

**КУЛЬТУРА БЕЗОПАСНОСТИ И
СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ
РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИЙ РАЗМЕЩЕНИЯ
ОБЪЕКТОВ АТОМНОЙ ОТРАСЛИ**
SAFETY CULTURE AND SOCIO-ECONOMIC ASPECTS
DEVELOPMENT OF PLACEMENT TERRITORIES
NUCLEAR INDUSTRY FACILITIES

<https://doi.org/10.26583/gns-2026-02-09>

УДК 338.45:621.039

EDN PIPLTA

Оригинальная статья / Original paper



**Репутационный потенциал атомных моногородов как стратегический
ресурс технологического лидерства**

Н.Ю. Лесных, А.А. Созинова ✉, Н.К. Савельева, М.В. Макарова

ФГБОУ ВО «ВятГУ», г. Киров, Кировская обл., Российская Федерация

✉ aa_sozinova@vyatsu.ru

Аннотация. Современная парадигма развития Российской Федерации отличается повышенным вниманием к обеспечению технологического лидерства и суверенитета государства. В этой связи возрастает значение высокотехнологических моногородов, таких как города присутствия Госкорпорации «Росатом». При своем уникальном ресурсном потенциале эти территории сталкиваются с оттоком квалифицированных кадров и имиджевыми ограничениями из-за закрытого статуса, что ставит перед исследователями задачу по поиску инструментов стратегического управления, учитывающих необходимость качественного роста их репутации. Цель статьи – разработка и апробация методического подхода к стратегическому анализу репутационного потенциала высокотехнологичных моногородов и формированию на его основе дорожной карты развития исследуемых территорий с целью обеспечения и поддержания технологического лидерства. Методология исследования основана на трехэтапном алгоритме: на первом этапе были проведены PESTEL-анализ, анализ пяти конкурентных сил Портера и ключевых факторов успеха, на втором – динамический SWOT-анализ по методике П.А. Михненко с экспертной оценкой скорости влияния факторов внешней и внутренней среды, на третьем – разработана приоритизированная дорожная карта развития репутационного потенциала атомных моногородов. Результаты: выявлены ключевые вызовы (конкуренция за человеческий капитал, требования к качеству среды, ограничения ЗАТО) и возможности (господдержка, новые технологии); обосновано, что рыночная власть потребителей и поставщиков формирует «контур репутационной уязвимости»; получены взвешенные динамические оценки стратегических альтернатив развития атомных моногородов; а также разработана дорожная карта развития репутационного потенциала атомных моногородов на период до 2030 года, включающая девять направлений, сгруппированных по трем приоритетам (срочная, среднесрочная и долгосрочная реализация). Предложенный подход может быть использован при актуализации стратегий социально-экономического развития городов присутствия Госкорпорации «Росатом» и формировании единой политики управления их репутацией.

Ключевые слова: репутационный потенциал, моногорода, атомные города, Росатом, территориальный бренд, стратегическое планирование, технологическое лидерство, SWOT-анализ, PESTEL-анализ, дорожная карта, человеческий капитал

Для цитирования: Лесных Н.Ю., Созинова А.А., Савельева Н.К., Макарова М.В. Репутационный потенциал атомных моногородов как стратегический ресурс технологического лидерства. *Глобальная ядерная безопасность*. 2026;16(2):91-105. <https://doi.org/10.26583/gns-2026-02-09>

For citation: Lesnykh N.Yu., Sozinova A.A., Savelyeva N.K., Makarova M.V. The reputational potential of nuclear single-industry towns as a strategic resource for technological leadership. *Nuclear Safety*. 2026;16(2):91-105. (In Russ.). <https://doi.org/10.26583/gns-2026-02-09>

The reputational potential of nuclear single-industry towns as a strategic resource for technological leadership

Nadezhda Yu. Lesnykh, Anastasiya A. Sozinova ✉, Nadezhda K. Savelyeva,
Mariya V. Makarova

Vyatka State University, Kirov, Kirov region, Russia Federation

✉ aa_sozinova@vyatsu.ru

Abstract. The current development paradigm of the Russian Federation is characterized by increased attention to ensuring technological leadership and state sovereignty. In this regard, the importance of high-tech single-industry towns, such as those hosting the Rosatom State Corporation, is growing. Despite their unique resource potential, these territories face an outflow of qualified personnel and image limitations due to their closed status, which poses the challenge for researchers to find strategic management tools that take into account the need for qualitative growth of their reputation. The objective of this article is to develop and test a methodological approach to the strategic analysis of the reputational potential of high-tech single-industry towns and, based on this, the formation of a development roadmap for the studied territories with the aim of ensuring and maintaining technological leadership. The research methodology is based on a three-stage algorithm: the first stage included a PESTEL analysis, Porter's Five Forces Framework, and key success factors analysis, while the second stage included a dynamic SWOT analysis using the methodology of P.A. Mikhnenko, with an expert assessment of the impact of external and internal environmental factors, and the third stage, a prioritized roadmap for developing the reputational potential of nuclear single-industry towns was developed. Results: key challenges (competition for human capital, environmental quality requirements, closed administrative-territorial entity restrictions) and opportunities (government support, new technologies) are identified; It is substantiated that the market power of consumers and suppliers shapes the «reputational vulnerability contour»; balanced dynamic assessments of strategic development alternatives for nuclear single-industry towns are obtained; and a roadmap for developing the reputational potential of nuclear single-industry towns through 2030 is developed, including nine areas grouped into three priorities (urgent, medium-term, and long-term implementation). The proposed approach can be used to update the socioeconomic development strategies of cities where Rosatom State Corporation operates and to formulate a unified reputation management policy for them.

Keywords: reputational potential, single-industry towns, nuclear cities, Rosatom, territorial brand, strategic planning, technological leadership, SWOT analysis, PESTEL analysis, roadmap, human capital

Введение

Современная парадигма регионального развития в Российской Федерации характеризуется усилением внимания к вопросам технологического суверенитета и пространственного развития. Утвержденная «Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года»¹ фиксирует устойчивые тенденции к концентрации экономического роста, промышленности и научно-технологического потенциала на ограниченном числе территорий. В этих условиях обостряется конкуренция между регионами

и муниципальными образованиями за ключевой ресурс нового технологического уклада – человеческий капитал, в особенности за высококвалифицированную рабочую силу и креативный класс [1].

В конкурентной среде репутационные факторы территории перестают быть «мягкими» активами и превращаются в стратегический ресурс, способный оказывать прямое влияние на социально-экономическое развитие (далее – СЭР). Ученые утверждают, что системное формирование и управление репутационными факторами, в особенности территориальным брендом, способно стимулировать рост валового регионального продукта, улучшать демографические показатели и повышать инновационную активность [2,3]. Территориальный бренд, в отличие от стихийно формирующейся репутации, характеризуется управляемостью и возможностью целенаправленной коррекции, что делает его ключевым инструментом реали-

¹ Стратегия пространственного развития России до 2030 года с прогнозом до 2036 года. Министерство экономического развития Российской Федерации : официальный сайт. – Режим доступа: https://www.economy.gov.ru/material/directions/regionalnoe_razvitie/strategicheskoe_planirovanie_prostranstvennogo_razvitiya/strategiya_prostranstvennogo_razvitiya_rossii_do_2030_goda_s_prognozom_do_2036_goda/ (дата обращения: 05.01.2026).

