

УДК 338.242

DOI: 10.17586/2310-1172-2025-18-3-51-65

Научная статья

Язык статьи – русский

Управление продвижением услуг по перевозке пассажиров на железнодорожном транспорте

*Канд. экон. наук, доцент **Жутяева С.А.** zhutjaeva@rambler.ru
Петербургский государственный университет путей сообщения
Императора Александра I*

190031, Россия, Санкт-Петербург, Московский пр., 9

*Канд. экон. наук, доцент **Лазарева Н.А.** nataly.lazarev.1972@mail.ru
Санкт-Петербургский государственный морской технический университет
190121, Россия, Санкт-Петербург, Лоцманская ул., 3*

***Есина А.Г.** esina.nastusha2004@gmail.com
Петербургский государственный университет путей сообщения
Императора Александра I*

190031, Россия, Санкт-Петербург, Московский пр., 9

Цель работы – исследовать и разработать эффективную методику управления продвижением услуг по перевозке пассажиров на железнодорожном транспорте, направленные на повышение конкурентоспособности и удовлетворенности клиентов в современных условиях рынка. Предмет исследования – процессы, методы и инструменты управления проектом по проведению маркетинговых акций, включая планирование, организацию, координацию и контроль мероприятий, направленных на повышение привлекательности и конкурентоспособности железнодорожных перевозок. Объект исследования – деятельность по управлению перевозками пассажиров АО «ФПК». Информационной базой исследования послужили данные бухгалтерской и финансовой отчетности АО «ФПК», внутренние нормативные документы холдинга ОАО «РЖД», открытые источники статистики, интернет-аналитика, а также научные публикации по вопросам маркетинга. Для достижения цели и решения поставленных задач применялся комплекс теоретических и эмпирических методов, взаимодополняющих друг друга, к их числу относятся: сравнительный анализ, статистическую обработку данных, логико-структурный анализа и синтез. В статье описаны важные этапы развития маркетинга в железнодорожной отрасли. Проанализирована стратегия компании по управлению продвижением услуг, которая базируется на комплексном подходе, включающем развитие продуктовых предложений, индивидуализацию сервисов, использование современных цифровых каналов продвижения и партнерские программы. Дана оценка реализации инициатив компании по продвижению услуг, каждая из которых имеет свои цели и направленность. Проведен анализ эффективности акций, демонстрирующий системный и клиентоориентированный подход к развитию пассажирских перевозок. Предложены рекомендации по оценке экономической эффективности акций по продвижению услуг. Практическая значимость работы заключается в разработке инструментов и методических рекомендаций, которые могут быть использованы пассажирскими перевозочными компаниями для повышения эффективности деятельности, связанной с управлением продвижением услуг.

***Ключевые слова:** стратегия, цифровизация, пассажиропоток, клиентоориентированность, экономическая эффективность, оптимизация расходов.*

Ссылка для цитирования:

Жутяева С.А., Лазарева Н.А., Есина А.Г. Управление продвижением услуг по перевозке пассажиров на железнодорожном транспорте// Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2025. № 3. С. 51-65. DOI: 10.17586/2310-1172-2025-18-3-51-65.

Scientific article
Article in Russian

Management of promotion of passenger transportation services on railway transport

Ph.D. Zhutjaeva S.A. zhutjaeva@rambler.ru
*St. Petersburg State University of Railway Engineering
Emperor Alexander I
190031, Russia, St. Petersburg, Moskovsky Ave., 9*
Ph.D. Lazareva N.A. nataly.lazarev.1972@mail.ru
*Saint Petersburg State Marine Technical University
190121, Russia, Saint Petersburg, Lotsmanskaya St., 3*
Esina A.G. esina.nastusha2004@gmail.com
*St. Petersburg State University of Railway Engineering
Emperor Alexander I
190031, Russia, St. Petersburg, Moskovsky Ave., 9*

The objective of the work is to study and develop an effective methodology for managing the promotion of passenger transportation services by rail, aimed at increasing the competitiveness and customer satisfaction in the current market conditions. The subject of the study is the processes, methods and tools for managing a project to conduct marketing campaigns, including planning, organizing, coordinating and monitoring events aimed at increasing the attractiveness and competitiveness of rail transportation. The object of the study is the activity of managing passenger transportation of JSC "FPC". The information base of the study was the accounting and financial statements of JSC "FPC", internal regulatory documents of the holding company JSC "Russian Railways", open sources of statistics, Internet analytics, as well as scientific publications on marketing. To achieve the goal and solve the tasks, a set of theoretical and empirical methods was used that complement each other, including: comparative analysis, statistical data processing, logical and structural analysis and synthesis. The article describes the important stages of marketing development in the railway industry. The article analyzes the company's strategy for managing the promotion of services, which is based on an integrated approach that includes the development of product offerings, individualization of services, the use of modern digital promotion channels and affiliate programs. An assessment is given of the implementation of the company's initiatives to promote services, each of which has its own goals and focus. An analysis of the effectiveness of promotions is conducted, demonstrating a systematic and customer-oriented approach to the development of passenger transportation. Recommendations are proposed for assessing the economic efficiency of promotions for services. The practical significance of the work lies in the development of tools and methodological recommendations that can be used by passenger transportation companies to improve the efficiency of activities related to the management of service promotion.

Keywords: strategy, digitalization, passenger flow, customer focus, economic efficiency, cost optimization.

For citation:

Zhutjaeva S.A., Lazareva N.A., Esina A.G. Management of promotion of passenger transportation services on railway transport. *Scientific journal NRU ITMO. Series «Economics and Environmental Management»*. 2025. № 3. P. 51-65. DOI: 10.17586/2310-1172-2025-18-3-51-65.

Введение

Современные условия развития экономики Российской Федерации, усиление конкуренции между различными видами транспорта, а также требования со стороны пассажиров к качеству и доступности услуг обуславливают необходимость внедрения инновационных подходов к управлению в сфере железнодорожных перевозок. В этих условиях особую актуальность приобретает использование маркетинговых инструментов, способствующих формированию устойчивого спроса, повышению лояльности клиентов и обеспечению роста выручки.

Одним из приоритетных направлений повышения конкурентоспособности пассажирских железнодорожных перевозок является проведение комплексных акций по продвижению услуг. Эти мероприятия способствуют не только краткосрочному увеличению объема продаж, но и решают стратегические задачи:

повышение узнаваемости бренда, формирование положительного имиджа компании, укрепление отношений с клиентами.

Железнодорожный транспорт, будучи одним из старейших видов пассажирских перевозок, постоянно сталкивается с необходимостью повышения конкурентоспособности в условиях появления новых видов транспорта. Внедрение различных акций является эффективным инструментом не только для привлечения новых клиентов, но и для укрепления лояльности существующих [1].

