

УДК 659.4:004.7:005.8

DOI: 10.34670/AR.2026.10.52.071

## Проблемы применения классических проектных подходов при развитии локальных digital-медиа-брендов

**Антонова Елизавета Сергеевна**

Студент,  
Уральский институт управления,  
филиал Российской академии народного хозяйства  
и государственной службы при Президенте Российской Федерации,  
620144, Российская Федерация,  
Екатеринбург, ул. 8 Марта / Народной Воли, 62/45;  
e-mail: antonova\_ec@bk.ru

### Аннотация

В статье рассматриваются особенности развития локальных медиа-брендов в цифровой среде в условиях высокой динамичности технологических и нормативно-правовых факторов. Обоснована ограниченная применимость классических проектных подходов для управления digital-медиа-проектами. Особое внимание уделено влиянию изменений законодательства Российской Федерации в сфере рекламы в социальных сетях на стратегии развития и монетизации медиа-брендов. Сделан вывод о необходимости применения адаптивных и гибких проектных моделей при управлении развитием локальных медиа-брендов.

### Для цитирования в научных исследованиях

Антонова Е.С. Проблемы применения классических проектных подходов при развитии локальных digital-медиа-брендов // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2026. Том 16. № 1А. С. 689-701. DOI: 10.34670/AR.2026.10.52.071

### Ключевые слова

Локальный медиа-бренд, digital-проект, проектное управление, адаптивная стратегия, социальные сети, монетизация, нормативно-правовое регулирование.

## Введение

В условиях цифровой трансформации экономики медиа-сфера претерпевает существенные структурные изменения. Традиционные формы распространения информации постепенно уступают место цифровым платформам и социальным сетям, которые становятся ключевыми каналами коммуникации между медиа-брендами и аудиторией. В результате возрастает роль локальных медиа-брендов, ориентированных на конкретные территории, сообщества и целевые группы, а также функционирующих преимущественно в digital-среде.

Локальные медиа-бренды в настоящее время представляют собой не просто информационные ресурсы, а комплексные digital-проекты, включающие производство контента, формирование сообщества, продвижение в социальных сетях и реализацию различных моделей монетизации. Управление такими проектами требует применения инструментов проектного управления, предполагающих постановку целей, планирование ресурсов и реализацию стратегии развития.

В то же время специфика digital-среды существенно отличает локальные медиа-проекты от традиционных объектов проектного управления. Цифровая медиасреда характеризуется высокой динамичностью, быстрой сменой технологических и контентных трендов, зависимостью от алгоритмов платформ и изменяющимся поведением аудитории. Данные факторы формируют нестабильную внешнюю среду, в условиях которой заранее разработанная и фиксированная стратегия развития может быстро утрачивать актуальность.

Дополнительным источником неопределенности для развития локальных медиа-брендов является изменение нормативно-правового регулирования в сфере цифровых коммуникаций и рекламы. В Российской Федерации в последние годы наблюдается тенденция к усилению государственного регулирования деятельности в сети Интернет, включая вопросы размещения рекламного контента в социальных сетях и взаимодействия с аудиторией. Изменения законодательства, вступившие в силу с 1 сентября 2025 года, оказали заметное влияние на деятельность блогеров и медиа-проектов, использующих иностранные социальные платформы в качестве основного канала продвижения и монетизации.

Указанные изменения продемонстрировали уязвимость медиа-брендов, бизнес-модель которых была ориентирована преимущественно на рекламные интеграции. Ограничение возможностей размещения рекламы привело к необходимости пересмотра стратегий продвижения, форматов взаимодействия с партнёрами, а также поиска альтернативных источников дохода. В данных условиях устойчивость развития медиа-бренда во многом определяется его способностью оперативно адаптироваться к изменениям внешней среды.

Несмотря на актуальность данной проблематики, в практике управления digital-медиа-проектами по-прежнему широко применяются классические проектные подходы, предполагающие линейную логику реализации, фиксированные этапы и неизменность стратегических целей. Однако в условиях высокой изменчивости цифровой и нормативной среды данные подходы демонстрируют ограниченную эффективность и не всегда позволяют обеспечить устойчивое развитие медиа-брендов в долгосрочной перспективе.

