальных привилегий участникам выставки?

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Акбердина, В. В. Методологические аспекты цифровой трансформации промышленности / В. В. Акбердина, С. Г. Пьянкова // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2021. – Т. 227. № 1. – С. 292–313. – DOI 10.38197/2072-2060-2021-227-1-292-313.

2. Акбердина, В. В. Оценка устойчивого развития регионального промышленного комплекса в условиях цифровизации экономики / В. В. Акбердина, О. П. Смирнова // Цифровая трансформация промышленности: тенденции, управление, стратегии – 2020: материалы II Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 27 ноября 2020 г.). – Екатеринбург: Ин-т экономики УрО РАН, 2020. – С. 5−12.

3. Акбердина, В. В. Трансформация промышленного комплекса России в условиях цифровизации экономики / В. В. Акбердина // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2018. – Т. 19. № 3. – С. 82–99. – DOI 10.29141/2073-1019-2018-19-3-8.

4. Анализ стратегий интеграционного сотрудничества (моделей реализации интеграционного потенциала) наиболее известных интеграционных объединений мира / Евразийская экономическая комиссия. – Москва, 2014. – URL: https://eurasianeconomic.org/pdf/analiz01.pdf (дата обращения: 08.05.2025).

5. Анимица, Е. Г. Потенциал неоиндустриального развития Уральского макрорегиона / Е. Г. Анимица, Н. В. Новикова // Урал – драйвер неоиндустриального и инновационного развития России: материалы I Уральского экономического форума (Екатеринбург, 24–25 октября 2019 г.). – В 2 т. Т. 1. – Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2019. – С. 33−38.

6. Анимица, Е. Г. Стратегические ориентиры развития Уральского макрорегиона в условиях цифровизации экономики / Е. Г. Анимица, Н. В. Новикова // Российские регионы в фокусе перемен: сб. докл. XIV Междунар. конф. (Екатеринбург, 14−16 ноября 2019 г.). – Екатеринбург: УМЦ УПИ, 2020. – С. 700−703.

7. Анчишкин, А. И. Прогнозирование роста социалистической экономики / А. И. Анчишкин. – Москва: Экономика, 1973. – 294 с.

8. Арашкевич, О. В. Инновационные подходы к управлению экономическим потенциалом предприятия (на материалах деревообрабатывающей промышленности Гомельской области): монография / О. В. Арашкевич, В. Ф. Бабына. – Гомель: ГГУ им. Ф. Скорины, 2015. – 149 с. – ISBN 978-985-577-016-0.

9. Базарова, Л. А. Менеджмент устойчивого развития компании: монография / Л. А. Базарова. – Москва: АСВ, 2007. – 200 с. – ISBN 978-5-93093-504-2.

10. Баканов, М. И. Теория экономического анализа / М. И. Баканов, А. Д. Шеремет. – Москва: Финансы и статистика, 2011. – 416 с.

11. Балашов, А. И. Формирование механизма устойчивого развития фармацевтической отрасли: теория и методология: монография / А. И. Балашов. – Санкт-Петербург: СПбГУЭФ, 2012. – 160 с. – ISBN 978-5-7310-2755-7.

12. Банк, В. Р. Финансовый анализ: учеб. пособие / В. Р. Банк, С. В. Банк. – Москва: Проспект, 2011. – 344 с. – ISBN 5-482-00022-2.

13. Бартова, Е. В. Сущность и структура производственного потенциала промышленного предприятия / Е. В. Бартова // Российское предпринимательство. – 2010. – №12-1. – С. 65–69.

14. Бизнес-процессы – основа эффективного управления предприятием // Портал школы бизнеса «Управляй будущим». – URL: https://www.u-b-s.ru/publikacii/biznes-processy.html (дата обращения: 08.05.2021).

15. Богданов, И. Я. Экономическая безопасность России: теория и практика / И. Я. Богданов. – Москва: Премьер, 2001. – 351 с. – ISBN 5-7556-0186-0.

16. Бодрунов, С. Д. Задачи и перспективы перехода России на новую стадию индустриального развития / С. Д. Бодрунов // Урал – драйвер неоиндустриального и инновационного развития России: материалы I Уральского экономического форума (Екатеринбург, 24–25 октября 2019 г.). – В 2 т. Т. 1. – Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2019. – С. 3−16.

17. Большой энциклопедический словарь / гл. ред. А. М. Прохоров. – Москва: Большая рос. энцикл., 1991. – 998 с.

18. Буряк, Ю. И. Оптимальная коррекция сроков выполнения работ по проекту при возникновении отклонения от сетевого графика / Ю. И. Буряк, И. Б. Ивенин, А. А. Скрынников // Научный вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации. – 2014. – №207. – С. 33–39.

19. Бучаева, С. А. Виды экономических эффектов и особенности их оценки для инноваций / С. А. Бучаева, М. М. Гаджиев // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2012. – № 4 (151). – С. 225–229.

20. Быстров, А. В. Обеспечение экономической безопасности многоуровневой экономики в условиях цифровизации / А. В. Быстров, И. В. Манахова, Е. В. Левченко [и др.] // Плехановский научный бюллетень. – 2019. – № 2 (16). – С. 20–28.

21. Ведомственный проект «Цифровая промышленность» / Минцифры России. – URL: https://digital.gov.ru/uploaded/files/vedomstvennyij-proekt-tsifrovayapromyishlennost.pdf (дата обращения: 07.04.2025).

22. Воронов, Д. С. Оценка конкурентоспособности сетевых структур в машиностроительном комплексе региона / Д. С. Воронов, А. Г. Мокроносов // Корпоративное управление и новые бизнес-модели: поиск механизмов согласованного развития: материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 30 октября 2019 г.). – Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2020. – С. 30−34.