Использование акций для стимулирования спроса имеет долгую историю, тесно связанную с развитием самого железнодорожного транспорта. В общем виде этапы развития маркетинга в железнодорожной отрасли представлены в таблице 1.

Таблица 1

Этапы развития маркетинга в железнодорожной отрасли [2]

Период	Характеристика периода	Примеры акций
XIX век	Первые тарифные сегментации и предложения	Разделение по классам, туристические билеты
Начало XX века	Развитие туристических пакетов	«Ж/д и отель»
СССР (1917–1991)	Централизованное ценообразование, льготы	Скидки для студентов, ветеранов
1990–2000 гг.	Внедрение рыночных подходов	Первые скидочные акции
2000–2010 гг.	Разработка систем лояльности	Программа «РЖД Бонус», семейные тарифы
2010–2025	Цифровизация, таргетинг, персонализация	Промокоды, мобильные акции

Идея использования стимулирующих мер для привлечения клиентов на транспорте зародилась в XIX веке параллельно с развитием железных дорог. В Великобритании, где в 1825 году открылась первая общественная железная дорога Стоктон-Дарлингтон, уже к 1840-м годам стали применяться дифференцированные тарифы для пассажиров разных классов, что можно считать прообразом современных акций.

Первыми акционными предложениями в Соединенных Штатах, направленные на увеличение числа пассажиров, стали «счастливые часы» с пониженными ценами на билеты в определенное время. Кроме того, потребителям стали предлагаться акционные поездки, которые были направлены на привлечение внимания к новым маршрутам.

С начала XX века в Европе также стали внедряться маркетинговые стратегии: компании начали предлагать пакеты услуг, сочетающие билеты на поезд с проживанием в гостиницах и другими туристическими услугами. Например, в Великобритании железные дороги предлагали специальные «туристические билеты», что стало популярным среди отдыхающих.

К началу XX века в Европе и США маркетинговые инструменты включали:

- сезонные тарифы для туристов (например, снижение цен на билеты в курортные зоны летом);
- программы лояльности для постоянных клиентов (накопление миль или бонусов);
- специальные условия для групповых поездок, что позже стало основой для корпоративных тарифов.

В Российской империи первые намеки на применение подобных акций стали проявляться в конце XIX века, когда стали выпускаться специальные проездные билеты для определенных категорий граждан. Однако основное внимание уделялось не маркетингу, а транспортной доступности [2].

После Октябрьской революции 1917 года железнодорожный транспорт стал полностью государственным, что исключило элементы конкуренции. В советский период маркетинг как явление практически отсутствовал: железнодорожные тарифы устанавливали централизованно, и акции не проводились. Тем не менее, в отдельные периоды появлялись скидки для определенных категорий клиентов, таких как пенсионеры или инвалиды.

Тарифная реформа 1889 года ввела гибкую систему ценообразования, учитывающую спрос и конкуренцию с речным транспортом. Например, снижение тарифов на перевозку зерна в периоды урожая помогало удерживать клиентов. Однако в СССР маркетинг как таковой отсутствовал: перевозки планировались централизованно, а скидки носили социальный характер (льготы для ветеранов, студентов).

С переходом к рыночной экономике в 1990-х годах началось возрождение конкуренции в транспортной сфере. В 2000 году была создана Система фирменного транспортного обслуживания (СФТО), которая начала внедрять аналитические и сбытовые маркетинговые инструменты, включая сегментацию клиентов и разработку тарифных акций. Это привело к тому, что железнодорожные компании начали внедрять следующие

маркетинговые инструменты: скидки и специальные тарифы; программы лояльности, сезонные акции; партнёрские акции: Железнодорожные компании начали сотрудничать с туристическими операторами, отелями и ресторанами, предоставляя специальные пакеты для путешественников. Такие акции не только увеличивают пассажиропоток, но и делают поездки более комфортными и выгодными для клиентов [3].

Основная часть

Управление продвижением услуг – это деятельность, направленная на регулирование процесса адаптации компании к изменяющимся условиям рынка посредством повышения продаж и привлечения клиентов. Эффективная система управления акциями включает такие инструменты как, планирование (организацию), проведение (реализацию) и анализ (контроль).

Планирование

Значение перевозочной мощности АО «ФПК» выражается в миллионах перевезенных пассажиров в год. В годовом отчете компании за 2023 году указано, что это количество составило 108,1 млн. чел. или 87 % от всего объема пассажиров в междугородном сообщении в стране (рис.1). Вместе с тем существует конкуренция со стороны других видов транспорта, в первую очередь авиации, это в определенной степени ограничивает рост пассажирооборота на железнодорожном транспорте в дальнем следовании. При этом железнодорожный транспорт постоянно оказывается под двойным давлением: с одной стороны пассажиров «забирает» автомобильный транспорт на расстоянии до 1000 км, а с другой – авиатранспорт, на расстоянии свыше 2500 км. При отсутствии высоко скоростных магистралей, связывающих крупные деловые центры, железнодорожный транспорт уступает свои конкурентные позиции воздушному. Несколько десятилетий назад автомобильный транспорт мог показаться более дешевым, поскольку он не требует дорогостоящей инфраструктуры, но постоянно растущие цены на бензин и растущая обеспокоенность по поводу выбросов CO₂ сократили этот разрыв.

