

СОДЕРЖАНИЕ

М. Макарова, А. Созинова, Т. Бурцева, Л. Глубокова	
Маркетинг персонала как современный инструмент трансформации HR-менеджмента	4
Т. Попова, М. Рябышев	
Маркетинг персонала в атомной сфере (на примере ГК «Росатом»)	10
Д. Пучков	
Особенности работы с контент-маркетингом при работе с «окном вдохновения» на рынке ЛКМ	15
С. Закусин	
Интегрированный подход к описанию покупательского поведения представителей целевой группы. Часть 1. Отдельные аспекты	21
И. Ермолаев, Е. Егоров	
Социальные сети в маркетинговой деятельности на финансовом рынке	30
И. Рожков, А. Страшевская, Д. Беляева, С. Калимуллина	
Разработка стратегии продвижения детского клуба в мессенджере «Телеграм»	34
Д. Гельфонд, В. Иконникова	
Этические ограничения нейромаркетинга: анализ рисков манипуляции	41
Н. Быканова, И. Науменко, С. Энгель	
Маркетинг-микс в системе формирования конкурентных преимуществ коммерческих банков	46
Д. Деренский	
Эволюция агромаркетинга: этапы и перспективы	53
С. Кучерявенко, М. Старикова	
Мониторинг официального сайта университета как инструмент адаптивной корректировки маркетинговой стратегии	58
В. Бондаренко, А. Гаспарян, М. Шарая	
Предпочтения зумеров в России относительно потребления туристических услуг	63
М. Чернова	
Ассоциативно-потокое картографирование в формировании полиморфной бренд-идентичности	68

УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ:

ООО «Агентство БиСиАй
Маркетинг»

РЕДАКЦИЯ:

Татьяна Попова (гл. редактор)
Михаил Краевский

КОНТАКТЫ:

105203, Москва,
ул. 14-я Парковая, д. 8, этаж 5,
помещ. 1, комн. 1, офис 41
Тел.: 8 (918) 5041937
e-mail: suren@bci-marketing.ru
<https://www.bci-marketing.ru>

Издание зарегистрировано
в Гос. Комитете по печати.
Свидетельство о регистрации
№ 016349 от 11.07.1997 г.
Перерегистрировано
в Министерстве РФ по делам
печати, телерадиовещания
и средств массовой
коммуникации.
Свидетельство о регистрации
ПИ № 77-11651 от 21.01.2002 г.

Издается с января 1997 г.
Выходит ежемесячно.

Журнал находится
в доступе:

<https://bci-marketing.ru>;
[https://elibrary.ru/
title_about.asp?id=8995](https://elibrary.ru/title_about.asp?id=8995);
[https://cyberleninka.ru/journal/n/
prakticheskiy-
marketing?i=1053141](https://cyberleninka.ru/journal/n/prakticheskiy-marketing?i=1053141)

Материалы для публикации
принимаются
только в электронном виде.
Перепечатка (в том числе
публикация в Интернете)
материалов только
с разрешения редакции.

FOUNDER AND PUBLISHER:
"Agency BCI Marketing" Ltd.

Tatyana Popova (chief editor)
Mikhail Kraevskiy

Office 41, room 1, floor 5,
14th Parkovaya st. 8,
Moscow, 105203, Russia

Tel.: +7 (918) 5041937
E-mail: suren@bci-marketing.ru
<https://www.bci-marketing.ru>

CONTENTS**M. Makarova, A. Sozinova, T. Burtseva, L. Glubokova**

Personnel Marketing as a Modern Tool for HR-Management Transformation 4

T. Popova, M. Ryabyshev

Personnel Marketing in the Nuclear Field (using the example of Rosatom State Corporation) 10

D. Puchkov

Content marketing in the «window of inspiration» on the paint and coating market 15

S. Zakuskin

An Integrated Approach to Describing the Purchasing Behavior of Representatives of the Target Group.

Part 1. Selected Aspects 21

I. Ermolaev, E. Egorov

Social Networks in Marketing Activities in the Financial Market 30

I. Rozhkov, A. Strashevskaya, D. Belyaeva, S. Kalimullina

Development of a Strategy for Promoting a Children's Club in the Telegram Messenger 34

D. Gelfond, V. Ikonnikova

Ethical Limitations of Neuromarketing: Risk Analysis of Manipulation 41

N. Bykanova, I. Naumenko, S. Engel

Marketing Mix in the System of Formation of Competitive Advantages of Commercial Banks 46

D. Derensky

The Evolution of Agromarketing: Stages and Prospects 53

S. Kucheryavenko, M. Starikova

Monitoring of the University's Official Website as a Tool For Adaptive Adjustment of Marketing Strategy 58

V. Bondarenko, A. Gasparyan, M. Sharaya

Zumer Preferences in Russia Regarding the Consumption of Tourism Services 63

M. Chernova

Associative-flowscape Mapping in the Formation of a Polymorphic Brand Identity 68

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

Бондаренко Виктория Андреевна, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры «Маркетинг», ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы»; г. Москва, Россия;

Медведева Юлия Юрьевна, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры «Менеджмент и бизнес технологии», ФГБОУ ВО «Донской государственный технический университет»; г. Ростов-на-Дону, Россия;

Савельева Надежда Константиновна, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры менеджмента и маркетинга, директор института экономики и менеджмента ФГБОУ ВО «Вятский государственный университет»; г. Киров, Россия;

Созинова Анастасия Андреевна, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры «Менеджмент и маркетинг» ФГБОУ ВО «Вятский государственный университет», заместитель директора института экономики и менеджмента по научной деятельности ФГБОУ ВО «Вятский государственный университет»; г. Киров, Россия.

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

Галицкий Ефим Борисович, кандидат экономических наук, доцент, начальник лаборатории анализа данных Института фонда «Общественное Мнение»; г. Москва, Россия;

Калужский Михаил Леонидович, кандидат философских наук, доцент кафедры «Организация и управление наукоемкими производствами» ФГБОУ ВО «Омский государственный технический университет», директор МОФ «Фонд региональной стратегии развития»; г. Омск, Россия;

Ксенофонтова Татьяна Юрьевна, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры государственного и муниципального управления, Ленинградский государственный университет им. А.С. Пушкина; г. Санкт-Петербург, Россия;

Никишкин Валерий Викторович, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры «Маркетинг» ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова», руководитель научного совета Гильдии Маркетологов, директор Учебно-научного центра по переподготовке и повышению квалификации преподавателей высшей школы РЭУ им. Г.В. Плеханова; г. Москва, Россия;

Панасенко Светлана Викторовна, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры «Реклама, связь с общественностью и дизайн» ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова»; г. Москва, Россия;

Рамazanov Ибрагим Агаевич, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры «Маркетинг и реклама» Института отраслевого менеджмента ФГБОУ ВО «РАНХиГС»; г. Москва, Россия;

Романова Ирина Матвеевна, доктор экономических наук, профессор, директор департамента маркетинга и развития рынков Школы экономики и менеджмента ФГБОУ ВО «Дальневосточный федеральный университет», почетный работник высшего профессионального образования; г. Владивосток, Россия;

Терентьева Татьяна Валерьевна, доктор экономических наук, профессор, Почетный работник высшего профессионального образования Российской Федерации, ректор ФГБОУ ВО «Владивостокский государственный университет», г. Владивосток, Россия;

Цуверкалова Ольга Феликсовна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «Информационные и управляющие системы», ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский ядерный университет МИФИ», Волгодонский инженерно-технический институт; г. Волгодонск, Россия;

Шевченко Дмитрий Анатольевич, доктор экономических наук, профессор, почетный член Гильдии маркетологов, эксперт рекламы Ассоциации Коммуникационных Агентств России (АКАР); г. Москва, Россия;

Шляхова Светлана Сергеевна, доктор филологических наук, профессор, заведующий кафедрой «Иностранные языки и связи с общественностью», ФГАОУ ВО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет»; г. Пермь, Россия.

