



Научно-исследовательский журнал «Филологический вестник / Philological Bulletin»

<https://fv-journal.ru>

2025, Том 4, № 6 / 2025, Vol. 4, Iss. 6 <https://fv-journal.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.9.9. Медиакоммуникации и журналистика (филологические науки)

УДК 070.1

## Прямое общение с аудиторией в бренд-медиа: эволюция от монолога к диалогу и формирование лояльного комьюнити

<sup>1</sup> Лелис Е.И.,

<sup>1</sup> Северо-Западный институт управления, Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации

**Аннотация:** статья посвящена комплексному исследованию эволюции форм и видов прямого общения с аудиторией в бренд-медиа, обусловленной цифровой трансформацией коммуникаций. Цель работы заключается в систематизации и анализе данных форм, выявлении их специфики и перспектив развития, а также в характеристике ключевых тенденций – перехода от монолога к диалогу, от многоканальности к омниканальности и от SMM к комьюнити-менеджменту. Важной задачей является разработка практических рекомендаций по эффективному выстраиванию такого общения.

Методологическую основу составил сбалансированный комплекс общенаучных методов (анализ, синтез, классификация, сравнительный анализ, системный подход) и частнонаучных методов (кейс-стади, качественный контент-анализ и дискурс-анализ). Эмпирическая база включает анализ успешных практик российских и международных компаний, таких как LEGO, Яндекс, СберБанк, Ozon, «Вкусно – и точка», «Теремок» и «Двухметровый гид», что обеспечило репрезентативность исследования.

Основные выводы заключаются в следующем: произошла фундаментальная смена коммуникационной парадигмы, при которой бренд-медиа превратились из инструмента трансляции в ключевой актив для ведения диалога и формирования лояльного комьюнити. Прямое общение структурируется в систему монологических и диалогических форм, реализуемых через различные каналы. Наиболее эффективными являются интерактивные форматы, вовлекающие аудиторию в со-творчество. Успех коммуникации определяется не только технологиями, но и гуманитарными факторами: персонализацией, эмпатией, искренним интересом к аудитории и соблюдением этических норм. Таким образом, прямое общение позиционируется как стратегический актив бренда, требующий интеграции каналов и гуманизации взаимодействия для построения долгосрочных доверительных отношений.

**Ключевые слова:** прямое общение, бренд-медиа, лояльное комьюнити, комьюнити-менеджмент, диалог, омниканальность, SMM, взаимодействие с аудиторией, многоканальность, контент-стратегия, репутация бренда, цифровая коммуникация, обратная связь, эмпатия, кейс-стади

**Для цитирования:** Лелис Е.И. Прямое общение с аудиторией в бренд-медиа: эволюция от монолога к диалогу и формирование лояльного комьюнити // Филологический вестник. 2025. Том 4. № 6. С. 81 – 87.

Поступила в редакцию: 9 сентября 2025 г.; Одобрена после рецензирования: 6 ноября 2025 г.; Принята к публикации: 24 декабря 2025 г.

\*\*\*

## Direct communication with the audience in brand media: evolution from monologue to dialogue and building a loyal community

<sup>1</sup> Lelis E.I.,

<sup>1</sup> North-West Institute of Management of the Russian  
Presidential Academy of National Economy and Public Administration

**Abstract:** this article is devoted to a comprehensive study of the evolution of forms and types of direct communication with audiences in brand media, driven by the digital transformation of communications. The aim of the study is to systematize and analyze these forms, identify their specific features and development prospects, and characterize key trends – the transition from monologue to dialogue, from multichannel to omnichannel, and from SMM to community management. An important objective is to develop practical recommendations for effectively building such communication.

The methodological basis consists of a balanced combination of general scientific methods (analysis, synthesis, classification, comparative analysis, and a systems approach) and specific scientific methods (case studies, qualitative content analysis, and discourse analysis). The empirical base includes an analysis of successful practices from Russian and international companies, such as LEGO, Yandex, Sberbank, Ozon, Vkusno-I-Tochka, Teremok, and Dvukhmetrovyi Gid (Two-Meter Guide), ensuring the representativeness of the study. The key findings are as follows: a fundamental shift in the communications paradigm has occurred, with brand media transforming from a broadcasting tool into a key asset for dialogue and building a loyal community. Direct communication is structured into a system of monologues and dialogs, implemented through various channels. Interactive formats, which engage the audience in co-creation, are the most effective. Communication success is determined not only by technology but also by human factors: personalization, empathy, genuine interest in the audience, and adherence to ethical standards. Thus, direct communication is positioned as a strategic brand asset, requiring channel integration and humanized interactions to build long-term trust.