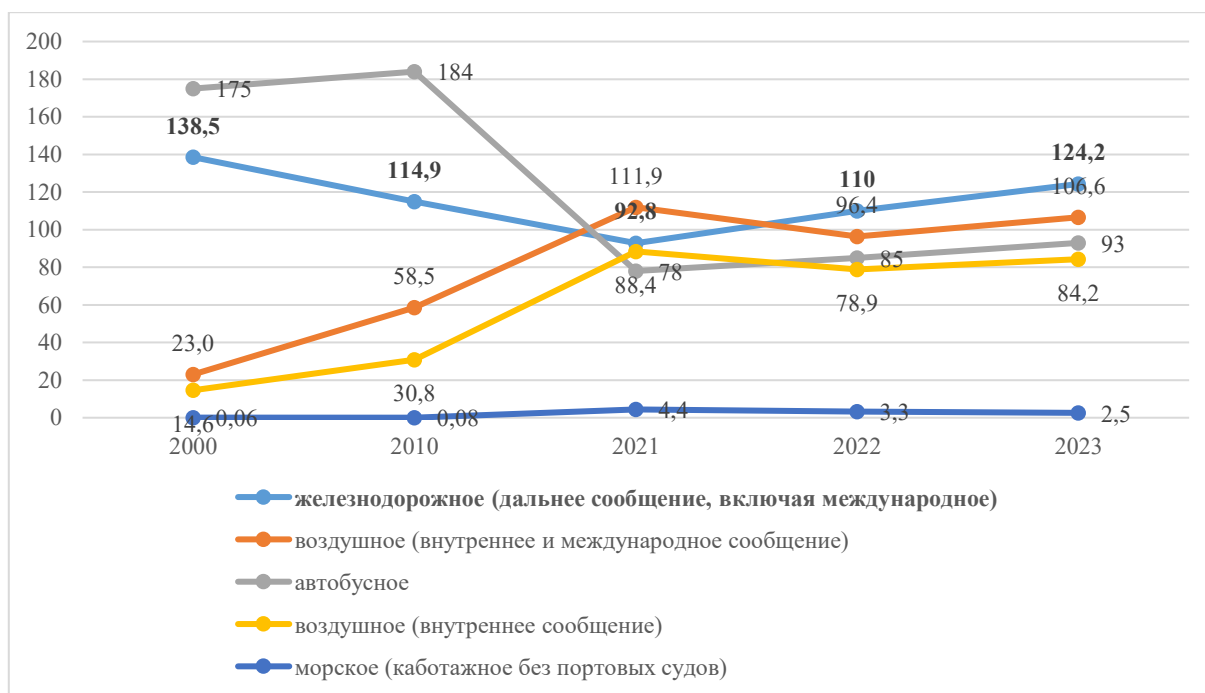


Рис. 1 Перевозки пассажиров транспортом общего пользования по видам сообщения (междугородное сообщение), миллионов человек

Для сохранения конкурентоспособности в организации перевозок пассажиров необходимо постоянно внедрять значительные инновации в схемы организации движения на железнодорожном транспорте, основанные на исследовании предпочтений пассажиров и формировании востребованного продукта на основе полученных данных.

В этих условиях высокой конкуренции со стороны авиационного и автомобильного транспорта компания АО «ФПК» активно внедряет маркетинговые инициативы, направленные на повышение привлекательности железнодорожных перевозок, увеличение пассажиропотока и удовлетворенности клиентов.

Планирование такой деятельности зависит от коммуникационной политики компании. Это мероприятия, основанные на взаимодействии со всеми субъектами коммуникативного пространства на базе исследований и разработанной стратегии с целью получения дополнительной прибыли.

Стратегия компании базируется на комплексном подходе, включающем развитие продуктовых предложений, индивидуализацию сервисов, использование современных цифровых каналов продвижения и партнерские программы.

- В 2024 году АО «ФПК» продолжила реализацию клиентоориентированной стратегии, нацеленной на:
- повышение доступности железнодорожных перевозок;
 - формирование устойчивого пассажиропотока;
 - увеличение доли на рынке в конкуренции с авиаперевозками и автомобильным транспортом;
 - поддержание лояльности постоянных клиентов;
 - укрепление имиджа социально ответственного перевозчика [4].

Наряду с устоявшимися инициативами, АО «ФПК» активно внедряет новые и адаптивные акции, отражающие современные рыночные тренды, в том числе цифровизацию, индивидуализацию услуг и высокую чувствительность пассажиров к ценовым стимулам. Новые акции АО «ФПК» представлены в таблице 2.

Таблица 2

Новые маркетинговые инициативы АО «ФПК» и их целевые ориентиры

Название акции	Год внедрения	Характеристика инициативы	Целевая аудитория	Цель внедрения
Промокоды	2022	Цифровые скидки, промо-акции по каналам связи	Молодёжь, онлайн-аудитория	Расширение digital-продвижения, привлечение новых клиентов
«Невозвратные тарифы»	2023	Скидка при условии жёсткой фиксации поездки	Пассажиры с чётким графиком	Повышение загрузки, снижение возвратов билетов
«Целое купе»	2023	Скидка до 20% при выкупе всех мест в купе	Небольшие группы, семейные поездки	Приватность, комфорт, безопасность
«СИНГЛ в СВ»	2024	Скидка 20% при индивидуальном размещении в СВ	Индивидуальные пассажиры	Продвижение премиального сервиса
Мультимодальные маршруты	2023-	Поезд + автобус в удалённые регионы	Жители отдалённых населённых пунктов	Повышение связности, развитие логистики

Источник: [5]

Анализ новых акций АО «ФПК», представленных в таблице 2, позволяет сделать вывод о высокой степени гибкости и адаптивности компании в условиях меняющейся рыночной среды. Внедрение таких инициатив связано с необходимостью оперативного реагирования на текущие потребности пассажиров, а также с задачами цифровой трансформации, повышения загрузки в межсезонье и расширения клиентской базы за счёт новых целевых сегментов.

Реализация инициатив компании
по продвижению услуг

В АО «ФПК» реализуются разнообразные маркетинговые акции, каждая из которых имеет свои цели и направленность. Среди них выделяются скидочные акции и специальные тарифы, программы лояльности, партнёрские инициативы и информационные кампании. Общая классификация маркетинговых мероприятий компании представлена в таблице 3.

**Классификация маркетинговых акций АО «ФПК»
по целям и форматам**

Тип акции/инициативы	Краткое описание	Основная цель
Гибкие тарифные планы	Скидки, акционные билеты, «невозвратные» тарифы	Стимулирование продаж, загрузка составов в межсезонье
Социально ориентированные меры	Скидки для детей, пенсионеров, многодетных, инвалидов	Повышение доступности для социально уязвимых групп
Программы лояльности	«РЖД Бонус», персонифицированные карты	Повышение частоты поездок и удержание клиентов
Цифровой маркетинг	Telegram-акции, онлайн-промокоды, таргетинг	Привлечение молодежной аудитории, повышение конверсии
Партнерские акции	Бонусы и скидки от банков, торговых сетей, туристических сервисов	Расширение каналов продаж, рост узнаваемости
Мультимодальные маршруты	Сочетание поезд и автобус	Повышение территориальной связности и доступности
Продуктовые решения	«Деловые проездные», выкуп купе, «СИНГЛ в СВ»	Удовлетворение спроса на приватность и премиум-сегмент

Проведенный анализ инициатив АО «ФПК» свидетельствует о реализации системного и диверсифицированного подхода к управлению потребительским спросом, основанного на принципах таргетирования и комплексного воздействия инструментами маркетинг-микса. Данная стратегия направлена на решение ключевых задач компании по повышению пассажиропотока и доходности перевозок.

В целях оперативного регулирования загрузки подвижного состава, компания активно применяет дифференцированные ценовые стратегии, реализуемые через скидочные программы и специальные тарифные планы. К ним относятся сезонные предложения, сглаживающие колебания спроса, а также тарифы для отдельных категорий пассажиров. Экономическая целесообразность данных инициатив заключается не только в краткосрочном стимулировании объемов продаж в периоды низкой загрузки, но и в стратегической задаче расширения клиентской базы за счет привлечения новых, ранее не охваченных сегментов потребителей транспортных услуг.