EDITORIAL COUNCIL

Bondarenko Victoria Andreyevna, Doctor of Economics, Professor, Professor at Marketing Department, Patrice Lumumba Peoples' Friendship University of Russia, Moscow, Russia;

Medvedeva Yulia Yurievna, Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Management and Business Technology, Don State Technical University, Rostov-on-Don, Russia;

Savelieva Nadezhda Konstantinovna, Doctor of Economics, Professor, Professor at «Management and Marketing» Department, Vyatka State University, Director of Institute of Economics and Management, Vyatka State University, Kirov, Russia;

Sozinova Anastasia Andreyevna, Doctor of Economics, Professor, Professor at «Management and Marketing» Department, Vyatka State University, Deputy Director of Institute of Economics and Management for Scientific Activity, Vyatka State University, Kirov, Russia.

EDITORIAL BOARD

Galitsky Efim Borisovich, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of Data Analysis Laboratory, Institute of the «Public Opinion» Fund, Moscow, Russia;

Kaluzhsky Mikhail Leonidovich, Candidate of Philosophical Sciences, Associate Professor at «Organization and Management of Science-Intensive Productions» Department, Omsk State Technical University, Director of IPF (Interregional Public Fund) «Regional Development Strategy Fund», Omsk, Russia;

Ksenofontova Tatyana Yuryevna, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of State and Municipal Management, A.S. Pushkin Leningrad State University, St. Petersburg, Russia;

Nikishkin Valery Viktorovich, Doctor of Economics, Professor, Professor at «Marketing» Department, Plekhanov Russian University of Economics, Head of the Scientific Council at the Guild of Market Researchers, Director of the Further Professional Education Development Centre at Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia;

Panasenko Svetlana Viktorovna, Doctor of Economics, Associate Professor, Professor at «Advertising, Public Relations and Design» Department, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia;

Ramazanov Ibragim Agayevich, Doctor of Economics, Associate Professor, Professor at «Marketing and Advertising» Department, Institute of Industry Management «RANEPA» (Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration), Moscow, Russia;

Romanova Irina Matveyevna, Doctor of Economics, Professor, Director of «Marketing and Market Development» Department, School of Economics and Management, Far Eastern Federal University, Honorary Worker of Higher Professional Education, Vladivostok, Russia;

Shevchenko Dmitry Anatolyevich, Doctor of Economics, Professor, Honorary Member at the Guild of Market Researchers, Advertising Expert of Russian Association of Communication Agencies (RACA), Moscow, Russia;

Shlyakhova Svetlana Sergeevna, Doctor of Philology, Professor, Head of «Foreign Languages and Public Relations» Department, Perm National Research Polytechnic University; Perm, Russia;

Terentyeva Tatyana Valerevna, Doctor of Economics, Professor, Honorary Worker of Higher Professional Education, rector of Vladivostok State University, Vladivostok, Russia;

Tsuverkalova Olga Feliksovna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor at Information and Control Systems Department, National Research Nuclear University MEPhI, Volgodonsk Engineering Technical Institute; Volgodonsk, Russia.

МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА КАК СОВРЕМЕННЫЙ ИНСТРУМЕНТ ТРАНСФОРМАЦИИ HR-МЕНЕДЖМЕНТА

Personnel Marketing as a Modern Tool for HR-Management Transformation



Макарова Мария Владимировна,

к.э.н., доцент кафедры менеджмента и маркетинга, Вятский государственный университет; г. Киров, Россия, ул. Московская, 36

Makarova Maria Vladimirovna,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and Marketing, Vyatka State University; 36, Moskovskaya st., Kirov, Russia

usr21824@vyatsu.ru

<https://orcid.org/0000-0002-6175-0054>



Созинова Анастасия Андреевна,

д.э.н., профессор, профессор кафедры менеджмента и маркетинга, Вятский государственный университет; г. Киров, Россия, ул. Московская, 36

Sozinova Anastasia Andreevna,

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management and Marketing, Vyatka State University; 36, Moskovskaya st., Kirov, Russia

aa_sozinova@vyatsu.ru

<https://orcid.org/0000-0001-5876-2823>



Бурцева Татьяна Алексеевна,

д.э.н., профессор, профессор кафедры менеджмента и маркетинга, Вятский государственный университет; г. Киров, Россия, ул. Московская, 36

Burtseva Tatyana Alekseevna,

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management and Marketing, Vyatka State University; 36, Moskovskaya st., Kirov, Russia

burtseva10@mail.ru

<https://orcid.org/0000-0001-9088-1208>



Глубокова Людмила Геннадьевна,

к.э.н., доцент, доцент кафедры экономики, менеджмента и организации производства, Заполярный государственный университет им. Н.М. Федоровского; г. Норильск, Россия, ул. 50 лет Октября, д. 7

Glubokova Lyudmila Gennadievna,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Economics, Management and Production Organization, N.M. Fedorovsky Zapolyarny State University; 7, 50 Let Oktyabrya st., Norilsk, Russia

GlubokovaLG@norvuz.ru

<https://orcid.org/0000-0002-4478-4973>

В основу данного исследования легла гипотеза, о том, что помимо уровня заработной платы существуют иные факторы, которые могут оказывать влияние на выбор соискателем компании для трудоустройства. С целью изучения издательской сферы с точки зрения привлекательности к трудоустройству, на первом этапе исследования проведен анализ спроса и предложения на данном сегменте рынка труда. На втором этапе проведен мониторинг мнений соискателей относительно факторов, влияющих на принятие решения о работе в современной компании издательского бизнеса. К данным результата мониторинга были применены методы факторного анализа и анализа главных компонент в программном комплексе SPSS. Результаты факторного анализа позволили выделить факторы, сгруппированные в две компоненты: уровень дохода и бренд работодателя. В итоге была сформирована карта восприятия, которая продемонстрировала отношение соискателей к издательским компаниям, позиционирующим вакансии на онлайн платформе HH.ru., по выявленным компонентам. На этой основе были предложены концептуальные варианты продвижения компаний на рынке трудовых ресурсов на основе авторского видения адаптированной стратегии «Маркетинг персонала 360».

Ключевые слова: маркетинг персонала; HR-бренд; карта восприятия; факторный анализ; издательская деятельность; маркетинг персонала 360.