зации стратегических приоритетов [4].

Выявленная проблематика актуальна для моногородов, в частности, для городов присутствия Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом» (далее – моногорода Росатома). К числу таких городов относятся, например, Саров (Нижегородская область), Снежинск (Челябинская область), Железногорск (Красноярский край), Заречный (Пензенская область), Озерск (Челябинская область) и др. Они обладают уникальными научно-производственными комплексами, но сталкиваются с общими проблемами моногородов. С одной стороны, эти города обладают уникальным научно-техническим и инновационным потенциалом, являются центрами компетенций мирового уровня и играют ключевую роль в обеспечении технологического лидерства страны. С другой стороны, они сталкиваются с типичными для моногородов вызовами: узкая специализация экономики, зависимость от градообразующего предприятия, а также зачастую – негативные имиджевые характеристики («закрытый город», непривлекательная среда для молодежи), что провоцирует отток перспективных кадров [5].

Несмотря на очевидную значимость, вопросы оценки и интеграции репутационного потенциала атомных городов в документы стратегического планирования остаются недостаточно проработанными. Отсутствие единой методологии и четких показателей качества репутационных факторов не позволяет в полной мере использовать этот ресурс для достижения целей технологического лидерства.

Целью данной статьи является разработка и апробация методического подхода к стратегическому анализу репутационного потенциала моногородов присутствия Госкорпорации «Росатом» и формированию на его основе приоритетных направлений его развития, обеспечивающих технологическое лидерство территорий. Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи: 1) уточнить понятие «потенциал территориального бренда» применительно к высокотехнологичным моногородам и определить его структуру; 2) разработать и обосновать алгоритм стратегического анализа

репутационного потенциала моногородов Росатома, интегрирующий PESTEL-анализ, модель пяти сил Портера и динамический SWOT-анализ; 3) апробировать предложенный подход на примере городов присутствия Госкорпорации «Росатом» и на основе полученных динамических оценок сформулировать приоритетные стратегии, сгруппированные в дорожной карте по временным горизонтам реализации.

Методы

В распоряжении специалистов по стратегическому управлению территориями сегодня находится достаточно широкий круг инструментов, и наиболее часто применяемыми среди них являются PESTEL-анализ, модель 5 конкурентных сил М. Портера и SWOT-анализ. PESTEL-анализ позволяет выявить основные тренды макросреды, модель Портера – охарактеризовать роль ключевых стейкхолдеров и распределение влияния между ними, а SWOT-анализ – свести воедино сильные и слабые стороны территории с теми возможностями и угрозами, которые заложены в текущей конъюнктуре внешнего окружения.

Вместе с тем управление развитием муниципального образования предполагает применение системных подходов, при которых стратегические намерения увязываются с реальными ресурсами и механизмами их достижения [6]. В научной литературе, посвященной методологии стратегического анализа, высказывается справедливое суждение: попытка опереться на какой-либо один метод, игнорируя присущие ему внутренние ограничения, способна привести к односторонним, а порой и ошибочным выводам. Только продуманная комбинация нескольких инструментов дает шанс компенсировать слабости каждого из них и получить более надежную основу для формулирования направлений стратегического развития территории [7].

Существенным ограничением перечисленных ранее инструментов стратегического анализа остается их статичность – все они диагностируют конъюнктуру исследуемого объекта на текущий момент, оставляя неопределенной скорость, с которой управлен-

ческие воздействия способны изменить сложившуюся ситуацию. Для территорий, где инерция негативных имиджевых характеристик способна провоцировать отток квалифицированных кадров, подобный недостаток перестает быть чисто методической абстракцией и превращается в прямой фактор управленческой уязвимости.

Прежде чем переходить к описанию авторского методического подхода к стратегическому управлению репутационным потенциалом моногородов необходимо уточнить базовую категорию анализа. В рамках представленного исследования под «репутационным потенциалом моногорода» понимается способность его репутации влиять на будущее социально-экономическое развитие моногорода (приток квалифицированных кадров, инновационную активность,

приток инвестиций, рост ВРП и т.д.). Подобное понимание опирается на интеграцию основных подходов к трактовке термина «потенциал», сложившихся в научной и практической среде: ресурсного (Дж. Барни, Р. Грант, А.Г. Гранберг), инвестиционного (М. Портер, П. Кругман, О.В. Кузнецова), имиджевого (С. Анхольт, Ф. Котлер), управленческого (Г. Эшворт, М. Каварацис, Н.В. Зубаревич), инновационного (Р. Флорида, Ч. Лэндри) и комплексного (FutureBrand, Brand Finance).

Методический подход, который мы предлагаем для стратегического управления репутационным потенциалом городов Росатома в контексте их влияния на технологическое лидерство основан на трехэтапном алгоритме стратегического анализа (рис. 1).

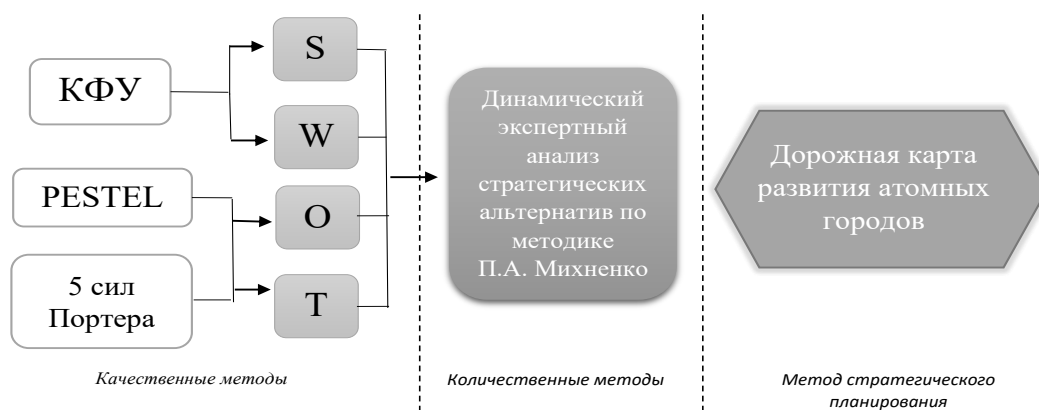


Рисунок 1. Алгоритм стратегического анализа репутационного потенциала моногородов Росатома в контексте технологического лидерства [составлено авторами]

Figure 1. Algorithm of strategic analysis of the reputation potential of Rosatom single-industry towns in the context of technological leadership [compiled by the authors]

За основу взяты рекомендации ученых ВШЭ в области стратегического управления². На первом этапе проводится диагностика внешней и внутренней среды с помощью качественных методов, включая идентификацию ключевых факторов успеха (далее – КФУ) территории и анализ факторов внешней среды с применением PESTEL-анализа и модели пяти сил Портера. На втором этапе осу-

ществляется оценка стратегических альтернатив на основе динамического экспертного анализа по методике П.А. Михненко [8]. Именно результаты этой оценки служат основой для разработки дорожной карты стратегического развития моногородов Росатома на третьем этапе.