**Keywords:** direct communication, brand media, loyal community, community management, dialogue, omnichannel, SMM, audience engagement, multichannel, content strategy, brand reputation, digital communication, feedback, empathy, case study

**For citation:** Lelis E.I. Direct communication with the audience in brand media: evolution from monologue to dialogue and building a loyal community. Philological Bulletin. 2025. 4 (6). P. 81 – 87.

The article was submitted: September 9, 2025; Approved after reviewing: November 6, 2025; Accepted for publication: December 24, 2025.

### Введение

В условиях цифровой трансформации коммуникаций происходит переход от массового монолога к персонализированному диалогу с потребителем. Бренд-медиа становятся ключевым инструментом прямого взаимодействия, позволяя компаниям формировать лояльность, усиливать доверие и адаптировать контент под интересы целевой аудитории. В связи с этим актуальность исследования форм и видов прямого общения с аудиторией в бренд-медиа обусловлена рядом причин: смещением фокуса с SMM на комьюнити-менеджмент, ростом роли омниканальных стратегий, необходимостью изучения эффективных форм и каналов прямого общения в условиях высокой медиаконкуренции.

Цель исследования – выявить и охарактеризовать ключевые тенденции развития прямого общения в бренд-медиа, а именно переход от многоканальности к омниканальности и от SMM к комьюнити-менеджменту, и разработать практи-

ческие рекомендации по его эффективному выстраиванию.

Основная проблема исследования заключается в поиске путей осуществления эффективного перехода от трансляции сообщений к ведению равноправного диалога, создающего лояльное комьюнити.

Проблема, которой посвящено исследование, находится на стадии активного осмысления в отечественной и зарубежной науке. и формирования, однако между теорией и практикой, а также между отечественным и зарубежным подходами существуют заметные различия. Так, в зарубежном подходе тема бренд-медиа и прямого общения развивается в русле более зрелых теоретических дискуссий. Бренд-медиа рассматривается как гибридная форма, стирающая границы между журналистикой, рекламой и развлечением (например, работы о нативной рекламе и контент-маркетинге). Меньше внимания уделяется классификациям каналов и больше – качеству взаимодействия и общим для бренда и потребителя цен-

ностям [9, с. 3-8]. Здесь ключевыми являются теория диалогической коммуникации Кента и Тейлора и исследования вовлеченности как многомерного конструкта (когнитивного, эмоционального, поведенческого) [3, с. 1-25; 6, с. 349-364]. В российской научной и экспертной среде проблематика бренд-медиа и прямого общения разрабатывается, в первую очередь, в рамках коммуникативистики, маркетинга и PR [8, с. 48-54]. Активно ведется систематизация явления бренд-медиа [Лавров], описываются конкретные инструменты (тематические форумы, экспертные интервью, комьюнити-менеджмент, каналы) [4, с. 111-118] и т. д. При этом наблюдается недостаток эмпирических исследований, основанных на анализе успешных и неуспешных кейсов [1, с. 8-17]. Очевидна слабая проработанность метрик, с помощью которых можно было бы измерять эффективность прямого общения (не только трафик и охваты, но и глубина лояльности, сила комьюнити) [7, с. 3-27].

#### **Материалы и методы исследований**

Эмпирическую базу данного исследования составил комплекс разнообразных источников, отражающих современные практики прямого общения брендов с аудиторией в цифровой среде. Общий объем проанализированного материала включает 6 кейсов из российской и международной практики. В состав эмпирического материала вошли корпоративные коммуникационные практики (первичные источники): официальные сайты и цифровые платформы брендов: Яндекс (Дзен, Музыка, Афиша, Кью), СберБанк, Ozon, «Вкусно и точка», «Теремок», «Двухметровый гид», а также публикации в бренд-медиа, включая экспертные интервью, материалы тематических форумов, блоги и контент-стратегии. В качестве вторичных источников выступили результаты научных изысканий исследователей, опубликованные в научных журналах, а также экспертные мнения и аналитические статьи практиков в области коммуникаций [5, 10].