This study is based on the hypothesis that, in addition to the salary level, there are other factors that may influence the applicant's choice of a company for employment. In order to study the publishing sector in terms of attractiveness to employment, the first stage of the study included an analysis of supply and demand in this segment of the labor market. At the second stage, the opinions of applicants regarding the factors influencing the decision to work in a modern publishing company were monitored. The methods of factor analysis and analysis of the main components in the SPSS software package were applied to the data of the monitoring result. The results of the factor analysis allowed us to identify factors grouped into two components: income level and employer brand. As a result, a perception map was created that demonstrated the attitude of applicants towards publishing companies that position vacancies on the online platform. HH.ru .. according to the identified components. On this basis, conceptual options for promoting companies in the labor market were proposed based on the author's vision of the adapted HR 360 Marketing strategy.

Keywords: HR marketing; HR brand; perception map; factor analysis; publishing; HR 360 marketing.

Введение (Introduction)

Трудовые ресурсы остаются ключевым фактором развития современной отечественной экономики. Несмотря на автоматизацию и цифровизацию многих бизнес-процессов, именно квалифицированные специалисты создают инновационные решения и новые продукты, обеспечивают развитие технологий и формируют конкурентные преимущества компаний. Ситуация на рынке труда определяет необходимость развития маркетинга персонала в качестве современного инструмента трансформации HR-менеджмента. Маркетинг персонала направлен на профилактику основных вызовов в сфере занятости: высокая конкуренция за таланты, стремительное изменение требований к профессиональным компетенциям, необходимость удержания сотрудников, потребность адаптации персонала к новым условиям труда, рост значимости корпоративной культуры и бренда работодателя. Данные вызовы характеризуют весь отечественный рынок трудовых ресурсов, но проявляются в разной степени в зависимости от вида экономической деятельности компании.

Вопросы применения маркетинга персонала и брендинга в качестве эффективной стратегии HR-менеджмента рассмотрены в трудах Бондаренко В. А. [1], Масловой Т. Д., Божук С. Г., Смирновой Д. В. [2], Пржедецкой Н. В. [3], Ксенофонтовой Т. Ю. [4], Созиновой А. А. [5], Чумаченко Г. В. [6], Ляпиной И. Р. [7], Соловьевой Ю. Н. [8] и др.

В данном исследовании фокус внимания обращается на издательскую деятельность, которая формирует социокультурное пространство нашей страны и выступает фундаментальным механизмом, обеспечивающим преемственность культурных традиций и целостность системы ценностей будущих поколений.

Издательская деятельность входит в Раздел J «Деятельность в области информации и связи» Общероссийского классификатора видов экономической деятельности года ОКВЭД-2. Издательская деятельность представляет собой многогранную сферу, которая традиционно связывается

с изданием и распространением печатной продукции. Классическая модель издательского бизнеса базируется на производстве и дистрибуции книжной, журнальной продукции и других печатных материалах.

Глобальные изменения в издательской индустрии характеризуются снижением производства печатной продукции во всех сегментах, падением доходов от продаж бумажных версий, ростом популярности электронных форматов. С 2017 года продажи электронных книг в мире растут в среднем на 3,52% ежегодно, в 2024 году продажи составили 18,91 млрд долл. США. Эксперты прогнозируют, что рынок электронных книг будет расти быстрее, чем рынок печатных, а выручка от реализации электронных книг к 2027 году может достичь 15,29 млрд долл. США. В этом случае в 2027 году на электронные книги будет приходиться уже около 17,3% мировых книжных продаж [9].

Цифровая трансформация отрасли обусловлена стремительным развитием технологий, что привело к расширению спектра издаваемой продукции, появлению новых форматов контента и изменениям способов распространения, трансформации бизнес-моделей. Технологический прогресс оказал революционное влияние на издательскую сферу, выведя ее за рамки традиционного понимания. Современная издательская деятельность включает электронные публикации, создание мультимедийного контента, разработку цифровых платформ, производство аудиокниг и выпуск интерактивных изданий.

Современная издательская отрасль динамично развивается и адаптируется к новым технологическим реалиям и потребностям рынка. Вопрос укомплектованности отрасли квалифицированными талантливыми специалистами является весьма актуальной темой исследований, так как данное направление деятельности формирует культурную идентичность русского народа. А маркетинг персонала как современный инструмент трансформации HR-менеджмента выступает потенциальным решением проблемы привлечения и удержания специалистов в издательской сфере.

Материалы и методы (Materials and Methods)

Для выявления потенциала издательской сферы с точки зрения привлекательности к трудоустройству, на первом этапе исследования был проведен анализ спроса и предложения в данном сегменте рынка труда: по уровню оплаты труда (предложение со стороны работодателей) и в разрезе ключевых компетенций (спрос со стороны работодателей).

Представлен динамический анализ среднемесячной номинальной начисленной заработной платы издательской сфере, в сопоставлении со среднемесячной номинальной начисленной заработной платой по всем видам экономической деятельности в РФ (рис. 1).

Издательская деятельность демонстрирует неоднородную ситуацию в области оплаты труда. В сегменте книжной продукции и периодических изданий заработные платы ниже, чем в среднем по стране. В сфере издания программного обеспечения с 2020 года наблюдается значительный рост, что вполне объяснимо. Во-первых, пандемия COVID-19 стала катализатором следующих процессов: расширение возможностей удаленной занятости и активное внедрение виртуальных технологий в бизнесе, что спровоцировало резкий рост спроса на ИТ-специалистов и разработчиков онлайн-сервисов. Во-вторых, политика импортозамещения, вызванная геополитической повесткой и необходимостью цифровой трансформации, сформировали потребность в специалистах, обладающих цифровыми компетенциями, квалификацией в области программирования, робототехники и искусственного интеллекта. В-третьих, популярность киберспорта увеличила спрос на специалистов в области разработки компьютерных игр.

С целью изучения спроса со стороны работодателей проводился контент-анализ предложения вакансий на онлайн платформе HH.ru. В настоящий момент по поисковому запросу вакансий категории «СМИ, маркетинг, реклама, BTL, PR, дизайн, продюсирование», на сайте HH.ru по всей России сформировано 16 090 предложений вакансий*. Структурный анализ

* Headhunter помощь. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://hh.ru/search/vacancy?text=&excluded_text=&industry=11&area=113&salary=&salary_mode=¤cy_code=RUR&experience=doesNotMatter&order_by=relevance&search_period=0&items_on_page=50&L_save_area=true&htmlFrom=vacancy_search_filter. (дата обращения: 26.09.2025).