Таким образом, **первый этап исследования** включал идентификацию факторов внешней и внутренней среды, определяющих репутационный потенциал моногородов Росатома в контексте технологического лидерства. Информационную базу первого этапа составили:

² Катъкало В.С. Методические указания для подготовки курсового проекта «SWOT-анализ»/ В.С. Катъкало, А.С. Веселова, С.В. Смелцова; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – Москва: Высшая школа бизнеса НИУ ВШЭ, 2021. – 68 с. Режим доступа: <https://u.to/tdqSlg> (дата обращения 12.01.2026).

– документы стратегического планирования (стратегии социально-экономического развития городов присутствия Госкорпорации «Росатом», программы развития атомной отрасли);

– статистические данные Росстата за 2020-2024 гг., позволившие оценить отраслевую структуру занятости, миграционные потоки, уровень инновационной активности предприятий;

– контент-анализ федеральных и региональных СМИ, а также публикаций в социальных сетях, отражающих актуальную повестку развития атомных городов.

Анализ внутренней среды осуществлялся через выделение КФУ территории, которые определялись как совокупность условий, обеспечивающих конкурентные преимущества атомных городов в привлечении человеческого капитала и реализации технологического лидерства. Анализ внешней среды проводился с использованием классических инструментов стратегического анализа: PESTEL-анализа и модели пяти сил Портера.

Второй этап исследования реализован на основе динамического SWOT-анализа, разработанного П.А. Михненко – модификации классического метода, направленной на преодоление его статичности. Суть данного подхода заключается в количественной оценке экспертами скорости достижения влияния элементов внешней и внутренней среды друг на друга, то есть того, насколько быстро территория способна использовать свои сильные стороны для реализации возможностей либо нейтрализовать угрозы.

Для проведения оценки была сформирована экспертная группа из восьми специалистов в области региональной экономики, стратегического планирования и территориального маркетинга, в т.ч. представителей научного сообщества и организаций, взаимодействующих с предприятиями атомной отрасли. Основным критерием отбора экспертов **послужило наличие у них опыта исследований закрытых территорий или работы на расположенных в них предприятиях**. Экспертная группа оценила скорость и направленность влияния выявленных элементов по шкале от -2 до +2, где +2 – максимально быстрое положительное влияние;

+1 – средняя положительность скорости влияния;

0 – отсутствие влияния;

-1 – средняя отрицательная скорость влияния;

-2 – максимально быстрое отрицательное влияние.

Методика П.А. Михненко предполагает введение «виртуального» (n+1)-го эксперта для повышения надежности расчетов в случае, если все эксперты выскажут единогласное мнение по скорости и направленности определенного элемента (то есть в случае, если среднее квадратическое отклонение оценок n экспертов равняется нулю). В таком случае в расчеты включается оценка «виртуального» эксперта, рассчитанная по формуле (1):

$$a_{ij}^{(n+1)} = a_{ij}^{(1)} + \delta, \quad (1)$$

где $a_{ij}^{(1)}$ – оценка 1-го эксперта;

δ – коэффициент учета особенностей группы экспертов (в данном исследовании $\delta = 0,5$, что соответствует наличию высокого уровня необходимых компетенций у экспертов).

Итоговая взвешенная динамическая оценка a_{ij} для каждой пары соответствия рассчитывалась по формуле (2):

$$a_{ij} = a_{ij_{max}}^{-1} \sqrt{\frac{2\mu}{q}}, \quad (2)$$

где μ – среднее значение скорости достижения соответствия;

q – среднее квадратическое отклонение экспертных оценок скорости достижения соответствия,

$a_{ij_{max}}$ – рассчитывается как отношение количества всех оценок к количеству оценок с показателями 2 и -2.

Третий этап предполагает разработку приоритизированной дорожной карты на основе полученных динамических оценок. Дорожная карта представляет собой документ стратегического планирования, определяющий последовательность, сроки и ожидаемые результаты реализации выбранных стратегий, сгруппированных по трем уровням приоритета: немедленная реализация

(приоритет 1), среднесрочная реализация (приоритет 2) и долгосрочная реализация (приоритет 3). Такой подход обеспечивает переход от диагностики и количественной оценки к конкретному плану действий, направленному на усиление репутационного потенциала атомных городов и достижение технологического лидерства.

Для перехода от матрицы динамических оценок к дорожной карте применялась процедура агрегирования и группировки стратегических альтернатив по следующим критериям: содержательная близость комбинаций факторов, относящихся к одной сфере

управления, синергетический эффект и административная целесообразность.

Результаты

Применение описанного методического подхода к стратегическому анализу репутационного потенциала моногородов присутствия Госкорпорации «Росатом» позволило получить результаты, отраженные в таблицах 1 и 2. Для наглядного представления результатов оценки влияния конкретных сил на репутационный потенциал атомных городов построена лепестковая диаграмма, отражающая конфигурацию конкурентной среды (рис. 2).

Таблица 1. PESTEL-анализ влияния внешней среды на репутационный потенциал моногородов Росатома (в контексте технологического лидерства) [составлено авторами]

Table 1. PESTEL analysis of the external environment influence on reputational potential of Rosatom single-industry towns (in the context of technological leadership) [compiled by the authors]

Фактор	Характер влияния/ Значимость	Влияние на технологическое лидерство
Политические (P)		
Закрепление статуса «наукограда» / ТОСЭР в НПА	Позитивное/ Существенный	Создает правовую базу и преференции для развития инноваций
Государственная политика импортозамещения и обеспечения технологического суверенитета	Позитивное/Существенный	Повышает спрос на продукцию и компетенции атомной отрасли
Экономические (E)		
Концентрация экономического роста в ограниченном числе центров	Двойственное / Существенный	<i>Угроза:</i> отток капитала и кадров. <i>Возможность:</i> кооперация с лидерами
Финансирование государственных программ развития атомной энергетики и смежных технологий	Позитивное /Существенный	Обеспечивает ресурсную базу для развития городов и их брендов
Социальные (S)		
Усиление конкуренции за человеческий капитал (креативный класс, молодежь)	Негативное/ Существенный	Требует формирования привлекательного имиджа города для удержания и привлечения талантов
Рост требований к качеству городской среды и разнообразию досуга	Негативное / Значимый	Без развития соцкультбыта даже сильный научный бренд не удержит молодежь
Технологические (T)		
Концентрация научно-технологического развития в федеральных центрах и отдельных кластерах	Двойственное/ Существенный	<i>Угроза</i> для слабых городов. <i>Возможность</i> для городов Росатома стать центрами притяжения
Развитие новых технологий (искусственный интеллект, новые материалы)	Позитивное/ Существенный	Укрепляет значимость научных школ атомных городов
Экологические (E)		
Высокие стандарты экологической безопасности Госкорпорации «Росатом»	Позитивное/Значимый	Формирует имидж «чистого» и безопасного производства
Правовые (P)		
Особый правовой статус (ЗАО)	Двойственное/Значимый	С одной стороны – защита и господдержка, с другой – барьеры для въезда и открытости