Степень репрезентативности привлеченного материала может быть оценен как достаточно высокая за счет его жанрового разнообразия: материал включает как академические исследования, так и практические кейсы из различных отраслей (IT, финансы, ритейл, FMCG, туризм), отраслевого охвата: представлены примеры из сферы цифровых экосистем, банковского сектора, розничной торговли, общественного питания и услуг, хронологического критерия: большинство проанализированных кейсов и публикаций относятся к периоду 2023-2025 годов, что отражает актуальное состояние коммуникационного поля. Исследование выполнено без привлечения средств целевого фи-

нансирования. Все использованные источники являются публично доступными и цитируются в соответствии с академическими стандартами.

В предлагаемом исследовании общенаучные методы используются для структурирования и первичного анализа информации: анализ помогает раскрытию специфики форм, видов, каналов и стратегий общения; синтез объединяет выделенные элементы в единую систему, что позволяет делать общий вывод об их комплексном воздействии на лояльность аудитории; сравнительный анализ потребовался для оценки эффективности монологических и диалогических форм коммуникации, сопоставлении SMM (Social Media Marketing) и CM (Community Management) как двух разных коммуникативных стратегий, а также для осмысления особенностей многоканальности и омниканальности. Ключевым методом исследования стал метод классификации, который позволил упорядочить объекты исследования по определенным признакам. Системный подход обусловил рассмотрение бренд-медиа не как набора разрозненных инструментов, а как целостной системы, где все элементы (контент, каналы, обратная связь) взаимосвязаны и работают на единую цель – построение лояльного сообщества. Внимание к омниканальности – прямое следствие этого подхода. Использование метода индукции позволило перейти от частных примеров и наблюдений к общим выводам.

Основной частнонаучный метод исследования – кейс-стади, или анализ конкретных ситуаций, который способствовал анализу примеров из практики («Яндекс», «Сбербанк», Ozon, «Вкусно и точка», «Теремок», «Двухметровый гид»). Использование принципов качественного контент-анализа позволило выявить типы контента и речевые жанры, используемые в прямом общении, изучить формулировки и тональность обращений бренда к аудитории, дать оценку языковых и стилистических особенностей коммуникации на платформах бренд-медиа. Дискурс-анализ сфокусирован на том, как через язык и коммуникацию конструируются социальные реальности и взаимоотношения.

Таким образом, исследование опирается на сбалансированный комплекс методов: от общенаучных для построения логического каркаса работы, до частнонаучных, позволяющих доказывать и иллюстрировать выдвигаемые положения.

#### **Результаты и обсуждения**

Прямое общение – это стиль общения, который основан на явном раскрытии намерений и желаний его участников и реализуется как при непосред-

ственном взаимодействии, так и при использовании технических средств связи.

Для эффективного общения с аудиторией и получения обратной связи у бренд-медиа должна быть выработана продуманная контент-стратегия, которая позволит охватить как можно большую часть целевой аудитории и в ее глазах повысить статус компании.

Достижению этой цели способствует использование многоканального взаимодействия – работы с клиентами (продажи, обслуживание) через разные каналы связи. Так, мессенджеры (Max, Telegram, WhatsApp, и др.) потребители ценят за быстрое реагирование. Соцсети – один из ключевых инструментов знакомства потенциальных клиентов с бизнесом и возможность обсудить бренд с другими пользователями. Контент-маркетинг служит демонстрации экспертности компании, особенно если она подкреплена комментариями на других площадках и полезными статьями в разделе «Справка» и блоге. E-mail-рассылки интересны лояльным клиентам: они позволяют доносить самую разную информацию: рассказывать о новых продуктах, присылать дайджесты и т.д. SMS-рассылки – надежный способ предупредить клиента о предстоящих скидках, изменениях в графике работы, проводимых мероприятиях и т.д. Главное, чтобы пользователь подписался на рассылки добровольно.

Так, «Яндекс» является примером компании, которая активно использует бренд-медиа для достижения своих целей, вовлекая свою аудиторию через различные каналы: «Яндекс Дзен» – платформу для размещения статей, видео и другого контента; «Яндекс.Музыка» – сервис для прослушивания музыки и подкастов; «Яндекс.Афиша» – сервис для поиска мероприятий и покупки билетов; «Яндекс.Кью» – платформа для обмена знаниями; блог «Яндекса» – для публикации новостей компании и историй сотрудников.