В этой связи возрастает значимость применения адаптивных и гибких проектных моделей, ориентированных на итеративное развитие, регулярный анализ внешних факторов и корректировку стратегии в процессе реализации проекта. Использование таких подходов позволяет учитывать специфику digital-среды, а также своевременно реагировать на изменения правового регулирования и рыночных условий.

Исследование особенностей управления развитием локальных медиа-брендов в условиях цифровой и нормативной трансформации представляется актуальным как с научной, так и с практической точки зрения. Необходимость обоснования целесообразности применения адаптивных проектных подходов и разработки стратегии развития медиа-бренда, учитывающей высокую степень неопределенности внешней среды, определяет актуальность и направленность настоящего исследования.

### **Особенности digital-среды как фактора проектного управления**

Digital-среда выступает специфическим контекстом реализации современных проектов, существенно отличающимся от условий функционирования традиционных отраслей. Для проектов, реализуемых в сфере локальных медиа-брендов, цифровая среда формирует совокупность факторов, оказывающих прямое влияние на выбор подходов к проектному управлению, стратегическому планированию и оценке результатов деятельности.

Одной из ключевых характеристик digital-среды является высокая степень динамичности. Изменения в цифровом пространстве происходят непрерывно и затрагивают как технологические параметры функционирования платформ, так и поведение пользователей. Алгоритмы социальных сетей регулярно обновляются, что влияет на охваты, вовлечённость аудитории и эффективность используемых инструментов продвижения. В результате показатели, заложенные в проект на этапе планирования, могут существенно отличаться от фактических результатов уже в краткосрочной перспективе.

Другой важной особенностью digital-среды является зависимость медиа-проектов от внешних цифровых платформ. Локальные медиа-бренды, функционирующие преимущественно в социальных сетях, не обладают полным контролем над каналами распространения контента и вынуждены адаптироваться к правилам и ограничениям платформ. Изменение алгоритмов ранжирования, форматов контента или условий монетизации может существенно повлиять на развитие проекта без прямого участия его инициаторов. Данная зависимость усиливает неопределённость внешней среды и повышает риски, связанные с реализацией проекта.

Цифровая среда также характеризуется высокой конкуренцией за внимание аудитории. Низкий порог входа в digital-медиа приводит к постоянному росту числа контент-производителей, что увеличивает информационную насыщенность и снижает устойчивость пользовательского интереса. В этих условиях удержание аудитории и поддержание её вовлечённости становятся ключевыми задачами медиа-бренда, требующими постоянного обновления контентной стратегии и форматов взаимодействия.

Существенное влияние на управление digital-проектами оказывает изменчивость медиапотребления аудитории. Пользовательские предпочтения в отношении форматов контента, частоты публикаций и каналов потребления информации подвержены быстрым изменениям. Распространение коротких видеоформатов, интерактивных элементов и персонализированного контента трансформирует требования к стратегии развития медиа-бренда и требует регулярной корректировки проектных решений.

Отдельного внимания заслуживает влияние нормативно-правовой среды как элемента digital-контекста. Для локальных медиа-брендов правовые ограничения, регулирующие размещение рекламного контента и взаимодействие с аудиторией в социальных сетях, становятся дополнительным фактором неопределённости. Изменение требований законодательства может потребовать пересмотра не только стратегии продвижения, но и общей

модели развития проекта, включая финансовую составляющую и организационные решения.

В совокупности указанные особенности формируют среду, в которой применение классических проектных подходов, основанных на линейной логике реализации и фиксированных параметрах проекта, оказывается ограниченным. Статичность планирования и ориентация на заранее определённый результат не позволяют в полной мере учитывать динамику digital-среды и своевременно реагировать на внешние изменения.

В этих условиях управление развитием локальных медиа-брендов требует использования адаптивных проектных моделей, предполагающих гибкость стратегических решений, регулярный мониторинг внешней среды и возможность корректировки целей и инструментов проекта в процессе его реализации. Таким образом, digital-среда выступает не просто фоном реализации проекта, а активным фактором, определяющим логику и инструменты проектного управления.

### **Влияние нормативно-правовых изменений на развитие медиа-брендов**

Нормативно-правовая среда является одним из ключевых внешних факторов, оказывающих влияние на развитие digital-проектов, в том числе локальных медиа-брендов. В условиях цифровизации информационного пространства государственное регулирование направлено на обеспечение информационной безопасности, противодействие экстремистской и террористической деятельности, а также контроль распространения рекламного контента в сети Интернет. Для медиа-брендов данные изменения формируют дополнительные ограничения, влияющие на стратегии продвижения и монетизации.