Таблица 2. Оценка влияния конкурентных сил на репутационный потенциал атомных городов [составлено авторами]

Table 2. Assessment of competitive force impact on reputational potential of nuclear cities [compiled by the authors]

Конкурентная сила	Оценка, <i>min = 1,</i> <i>max = 6</i>	Характеристика влияния
Угроза появления новых конкурентов (новых территорий)	1	Появление новых моногородов с аналогичным научно-производственным профилем маловероятно в силу высоких входных барьеров (инфраструктура, кадры, статус).
Конкуренция среди существующих брендов	4	Высокая конкуренция между атомными городами и другими научными центрами за кадры и инвестиции. Может быть трансформирована в сотрудничество при формировании зонтичного макробренда «Города Росатома».
Угроза замещения	4	Существует риск замещения атомных городов как мест притяжения для талантов со стороны крупных мегаполисов, университетских центров и комфортных для жизни регионов.
Рыночная власть потребителей	6	Критически высокая зависимость от предпочтений высококвалифицированных специалистов и их семей. Их запрос на качество жизни, открытость и разнообразие является определяющим для развития территории.
Рыночная власть поставщиков	5	Высокая зависимость от Госкорпорации «Росатом» как главного «поставщика» ресурсов, стратегий и социальных гарантий. Политика Корпорации оказывает решающее влияние на развитие городов присутствия.

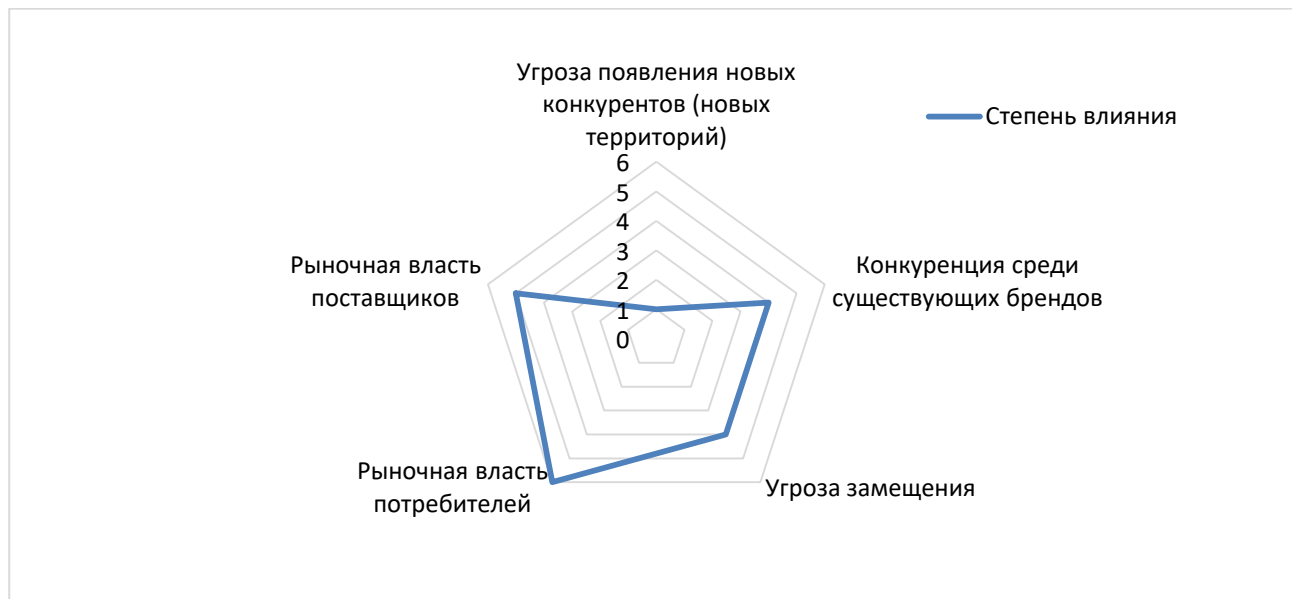


Рисунок 2. Визуализация степени влияния внешней среды на репутационный потенциал атомных городов по модели 5 сил Портера [составлено авторами]

Figure 2. Visualization of the degree of external environment influence on reputational potential of nuclear cities according to Porter's Five Forces model [compiled by the authors]

Как видно из диаграммы (рис. 2), наиболее значимыми силами, формирующими «контур репутационной уязвимости», выступают рыночная власть потребителей и поставщиков, что требует выстраивания сбалансированной политики взаимодействия как с Госкорпорацией, так и с целевыми аудиториями. Конкуренция и угроза заме-

щения, при их высокой значимости, могут быть частично нивелированы за счет кооперации в рамках зонтичного бренда.

На основе выявленных факторов была составлена матрица SWOT-анализа (табл. 3), отражающая потенциала территориального бренда моногородов Росатома в контексте задач технологического лидерства.

Таблица 3. Матрица SWOT-анализа потенциала территориального бренда моногородов Росатома в контексте задач технологического лидерства [составлено авторами]**Table 3.** SWOT analysis matrix of territorial brand potential of Rosatom single-industry towns in the context of technological leadership tasks [compiled by the authors]

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
1. Уникальные научные школы и исследовательская инфраструктура (S1). 2. Высококвалифицированные кадры, профильное образование (S2). 3. Поддержка со стороны Госкорпорации «Росатом» (S3). 4. Положительный образ «надежности» и «технологичности» (S4).	1. Моноспециализация, узость рынка труда (W1). 2. Имидж «закрытого», некомфортного для молодежи города (W2). 3. Слабая диверсификация городской среды и досуга (W3). 4. Недостаточная открытость и коммуникационная активность (W4).
Возможности (O)	Угрозы (T)
1. Формирование зонтичного бренда «Города Росатома» (O1). 2. Развитие промышленного и научного туризма (O2). 3. Включение в федеральные программы по развитию инновационных кластеров (O3). 4. Цифровизация коммуникаций и создание онлайн-платформ для привлечения талантов (O4).	1. Отток молодежи и талантов в крупные города (T1). 2. Усиление конкуренции со стороны других научных центров (T2). 3. Снижение интереса к рабочим специальностям на фоне популяризации IT и креативных индустрий (T3).