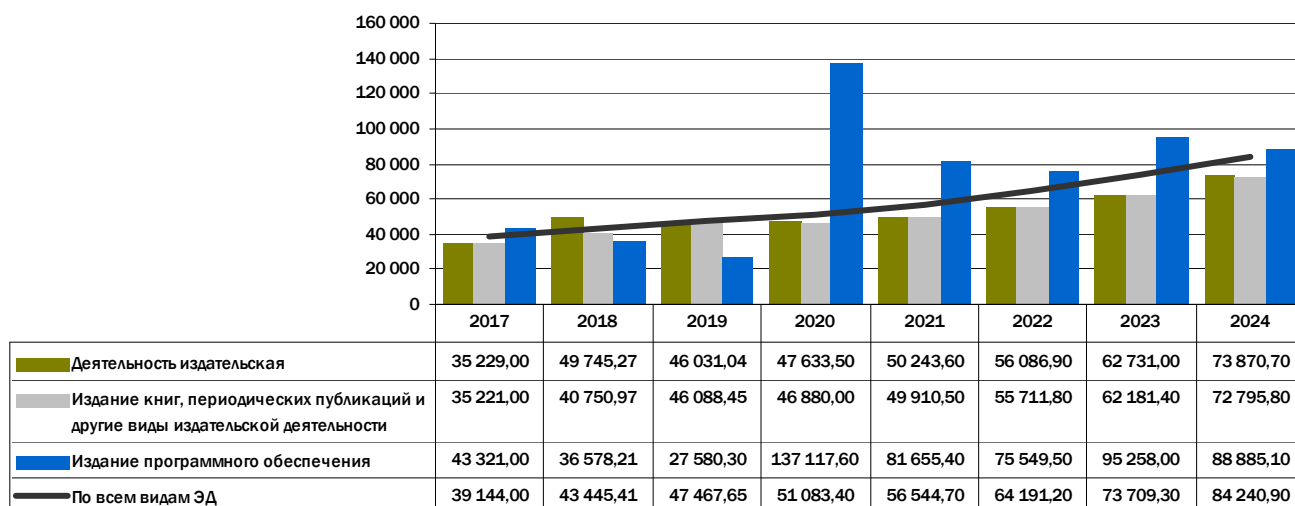


Рис. 1. Уровень среднемесячной номинальной начисленной заработной платы *

Fig. 1. The level of the average monthly nominal accrued salary

* Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работающих в экономике с 2017 г. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.fedstat.ru/indicator/57824>. (дата обращения 26.09.2025).

предложений вакансий по результатам поискового запроса представлен в таблице 1.

Контент-анализ объявлений о вакансиях категории «издательская деятельность» позволил выделить наиболее востребованные специализации: копирайтер, редактор, корректор — 548 предложений; дизайнер, художник — 487 предложений; журналист, корреспондент — 101 вакансия. Самый высокий уровень заработной платы предлагается *Digital* продюсеру (инфобизнес, эксперты, запуски), шеф-редакторам, бренд-менеджерам, графическим и *WEB* дизайнерам.

На следующем этапе работы проведена имплементация маркетингового исследования предпочтений соискателей, с целью поиска факторов, в наибольшей степени влияющих на выбор соискателями потенциального работодателя для трудоустройства в издательской сфере.

Гипотезу исследования можно сформулировать следующим образом: помимо уровня заработной платы существуют иные факторы, которые могут оказывать влияние на выбор работодателя. С целью проверки гипотезы проведен мониторинг мнения соискателей о том, какие факторы они оценивают как наиболее значимые, при выборе компании-работодателя. Исследование проведено методом *CAWI*-опроса. Выборка составила 452 респондента. Пере-

чень факторов был сформирован исходя из характеристик, которые применяются для описания вакансий на платформе HH.ru и включает 12 характеристик вакансий (табл. 2).

Респонденты заполняли анкетные листы, для оценки значимости фактора применялась пятибалльная шкала Лайкерта, где 1 — фактор категорически не имеет значение, 5 — фактор имеет решающее значение. Результаты анкетирования интерпретированы с помощью факторного анализа методом главных компонент в программном комплексе *SPSS*. Настроены вводные параметры факторного анализа: вращение Варимакс, не выводятся коэффициенты с абсолютными значениями ниже 0,7.

Результаты (Results)

В результате факторного анализа методом главных компонент извлечены факторы, которые сформировали две компоненты (табл. 3).

Компонента №2 соответствует основным характеристикам вакансии работодателя (факторы х6-8), то есть всем параметрам, которые формируют доход сотрудника, данной компоненте присвоено наименование «уровень дохода». Компонента №5 выражена фактором, который в большей степени характеризуют саму компанию — бренд работодателя.

Следующим этапом применяется метод построения карты восприятия, с целью визуализации отношения соискателей к реальным компаниям из-

Таблица 1

Структурный анализ предложения вакансий

Table 1. Structural analysis of job vacancies

Отрасль компании	Число вакансий
СМИ, маркетинг, реклама, BTL, PR, дизайн, продюсирование, в том числе:	16 090
Издательская деятельность	2 158
Киностудии и студии звукозаписи	421
Маркетинговые, рекламные, BTL, дизайнерские, Event-, PR-агентства, организация выставок	10 318
Продюсерский центр	361
Производство и продажа рекламно-сувенирной продукции	939
Производство мультимедиа, контента, редакторская деятельность	2 350
Производство печатной, полиграфической продукции	3 351
Распространение мультимедиа и печатной продукции	945
Распространение телепрограмм, кино (кабельное телевидение)	534
Теле- и радиовещание	1 252

дательской сферы. Для исследования были выделены компании, которые присутствуют на платформе HH.ru. в категории «издательская деятельность». При этом, анкета предусматривала отметку «не знаком с данной компанией», с целью сведения общего числа компаний к наиболее популярным среди респондентов. Таким образом, из представленных на момент проведения анкетирования 47 издательских компаний по всей России, были выделены 13 известных респондентам.

Карта восприятия — двухосевая модель, в качестве осей выступают выделенные компоненты: уровень дохода и бренд работодателя. Исходные данные для анализа — оценка потребителей полиграфических услуг по 5-тибальной шкале Лайкерта по факторам, формирующим конкурентоспособное положение работодателя и восприятие потенциальными соискателями. Результаты представлены в *таблице 4*.

Обсуждение (Discussion)

Построена карта восприятия с помощью программного комплекса MS Excel (*рис. 2*). На карте представлено визуально, что только одна компания наиболее близко находится к «идеальному работодателю» — это Издательство Эксмо. Данная компания имеет самый высокий уровень предлагаемых заработных плат и сильный узнаваемый бренд.

В данном исследовании мы опирались на предположение, что существуют иные факторы (помимо факторов, формирующих доход потенциального сотрудника), влияющие на выбор места для трудоустройства. Уровень заработной платы всегда будет выступать ключевым фактором в трудоустройстве, но помимо этого, вторым фактором выступает бренд компании-работодателя. Установление конкурентной заработной платы — одна из основных финансовых задач менеджмента компании. Развитие бренда работодателя — задача маркетинга персонала. Создание бренда работодателя, как направление развития маркетинга персонала, в существующей конкуренции на рынке труда является обязательным условием позиционирования компании на рынке трудовых ресурсов.