Существенное значение для деятельности digital-медиа имеет Федеральный закон от 07.04.2025 № 72-ФЗ «О внесении изменений в статью 12 Федерального закона „О противодействии экстремистской деятельности“ и Федеральный закон „О рекламе“». Указанным законом введён запрет на распространение рекламы на информационных ресурсах иностранных или международных организаций, деятельность которых признана нежелательной на территории Российской Федерации, а также общественных, религиозных и иных организаций, в отношении которых судом принято вступившее в законную силу решение о ликвидации или запрете деятельности по основаниям, предусмотренным законодательством о противодействии экстремизму и терроризму.

Кроме того, закон устанавливает недопустимость размещения рекламы на иных информационных ресурсах, доступ к которым ограничен в соответствии с законодательством Российской Федерации об информации, информационных технологиях и о защите информации. Таким образом, правовое регулирование напрямую затрагивает сферу распространения рекламного контента в цифровой среде, ограничивая перечень допустимых площадок для продвижения товаров, услуг и брендов.

Для локальных медиа-брендов, функционирующих преимущественно в социальных сетях и на онлайн-платформах, данные изменения имеют принципиальное значение. Существенная часть digital-медиа выстраивала свои стратегии продвижения и монетизации на использовании внешних платформ, не всегда обладающих стабильным правовым статусом с точки зрения российского законодательства. Введение запретов на размещение рекламы на отдельных информационных ресурсах приводит к сокращению доступных каналов монетизации и требует пересмотра ранее сформированных стратегических решений.

Особенно уязвимыми в данных условиях оказываются медиа-бренды, бизнес-модель которых была ориентирована преимущественно на рекламные доходы. Ограничение рекламных возможностей снижает финансовую устойчивость проекта и актуализирует необходимость диверсификации источников дохода, включая развитие нативных форм взаимодействия с аудиторией, собственных продуктов и альтернативных моделей монетизации.

Нормативно-правовые изменения также оказывают влияние на стратегию продвижения медиа-брендов. В условиях правовых ограничений возрастает значимость правового анализа используемых площадок, контентных форматов и партнёрских взаимодействий. Управление медиа-проектом требует постоянного мониторинга изменений законодательства и оценки их влияния на текущую и перспективную деятельность.

Отдельного рассмотрения требует влияние нормативно-правовых ограничений на продвижение медиа-брендов в социальных сетях, деятельность которых на территории Российской Федерации признана экстремистской. В частности, социальная сеть Instagram (принадлежащая компании Meta Platforms Inc., деятельность которой признана экстремистской и запрещена на территории РФ) на протяжении длительного времени являлась одной из ключевых платформ для развития личных блогов и локальных медиа-брендов.

Для значительной части медиа-проектов Instagram выступал основным каналом коммуникации с аудиторией, формирования лояльного сообщества и реализации рекламной монетизации. Многолетнее ведение блогов на данной платформе способствовало накоплению социального капитала, выраженного в доверии аудитории, устойчивой вовлеченности и сформированных поведенческих паттернах потребления контента.

Введение правовых ограничений на использование данной платформы в рекламных целях, а также признание организации, владеющей социальной сетью, экстремистской, существенно изменили условия функционирования медиа-брендов. В условиях запрета на размещение рекламы и правовой неопределенности использование Instagram как канала продвижения и монетизации сопряжено с повышенными юридическими и репутационными рисками.

При этом переход медиа-бренда с одной цифровой платформы на другую не гарантирует сохранения ранее сформированной аудитории. Лояльность аудитории в digital-среде носит платформенно-зависимый характер и во многом определяется привычными форматами контента, алгоритмическими механизмами продвижения и пользовательским опытом конкретной социальной сети. Даже при наличии длительного периода ведения блога и высокой степени вовлеченности аудитории на исходной платформе миграция пользователей на альтернативные каналы может сопровождаться значительным снижением охватов и уровня взаимодействия.

Данное обстоятельство усложняет процесс стратегического планирования развития медиа-бренда и усиливает риски, связанные с резкими изменениями нормативно-правовой среды. Медиа-проекты, ориентированные на одну доминирующую платформу, оказываются менее устойчивыми к правовым и технологическим трансформациям по сравнению с проектами, использующими диверсифицированную систему каналов продвижения.