Сформированная матрица SWOT-анализа (табл. 3) легла в основу дальнейшей количественной оценки. На втором этапе исследования экспертной группе было предложено оценить скорость и направленность влияния каждой пары соответствия «сила-возможность», «сила-угроза», «слабость-возможность» и «слабость-угроза» по шкале, описанной в разделе «Методы». В результа-

те обработки экспертных данных по формулам (1) и (2) получена матрица взвешенных динамических оценок (табл. 4). Тепловая шкала позволяет наглядно определить, на каких стратегических альтернативах следует сконцентрировать усилия в первую очередь для достижения быстрого и значимого эффекта.

Таблица 4. Матрица взвешенных динамических оценок стратегических альтернатив для моногородов Росатома с тепловой шкалой приоритизации [составлено авторами]**Table 4.** Matrix of weighted dynamic assessments of strategic alternatives for Rosatom single-industry towns with a prioritization heat map [compiled by the authors]

		Возможности				Ср. значение S
		O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	
Сильные стороны	S ₁	131	71	143	98	111
	S ₂	124	81	143	131	120
	S ₃	259	131	259	94	186
	S ₄	259	120	81	143	151
Ср. значение O		193	101	157	117	
		Возможности				Ср. значение S
		O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	
Слабые стороны	W ₁	92	62	141	92	97
	W ₂	167	92	167	92	130
	W ₃	167	62	141	141	128
	W ₄	141	256	183	256	209
Ср. значение O		142	118	158	145	
		Угрозы			Ср. значение T	
		T ₁	T ₂	T ₃		
Сильные стороны	S ₁	0	103	59	54	

Продолжение таблицы 4
 Table 4 continuation

		Угрозы			Ср. значение T
		T ₁	T ₂	T ₃	
Сильные стороны	S ₂	120	103	217	147
	S ₃	50	120	97	89
	S ₄	-49	103	120	58
Ср. значение T		30	107	123	
		Угрозы			Ср. значение T
		T ₁	T ₂	T ₃	
Слабые стороны	W ₁	-143	-130	-86	-120
	W ₂	-251	-123	-71	-148
	W ₃	-251	-121	-123	-165
	W ₄	-123	-255	-180	-186
Ср. значение T		-192	-157	-115	
Уровень различия	<-200	-200-0	0-140	140-200	>200
	критические угрозы	значимые риски	умеренный приоритет	высокий приоритет	максимальный приоритет

Представленная матрица (табл.4) визуализирует результаты количественной оценки скорости достижения влияния элементов внутренней среды на элементы внешней среды. Числовые значения в ячейках отражают интегральные динамические оценки, рассчитанные по методике П.А. Михненко. Цветовые коды наглядно демонстрируют ранжирование стратегических альтернатив по их приоритетности реализации:

- красный цвет (>200) – максимальный приоритет ввиду наиболее высокой скорости достижения эффекта. В отдельных случаях комбинации с оценками выше 200 могут быть отнесены к среднесрочному горизонту, если их реализация технологически или организационно невозможна в краткосрочной перспективе;
- желтый цвет (от 140 до 200) – высокий приоритет ввиду значительного потенциала.

Часть из них может быть реализована в краткосрочном периоде при наличии организационных возможностей;

- зеленый цвет (от 0 до 140) – умеренный приоритет стратегических альтернатив. Данные альтернативы целесообразно отнести к долгосрочной перспективе реализации;
- голубой цвет (от -200 до 0) – значимые риски, нейтрализация которых осуществляется в рамках стратегий долгосрочного развития.
- синий цвет (<-200) – критические угрозы, требующие выделения в отдельный блок компенсаторных мер с наивысшим приоритетом.

На основе полученных оценок (см. табл. 4) разработана дорожная карта реализации стратегии развития репутационного потенциала моногородов Росатома (табл. 5).

Таблица 5. Приоритизированная дорожная карта реализации стратегий развития репутационного потенциала моногородов Росатома [составлено авторами]

Table 5. Prioritized roadmap for implementing strategies to develop reputational potential of Rosatom single-industry towns [compiled by the authors]

Стратегические направления	Ключевые мероприятия	Ожидаемые результаты
ПРИОРИТЕТ 1 до 2027 г. (немедленная реализация)		
1. Формирование зонтичного бренда «Города Росатома» (S3+O1, S4+O1 – 259)	Создание единой бренд-платформы; разработка визуальной идентификации и коммуникационной стратегии; синхронизация маркетинговых активов всех городов присутствия	Единый макробренд, усиление узнаваемости, привлечение талантов и инвесторов

Продолжение таблицы 5

Table 5 continuation

Стратегические направления	Ключевые мероприятия	Ожидаемые результаты
2. Развитие научно-промышленного туризма (W4+O2 – 256, W2+O2 – 167)	Создание туристических маршрутов с посещением научных объектов; разработка программ открытых дверей; формирование событийного календаря	Преодоление имиджа «закрытости», новые рабочие места, дополнительные доходы
3. Цифровизация коммуникаций и онлайн-платформы для талантов (W4+O4 – 256)	Создание единого портала «Города Росатома»; запуск карьерных онлайн-платформ; активное продвижение в социальных сетях	Информационная открытость, привлечение молодых специалистов
4. КОМПЕНСАТОРНЫЕ МЕРЫ: нейтрализация критических угроз (W2+T1 – –251, W3+T1 – –251)	Разработка и реализация программы «Комфортная городская среда»; создание современных общественных пространств; поддержка молодежных инициатив и городских сообществ; формирование системы наставничества и адаптации молодых специалистов	Снижение оттока молодежи, повышение удовлетворенности жизнью, удержание талантов
ПРИОРИТЕТ 2 до 2028 г. (среднесрочная реализация)		
5. Активное участие в федеральных программах развития инновационных кластеров (S1+O3, S2+O3 – 143, S3+O3 – 259, W1+O3, W3+O3 – 141)	Поддача заявок на участие в федеральных программах; создание консорциумов с ведущими вузами и научными центрами; развитие кооперационных связей	Дополнительное финансирование, усиление научной базы, диверсификация экономики
6. Создание системы «социальных лифтов» и карьерных треков (S2+T1 – 120, S2+T3 – 217)	Разработка программ стажировок и практик; создание молодежных научных лабораторий; формирование понятных траекторий профессионального роста	Закрепление молодежи, повышение престижа рабочих профессий
7. Программы релокации и адаптации молодых специалистов (W2+T1 – компенсация)	Создание сервисных пакетов для переезжающих специалистов (жилье, поддержка семьи); развитие института кураторства	Привлечение кадров из других регионов, снижение дефицита специалистов
ПРИОРИТЕТ 3 до конца 2030 г. (долгосрочная реализация)		
8. Развитие креативных индустрий и городских сообществ на базе промплощадок (W2+T3, W3+T3 – –123, W3+O2, W3+O3 – 141)	Создание арт-резиденций и коворкингов; поддержка локальных креативных проектов; вовлечение градообразующих предприятий в развитие городской среды	Диверсификация досуга, формирование креативного класса, новая городская идентичность
9. Диверсификация досуга и формирование современной городской идентичности (W3+O2, W3+O3 – 141)	Развитие событийного туризма; создание общественных пространств; поддержка локальных культурных инициатив	Повышение качества жизни, привлекательность для молодежи

Реализация предложенных мероприятий в указанной последовательности гипотетически позволит не только усилить репутационный потенциал атомных городов, но и обеспечить их вклад в достижение технологического лидерства страны.