Параллельно с мерами ценового стимулирования, АО «ФПК» реализует стратегически ориентированные программы лояльности. Данные программы, базирующиеся на системе накопительных бонусов и эксклюзивных привилегий, нацелены на максимизацию пожизненной ценности клиента. Основной акцент сделан на стимулирование повторных покупок и укрепление долгосрочных отношений с существующей клиентской базой.

Для повышения комплексной привлекательности сервиса и формирования дополнительной ценности, Компания развивает партнерские маркетинговые программы. Этот подход способствует не только дифференциации на конкурентном рынке, но и формированию экосистемы услуг, повышающей общий уровень удовлетворенности потребителей.

Ключевым элементом коммуникационной политики выступают информационные и рекламные кампании, обеспечивающие широкое информирование целевых аудиторий о тарифах, акциях и сервисах. Их роль заключается в повышении уровня осведомленности и узнаваемости бренда, а также в формировании позитивного восприятия транспортных продуктов компании.

Всего в отчетном периоде 2024 года АО «ФПК» реализовало 11 гибких тарифных планов и 7 точечных маркетинговых инициатив, охватывающих различные категории пассажиров и направления перевозок. Наиболее значимые и показательные предложения, получившие наибольший отклик со стороны пассажиров и обеспечившие ощутимый вклад в рост пассажиропотока и выручки, представлены в таблице 4.

Таблица 4

Тарифные акции АО «ФПК» за 2024 год

Название акции	Условия предоставления скидки	Размер скидки	Целевая аудитория	Типы вагонов
«В день рождения лучше поездом»	Именинник и трое сопровождающих;	10%	Именинники и их семьи/друзья	Все типы вагонов
«Невозвратные тарифы»	Приобретение невозвратного билета в последнее четырехместное купе	20%	Пассажиры, готовые к фиксированным датам поездки	Купейные вагоны
Скидка для детей 10-17 лет	Возраст ребенка: от 10 до 17 лет включительно	50%	Дети и подростки	Все типы вагонов
«Целое купе»	Выкуп всего купе (всех мест)	До 20%	Группы пассажиров	Купейные вагоны
«СИНГЛ в вагонах СВ»	Выкуп всего вагона СВ (Спальный Вагон)	20%	Индивидуальные путешественники или малые группы	Вагоны СВ
«Большая семья»	Группа из 3 и более человек	15%	Многодетные семьи, компании	Купейные вагоны
«Для пассажиров 60+»	Возраст пассажира: от 60 лет	15%	Пенсионеры	Купейные вагоны
Льгота для инвалидов	Пассажир с инвалидностью и 1 сопровождающий	50%	Инвалиды и сопровождающие лица	Все типы вагонов
«Для участников и инвалидов ВОВ, жителей блокадного Ленинграда»	Участники и инвалиды Великой Отечественной войны, лица, награжденные знаком «Жителю блокадного Ленинграда» и 1 сопровождающий.	100%	Участники ВОВ, инвалиды ВОВ, жители блокадного Ленинграда и их сопровождающие лица	Все типы вагонов

Источник: [5]

Таким образом, новые акции представляют собой не просто инструментарий, а механизм прикладного стратегического управления спросом, позволяющий АО «ФПК» экспериментировать с ценовыми и сервисными условиями, тестировать поведенческие модели потребления и адаптироваться к технологическим вызовам. Комбинация постоянных и гибких акций позволяет компании одновременно сохранять базовую устойчивость и реализовывать принципы динамичного коммерческого управления в сфере пассажирских перевозок.

В результате анализа реализованных инициатив по продвижению услуг АО «ФПК» можно сделать вывод о системной и многогранной работе компании по привлечению и удержанию пассажиров. Проведённые акции охватывают широкий спектр направлений - от запуска новых тарифных планов и продвижения мультимодальных маршрутов до адресных предложений с использованием промокодов и социальных проектов.

Такой подход демонстрирует ориентацию на потребности различных целевых аудиторий, активное использование цифровых каналов коммуникации и стремление к созданию удобного, доступного и привлекательного сервиса. В совокупности эти меры способствовали увеличению пассажиропотока, повышению клиентской лояльности и укреплению рыночных позиций компании.

Анализ эффективности акций по продвижению услуг

Акции по продвижению услуг АО «ФПК» в 2024 году демонстрируют системный и клиентоориентированный подход к развитию пассажирских перевозок. Гибкая тарифная политика, развитие продуктовых предложений, внедрение инновационных сервисов и расширение мультимодальных перевозок способствовали увеличению пассажиропотока и укреплению позиций компании на рынке. Эти меры не только повысили доступность железнодорожных перевозок для различных категорий граждан, но и обеспечили устойчивый рост финансовых показателей АО «ФПК».

Успешная реализация инициатив АО «ФПК» в 2024 году, таких как гибкие тарифные планы, социальные программы и мультимодальные перевозки, стала возможной не только благодаря креативному подходу, но и за счет стратегически правильного распределения коммерческих расходов.

Однако, оценка экономической эффективности акций АО «ФПК» в денежном выражении представляет значительные затруднения ввиду отсутствия в открытом доступе внутренней отчетности компании по каждой конкретной инициативе. Компания не публикует данные о затратах на реализацию отдельных акций, размере полученной выручки в разрезе программ или прямом влиянии маркетинговых мероприятий на доходность. Это ограничивает возможности проведения точного количественного анализа рентабельности и возврата инвестиций в маркетинг (ROMI), что особенно актуально для обоснования масштабирования или корректировки текущих стратегий.

Вследствие этого исследование эффективности маркетинговой политики АО «ФПК» в рамках данной работы основывается преимущественно на косвенных показателях – динамике пассажиропотока, общем росте выручки и количестве участников программ лояльности. Для наглядного отображения динамики основных показателей приведена таблица 5, которая отражает рост пассажиропотока, выручки и коммерческих расходов компании за период 2022–2024 годов.

Таблица 5

Основные финансовые показатели АО «ФПК»

Показатель	2021	2022	2023	2024	Изменение 2024 к 2023, %
Пассажиропоток, млн чел., в том числе:	81,2	95,9	108	112,7	4,46
дерегулируемый сегмент	33,8	40,5	47,3	50,5	6,76
регулируемый сегмент	37,4	55,5	60,7	62,2	2,49
Доходы от основной деятельности, млрд рублей	188,2	250,5	315,8	372,9	18,01
Коммерческие расходы, тыс. рублей	130	60	249	3	-98,9

Источник: [5]

Рост доходов от основной деятельности АО «ФПК» в 2024 году до 372,9 млрд рублей (против 315,8 млрд рублей в 2023 году) наглядно демонстрирует успешность реализуемой маркетинговой и тарифной политики. При этом общий объем коммерческих расходов составил всего 3 тыс. рублей, что является крайне незначительной суммой относительно достигнутого дохода. Такая значительная разница между масштабами доходов и заявленными коммерческими затратами свидетельствует о высокой рентабельности маркетинговых мероприятий и эффективном распределении ресурсов.