В этих условиях особую значимость приобретает необходимость разработки и реализации адаптивной стратегии продвижения медиа-бренда, основанной на учете требований законодательства Российской Федерации. Такая стратегия должна предусматривать возможность трансформации каналов коммуникации, корректировки контентной политики и изменения инструментов взаимодействия с аудиторией без утраты ключевых ценностных характеристик бренда.

Таким образом, нормативно-правовые ограничения, затрагивающие использование

отдельных цифровых платформ, оказывают комплексное влияние на развитие медиа-брендов, затрагивая не только вопросы монетизации, но и устойчивость аудитории, стратегию продвижения и логику проектного управления. Учет правового статуса платформ и способность адаптировать стратегию продвижения в соответствии с действующим законодательством становятся необходимыми условиями долгосрочного и устойчивого развития локальных медиа-брендов в digital-среде.

В контексте проектного управления данные обстоятельства усиливают неопределённость внешней среды и снижают эффективность статичных стратегий развития. Правовые изменения могут требовать оперативной корректировки проектных целей, инструментов продвижения и финансовых моделей, что не всегда возможно в рамках классических проектных подходов с фиксированными параметрами реализации.

Нормативно-правовые изменения в сфере рекламы и цифровых коммуникаций выступают значимым фактором, определяющим специфику управления развитием локальных медиа-брендов. Учет правовых ограничений и способность адаптироваться к изменению законодательства становятся необходимым условием устойчивого развития медиа-проектов в digital-среде. Это, в свою очередь, обосновывает целесообразность применения адаптивных проектных моделей, позволяющих гибко реагировать на трансформацию внешней правовой и информационной среды.

### **Ограничения классических проектных подходов**

Классические проектные подходы традиционно основаны на линейной модели управления, предполагающей четкое определение целей, этапов реализации, сроков и ожидаемых результатов проекта на этапе планирования. Данная логика управления эффективно применяется в условиях относительно стабильной внешней среды, где ключевые параметры проекта остаются неизменными на протяжении всего жизненного цикла.

Однако при управлении развитием digital-медиа-брендов применение классических проектных моделей сталкивается с рядом существенных ограничений. В первую очередь это связано с высокой степенью неопределенности цифровой среды, в которой реализация проекта осуществляется под воздействием постоянно изменяющихся технологических, рыночных и нормативно-правовых факторов.

Одним из ключевых ограничений классических проектных подходов является их ориентация на статичную стратегию развития. В условиях digital-среды заранее зафиксированные цели и инструменты продвижения могут утрачивать актуальность еще до завершения проектного цикла. Изменения алгоритмов социальных платформ, трансформация пользовательского поведения или введение правовых ограничений способны существенно скорректировать условия функционирования медиа-бренда, что требует оперативного пересмотра стратегических решений.

Дополнительным фактором, снижающим эффективность классических подходов, является высокая зависимость digital-медиа-проектов от внешних платформ. В рамках традиционного проектного управления внешняя среда, как правило, рассматривается как относительно стабильный фон реализации проекта. Однако для локальных медиа-брендов цифровые платформы выступают активным элементом среды, изменения в котором могут оказывать прямое влияние на ключевые показатели проекта без участия его инициаторов.

Классические проектные модели также демонстрируют ограниченные возможности в части управления рисками в условиях правовой неопределенности. Нормативно-правовые изменения,

регулирующие рекламу и использование отдельных цифровых платформ, могут требовать немедленной корректировки стратегии продвижения и монетизации. В линейной логике проектного управления такие изменения зачастую рассматриваются как отклонения от плана, а не как системный фактор, подлежащий постоянному учету и мониторингу.

Еще одним ограничением является недостаточная ориентация классических проектных подходов на процесс непрерывного развития. Для digital-медиа-брендов развитие носит итеративный характер и не имеет четко выраженной финальной точки. Формирование и удержание аудитории, развитие контентной политики и адаптация каналов продвижения представляют собой непрерывный процесс, плохо соотносящийся с логикой проекта, ориентированного на достижение разового результата.

В условиях платформенной зависимости и высокой конкуренции за внимание аудитории классические модели управления также не позволяют в полной мере учитывать фактор лояльности аудитории и ее чувствительность к изменениям каналов коммуникации. Переход между платформами, вызванный технологическими или правовыми причинами, может приводить к существенным потерям аудитории, что требует гибкого управления контентом и коммуникациями, выходящего за рамки заранее утвержденного проектного плана.