Поясним, что из 28 комбинаций факторов, представленных в матрице (табл. 4), в дорожную карту вошли 9 стратегических направлений, сформированных путем агрегирования содержательно близких альтерна-

тив. Комбинации с высокими оценками, не вошедшие в итоговый перечень (например, S1+O2, S2+O2), были исключены по следующим причинам: дублирование с другими стратегиями (так, S1+O2 – популяризация науки через туризм – вошла в стратегию 2 как составная часть), либо сложность реализации в рамках существующих управленческих механизмов. Принципы группировки представлены в таблице 6.

Таблица 6. Принципы агрегирования комбинаций факторов в стратегические направления дорожной карты [составлено авторами]

Table 6. Principles of aggregating factor combinations into roadmap strategic directions [compiled by the authors]

Стратегическое направление	Включенные комбинации	Основание для группировки
1. Формирование зонтичного бренда «Города Росатома»	S3+O1, S4+O1	Единая сфера – брендинг территории
2. Развитие научно-промышленного туризма	W4+O2, W2+O2	Единая сфера – туризм и открытость
3. Цифровизация коммуникаций	W4+O4	Самостоятельное направление
4. Компенсаторные меры	W2+T1, W3+T1	Критические угрозы, требующие немедленного реагирования
5. Участие в федеральных программах	S1+O3, S2+O3, S3+O3, W1+O3, W3+O3	Единый механизм – привлечение внешних ресурсов
6. Социальные лифты и карьерные треки	S2+T1, S2+T3	Единая сфера – кадровое развитие
7. Программы релокации	W2+T1	Производное от компенсаторных мер
8. Креативные индустрии	W2+T3, W3+T3, W3+O2, W3+O3	Единая сфера – развитие городской среды
9. Диверсификация досуга	W3+O2, W3+O3	Производное от развития городской среды

Связь предложенных стратегических направлений (см. табл. 5,6) с технологическим лидерством обеспечивается через следующие механизмы:

- формирование зонтичного бренда повышает привлекательность атомных городов для высококвалифицированных исследователей и инженеров, составляющих кадровую основу технологического развития;

- участие в федеральных инновационных программах (стратегия 5) напрямую расширяет научно-производственную базу и усиливает конкурентные позиции в сфере высоких технологий;

- развитие человеческого капитала через систему социальных лифтов и карьерных треков (стратегия 6) обеспечивает воспроизводство научных и инженерных кадров;

- улучшение городской среды и развитие креативных индустрий (стратегии 8-9) создают условия для закрепления талантливой молодежи, предотвращая отток критически важного для технологического развития человеческого капитала.

Обсуждение

Проанализируем полученную дорожную карту реализации стратегий развития репутационного потенциала моногородов Росатома (табл. 5). Блок наиболее приоритетных мер, которые необходимо реализовать в ближайший год, включает в себя два основ-

ных направления. Во-первых, это укрупненный блок мер, направленных на преодоление устоявшегося восприятия атомных городов как закрытых городов с малыми коммуникационными и социальными возможностями для жителей. Прежде всего это меры по формированию и популяризации зонтичного бренда «Города Росатома» с целью повышения уровня информированности населения Российской Федерации о перспективах и преимуществах этих территорий. Решение о формировании именно зонтичного бренда обосновано синергетическим эффектом от консолидации маркетинговых усилий. Создание единой цифровой коммуникационной платформы зонтичного бренда безусловно существенно снижает издержки на продвижение и позволяет охватить наиболее широкую аудиторию, а запуск научно-промышленных туров формирует новые точки контакта с потенциальными резидентами и инвесторами.

Однако успешное функционирование единой платформы бренда столь разрозненных территорий требует создания специализированного координирующего органа. К примеру, таким органом могла бы стать «Ассоциация атомных городов», в состав которой войдут представители Госкорпорации «Росатом», муниципальных властей, общественных организаций и, в перспективе, региональных органов власти. Такая ор-

ганизационная структура сохраняет стратегическое влияние Росатома и обеспечивает учет интересов всех заинтересованных населенных пунктов и их жителей. Финансирование маркетинговых мероприятий предполагается обеспечивать по смешанной модели: за счет средств Госкорпорации «Росатом», а также муниципальных бюджетов и грантовых средств. Детальный регламент и механизмы принятия решений в рамках деятельности предлагаемого координирующего органа, конечно, требуют отдельной детальной проработки.

Постоянно действующий координирующий орган, кроме того, важен для реализации второго направления блока приоритетных мер. Параллельно с внешним ребрендингом атомных городов в дорожной карте запланированы мероприятия по улучшению качества городской среды. Без реальных изменений инфраструктуры возникает диссонанс между образом и реальностью, только усугубляющий репутационный кризис моногородов. Следовательно, важно не только инициировать и курировать формирование бренда, но и синхронно приводить в соответствие с ним ресурсную и инфраструктурную базу городской среды. Примером может служить опыт города Иннополис (Республика Татарстан). При его проектировании удалось выдержать необходимый уровень качества городской среды, сопоставимый с выраженным научно-технологическим брендом. Координирующий орган «Ассоциация атомных городов» организует согласование единых стандартов благоустройства, обмен лучшими практиками, а также оказывает содействие в привлечении финансирования. Таким образом, можно заключить, что комфортное городское пространство и статус инновационного, технологического центра имеют потенциал взаимно усиливать друг друга, а предложенная структура управления способна обеспечить необходимую для реализации предложенных мер координацию.

Среднесрочный блок включает в себя инициативы, которые по оценкам экспертов отличаются выраженным мультипликативным эффектом, но при этом являются с точки зрения быстроты реализации практически

невыполнимыми. Согласование нормативной базы, налаживание коммуникационных и кооперационных связей с вузами и промышленными партнерами и проч. – на все это требуется значительное время. Так, полноценное включение атомных городов в федеральные программы развития инновационных кластеров предполагает значительный объем подготовительных работ. То же самое относится к стратегии построения системы «социальных лифтов» и карьерных треков. Согласно данным таблицы 4 соответствующая комбинация (S2+T3) получила одну из наиболее высоких оценок (217), что говорит о признании экспертами колоссального потенциала данной стратегии, но ее реализация требует значительного пересмотра образовательных программ, создания площадок для стажировок и даже, возможно, смены поколенческих установок. Можно заключить, что стратегии второго временного периода являются основой формирования устойчивого положительного репутационного развития моногородов, но отличаются от стратегий первого периода организационной сложностью.