В научной литературе присутствует достаточное количество классических моделей построения бренда. Кроме того, авторское видение адаптированной модели «Колесо HR-бренда современной издательской

компании» представлено в научной статье Палкина А. В. [10]

В качестве продолжения исследований бренда работодателя, как ключевого направления маркетинга персонала целесообразным представляется

Таблица 2

Список факторов для проведения анкетирования
Table 2. List of factors for conducting a survey

№	Наименование фактора
x1	Тип занятости (полная/не полная занятость)
x2	Наличие опыта работы
x3	Уровень образования
x4	График работы (возможность удаленной работы)
x5	Удаленность от места жительства, удобство расположения
x6	Официальное трудоустройство и «белая заработная плата»
x7	Уровень заработной платы
x8	Социальный пакет работодателя, ДМС, дополнительные бонусы
x9	Развитая корпоративная культура
x10	Бренд работодателя (имидж и репутация работодателя)
x11	Наличие перспектив карьерного и личностного роста
x12	Стабильность/устойчивость компании

Таблица 3

Список выявленных факторов
Table 3. List of identified factors

Компонента	№	Наименование фактора	Коэффициенты корреляции
2	x6	Официальное трудоустройство и «белая заработная плата»	0,720
	x7	Уровень заработной платы	0,748
	x8	Социальный пакет работодателя, ДМС, дополнительные бонусы	0,745
5	x10	Бренд работодателя (имидж и репутация работодателя)	0,779

Таблица 4

Результаты исследования отношения соискателей
к компаниям издательской сферы
Table 4. Results of a study on job seekers' attitudes toward
publishing companies

№	Компания	Средний балл Уровень дохода	Средний балл Бренд
1	Издательство Эксмо	4,8	4,7
2	Коммуникационная группа Альянс Медиа Стратегия	2,9	3,2
3	АСТ, издательская группа	4,3	4,0
4	Рекон Интернешнл	2,9	2,8
5	Издательство Феникс	3,1	2,7
6	Альпина Паблишер	3,4	3,4
7	ООО МедиаЛайн	4,4	4,2
8	Издательство МАНН, ИВАНОВ и ФЕРБЕР	3,5	4,0
9	ОООИздательский дом ПремиумПресс	4,1	3,8
10	Медиагруппа Комсомольская правда	3,5	3,4
11	ООО Издательская компания Конкурент	4,5	4,5
12	Группа Актон	3,4	2,8
13	Издательство КРОНУС	4,5	4,3
14	Идеальный работодатель	5	5

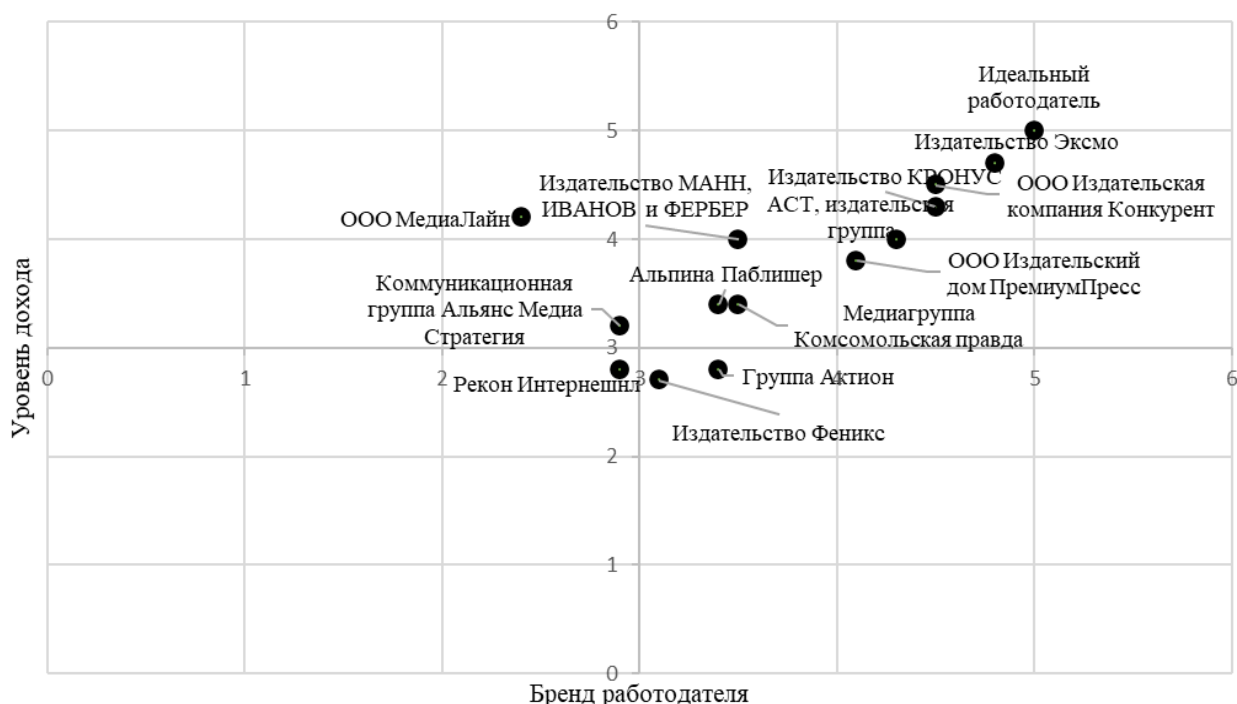


Рис. 2. Карта восприятия издательских компаний, с точки зрения их привлекательности как работодателей
Fig. 2. Map of the perception of publishing companies, from the point of view of their attractiveness as employers

рассмотреть комплексные стратегии, которые дают возможность выстроить единую систему коммуникации с целевой аудиторией. Вариантом такой стратегии является «Маркетинг 360». Возможно применение данной стратегии к рынку трудовых ресурсов, за счет использования всех доступных каналов связи с потенциальными соискателями в офлайн и онлайн пространстве, с целью привлечения потенциальных работников. При этом развитый бренд работодателя является ядром стратегии и будет способствовать эффективности привлечения по всем каналам взаимодействия. Коммуникативная карта «Маркетинг персонала 360» представлена на рисунке 3.

Стратегия «Маркетинга персонала 360» базируется на сочетании трех классических элементов, адаптированных к рынку трудовых ресурсов:

- 1) омниканальный элемент — сочетание классического инструментария найма с диджитал-рекрутингом;
- 2) мультиканальный элемент — применение всех возможных каналов связи с соискателем, внутри каждого омниканального элемента;
- 3) сочетание фронтенд (каналы привлечения соискателей) и бэкэнд

(каналы удержания соискателей) аспектов.

Стратегия «Маркетинг персонала 360» способна повысить эффективность взаимодействия с соискателями, позволяет достигать более высоких показателей привлечения.

Невозможно игнорировать трансформационные процессы, вызванные цифровизацией, в том числе и в области управления персоналом [11]. Современные технологии обновляют подходы к маркетингу персонала, делая цифровые платформы основными и наиболее перспективными элементами стратегии «Маркетинг

персонала 360». Интегрированные решения позволяют компаниям расширять охват целевой аудитории соискателей, оптимизировать взаимодействие через мультиканальные коммуникации, персонализировать подход к каждому соискателю. Усиление бренда работодателя происходит за счет формирования лояльной аудитории и повышения узнаваемости.