Таким образом, использование классических проектных подходов в управлении развитием digital-медиа-брендов ограничено их неспособностью эффективно учитывать динамичность цифровой и нормативно-правовой среды, платформенную зависимость и итеративный характер развития медиа-проектов. Данные ограничения обуславливают необходимость пересмотра традиционных моделей управления и перехода к адаптивным проектным подходам, ориентированным на гибкость, постоянный анализ внешних факторов и возможность оперативной корректировки стратегии развития.

### **Необходимость применения адаптивных проектных моделей**

Вместе с тем в научной литературе по проектному управлению отмечается, что в условиях высокой неопределённости внешней среды применение жёстко формализованных проектных моделей требует адаптации и дополнения гибкими управленческими инструментами. Современная практика управления digital-проектами, в том числе в сфере локальных медиа-брендов, во многом опирается на использование формализованных алгоритмов и заранее разработанных планов действий. Применение структурированных стратегий и последовательных этапов реализации традиционно рассматривается как основа эффективного проектного управления. Однако в условиях высокой изменчивости цифровой и нормативно-правовой среды данная логика управления демонстрирует ряд ограничений.

Ориентация исключительно на заранее заданные алгоритмы и детализированные планы снижает способность проекта оперативно реагировать на изменения внешней среды. Для digital-медиа-брендов, функционирующих в условиях нестабильных алгоритмов платформ, трансформации пользовательского поведения и правовых ограничений, жесткая привязка к первоначальной стратегии может приводить к потере актуальности используемых инструментов продвижения и снижению эффективности проекта в целом.

В этих условиях возрастает значимость перехода от алгоритмизированного управления к адаптивной модели развития, предполагающей готовность к изменениям и многовекторный подход к реализации проекта. Адаптивная стратегия ориентирована не на строгое следование заранее определённому плану, а на постоянный анализ внешних условий, тестирование различных инструментов и корректировку проектных решений в процессе реализации.

Для обеспечения коммерческой устойчивости и успешного продвижения медиа-бренда особую роль играет способность проекта развиваться одновременно по нескольким направлениям. К таким направлениям относятся диверсификация каналов распространения контента, использование различных форматов взаимодействия с аудиторией, развитие альтернативных моделей монетизации и формирование устойчивого бренда, не привязанного к одной платформе или одному источнику дохода. Односторонняя стратегия, ориентированная на ограниченный набор инструментов, повышает уязвимость проекта и снижает его способность к долгосрочному развитию.

В рамках адаптивного подхода коммерческий успех медиа-бренда рассматривается не как изолированная цель, а как результат комплексного развития проекта и расширения его аудитории. Между уровнем охвата, степенью узнаваемости бренда и коммерческими показателями существует прямая взаимосвязь. Формирование широкой и лояльной аудитории создает основу для последующей монетизации, тогда как ограниченная представленность бренда в медиaprостранстве существенно снижает потенциал получения стабильных доходов.

Коммерческая эффективность медиа-бренда в digital-среде во многом определяется его способностью выстраивать устойчивые отношения с аудиторией и сохранять внимание пользователей в условиях высокой конкуренции. Без достижения определённого уровня узнаваемости и охвата затруднено формирование устойчивой бизнес-модели, способной обеспечить желаемый уровень прибыли. Таким образом, коммерческий успех и известность медиа-бренда следует рассматривать как взаимосвязанные элементы единой стратегии развития.

Применение адаптивных проектных моделей позволяет учитывать данную взаимосвязь и выстраивать стратегию развития медиа-бренда с учетом необходимости одновременного достижения как репутационных, так и коммерческих целей. Гибкость управления, готовность к изменениям и ориентация на развитие проекта в нескольких плоскостях создают предпосылки для повышения устойчивости медиа-бренда и достижения долгосрочного успеха в цифровой среде.

Отказ от жестко алгоритмизированных стратегий в пользу адаптивных проектных подходов является необходимым условием эффективного управления развитием digital-медиа-брендов. Учет высокой неопределенности внешней среды, взаимосвязи охватов и коммерческих показателей, а также необходимость многовекторного развития проекта обосновывают целесообразность применения гибких моделей проектного управления при формировании и реализации стратегии развития медиа-бренда.