Стратегии долгосрочного периода еще больше направлены на глубинное переформатирование городской идентичности. Создание арт-резиденций и коворкингов, вовлечение градообразующих предприятий в преобразование городской среды, а также креативные, образовательные и прочие инициативы формируют совершенно новую среду. Данные меры направлены на формирование глубинной лояльности местных жителей и окончательную смену социального ландшафта, не только привлекающего новый пласт креативных резидентов, но и формирующего его из подрастающего поколения местных жителей.

Полученная дорожная карта является не просто перечнем рекомендуемых мероприятий, ранжированных по степени срочности, а отражает определенную логику трансформации репутации моногородов: от купирования угроз и выстраивания внешнего имиджа к постепенному закладыванию основ глубинных культурных сдвигов, закрепляющих желаемый образ городов Росатома в сознании стейкхолдеров.

Результаты представленного исследования подтверждают гипотезу о том, что системное управление репутационными факторами и территориальным брендом может выступать инструментом реализации стратегических приоритетов опережающего технологического развития Российской Федерации. Предложенный и апробированный методический подход доказал свою эффективность для стратегического планирования развития атомных городов, однако стоит отметить, что он также применим и для территорий другого типа. Адаптивность подхода обеспечивается за счет изменения критериев отбора экспертов, возможности корректировки значимости определенных факторов PESTEL-анализа, конфигурации конкурентных сил, перечня ключевых факторов успеха и, соответственно, сильных и слабых сторон SWOT-матрицы применительно к территориям другой специфики.

Заключение

Апробация предложенного методического подхода к стратегическому анализу репутационного потенциала высокотехнологичных моногородов на примере городов присутствия Госкорпорации «Росатом» позволила получить следующие результаты:

– PESTEL-анализ выявил ключевые вызовы внешней среды (усиление конкуренции за человеческий капитал, рост требований к качеству городской среды, ограничения особого правового статуса ЗАТО) и возможности (государственная политика технологического суверенитета, финансирование атомной отрасли, развитие новых технологий);

– анализ пяти сил Портера показал, что наиболее значимыми факторами, формирующими «контур репутационной уязвимости», выступают рыночная власть потребителей (высококвалифицированных специалистов) и поставщиков (Госкорпорации «Росатом»), что требует выстраивания сбалансированной политики взаимодействия с обеими группами;

– на основе матрицы SWOT идентифицированы сильные стороны (уникальные научные школы, высококвалифицированные кадры, поддержка Росатома, образ надежно-

сти и технологичности) и слабые стороны (моноспециализация, имидж закрытости, неразвитая городская среда, недостаточная открытость);

– динамический экспертный анализ позволил получить матрицу взвешенных оценок, ранжирующую стратегические альтернативы по скорости достижения эффекта. Выявлены комбинации с максимальным приоритетом (формирование зонтичного бренда, развитие научно-промышленного туризма, цифровизация коммуникаций – 256-259 баллов), а также критические сочетания слабых сторон и угроз (W2+T1 и W3+T1–251), требующие безотлагательных компенсаторных мер;

– на основе полученных динамических оценок разработана приоритезированная дорожная карта, структурированная по трем временным периодам, включающая девять стратегических направлений.

Разработанная дорожная карта и предложенный методический подход могут быть непосредственно использованы при актуализации стратегий социально-экономического развития и мастер-планов атомных городов, а также при формировании единой политики управления репутационным потенциалом городов присутствия Госкорпорации «Росатом». Формирование зонтичного бренда «Города Росатома», развитие научно-промышленного туризма и цифровизация коммуникаций открывают возможности для трансформации имиджа этих территорий из «закрытых атомных городов» в привлекательные и открытые центры инноваций, способные выигрывать конкуренцию за лучшие умы и обеспечивать кадровый суверенитет высокотехнологичной отрасли. Отследить эффективность предложенных мер возможно за счет мониторинга определенных показателей, например количества специалистов, проработавших на предприятиях атомной отрасли более трех лет; объема финансирования, привлеченного в рамках участия в грантах и федеральных программах инновационного развития; а также индекса узнаваемости зонтичного бренда (согласно данным социологических исследований).

Дальнейшие исследования могут быть направлены на разработку и валидацию ко-

личественной методики оценки индекса репутационного потенциала атомного города на основе статистических данных и данных мониторинга социальных медиа, на адаптацию предложенного подхода к другим типам

моногородов и высокотехнологичных территорий, а также на разработку регламента деятельности предлагаемого координирующего органа («Ассоциации атомных городов»).

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ / REFERENCES

1. Тинякова В. И., Морозова Н. И., Диваева Э. А. Бренд территории как ответ вызовам глобализации и распространению массовой культуры. *Дискуссия*. 2024;1(122):102-103. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/brend-territorii-kak-otvet-vyzovam-globalizatsii-i-rasprostraneniyu-massovoy-kultury> (дата обращения: 06.01.2026).

Tinyakova V. I., Morozova N. I., Divaeva E. A. Territory brand as a response to the challenges of globalization and the spread of mass culture. *Discussion*. 2024;1(122):102-103. (In Russ.). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/brend-territorii-kak-otvet-vyzovam-globalizatsii-i-rasprostraneniyu-massovoy-kultury> (accessed: 06.01.2026).

2. Романишина Т. С. Планирование территориального развития: акцент на инвестиционную составляющую маркетинга территории. *Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ)*. – 2021;1(73):110-117. Режим доступа: [https://vestnik.rsue.ru/doc/vestnik/1\(73\)2021.pdf](https://vestnik.rsue.ru/doc/vestnik/1(73)2021.pdf) (дата обращения: 06.01.2026).

Romanishina T. S. Territorial development planning: emphasis on the investment component of territorial marketing. *Bulletin of the Rostov State University of Economics (RINH)*. 2021;1(73):110-117. (In Russ.). Available at: [https://vestnik.rsue.ru/doc/vestnik/1\(73\)2021.pdf](https://vestnik.rsue.ru/doc/vestnik/1(73)2021.pdf) (accessed: 06.01.2026).

3. Пьянкова С.Г., Митрофанова И.В., Ергунова О.Т. Геобрендинг как драйвер развития региона в условиях нестабильности. *Экономика. Информатика*. 2022;49(4):645-660. EDN SCMEVI. <https://doi.org/10.52575/2687-0932-2022-49-4-645-660>

Ryankova S.G., Mitrofanova I.V., Ergunova O.T. Geobranding as a driver of regional development in conditions of instability. *Economy. Informatics*. 2022;49(4):645-660. (In Russ.). EDN SCMEVI. <https://doi.org/10.52575/2687-0932-2022-49-4-645-660>

4. Селюков М.В., Шалыгина Н.П., Шалыгина Т.О. Развитие регионального брендинга как маркетинговой технологии. *Современные проблемы науки и образования*. 2013;6:10541. Режим доступа: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=10541> (дата обращения: 06.01.2026).