Заключение (Conclusion)

Результаты маркетингового исследования подтвердили его гипотезу: помимо уровня заработной платы



Рис. 3. Коммуникативная карта «Маркетинг персонала 360»
Fig. 3. Communication map «Personnel Marketing 360»

существуют иные факторы, которые могут оказывать влияние на выбор работодателя. Один из таких факторов — сильный бренд работодателя. При острой конкуренции за таланты в условиях кадрового голода, продвижение бренда работодателя, как направление развития маркетинга персонала, является обязательным

условием. Существенный потенциал представляет собой применение предложенной авторами комплексной стратегии «Маркетинг персонала 360» с целью максимального взаимодействия с соискателями на рынке трудовых ресурсов. Дальнейшие исследования могут быть посвящены детализации ключевых элементов

стратегии «Маркетинг персонала 360», применительно к рынку трудовых ресурсов: омниканальный и мультиканальный элементы и сочетание фронтенд (каналы привлечения соискателей) и бэкэнд (каналы удержания соискателей) аспектов.

Поступила в редакцию 10.11.2025

Принята к публикации 12.12.2025

ИСТОЧНИКИ (References)

1. Бондаренко, В. А. Маркетинг персонала в университетах: актуальность применения, ключевые метрики / В. А. Бондаренко, А. А. Воронов, А. С. Астахин // Маркетинг в России и за рубежом. — 2024. — № 2. — С. 57-65. — EDN DOISMT.
2. Маслова, Т. Д. Методология и методика комплексного планирования маркетинговой деятельности в условиях изменений бизнес-окружения / Т. Д. Маслова, С. Г. Божук, Д. В. Смирнова // Маркетинг сотворчества и глобальные коммуникации доверия: Посвящается 90-летию СПбГЭУ и 30-летию кафедры маркетинга. — Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2020. — С. 440-459. — EDN GYKXWT.
3. Пржедецкая, Н. В. HR-стратегия в формировании имиджа компании как элемент ее маркетинговой стратегии / Н. В. Пржедецкая, Д. С. Жуков // Технологии и человеческий капитал: ключевые факторы устойчивого роста. — Ростов-на-Дону: Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), 2024. — С. 333-345. — EDN FCCPFP.
4. Ксенофонтова, Т. Ю. Маркетинг персонала как один из основных инструментов управления деловой карьерой / Т. Ю. Ксенофонтова, Ю. Ван, М. Юань // Перспективы и тенденции развития менеджмента в XXI веке: Сборник трудов III Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 10 ноября 2022 года / Под редакцией Т.Ю. Ксенофонтовой, Л.А. Кравченко. — Санкт-Петербург: Петербургский государственный университет путей сообщения Императора Александра I, 2022. — С. 151-154. — EDN LERMTP.
5. Созинова, А. А. Технологическое лидерство: роль маркетинга в его достижении в современной России / А. А. Созинова, В. А. Бондаренко, А. В. Палкин // Практический маркетинг. — 2023. — № 1(307). — С. 3-9. — DOI 10.24412/2071-3762-2023-1307-3-9. — EDN HMBDAC.
6. Чумаченко, Г. В. Трансформационные процессы на этапе разработки политики управления персоналом на основе маркетингового подхода / Г. В. Чумаченко // Modern Economy Success. — 2023. — № 6. — С. 7-12. — EDN YTAXXD.
7. Ляпина, И. Р. Информационная панель управления (дашборд) как ключевой инструмент внутреннего маркетинга / И. Р. Ляпина, М. А. Власова // Экономические и гуманитарные науки. — 2024. — № 9(392). — С. 66-79. — DOI 10.33979/2073-7424-2024-392-9-66-79. — EDN GGVGJR.
8. Соловьева, Ю. Н. Влияние корпоративной социальной ответственности на восприятие бренда работодателя / Ю. Н. Соловьева, С. Бустаманте // Маркетинг и маркетинговые исследования. — 2018. — № 1. — С. 42-52. — EDN YUCKSN.
9. Книжный рынок России. Состояние, тенденции и перспективы развития. Год 2024: Отраслевой доклад. Выпуск XVII / Под общ. ред. В.В. Григорьева. — М.: Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации, 2025. ISBN 978-5-907571-18-1
10. Палкин, А. В. Факторный анализ предпочтений соискателей на рынке трудовых ресурсов / А. В. Палкин // Вестник Северо-Осетинского государственного университета имени К. Л. Хетагурова. — 2025. — № 2. — С. 213-220. — DOI 10.29025/1994-7720-2025-2-213-220. — EDN RZXXSF.
11. Савельева, Н. К. Укомплектованность кадрами электроэнергетики Российской Федерации в условиях цифровой трансформации / Н. К. Савельева, А. А. Созинова, М. В. Макарова // Глобальная ядерная безопасность. — 2024. — Т. 14, № 2(51). — С. 91-102. — DOI 10.26583/gns-2024-02-08. — EDN MYBUKS.

МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА В АТОМНОЙ СФЕРЕ (на примере ГК «Росатом»)
Personnel Marketing in the Nuclear Field (using the example of Rosatom State Corporation)**Попова Татьяна Сергеевна,**

к.э.н., доцент, доцент кафедры экономики и социально-гуманитарных дисциплин, Волгодонский инженерно-технический институт – филиал Национального исследовательского ядерного университета «МИФИ»; г. Волгодонск, Россия, ул. Ленина, д. 73/94

Popova Tatiana Sergeevna,

PhD in Economics, Associate Professor at Economics and Social and Humanitarian Disciplines Department, Volgodonsk Engineering Technical Institute the branch of National Research Nuclear University «MEPhI»; 73/ 94 Lenin St., Volgodonsk, Russia
Tanya930@rambler.ru
<https://orcid.org/0000-0002-0554-2672>

**Рябышев Михаил Васильевич,**

доцент кафедры экономики и социально-гуманитарных дисциплин, Волгодонский инженерно-технический институт – филиал Национального исследовательского ядерного университета «МИФИ»; г. Волгодонск, Россия, ул. Ленина, д. 73/94

Ryabyshv Mikhail Vasilyevich,

Associate Professor at Economics and Social and Humanitarian Disciplines Department, Volgodonsk Engineering Technical Institute the branch of National Research Nuclear University «MEPhI»; 73/ 94 Lenin St., Volgodonsk, Russia
<https://orcid.org/0009-0005-7202-4276>;
MVRyabyshv@mephi.ru

В качестве объекта исследования в данной статье были выбраны предприятия, чья отраслевая принадлежность относится к атомной энергетике. Предметной областью исследования является маркетинг персонала в атомной отрасли, рассматриваемый как стратегическое управление поиском, привлечением, наймом, удержанием и развитием высококвалифицированных кадров, жизненно важных для такой высокотехнологичной и стратегической сферы российской экономики как атомная энергетика. Цель исследования заключается в описании современных инструментов и определении перспективных направлений развития маркетинга персонала в атомной отрасли. Основным результатом исследования выступает обоснование целесообразности использования субъектами атомной отрасли приемов и методов маркетинга персонала. Сделан вывод, что целенаправленная маркетинговая тактика и стратегия, ориентированные на персонал, обеспечивают многочисленные социальные и экономические эффекты, повышающие стратегическую устойчивость, стабильность, предприятий, осуществляющих свою деятельность на рынке ядерной энергетики, отвечающей за обеспечение потребности в надежной низкоуглеродной энергии.