На смену многоканальности постепенно приходит омниканальность – система взаимодействия с потребителем, связывающая все каналы коммуникации так, чтобы клиенту было удобно общаться с брендом, а бренду – с клиентом. Используя этот метод, можно обеспечить гибкость и удобство коммуникации и персонализировать работу с клиентами, что в конечном счете приводит к созданию позитивного клиентского опыта, поскольку бизнес не просто работает с клиентом на разных каналах, но собирает для него все нужные данные в единый информационный поток. При этом каждый канал обладает своими достоинствами, а гибкая и клиентоориентированная бизнес-модель, основанная на омниканальности, помогает создать

точный портрет клиента, что необходимо для маркетинга и продаж.

Примерами успешного использования омниканальности во взаимодействии с потребителем могут служить «СберБанк», объединивший онлайн- и офлайн-сервисы через одно большое приложение; или Ozon, предоставляющий возможность заказать товар в приложении, активировать промокод прямо из электронной почты, получить консультацию на сайте или по телефону. Омниканальностью пользуются продвинутые точки общепита, например, «Теремок» и «Вкусно и точка»: в приложении можно сделать заказ и отслеживать его выполнение. Записаться на приём через агрегатор, отследить статус записи в личном кабинете на сайте, а накануне визита принять звонок администратора и подтвердить визит можно у многих частных и некоторых государственных клиник, у большинства салонов красоты.

Современные условия рынка потребовали от компаний пересмотра коммуникативной стратегии, поскольку сегодня требуется более тесное взаимодействие с потребителем, более индивидуализированное общение и получение быстрой и наиболее полной обратной связи. То есть на наших глазах происходит смещение акцентов с монолога компании в адрес потребителя на диалог. Это значит, что в коммуникационном процессе SMM-технологии постепенно уступают приоритетное место комьюнити-менеджменту. Донесение до аудитории брендированного контента сменяется непосредственным взаимодействием, или прямым общением, с потребителями.

Так, на смену SMM (Social media marketing) постепенно приходит CM (Community management), который реализует иную коммуникативную стратегию. Основная задача SMM-менеджера – заниматься реализацией коммуникативной стратегии бренда, то есть обеспечить присутствие бренда на всех коммуникационных площадках, включая социальные сети.

Задача комьюнити-менеджера – поддерживать постоянный диалог с потребителем – и целевой, и потенциальной аудиторией. Он должен внимательно выслушать мнение клиента, оперативно ответить на все вопросы, отреагировать на жалобу и пожелание и т.д., то есть в результате сформировать у него лояльное отношение к бренду благодаря умелому использованию разнообразного жанрового формата речевого взаимодействия с потребителем. При этом каждая аудитория требует своего подхода.

Исследователи, изучающие методы применения пользовательского контента в маркетинге, отмечают: «Компания может достигнуть разных

маркетинговых целей с помощью привлечения в собственное сообщество в соцсети пользовательского контента, а также анализа постов потребителей на сторонних сайтах <...>. Маркетологи могут:

- собирать свидетельства, фото- и видеоматериалы с отзывами о продукции или услугах для последующего использования в рекламных кампаниях;
- собирать мнения людей в социальных сетях, в комментариях на сайте или в постах в блогах для прогнозирования;
- получать информацию от пользователей о товарах конкурентов. Стимулирование пользователей оставлять отзывы может увеличить время, которое проводят люди, на сайте компании. Это увеличивает вес сайта для поисковых роботов» [7, с. 51].

Кроме этого, отзывы важны для создания особой эмоциональной атмосферы взаимодействия с потребителями. В качестве положительного примера отсылки пользователей к отзывам можно привести формулировку с официального сайта экскурсионной фирмы «Двухметровый гид: экскурсии по Калининграду»: «Наши экскурсии посетили более 10 000 человек. Все отзывы мы храним и перечитываем, если становится грустно. Вот некоторые из них...» [Двухметровый гид].