Несмотря на отсутствие детализированной отчетности по каждому виду акций, можно утверждать, что существенный рост пассажиропотока (на 4,5% в 2024 году) при минимальном объеме коммерческих расходов указывает на эффективность применяемых инструментов продвижения и оптимизацию затрат. Эта диспропорция между доходами и затратами на маркетинг подчёркивает грамотное управление ресурсами, отсутствие избыточных расходов на рекламу и PR-активности, а также способность компании достигать высоких результатов с минимальными затратами.

Таким образом, АО «ФПК» демонстрирует пример успешной финансовой политики, где рост выручки сопровождается строгим контролем коммерческих расходов, что положительно сказывается на общей рентабельности и устойчивости бизнеса.

Акцент на доступность и разнообразие тарифов позволил значительно расширить аудиторию, охватывая различные группы пассажиров, что подтверждается изменением числа людей, воспользовавшихся скидками и акциями. В 2021 году скидками воспользовались 3 млн человек, в 2022 году - 17 млн, в 2023 - 20 млн, однако в

2024 году наблюдается снижение до 13 млн человек. Для более подробного понимания динамики вовлечённости пассажиров представлена таблица 6.

Таблица 6

Количество пассажиров, воспользовавшихся акциями

Год	Количество пассажиров, млн чел.	Рост к предыдущему году, %
2021	3	–
2022	17	466
2023	20	18
2024	13	–35

Источник: [5]

Данные, представленные в таблице 6, наглядно демонстрируют значительную эффективность маркетинговых акций АО «ФПК» в стимулировании интереса к железнодорожным перевозкам. Особенно заметен резкий рост в 2022 году – более чем в 5,5 раза по сравнению с 2021 годом, что свидетельствует о качественном улучшении клиентской политики, расширении каналов коммуникации и активном внедрении цифровых сервисов для удобного доступа к акциям и скидкам.

Несмотря на некоторое снижение числа пассажиров, воспользовавшихся акциями в 2024 году, общая тенденция за период 2021-2023 гг. показывает успешность выбранной стратегии продвижения и её значительный вклад в расширение аудитории. Это подчеркивает важность постоянного мониторинга и адаптации маркетинговых инструментов с учётом меняющихся условий рынка и предпочтений клиентов.

Дополнительным индикатором эффективности управленческих усилий является программа лояльности «РЖД Бонус». В 2024 году динамика программы продолжила положительный тренд: количество активных участников увеличилось на 25% по сравнению с предыдущим годом, а общее количество начисленных баллов превысило 200 миллионов. Увеличение числа участников и объема накопленных баллов подтверждает растущий интерес пассажиров к долгосрочному сотрудничеству с компанией и эффективность стратегии удержания клиентов через систему поощрений [5].

Также следует выделить использование промокодов как эффективного инструмента стимулирования спроса. В 2022 году благодаря промокодам было приобретено порядка 16,3 тысячи билетов на сумму более 21,6 миллиона рублей, что говорит о финансовой целесообразности и коммерческой результативности данной меры [5].

Анализ эффективности акций АО «ФПК» позволяет сделать вывод о высокой результативности проводимой политики управления продвижением услуг. Несмотря на отсутствие полного объема информации о прямых финансовых вложениях в конкретные мероприятия, косвенные показатели – такие как рост выручки, увеличение пассажиропотока, расширение клиентской базы и высокий уровень вовлечённости в акции – свидетельствуют о положительном влиянии маркетинговой деятельности на общие показатели работы компании. Проведённые мероприятия не только обеспечили приток новых клиентов, но и способствовали повышению уровня лояльности среди постоянных пассажиров, что особенно важно для устойчивого развития в условиях высокой конкуренции на рынке пассажирских перевозок.

В то же время ограниченность доступных данных о прямых затратах на маркетинговые мероприятия осложняет возможность объективной количественной оценки их рентабельности. Это указывает на необходимость внедрения единой, прозрачной и воспроизводимой методики расчёта эффективности маркетинговых мероприятий, учитывающей специфику транспортной отрасли и особенности работы АО «ФПК». Такая методика позволит не только повысить точность аналитики и управленческих решений, но и обеспечит основу для корректировки маркетинговой стратегии в будущем.

**Разработка рекомендаций по оценке
экономической эффективности маркетинговых акций**

В настоящее время в компании отсутствует единый регламентированный подход к измерению экономической результативности акционных мероприятий, что затрудняет принятие решений о продолжении, корректировке или завершении тех или иных программ. Введение формализованной методики оценки позволит повысить обоснованность маркетинговых инвестиций и обеспечить достижение поставленных целей в рамках корпоративной стратегии.

Введение формализованной и стандартизированной методики оценки позволит существенно повысить обоснованность маркетинговых инвестиций, а также обеспечить достижение стратегических целей, поставленных в рамках корпоративной политики развития. В качестве основы для построения системы оценки предлагается опираться на внутренние положения ОАО «РЖД» в области маркетинга и расчёта экономического эффекта, в частности - положения об оценке эффективности проектов и мероприятий, направленных на увеличение пассажиропотока. Данный документ определяет необходимость обоснования затрат на мероприятия через показатели прироста пассажиропотока, выручки и иные измеримые критерии.

Однако, учитывая специфику деятельности АО «ФПК», которая заключается в организации пассажирских перевозок дальнего следования, возникает потребность в адаптации указанных положений с целью их более точного соответствия практическим задачам управления маркетингом в данной сфере. В частности, необходимо учесть особенности клиентской базы, циклы потребления услуг и конкурентную среду на рынке перевозок.

Для комплексной оценки эффективности маркетинговых акций предлагается внедрить систему ключевых показателей (KPI), которые охватывают экономические, поведенческие и цифровые аспекты. Такая интегрированная модель оценки позволит не только количественно измерять результаты маркетинговых мероприятий, но и выявлять зоны для оптимизации и развития. В таблице 7 представлен перечень рекомендуемых для использования показателей.