### **Практические выводы (на основе мини-кейса локального медиа)**

В целях иллюстрации ограничений классических проектных подходов и обоснования необходимости адаптивных стратегий рассмотрим обобщённый пример локального медиа-бренда, функционирующего в цифровой среде на территории Российской Федерации (далее - Медиа А).

Медиа А представляло собой локальный информационно-развлекательный медиа-бренд, ориентированный на городскую аудиторию и развивавшийся преимущественно на платформе Instagram (принадлежащей компании Meta Platforms Inc., деятельность которой признана экстремистской и запрещена на территории РФ). Основной контент включал новостные публикации, локальные обзоры и рекламные интеграции с представителями малого и среднего бизнеса региона. Развитие проекта осуществлялось на протяжении нескольких лет, в результате чего была сформирована устойчивая аудитория с высоким уровнем вовлечённости.

Проектная стратегия Медиа А строилась в рамках классического подхода: были определены основные цели роста аудитории, контент-план, прогнозируемые показатели охватов и модель монетизации, основанная преимущественно на размещении рекламных материалов. Данная стратегия демонстрировала эффективность в условиях относительной стабильности платформенных и правовых факторов.

Однако изменение нормативно-правовой среды, включая введение ограничений на размещение рекламы на отдельных информационных ресурсах, а также правовой статус платформы, используемой в качестве основного канала продвижения, существенно изменили условия функционирования проекта. Возможности рекламной монетизации были ограничены, что привело к снижению доходов медиа-бренда и необходимости пересмотра стратегии развития.

В качестве ответной меры была предпринята попытка миграции аудитории на альтернативные цифровые платформы. Несмотря на наличие многолетней истории взаимодействия с подписчиками и сформированной лояльности аудитории, переход сопровождался снижением охватов и вовлечённости. Часть аудитории не последовала за брендом на новые платформы, что подтверждает платформенно-зависимый характер пользовательского поведения в digital-среде.

Данный кейс демонстрирует, что длительное ведение блога и накопленный социальный капитал не гарантируют сохранения аудитории при смене платформы. Классическая проектная модель, ориентированная на развитие в рамках одного доминирующего канала и фиксированную стратегию монетизации, оказалась недостаточно гибкой для адаптации к резким изменениям внешней среды.

Анализ данного примера позволяет сделать вывод о необходимости применения адаптивного подхода к управлению развитием локальных медиа-брендов. Использование диверсифицированных каналов продвижения, гибкое планирование стратегии и учет правового статуса цифровых платформ являются ключевыми условиями устойчивого развития digital-медиа в современных условиях.

**Таблица 1 - Стратегия развития медиа-бренда до и после изменений внешней среды**

<b>Критерий</b>	<b>Стратегия до изменений</b>	<b>Стратегия после изменений</b>
Основная платформа продвижения	Одна доминирующая социальная сеть (Instagram (принадлежит компании Meta Platforms Inc., деятельность которой признана экстремистской и запрещена на территории РФ))	Диверсифицированная система платформ
Подход к проектному управлению	Классическая линейная модель с фиксированным планом	Адаптивная модель с возможностью корректировки
Контентная стратегия	Стабильные форматы, ориентированные на алгоритмы платформы	Гибкие форматы с учетом разных каналов распространения
Модель монетизации	Преимущественно рекламные интеграции	Комбинированная модель (альтернативные источники дохода)
Зависимость от внешних факторов	Высокая платформенная зависимость	Снижение зависимости за счёт распределения рисков
Устойчивость аудитории	Высокая вовлеченность в рамках одной платформы	Частичная потеря аудитории при миграции
Реакция на нормативно-правовые изменения	Отсутствие готовых сценариев адаптации	Встроенный механизм правовой и стратегической адаптации

Критерий	Стратегия до изменений	Стратегия после изменений
Коммерческая устойчивость	Зависимость от одного источника дохода	Повышение устойчивости за счёт гибкости стратегии

Рассмотренный мини-кейс локального digital-медиа наглядно демонстрирует, что устойчивость медиа-бренда в цифровой среде определяется не продолжительностью его существования и не объёмом ранее накопленной аудитории, а способностью проекта адаптироваться к изменениям внешней среды. Даже при наличии сформированной лояльной аудитории и стабильных показателей вовлечённости на начальных этапах развития, зависимость от одного канала продвижения существенно повышает риски снижения охватов и утраты коммерческой эффективности.