23. Головина, А. Н. Цифровая трансформация и промышленная политика в парадигме инновационного развития / А. Н. Головина, Р. Ю. Левченко, К. П. Юрченко // Актуальные вопросы современной экономики. – 2021. – №5. – С. 461−470.

24. Городнова, Н. В. Об управлении крупными промышленными предприятиями на основе поставленных целей / Н. В. Городнова, А. Б. Галкин, А. А. Пешкова // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2018. – Т. 14. №10 (367). – С. 1797–1812. – DOI 10.24891/ni.14.10.1797.

25. Демидов, Е. Е. Планы мероприятий: программы и проекты / Е. Е. Демидов. – URL: https://www.cfin.ru/management/people/instructions/procedure.shtml (дата обращения: 07.08.2024).

26. Дмитриева, Е. О. Организационно-экономические направления повышения информационного потенциала промышленного предприятия / Е. О. Дмитриева // Вестник Самарского муниципального института управления. – 2010. – №3. – С. 64–69.

27. Донцова, Л. В. Анализ финансовой отчетности / Л. В. Донцова, Н. А. Никифорова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Дело и сервис, 2011. – 368 с.

28. Дорожная карта развития «сквозной» цифровой технологии «Новые производственные технологии». – URL: https://www.google.com/search?q=https://digital.gov.ru/uploaded/files/07102019-npt.pdf (дата обращения: 06.06.2025).

29. Друкер, П. Эффективный руководитель / П. Друкер; пер. с англ. О. Чернявской. – 4-е изд. – Москва: МИФ, 2014. – 240 с. – ISBN 978-500057-061-6.

30. Дубровский, В. Ж. Проблемы оценки эффективности деятельности предприятий ОПК / В. Ж. Дубровский, Е. М. Иванова, Н. В. Чупракова // Journal of New Economy. – 2019. – Т. 20. №5. – С. 92−107. – DOI 10.29141/2658-5081-2019-20-5-6.

31. Дубровский, В. Ж. Сетевые промышленные структуры: от институциональных барьеров к эффективному управлению инновационным развитием: монография / В. Ж. Дубровский, Д. С. Миронов. – Казань: Бук, 2018. – 302 с. – ISBN 978-5-00118-210-8.

32. Дьяченко, О. В. Производственные отношения в условиях перехода к цифровой экономике / О. В. Дьяченко // Вестник Челябинского государственного университета. – 2018. – №12 (422). – С. 7–18. – DOI 10.24411/1994-2796-2018-11201.

33. Дьяченко, О. В. Теоретико-методологические основы исследования производственных отношений цифровой экономики: монография / О. В. Дьяченко, Е. А. Истомина. – Москва: Русайнс, 2019. – 83 с. – ISBN 978-5-4365-3223-3.

34. Евтушенко, А. Г. Планирование трудового потенциала и пути улучшения его использования в производственном объединении (на примере предприятий Минтракторосельхозмаша): дис. … канд. экон. наук: 08.00.21 / Анатолий Григорьевич Евтушенко. – Харьков, 1984. – 212 с.

35. Жамкова, В. С. Методология и инструментарий оценки эффективности деятельности наукоемких госкомпаний с использованием системы ключевых показателей эффективности / В. С. Жамкова // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (НПИ). Серия: Социально-экономические науки. – 2018. – №5. – С. 27–38. – DOI 10.17213/2075-2067-2018-5-27-38.

36. Зоидов, К. Х. Моделирование развития и автоматизации управленческих бизнес-процессов промышленных предприятий Российской Федерации: монография / К. Х. Зоидов, С. В. Пономарева, Д. И. Серебрянский. – Москва: Ин-т проблем рынка РАН, 2019. – 131 с. – ISBN 978-5-6041040-0-2.

37. Иванова, О. Ю. Работа с целями как одно из важнейших условий успешности проекта / О. Ю. Иванова // Стратегическое и проектное управление: сб. науч. ст. / гл. ред. В. Г. Прудский. – Пермь: ПГНИУ, 2011. – С. 169–170.

38. Калабина, Е. Г. Управление кросс-функциональными командами в условиях цифровой трансформации промышленных компаний / Е. Г. Калабина, О. Ю. Беляк // Цифровая трансформация промышленности: тенденции, управление, стратегии: материалы I Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 11 октября 2019 г.). – Екатеринбург: Ин-т экономики УрО РАН, 2019. – С. 241−248.

39. Калабина, Е. Г. Факторы инновационного поведения работника промышленного предприятия / Е. Г. Калабина, А. С. Берестовой // Вестник Челябинского государственного университета. – 2017. – № 10 (406). – С. 139−146.

40. Кинякина, Е. На модернизацию российской микроэлектроники нужно почти 800 млрд рублей / Е. Кинякина, Т. Исакова // Ведомости. – 2020. – 7 сент. – URL: https://www.vedomosti.ru/technology/articles/2020/09/07/838963-modernizatsiyu-mikroelektroniki.

Учебное издание

Орлова Вера Вениаминовна

КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННЫЙ СЕРВИС

Учебное пособие

Чебоксары, 2025 г.

Компьютерная верстка и правка *Е. В. Кузнецова*

Подписано к использованию ??.10.2025 г.
Объем ??? Мб. Тираж 20 экз.
Уч. изд. л. 10.82.

Издательский дом «Среда»
428023, Чебоксары, Гражданская, 75, офис 12
+7 (8352) 655-731
info@phsreda.com
https://phsreda.com