Таблица 7

Рекомендуемые показатели оценки эффективности акций по продвижению услуг

Категория	Показатель	Содержание	Назначение
Экономические	Рентабельность инвестиций (ROI)	Отношение чистой прибыли от акции к инвестициям	Оценка общей эффективности вложенных средств
	Рентабельность маркетинговых инвестиций (ROMI)	Соотношение дополнительной выручки от акции к маркетинговым затратам	Определение отдачи именно от маркетинговых затрат
	Прирост выручки	Разница в выручке до и после проведения акции	Измерение экономического эффекта акции
	Прирост пассажиропотока	Изменение количества перевезённых пассажиров до и после акции	Оценка влияния акции на объём перевозок
	Стоимость привлечения клиента (CAC)	Средние затраты на привлечение одного нового клиента	Контроль эффективности затрат на привлечение клиентов
	Ценность клиента за жизненный цикл (LTV)	Общая прибыль, которую приносит клиент за весь период взаимодействия	Оценка долгосрочной ценности клиентов
Поведенческие	Конверсия (CR)	Процент пользователей, совершивших целевое действие (покупку билета)	Оценка эффективности маркетинговых коммуникаций
	Уровень удержания клиентов	Доля клиентов, совершивших повторные покупки после акции	Оценка лояльности и удержания клиентов
	Индекс лояльности потребителей (NPS)	Разница между процентом промоутеров и критиков услуги	Измерение удовлетворённости клиентов
Цифровые	Кликабельность рекламного сообщения (CTR)	Процент пользователей, кликнувших на рекламное сообщение относительно числа показов	Оценка эффективности рекламных цифровых кампаний

Источник: [6,7,8,9,10,11]

Выбор указанных показателей обусловлен их значимостью для комплексной оценки результативности мероприятий по управлению продвижением услуг и спецификой деятельности АО «ФПК». Рентабельность инвестиций (ROI) и рентабельность маркетинговых инвестиций (ROMI) выступают базовыми метриками, позволяющими определить общий экономический эффект и возврат средств, вложенных в маркетинговые акции. Эти показатели служат инструментом оценки эффективности использования ресурсов и позволяют определить степень прибыльности проводимых мероприятий.

Показатели прироста выручки и прироста пассажиропотока являются ключевыми индикаторами достижения корпоративных целей, направленных на расширение клиентской базы и увеличение доходов компании. Анализ данных параметров предоставляет количественную оценку вклада каждой маркетинговой акции в общий рост бизнеса. При этом стоимость привлечения клиента (CAC) и ценность клиента за весь жизненный цикл (LTV) обеспечивают глубокое понимание экономической целесообразности маркетинговых затрат с учетом долгосрочной прибыли, что имеет особую важность в условиях высокой конкуренции на рынке пассажирских перевозок.

Конверсия (CR) отражает эффективность маркетинговых коммуникаций и рекламных каналов, демонстрируя, насколько успешно целевая аудитория трансформируется в реальных покупателей билетов. Уровень удержания клиентов (Retention Rate) позволяет оценить лояльность и повторное взаимодействие клиентов с компанией, что оказывает прямое влияние на стабильность доходов и формирование устойчивого спроса. Индекс лояльности потребителей (NPS) служит инструментом измерения удовлетворённости клиентов и их готовности рекомендовать услуги, что способствует укреплению репутации компании и привлечению новых пассажиров. Кроме того, показатель кликабельности рекламного сообщения (CTR) позволяет оценить эффективность цифровых маркетинговых кампаний и способствует оптимизации рекламных материалов с целью повышения вовлечённости целевой аудитории [12, 13, 14, 15].

Таким образом, выбранные показатели представляют собой комплексный инструмент для оценки эффективности маркетинговых акций АО «ФПК», позволяя учитывать, как экономический эффект, так и поведенческие и цифровые аспекты взаимодействия с клиентами. Для практической реализации системы мониторинга необходимо использовать чётко определённые формулы расчёта каждого из показателей. Ниже приведены основные формулы, которые рекомендовано применять при оценке эффективности маркетинговых мероприятий.

Рентабельность инвестиций (ROI) – один из основных экономических индикаторов, характеризующий общий возврат вложенных средств. Рассчитывается по формуле (1).

$$ROI = \frac{\text{Чистая прибыль от акции}}{\text{Инвестиции в акцию}} \times 100\% \quad (1)$$

Рентабельность маркетинговых инвестиций (ROMI) отражает возврат именно от маркетинговых вложений. Рассчитывается по формуле (2).

$$ROMI = \frac{\text{Дополнительная выручка} - \text{Маркетинговые затраты}}{\text{Инвестиции в акцию}} \times 100\% \quad (2)$$

Прирост выручки показывает абсолютное изменение доходов компании, вызванное проведением акции. Рассчитывается по формуле (3).

$$\text{Выручка} = \text{Выручка}_{\text{после акции}} - \text{Выручка}_{\text{до акции}} \quad (3)$$

Прирост пассажиропотока характеризует изменение количества перевезённых пассажиров. Рассчитывается по формуле (4).

$$\text{Пассажиропоток} = \text{Пассажиропоток}_{\text{после акции}} - \text{Пассажиропоток}_{\text{до акции}} \quad (4)$$

Стоимость привлечения клиента (CAC) позволяет определить средние затраты на привлечение одного нового клиента. Рассчитывается по формуле (5).

$$CAC = \frac{\text{Затраты на маркетинг}}{\text{Количество привлеченных клиентов}} \quad (5)$$

Ценность клиента за жизненный цикл (LTV) оценивает совокупную прибыль, получаемую от клиента за всё время взаимодействия с компанией. Рассчитывается по формуле (6).

$$LTV = \frac{\text{Средний чек} \times \text{Среднее количество покупок на клиента}}{\text{Средняя продолжительность взаимодействия}} \times 100\% \quad (6)$$

Конверсия (CR) отражает долю пользователей, совершивших целевое действие (например, покупку билета) от общего числа вовлечённых пользователей. Рассчитывается по формуле (7).

$$CR = \frac{\text{Количество пользователей, совершивших целевое действие}}{\text{Общее количество вовлеченных пользователей}} \times 100\% \quad (7)$$

Уровень удержания клиентов (Retention Rate) показывает долю клиентов, которые совершили повторную покупку после участия в акции. Рассчитывается по формуле (8).

$$Retention Rate = \frac{\text{Количество клиентов, совершивших повторную покупку}}{\text{Общее количество клиентов в начале периода}} \times 100\% \quad (8)$$

Индекс лояльности потребителей (NPS) рассчитывается как разница между процентом промоутеров (лояльных клиентов) и процентом критиков услуги. Рассчитывается по формуле (9).

$$NPS = \% \text{промоутеров} - \% \text{критиков} \quad (9)$$

Кликабельность рекламного сообщения (CTR) отражает эффективность рекламных кампаний в цифровых каналах. Рассчитывается по формуле (10).

$$CTR = \frac{\text{Количество кликов}}{\text{Количество показов}} \times 100\% \quad (10)$$

Применение вышеперечисленных формул позволяет проводить количественную оценку ключевых аспектов маркетинговых акций - от прямого финансового результата до поведенческой реакции клиентов. Однако для обеспечения полноты и системности анализа необходимо не только рассчитывать отдельные показатели, но и интегрировать их в единую логически выстроенную процедуру оценки. В этой связи представляется целесообразным разработать и внедрить универсальную методику оценки экономической эффективности маркетинговых мероприятий АО «ФПК», которая позволит стандартизировать процесс анализа и обеспечить сопоставимость результатов на разных этапах реализации акций. Основные этапы и содержательные блоки такой методики представлены в таблице 8.