Selyukov M.V., Shalygina N.P., Shalygina T.O. Development of regional branding as a marketing technology. *Modern problems of science and education*. 2013;6:10541 (In Russ.). Available at: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=10541> (accessed: 06.01.2026).

5. Пьянкова С. Г. Проблемы и предлагаемые механизмы социально-экономического развития монопрофильных городов Российской Федерации. Актуальные проблемы, направления и механизмы развития производительных сил севера - 2018: Сборник статей Шестой Всероссийской научно-практической конференции (с международным участием): в 3 частях, Сыктывкар, 19-21 сентября 2018 года. Том Часть III. Сыктывкар: ООО «Коми республиканская типография», 2018. С. 170-176. EDN YUOYDR. Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=36819366&ysclid=mou31uylgn572612000> (дата обращения: 09.01.2026).

Ryankova, S. G. Problems and proposed mechanisms for the socio-economic development of single-industry towns of the Russian Federation. Actual problems, directions and mechanisms for the development of productive forces of the North - 2018: Collection of articles of the Sixth All-Russian scientific and practical conference (with international participation): in 3 parts, Syktyvkar, September 19-21, 2018. Volume Part III. Syktyvkar: Komi Republic Printing House LLC, 2018. P. 170-176. (In Russ.). EDN YUOYDR. Available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=36819366&ysclid=mou31uylgn572612000> (accessed: 09.01.2026).

6. Кузнецова О.В., Дружинин А.Г., Леонов С.Н. и др. Пространственное развитие России: муниципальное измерение. Москва: Товарищество научных изданий КМК, 2026. 160 с. EDN PLLQUY. Режим доступа: <https://ecfor.ru/publication/prostranstvennoe-razvitie-rossii-munitsipalnye-obrazovaniya/?ysclid=mou35qr461194801205> (дата обращения: 09.01.2026).

Kuznetsova O.V., Druzhinin A.G., Leonov S.N. et al. Spatial development of Russia: municipal dimension. Moscow: KMK Scientific Publications Partnership. 2026. 160 p. EDN PLLQUY. (In Russ.). Available at: <https://ecfor.ru/publication/prostranstvennoe-razvitie-rossii-munitsipalnye-obrazovaniya/?ysclid=mou35qr461194801205> (accessed: 09.01.2026).

7. Тхагапсо М. Б., Котова Н.И. Особенности применения разных методов стратегического анализа для обоснования стратегического развития предприятия. *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2021.;11-3(81):145-148. EDN ECCTSC. <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2021-11-3-145-148>

Thagapso M.B., Kotova N.I. Features of the application of different methods of strategic analysis to substantiate the strategic development of an enterprise. *Economy and business: theory and practice*. 2021;11-3 (81):145-148. (In Russ.). EDN ECCTSC. <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2021-11-3-145-148>

8. Михненко П.А. Динамическая модификация SWOT-анализа как инструмент стратегического планирования. *Экономический анализ: теория и практика*. 2019;18(11):2080-2098. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/dinamicheskaya-modifikatsiya-swot-analiza?ysclid=mou3cqu218767091562> (дата обращения: 15.01.2026).

Mikhnenko P.A. Dynamic modification of SWOT analysis as a tool for strategic planning. *Economic analysis: theory and practice*. 2019;18(11):2080-2098. (In Russ.). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/dinamicheskaya-modifikatsiya-swot-analiza?ysclid=mou3cqu218767091562> (accessed: 15.01.2026).

ВКЛАД АВТОРОВ:

Лесных Н.Ю. – изучение литературных источников по теме статьи, разработка методического подхода, написание текста статьи;

Созинова А.А. – постановка задачи, проверка результатов, редактирование текста статьи;

Савельева Н.К. – окончательное редактирование и одобрение варианта статьи;

Макарова М.В. – анализ предметной области и результатов, редактирование текста статьи.

AUTHORS' CONTRIBUTION:

Lesnykh N.Yu. – review of relevant literature, methodological approach development and writing of the article;

Sozinova A.A. – formulation of the problem, verification of results, and editing of the article;

Savelyeva N.K. – final editing and approval of the article;

Makarova M.V. – analysis of the subject area and results, and editing of the article.

ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ:

Авторы заявляют об отсутствии источников финансирования.

FUNDING:

The authors declare no funding sources.

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ:

Конфликт интересов отсутствует.

CONFLICT OF INTEREST:

There is no conflict of interest.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:

Надежда Юрьевна Лесных, кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры менеджмента и маркетинга ФГБОУ ВО «ВятГУ», г. Киров, Кировская обл., Российская Федерация.
e-mail: usr23575@vyatsu.ru

Анастасия Андреевна Созинова, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры менеджмента и маркетинга, заместитель директора института экономики и менеджмента по научной деятельности, ФГБОУ ВО «ВятГУ», г. Киров, Кировская обл., Российская Федерация.
e-mail: aa_sozinova@vyatsu.ru

Надежда Константиновна Савельева, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры менеджмента и маркетинга, директор института экономики и менеджмента, ФГБОУ ВО «ВятГУ», г. Киров, Кировская обл., Российская Федерация.
e-mail: nk_savelyeva@vyatsu.ru

Мария Владимировна Макарова, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и маркетинга ФГБОУ ВО «ВятГУ», г. Киров, Кировская обл., Российская Федерация.
e-mail: usr21824@vyatsu.ru

INFORMATION ABOUT THE AUTHORS:

Nadezhda Yu. Lesnykh, Can. Sci. (Econ.), Senior Lecturer, Department of Management and Marketing, Vyatka State University, Kirov, Kirov region, Russian Federation.
email: usr23575@vyatsu.ru

Anastasia A. Sozinova, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Department of Management and Marketing, Deputy Head for Research, Institute of Economics and Management, Vyatka State University, Kirov, Kirov region, Russian Federation.
email: aa_sozinova@vyatsu.ru

Nadezhda K. Savelyeva, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Department of Management and Marketing, Head of the Institute of Economics and Management, Vyatka State University, Kirov, Kirov region, Russian Federation.
email: nk_savelyeva@vyatsu.ru

Maria V. Makarova, Can. Sci. (Econ.), Associate Professor, Department of Management and Marketing, Vyatka State University, Kirov, Kirov region, Russian Federation.
email: usr21824@vyatsu.ru

Поступила в редакцию / Received 21.02.2026

После доработки / Revision 20.05.2026

Принята к публикации / Accepted 26.05.2026