Практика функционирования медиа-брендов в условиях нормативно-правовых и платформенных ограничений показывает, что классическая проектная логика, ориентированная на фиксированную стратегию и заранее определённые сценарии развития, не обеспечивает достаточной гибкости управления. В ситуации резкого изменения условий внешней среды отсутствие механизмов оперативной корректировки стратегии приводит к снижению устойчивости проекта и ограничивает его потенциал дальнейшего роста.

Анализ кейса также подтверждает платформенно-зависимый характер пользовательского поведения в digital-среде. Переход аудитории между цифровыми платформами носит фрагментарный характер и не обеспечивает автоматического сохранения охватов, даже при наличии длительной истории взаимодействия с брендом. Данное обстоятельство усиливает значение диверсификации каналов продвижения и формирования стратегии развития, не привязанной к одной конкретной платформе.

Коммерческая эффективность медиа-бренда в рассматриваемом примере напрямую связана с масштабом его присутствия в информационном пространстве и устойчивостью аудитории. Сокращение охватов и узнаваемости приводит к снижению возможностей монетизации, что подтверждает взаимосвязь репутационных и экономических показателей развития проекта. В условиях цифровой конкуренции коммерческий успех становится следствием комплексного развития бренда, а не результатом использования отдельных инструментов продвижения.

В целом практический анализ позволяет сделать вывод о том, что управление развитием локальных digital-медиа-брендов требует отказа от жестко формализованных стратегий в пользу адаптивных проектных моделей. Готовность к изменениям, гибкость стратегических решений и многовекторный подход к развитию проекта формируют основу устойчивого коммерческого и репутационного успеха медиа-бренда в условиях высокой неопределённости цифровой и правовой среды.

## Заключение

Проведённое исследование позволяет сделать вывод о том, что развитие локальных медиа-брендов в цифровой среде выходит за рамки традиционного понимания проектного управления как линейного и заранее детерминированного процесса. Digital-медиа функционируют в условиях, где устойчивость проекта определяется не точностью следования плану, а способностью управлять неопределённостью и принимать решения в условиях отсутствия стабильных правил игры.

Современная медиасреда демонстрирует, что ориентация исключительно на

формализованные алгоритмы и универсальные стратегии постепенно утрачивает практическую ценность. Алгоритмы платформ, нормативно-правовые ограничения и трансформация медиапотребления формируют ситуацию, в которой копирование успешных моделей и следование «проверенным схемам» не гарантируют ни роста аудитории, ни коммерческого результата. Напротив, такие подходы могут усиливать уязвимость медиа-бренда, снижая его способность к самостоятельному развитию и адаптации.

Особое значение в данных условиях приобретает стратегическое мышление, ориентированное на многовекторное развитие проекта. Медиа-бренд перестаёт быть исключительно каналом распространения контента и трансформируется в сложную экосистему, объединяющую аудиторию, ценности бренда, коммуникационные практики и коммерческие инструменты. Устойчивость такой экосистемы определяется не привязкой к одной платформе или источнику дохода, а способностью проекта перераспределять акценты и находить новые точки роста в изменяющейся среде.

В рамках исследования обоснована взаимосвязь между масштабом присутствия медиа-бренда в информационном пространстве и его коммерческой эффективностью. Известность и охват аудитории выступают не побочным эффектом успешной стратегии, а её необходимым условием. Отсутствие широкой и лояльной аудитории ограничивает возможности монетизации, тогда как коммерческий успех, в свою очередь, обеспечивает ресурсы для дальнейшего развития и укрепления позиций бренда. Таким образом, репутационные и экономические цели медиа-проекта следует рассматривать как взаимозависимые элементы единой системы.

Нормативно-правовые изменения, затрагивающие сферу digital-коммуникаций и рекламы, усиливают значимость адаптивного подхода к управлению развитием медиа-брендов. Правовая среда становится активным фактором, формирующим ограничения и одновременно задающим новые условия для переосмысления стратегий продвижения и монетизации. В этих условиях способность проекта своевременно учитывать требования законодательства и трансформировать стратегию продвижения становится не вспомогательной задачей, а ключевой управленческой компетенцией.