Еще пример – баннер на странице «ВКонтакте» для туристов от этой же компании. Потенциальную целевую аудиторию привлекает проявление эмпатии: использование самоиронии (*двухметровый гид*), слов с положительной эмоциональной окраской (*классные экскурсии, красиво, атмосферно, увлекательно, вкусно, яркие эмоции*), акцент на комфорте получения услуги (*комфортные автобусы, гарнитура, чтобы слышать гида даже за 100 м*), возможности выбора экскурсии под собственные ожидания и возможности [7, с. 51].

В прямом общении с потребителями важен и еще один аспект взаимодействия, на который у бренда не всегда хватает времени – проявление интереса к страницам подписчиков, что укрепляет их лояльность к бренду. Это могут быть лайки под их постами в социальных сетях, комментарии к ним, участие в обсуждениях. То есть комьюнити-менеджмент выполняет гораздо более объемную и важную задачу – он выполняет задачу формирования лояльного комьюнити за пределами страниц бренда.

Рекомендации по выстраиванию прямого общения с аудиторией в комментариях и личных сообщениях сообщества могут быть сформулированы следующим образом. Необходимо:

- Персонализировать ответы. В ответах на комментарии стоит обращаться к подписчикам по имени.
- Избегать штампов. Стиль общения лучше приблизить к живой естественной речи.
- Проявлять эмпатию. Для клиента важно, что его понимают, особенно если он расстроен или злится.
- Реагировать быстро. Людям приятно, когда им отвечают сразу. Если помочь прямо сейчас невозможно, стоит указать, когда вопрос решится.

И еще одно замечание, касающееся прямого общения бренда с потребителем. Какие бы формы или виды взаимодействия с целевой аудиторией ни использовал бренд, всегда необходимо помнить о своей репутации, на которую работают не только качество продукта или услуг, уровень сервиса, партнерства и коллаборации, участие в социально-значимых инициативах, финансовая устойчивость, но и качественный контент, содержание и тональность во взаимодействии с аудиторией, соблюдение этических норм, использование форм вежливости.

### Выводы

1. Произошла фундаментальная смена коммуникационной парадигмы. Массовый монолог уступает место целенаправленному диалогу. Бренд-медиа утвердился как ключевой инструмент для этого перехода, выполняя роль не просто рупора, а «витрины, зеркала и голоса бренда», обеспечивающей прямое взаимодействие с потребителем.

2. Прямое общение структурируется в систему форм и видов. Была выявлена и классифицирована система прямого общения, включающая:

- Формы: монологические (презентация, вебинар, сторис) и диалогические (консультация, ответ на отзыв, обсуждение), которые на практике динамично сменяют друг друга.
- Виды: определяемые каналом коммуникации (официальный сайт, соцсети, мессенджеры, e-mail-рассылки и др.), что требует от бренда комплексного и интегрированного подхода.

3. На смену многоканальности приходит омниканальность. Успешные компании («СберБанк», Ozon) демонстрируют, что будущее за гибкими системами, которые связывают все каналы в единый информационный поток, создавая бесшовную и персонализированную клиентскую платформу.

4. Приоритет в коммуникациях смещается с SMM на комьюнити-менеджмент (СМ). Задача трансляции брендированного контента (SMM) дополняется, а часто и подменяется, задачей построения сообщества (СМ). Рабочей единицей становится не пост, а диалог, что требует от менеджера

эмпатии, быстрой реакции и умения работать в разнообразных речевых жанрах.

5. Эффективность прямого общения определяется гуманитарными, а не только технологическими факторами. Критически важными являются: персонализация (обращение по имени), проявление эмпатии и искренний интерес к аудитории, отказ от штампов в пользу живой речи, соблюдение этических норм и вежливости.

6. Прямое общение стало стратегическим активом бренда. Качество контента, тональность и содержание взаимодействия с аудиторией наряду с

качеством продукта и сервиса напрямую влияют на репутацию компании. Успех в современной цифровой среде определяется способностью бренда выстраивать не транзакционные, а доверительные и долгосрочные отношения с потребителем через постоянный и содержательный диалог.

Таким образом, прямое общение в бренд-медиа эволюционировало из тактического инструмента продвижения в стратегическую систему построения лояльного комьюнити, требующую глубокого понимания аудитории, интеграции каналов и гуманизации коммуникации.