Ключевые слова: ГК «Росатом», маркетинг персонала, атомная отрасль, управление кадрами, цепочка создания ценности, клиентоориентированность, лояльность персонала, маркетинг взаимоотношений, ядерная энергетика.

The enterprises whose industry affiliation relates to nuclear energy were selected as the object of research in this article. The subject area of the research is personnel marketing in the nuclear industry, considered as strategic management of the search, attraction, hiring, retention and development of highly qualified personnel, vital for such a high-tech and strategic sphere of the Russian economy as nuclear energy. The purpose of the research is to describe modern tools and identify promising areas for the development of personnel marketing in the nuclear industry. The main result of the research is the justification of the expediency of using personnel marketing techniques and methods by subjects of the nuclear industry. It is concluded that targeted marketing tactics and a personnel-oriented strategy provide numerous social and economic effects that increase the strategic sustainability and stability of enterprises operating in the nuclear energy market, responsible for meeting the need for reliable low-carbon energy.

Keywords: Rosatom State Corporation, personnel marketing, nuclear industry, personnel management, value chain, customer orientation, staff loyalty, relationship marketing, nuclear energy.

Введение (Introduction)

Генеральный директор Госкорпорации «Росатом» Алексей Лихачёв в своем обращении к участникам форума-марафона «Новое знание» отметил: «Нам нужны разные люди: не только физики, теоретики, инженеры. Нам нужны математики, аййтишники, лингвисты, экономисты, люди, владеющие иностранными языками. Нам нужны разные, нам нужны лучшие»*. Эта фраза наиболее емко и точно отражает современную потребность жизненно важной атомной отрасли в междисциплинарных ко-

мандах, где нужны не только «классические» отраслевые специалисты, но и эксперты из других сфер, для того чтобы решать комплексные задачи и внедрять инновации, соответствующие реализации национальной цели — достижение импортозамещения и технологического суверенитета. Корпоративный кадровый капитал и его состоятельность служат основой для осуществления страной возможности самостоятельно создавать, реализовывать на практике и контролировать ключевые технологии для обеспечения собственной

экономической независимости и безопасности. Целенаправленная управленческая деятельность в области развития собственного персонала и формирования его лояльности в отношении компании является ключевым элементом внутреннего маркетинга персонала.

Дефицит кадров остаётся заметной тенденцией 2025 года, и в такой ситуации актуальным трендом при осуществлении кадровой политики становится использование маркетинговых принципов, механизмов и приемов, служащих для привлечения,

* Карьера для студентов и выпускников [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://rosatom-career.ru/students> (дата обращения 12.10.2025).

удержания и мотивации квалифицированных специалистов. Учитывая специфику атомной отрасли (масштабные капиталовложения, обращение с радиоактивными отходами, высокая наукоемкость и технологичность, исключительные требования к экологичности, надежности и качеству продукции и услуг, а также к культуре безопасности [1], мультипликативный эффект), ей постоянно требуются кадры высочайшей квалификации, дисциплины и постоянного обучения.

Масштабные задачи по превращению ГК Росатом в глобальную компанию, лидера мирового рынка ядерных технологий, требуют последовательного повышения качества корпоративного управления в организациях, входящих в контур управления госкорпорации. Постоянно ведется работа по оптимизации системы корпоративных отношений с учетом внутренних (кадровая обеспеченность, лояльность сотрудников, система найма, продвижения, повышения квалификации сотрудников и т.д.) и внешних (ситуация на рынке рабочей силы, изменение российского и зарубежного трудового законодательства и пр.) факторов.

Целевая установка при написании данной статьи опирается на выявление современных тенденций, а также определение перспективных направлений развития маркетинга персонала в условиях атомной отрасли.

Прикладная значимость проводимого исследования заключается в анализе и оценке ключевых идей маркетинга персонала применительно к атомной отрасли, а также в разработке рекомендаций по успешному применению маркетинговых практик в части кадрового менеджмента на предприятиях ядерного энергетического комплекса.

Материалы и методы (Materials and Methods)

В качестве основных методов при написании статьи выступили теоретический анализ научной литературы по проблематике повышения эффективности труда за счет применения маркетинговых механизмов и систематизация имеющегося материала.

Для того чтобы выявить позицию авторов, чьи научные интересы за-

трагивают маркетинг персонала в отраслевом разрезе, проведен анализ публикаций на платформе научной электронной библиотечной системы eLIBRARY. Были заданы параметры поиска, который осуществлялся по ключевым словам, по названию публикации и в аннотациях работ. В качестве типов публикации выбраны: статьи в журналах; книги и материалы, опубликованные по результатам разного уровня конференций. Для того чтобы расширить исследуемую базу, был задан параметр расширенного поиска работ по интересующей теме с учетом морфологии (согласно словоформ русского языка).

По запросу «маркетинг персонала» найдено всего 397 работ, первая из которых датирована 2000 годом.

Стоит отметить, что ни по одному из следующих словосочетаний: «маркетинг персонала на АЭС», «маркетинг персонала в атомной (ядерной) отрасли», «маркетинг персонала на объектах атомной энергетики», «маркетинг персонала энергетического комплекса» не найдено ни одной публикации. Данный факт говорит о том, что хотя выбранная в качестве объекта настоящего исследования тема и носит принципиально важный и крайне актуальный прикладной характер, она недостаточно представлена в научной среде, что требует проработки теории вопроса и формирования методических рекомендаций для предприятий энергетической сферы.

В качестве теоретической основы исследования выступили труды следующих авторов (ученых и практиков):

- *Чашин В.В.*, который рассматривал методологические основы и механизмы осуществления адаптации персонала с позиции их применимости к реалиям постиндустриальной информационной экономики [2];
- *Демьянченко Н.В.* из Краснодарского филиала Плехановского университета в цикле своих статей по маркетингу персонала пишет о том, что полноценная мобилизация человеческого капитала открывает современным организациям источник устойчивого роста корпоративной конкурентоспособности [3, 4, 5];

— *Киселева В.А.* в своей работе рассуждает о том, всегда ли сотрудники проявляют лояльность к собственной компании, или уйдут по первому зову к конкуренту? По мнению автора, лояльность кадров следует развивать, и важным инструментом для этого является внутренний маркетинг, способствующий построению корректных коммуникаций внутри компании [6];

— *Попова О.И.* рассматривает причины проблем кадрового дефицита в России. На их основе предлагаются маркетинговые инструменты для привлечения, адаптации и удержания персонала. Особое внимание уделяется запросам поколения зуммеров [7];

— *Конкин В.О.* из Белгородского государственного научно-исследовательского университета пишет, что на рынке труда между работодателями и потенциальными или реальными сотрудниками складываются взаимоотношения, опирающиеся на разные интересы, и скоординировать их, направляя на достижение синергетического эффекта, позволяет маркетинг персонала [8].

Кроме научной литературы в качестве теоретической базы исследования авторы использовали также положения «Единой отраслевой политики Госкорпорации «Росатом» и ее организаций в области устойчивого развития», а также положения «Единого отраслевого порядка управления карьерой и преемственностью в Госкорпорации «Росатом» и ее организациях».