В целом результаты исследования позволяют утверждать, что будущее развития локальных медиа-брендов связано с отказом от жестко заданных проектных моделей в пользу гибких и адаптивных стратегий управления. Эффективность таких стратегий определяется не степенью их формализации, а способностью учитывать комплекс факторов цифровой, правовой и рыночной среды. Применение адаптивных проектных моделей создает предпосылки для устойчивого развития медиа-брендов и повышения их конкурентоспособности в условиях высокой неопределенности digital-пространства.

## Библиография

1. Мазур И. И., Шапиро В. Д. Управление проектами: учебник для вузов. Москва: Омега-Л, 2010.
2. Медиасистема России: учебное пособие для студентов вузов / под ред. Е. Л. Вартановой. Москва: Аспект Пресс, 2015.
3. Основы медиабизнеса: учебник для студентов вузов / под ред. Е. Л. Вартановой. Москва: Аспект Пресс, 2014.
4. Федеральный закон от 13.03.2006 № 38-ФЗ «О рекламе» (действующая редакция) // СПС «КонсультантПлюс». URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_58968/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_58968/)
5. Федеральный закон от 25.07.2002 № 114-ФЗ «О противодействии экстремистской деятельности» (действующая редакция) // СПС «Гарант». URL: <https://base.garant.ru/12127578/>
6. Федеральный закон от 07.04.2025 № 72-ФЗ «О внесении изменений в статью 12 Федерального закона „О противодействии экстремистской деятельности" и Федеральный закон „О рекламе"» // СПС «КонсультантПлюс». URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_502592/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_502592/)

7. Mediascope. Официальные отчёты о медиапотреблении в Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: <https://mediascope.net>
8. Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». Аналитические доклады о развитии цифровой экономики и медиарынков в Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hse.ru>

## **Problems of Applying Classical Project Approaches in the Development of Local Digital Media Brands**

**Elizaveta S. Antonova**

Student,  
Ural Institute of Management,  
Branch of the Russian Presidential Academy  
of National Economy and Public Administration,  
620144, 62/45, 8 Marta / Narodnoy Voli str.,  
Yekaterinburg, Russian Federation;  
e-mail: [antonova\\_ec@bk.ru](mailto:antonova_ec@bk.ru)

### **Abstract**

The article examines the peculiarities of developing local media brands in the digital environment under conditions of high dynamism of technological and regulatory factors. The limited applicability of classical project approaches for managing digital media projects is substantiated. Special attention is paid to the impact of changes in the legislation of the Russian Federation in the field of advertising on social networks on the development and monetization strategies of media brands. The conclusion is drawn about the necessity of applying adaptive and flexible project models in managing the development of local media brands.

### **For citation**

Antonova E.S. (2026) Problemy primeneniya klassicheskikh proyektnykh podkhodov pri razvitiy lokal'nykh digital-media-brendov [Problems of Applying Classical Project Approaches in the Development of Local Digital Media Brands]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 16 (1A), pp. 689-701. DOI: 10.34670/AR.2026.10.52.071

### **Keywords**

Local media brand, digital project, project management, adaptive strategy, social networks, monetization, regulatory and legal framework.

## **References**

1. Federal Law No. 38-FZ of March 13, 2006 "On Advertising" (current edition). (2006). ConsultantPlus. Retrieved from [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_58968/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_58968/)
2. Federal Law No. 114-FZ of July 25, 2002 "On Countering Extremist Activities" (current edition). (2002). Garant. Retrieved from <https://base.garant.ru/12127578/>
3. Federal Law No. 72-FZ of April 7, 2025 "On Amendments to Article 12 of the Federal Law 'On Countering Extremist Activities' and the Federal Law 'On Advertising'". (2025). ConsultantPlus. Retrieved

- 
- from [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_502592/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_502592/)
4. Mazur, I. I., & Shapiro, V. D. (2010). Upravlenie proektami [Project management]. Omega-L.
  5. Mediascope. (n.d.). Official reports on media consumption in the Russian Federation. Retrieved from <https://mediascope.net>
  6. National Research University "Higher School of Economics". (n.d.). Analytical reports on the development of the digital economy and media markets in the Russian Federation. Retrieved from <https://www.hse.ru>
  7. Vartanova, E. L. (Ed.). (2014). Osnovy mediabiznesa [Fundamentals of media business]. Aspekt Press.
  8. Vartanova, E. L. (Ed.). (2015). Mediasistema Rossii [The media system of Russia]. Aspekt Press.