### Финансирование

Исследование выполнено в рамках НИР ЕГИСУ\_НИОКТР

### Список источников

1. Вострикова А. Бренд-медиа как инструмент продвижения: анализ самого успешного кейса в России (Бренд-медиа как инструмент продвижения: анализ «Тинькофф Журнала») // Век информации. 2023. Т. 7. № 2 (23). С. 8 – 17.
2. Двухметровый гид: экскурсии по Калининграду. URL: <https://dvuhmetrovid.ru/> (дата обращения: 05.05.2025)
3. Kumar V., Rajan B., Gupta S., Dalla Pozza I. Customer engagement in service // Journal of the Academy of Marketing Science. 2021. № 49 (1). P. 1– 25.
4. Кучменко М.А. Бренд-медиа как инструмент продвижения компании // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. 2024. Т. 2. № 2 (44). С. 111 – 118.
5. Лавров А.С. Прямой разговор с аудиторией: зачем бизнесу бренд-медиа. URL: <https://dzen.ru/a/YscOO8EuJG85OTx0> (дата обращения: 28.04.2025)
6. Lee D., Kim H.S. Building brand community through brand-generated content on social media: A case of luxury brands // Journal of Brand Management. 2022. № 29 (4). P. 349 – 364.
7. Нигматуллина К.Р. Рынок бренд-медиа в России: определения, классификация, характеристики // Вестник Московского университета. Серия 10, Журналистика. 2022. № 6. С. 3 – 27.
8. Сапрыкина Н.В., Шаповалова Е.В. Методы применения пользовательского контента в маркетинге // Вестник Донского государственного аграрного университета. 2015. № 4-1 (18). С. 48 – 54.
9. Hollebeek L.D., Sprott D.E., Brady M. K. Rise of the machines? Customer engagement in automated service interactions // Journal of Service Research. 2022. № 25 (1). P. 3 – 8.
10. Эксперт Пшинник: ИИ не захочет делить ресурсы с человечеством. URL: <https://aif.ru/society/ekspert-pshinnik-ii-ne-zahochet-delit-resursy-s-chelovechestvom> (дата обращения: 05.05.2025)

### References

1. Vostrikova A. Brand Media as a Promotion Tool: Analysis of the Most Successful Case in Russia (Brand Media as a Promotion Tool: Analysis of Tinkoff Magazine). Information Age. 2023. Vol. 7. No. 2 (23). P. 8 – 17.
2. Two-Meter Guide: Excursions around Kaliningrad. URL: <https://dvuhmetrovid.ru/> (date of access: 05.05.2025)
3. Kumar V., Rajan B., Gupta S., Dalla Pozza I. Customer Engagement in Service. Journal of the Academy of Marketing Science. 2021. No. 49 (1). P. 1 – 25.
4. Kuchmenko M.A. Brand Media as a Promotion Tool for a Company. Bulletin of V.N. Tatishchev Volzhsky University. 2024. Vol. 2. No. 2 (44). P. 111 – 118.
5. Lavrov A.S. Direct Conversation with the Audience: Why Business Needs Brand Media. URL: <https://dzen.ru/a/YscOO8EuJG85OTx0> (date of access: 28.04.2025)
6. Lee D., Kim H.S. Building Brand Community through Brand-Generated Content on Social Media: A Case of Luxury Brands. Journal of Brand Management. 2022. No. 29 (4). P. 349 – 364.
7. Nigmatullina K.R. Brand Media Market in Russia: Definitions, Classification, and Characteristics. Bulletin of Moscow University. Series 10, Journalism. 2022. No. 6. P. 3 – 27.

8. Saprykina N.V., Shapovalova E.V. Methods of Using User-Generated Content in Marketing. Bulletin of the Don State Agrarian University. 2015. No. 4-1 (18). P. 48 – 54.
9. Hollebeek L.D., Sprott D.E., Brady M.K. Rise of the Machines? Customer Engagement in Automated Service Interactions. Journal of Service Research. 2022. No. 25 (1). P. 3 – 8.
10. Expert Pshinnik: AI Will Not Want to Share Resources with Humanity. URL: <https://aif.ru/society/ekspert-pshinnik-ii-ne-zahochet-delit-resursy-s-chelovechestvom> (date of access: 05.05.2025)

#### **Информация об авторе**

Лелис Е.И., Северо-Западный институт управления, Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации

© Лелис Е.И., 2025