Таким образом, представленная методика оценки экономической эффективности акций АО «ФПК» обеспечивает целостный и последовательный подход к анализу результатов реализуемых мероприятий. В отличие от текущей практики, характеризующейся отсутствием единых критериев и нерегламентированными процедурами оценки, данная система позволяет формализовать процесс принятия решений на всех этапах: от постановки целей до анализа достигнутых результатов.

Включение в методику таких показателей, как ROI, ROMI, CAC, LTV, прирост выручки и пассажиропотока, а также поведенческих метрик (конверсии, удержания клиентов, кликабельности и др.), позволяет охватывать не только финансовый аспект, но и качество клиентского отклика и долгосрочную ценность взаимодействия с целевой аудиторией. Это особенно актуально для компании, осуществляющей пассажирские перевозки, где маркетинговая эффективность напрямую влияет на загрузженность маршрутов и оборачиваемость ресурсов.

Таблица 8

**Этапы методики оценки экономической эффективности мероприятий
по управлению продвижением услуг**

№ этапа	Этап оценки	Действия и содержание	Цель этапа / Ожидаемый результат
1	Постановка целей	Определение целей маркетинговой акции и соответствующих KPI	Установление чётких ориентиров для последующей оценки
2	Сбор и обработка данных	Сбор данных о расходах, отклике аудитории, продажах, пассажиропотоке и др.	Формирование базы для расчёта показателей
3	Расчёт метрик	Вычисление показателей экономической эффективности	Получение количественных результатов для анализа
4	Сравнительный анализ	Сопоставление полученных значений с плановыми, историческими и контрольными периодами	Определение эффективности акции в контексте бизнеса
5	Интерпретация данных	Анализ результатов с учётом специфики региона, времени и целевой аудитории	Выявление причин успеха или недостаточной эффективности
6	Подготовка выводов	Формирование выводов и рекомендаций по итогам акции	Принятие решений о повторении, корректировке или завершении мероприятия
7	Документирование	Формализация результатов и сохранение отчётности для последующего анализа и обучения	Создание аналитической базы для накопления знаний и опыта

Источник: [16, 17]

Последовательность этапов, предложенная в таблице 8, способствует стандартизации подходов, упрощает процесс внедрения аналитических инструментов в операционную деятельность и создаёт предпосылки для повышения точности оценки рентабельности маркетинговых инвестиций. Прозрачность и воспроизводимость данной методики позволяют не только своевременно корректировать текущие действия, но и использовать накопленные данные для планирования будущих кампаний.

Внедрение данной методики в практику АО «ФПК» представляется необходимым шагом для повышения управляемости процессами по продвижению услуг, оптимизации расходов и достижения стратегических целей компании в условиях растущей конкуренции и цифровой трансформации рынка пассажирских перевозок.

Результаты

Анализ инициатив по управлению продвижением услуг компании позволил систематизировать реализуемые акции: сезонные скидки, программы раннего бронирования, «РЖД Бонус» и др. Активно используются цифровые каналы коммуникации, однако не все акции дают устойчивый эффект. Оценка экономической эффективности мероприятий показала, что только часть из них демонстрирует высокую окупаемость. Некоторые инициативы, несмотря на широкое охватывание аудитории, не приводят к значительному приросту доходов, что говорит о необходимости оптимизации затрат и концентрации на наиболее результативных форматах. Методические предложения по оценке эффективности предполагают комплексную модель, сочетающую финансовые (ROI, прирост выручки) и нефинансовые показатели (NPS, рост обращений, охват ЦА), а также учёт неденежных эффектов по методике холдинга ОАО «РЖД».

Заключение

Таким образом, акции по продвижению услуг на железнодорожном транспорте прошли путь от единичных тарифных льгот до сложных программ, интегрированных в цифровую экосистему. Их роль в повышении лояльности клиентов подтверждается как историческим опытом, так и современной практикой РЖД, где акции стали ключевым элементом стратегии в условиях конкуренции с другими видами транспорта.

Литература

1. Корнеева А.А. Специфика маркетинговой деятельности на железнодорожном транспорте // Вестник. 2024. № 4.
2. Орозматова Б.Р., Абдыкалыкова А.А., Шерматов Ч.М. Маркетинг как инструмент повышения эффективности предприятия // Вестник науки. 2024. № 6 (75).

3. Журавлева И.В. Маркетинговые акции АО «ФПК» в поездах дальнего следования / И.В. Журавлева, Л.В. Сербина. Текст: электронный // Транспорт: наука, образование, производство (транспорт-2021): труды международной научно-практической конференции, Воронеж, 19-21 апреля 2021 года. - Воронеж: филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования "Ростовский государственный университет путей сообщения" в г. Воронеж. 2021. С. 76-80. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=45833703> (дата обращения: 20.04.2025).
4. Матегорин Н.В., Винеvская Е.Л. Целевая аудитория: цели и способы её определения // Журнал У. Экономика. Управление. Финансы. 2019. № 1(15). С. 52-57.
5. Годовой отчет АО «ФПК» за 2024 год. Текст: электронный. URL: <https://fpc.ru/api/media/resources/2580685?action=download> (дата обращения: 30.04.2025).
6. Елина Е.В. Особенности маркетинга на железнодорожном транспорте (на примере ОАО «РЖД») // Практический маркетинг. 2023. № 10.
7. Али С.Б. Совершенствование маркетинговой деятельности для повышения доходности пассажирских перевозок в транспортной компании // Вестник науки. 2023. № 11 (68).
8. Михайлов А.Н. Оценка эффективности маркетинга: какие метрики действительно важны // Вестник науки. 2025. № 4 (85).
9. Пустовит А.А., Фролова Т.С., Черкасов Е.А., Фукс А.Ю. Управление маркетингом на предприятии // E-Scio. 2022. № 8 (71).
10. Прохоров А.Ю., Прохоров В.Ю. Оценка эффективности маркетинговых инвестиций // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2015. № 4-1(43). С. 91-93.
11. Ухова М.И., Левина А.Б. Маркетинговые KPI: ключевые показатели эффективности стратегии // Современные тенденции развития науки и мирового сообщества в эпоху цифровизации (шифр – МКСТР): Сборник материалов XXIV Международной научно-практической конференции, Москва, 30 мая 2024 года. - Москва: Центр развития образования и науки, 2024. С. 337-342.
12. Дмитриева В.Д., Литвинова Н.А. Систематизация цифровых технологий и их роль в повышении эффективности деятельности транспортной компании // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2025. № 2. С. 95-107. DOI: 10.17586/2310-1172-2025-18-2-95-107.
13. Калюжнова Н.Я., Кошурникова Ю.Е. Клиентоориентированность как управленческая технология // Экономика и экологический менеджмент. 2024. № 3. С. 49-57.
14. Гадюкова Е.Д., Найденов В.И., Кублин И.М., Воронов А.А. Некоторые Проблемы Развития Пассажирских Перевозок Железнодорожным Сообщением // Экономика и предпринимательство. 2025. № 1 (174). С. 1255-1263.
15. Vishnyakova I.A., Zharikova E.G., Severova M.O. Improvement of customer focus in passenger transportation // Экономика и бизнес: теория и практика. 2025. № 1-1 (119).
16. Шапошникова Б.Д., Гаваева Б.Б., Бодашева В.А., Манджиева З.В., Пюрбеева Я.О., Гаряева Д.Д. Стратегический маркетинг как элемент управления организацией // Экономика и предпринимательство. 2025. № 4 (177). С. 1107-1113.
17. Мачерет Д.А., Мачерет А.Д. Оценка региональной концентрации реализованного спроса на железнодорожные пассажирские перевозки // Экономика железных дорог. 2025. № 3. С. 24-36.

References

1. Korneeva A.A. Spetsifika marketingovoi deyatel'nosti na zheleznodorozhnom transporte // *Becsor*. 2024. № 4.
2. Orozmatova B.R., Abdykalykova A.A., Shermatov Ch.M. Marketing kak instrument povysheniya effektivnosti predpriyatiya // *Vestnik nauki*. 2024. № 6 (75).
3. Zhuravleva I.V. Marketingovye aktsii AO «FPK» v poezdakh dal'nego sledovaniya / I.V. Zhuravleva, L.V. Serbina. Tekst: elektronnyi // Transport: nauka, obrazovanie, proizvodstvo (transport-2021): trudy mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii, Voronezh, 19-21 aprelya 2021 goda. - Voronezh: filial federal'nogo gosudarstvennogo byudzhnogo obrazovatel'nogo uchrezhdeniya vysshego obrazovaniya "Rostovskii gosudarstvennyi universitet putei soobshcheniya" v g. Voronezh. 2021. S. 76-80. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=45833703> (data obrashcheniya: 20.04.2025).
4. Mategorin N.V., Vinevskaya E.L. Tselevaya auditoriya: tseli i sposoby ee opredeleniya // *Zhurnal U. Ekonomika. Upravlenie. Finansy*. 2019. № 1(15). S. 52-57.
5. Godovoi otchet AO «FPK» za 2024 god. Tekst: elektronnyi. URL: <https://fpc.ru/api/media/resources/2580685?action=download> (data obrashcheniya: 30.04.2025).
6. Elina E.V. Osobennosti marketinga na zheleznodorozhnom transporte (na primere OAO «RZhD») // *Prakticheskii marketing*. 2023. № 10.

7. Ali S.Y. Sovershenstvovanie marketingovoi deyatel'nosti dlya povysheniya dokhodnosti passazhirskikh perevozok v transportnoi kompanii // *Vestnik nauki*. 2023. № 11 (68).
8. Mikhailov A.N. Otsenka effektivnosti marketinga: kakie metriki deistvitel'no vazhny // *Vestnik nauki*. 2025. № 4 (85).
9. Pustovit A.A., Frolova T.S., Cherkasov E.A., Fuks A.Yu. Upravlenie marketingom na predpriyatii // *E-Scio*. 2022. № 8 (71).
10. Prokhorov A.Yu., Prokhorov V.Yu. Otsenka effektivnosti marketingovykh investitsii // *Ekonomika i menedzhment innovatsionnykh tekhnologii*. 2015. № 4-1(43). S. 91–93.
11. Ukhova M.I., Levina A.B. Marketingovye KPI: klyuchevye pokazateli effektivnosti strategii // *Sovremennye tendentsii razvitiya nauki i mirovogo soobshchestva v epokhu tsifrovizatsii (shifr – MKSTR): Sbornik materialov XXIV Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii, Moskva, 30 maya 2024 goda. - Moskva: Tsentr razvitiya obrazovaniya i nauki, 2024. S. 337-342.*
12. Dmitrieva V.D., Litvinova N.A. Sistematizatsiya tsifrovyykh tekhnologii i ikh rol' v povyshenii effektivnosti deyatel'nosti transportnoi kompanii // *Nauchnyi zhurnal NIU ITMO. Seriya «Ekonomika i ekologicheskii menedzhment»*. 2025. № 2. S. 95-107. DOI: 10.17586/2310-1172-2025-18-2-95-107.
13. Kalyuzhnova N.Ya., Koshurnikova Yu.E. Klientoorientirovannost' kak upravlencheskaya tekhnologiya // *Ekonomika i ekologicheskii menedzhment*. 2024. № 3. S. 49-57.
14. Gadyukova E.D., Naidenkov V.I., Kublin I.M., Voronov A.A. Nekotorye Problemy Razvitiya Passazhirskikh Perevozok Zheleznodorozhnym Soobshcheniem // *Ekonomika i predprinimatel'stvo*. 2025. № 1 (174). S. 1255-1263.
15. Vishnyakova I.A., Zharikova E.G., Severova M.O. Improvement of customer focus in passenger transportation // *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika*. 2025. № 1-1 (119).
16. Shaposhnikova B.D., Gavaeva B.B., Bodasheva V.A., Mandzhieva Z.V., Pyurbeeva Ya.O., Garyaeva D.D. Strategicheskii marketing kak element upravleniya organizatsiei // *Ekonomika i predprinimatel'stvo*. 2025. № 4 (177). S. 1107-1113.
17. Macheret D.A., Macheret A.D. Otsenka regional'noi kontsentratsii realizovannogo sprosа na zheleznodorozhnye passazhirskie perevozki // *Ekonomika zheleznnykh dorog*. 2025. № 3. S. 24-36.

Статья поступила в редакцию 02.08.2025
Принята к публикации 03.09.2025

Received 02.08.2025
Accepted for publication 03.09.2025