Результаты и обсуждение (Results and Discussion)

Развитие современной экономики обостряет для организаций проблему управления ключевыми ресурсами. Особенно актуальным при анализе используемых ресурсов компании становится учет кадрового потенциала, как ключевого фактора производства и основного критерия роста производительности труда.

Кадровый вопрос не просто стоит на повестке дня Госкорпорации «Росатом», он находится в зоне ее повышенного внимания. Для дальнейшего развития новых направлений

бизнеса, которые определяют будущее страны, корпорацию необходимо обеспечить образованными, квалифицированными, мотивированными, и не менее важно — лояльными специалистами. Можно утверждать, что сегодня хозяйствующие субъекты конкурируют друг с другом за подбор компетентных кадров.

80-летие атомной промышленности — это не только история технологических прорывов, но в первую очередь история людей «Росатома». Сегодня на предприятиях ГК работают более 420 тысяч человек. Вклад каждого из них неocenim для отрасли, будь то фундаментальное исследование ученого или ночная смена оператора реакторного цеха. Пока атомные ледоколы покоряют Арктику, а сварщики скрепляют швы ответственных конструкций, отрасль продолжает развиваться, развиваться благодаря кадровой экосистеме. В «Росатоме» все держится на людях и все зависит от их профессионализма, поэтому крайне важно максимально эффективно и комплексно использовать внутренний кадровый потенциал отрасли, чтобы каждому сотруднику было найдено наиболее правильное место для применения его профессиональных и надпрофессиональных компетенций и способностей. Этот функционал реализуется за счет инструментов комплекса маркетинга персонала.

По словам Андрея Бешко, заместителя директора департамента кадровой политики ГК «Росатом», «фокус внимания корпорации ориентирован на бизнес и его успех. Бизнес делают люди, успешный бизнес делают высокопрофессиональные, амбициозные, вовлеченные и сплоченные команды. Задача служб персонала — помочь сформировать и удержать такие команды, а также предоставить им все необходимые условия для достижения успеха»**. Ориентация ГК «Росатом» на собственный персонал как на внутренних клиентов рассматривается как один из факторов рыночного успеха корпорации. В рамках маркетингового подхода к управлению персоналом удовлетворенность контактного персонала способствует повышению возможно-

стей организации в более полном и эффективном удовлетворении потребностей потребителей.

Продукция многопрофильного холдинга, коим является «Росатом», уже давно вышла за пределы энергетики, машиностроения и цифровой сферы. Атомные технологии теперь помогают решать проблемы планетарного масштаба. Диверсификация деятельности, повлекшая за собой появление ее новых видов и освоение новых рынков сбыта, свидетельствует о принципиальной важности использования маркетинговых приемов, в том числе маркетинга внутрифирменного персонала. Разрабатывают такие технологии именно люди. Несмотря на внешние вызовы и открытое противодействие со стороны недружественных государств, «Росатом» сегодня — мировой лидер по строительству атомных электростанций. Из 27 возводимых сегодня экспортных атомных энергоблоков 24 строят российские специалисты. Эти внушительные цифры дают право утверждать, что Россия является кузницей талантов, в том числе в сфере атомной энергетики.

Но всего этого не было бы в случае неверно выбранной «кадровой траектории». Стратегический подход «Росатома» к поиску, привлечению, обучению, удержанию и мотивации квалифицированных кадров в условиях высокой конкуренции и технологических изменений опирается на принципы маркетинга, благодаря использованию которых происходит не просто удовлетворение кадровых нужд корпорации, но и формирование привлекательного бренда работодателя, а он, в свою очередь, служит гарантом вовлеченности и усиления степени лояльности персонала.

Зачастую многие авторы отождествляют маркетинг персонала с кадровой политикой компании, хотя на самом деле он (маркетинг) является одним из инструментов ее (политики) реализации. И если кадровая политика — это принципы и правила управления персоналом в части его поиска, подбора, развития, стимулирования к труду, то маркетинг персонала формирует привлекательный имидж

работодателя, для того чтобы все перечисленные элементы кадровой политики принесли наибольшую отдачу. Можно сказать, что кадровая политика задает цели, а маркетинг персонала их реализует.

Маркетинг персонала сегодня — это не просто дань моде или красивый термин, заимствованный из зарубежной практики, это действенный инструмент для реального решения кадрового кризиса. Маркетинг персонала в атомной отрасли имеет некоторые специфические черты, обусловленные особенностью самой атомной энергетики, как объекта управления (прежде всего это соблюдение мер, направленных на обеспечение ядерной и радиационной безопасности) [9]. Он фокусируется на долгосрочной перспективе, рассматривая как потенциальных, так и существующих сотрудников как клиентов, для которых создается уникальное ценностное предложение (условия работы) и выстраивается интегрированная коммуникация «руководитель—подчиненный».

К методам управления маркетингом персонала относятся: экономические стимулы, основанные на материальном поощрении сотрудников для продуктивного результата труда, социально-психологическое воздействие (корпоративная культура), построенное на наличии гласных и негласных правил, поощряющих или запрещающих определенные действия, организационно-административные механизмы, включающие распределение полномочий, стиль подчинения, осуществление контроля.

В качестве ключевых задач маркетинга персонала в ГК «Росатом» выступают следующие:

- ♦ формирование системообразующей нормативной базы в области управления персоналом и социальной защиты работников Госкорпорации, а также участие в разработке, внедрении и контроле исполнения кадровой политики и единой политики по формированию системы мотивации и социальной защиты работников в Госкорпорации и в подведомственных организациях;

** Кадровый потенциал в центре внимания [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://atomvestnik.ru/2025/07/27/kadrovyy-potencial-v-centre-vnimaniya/>.

- ♦ формирование оптимальной организационной структуры, комплектование Госкорпорации и ее организаций высококвалифицированным и мотивированным персоналом;
- ♦ развитие системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации специалистов в области использования атомной энергии в соответствии со стратегией развития отрасли;
- ♦ организация работы по формированию и поддержанию в актуальном состоянии отраслевого кадрового резерва;
- ♦ координация и контроль вопросов организации управления персоналом в подведомственных организациях Госкорпорации;
- ♦ разработка, внедрение современных методов, технологий и инструментов управления персоналом;
- ♦ формирование, поддержание и развитие корпоративной культуры Госкорпорации;
- ♦ организация работы по документационному, информационному и методическому обеспечению процессов управления персоналом^{3*}.

Корпорация как работодатель предлагает обширные возможности для постоянного развития персонала и как следствие укрепления его лояльности как внутреннего клиента:

- ♦ развитие руководителей высшего, среднего, начального звена;
- ♦ развитие молодых специалистов;
- ♦ повышение уровня мотивации и вовлеченности сотрудников;
- ♦ развитие компетенций целеполагания;
- ♦ развитие партнерского взаимодействия;
- ♦ развитие компетенций участников международного бизнеса «Росатома», в том числе обучение иностранным языкам;
- ♦ развитие компетенций по управлению ESG-трансформацией, управлению проектами, управлению изменениями;
- ♦ обучение по ПСР и культуре безопасного поведения на рабочем месте;

- ♦ обучение и развитие разработчиков программ обучения;
- ♦ развитие менторов и наставников, экспертов по построению карьеры;
- ♦ развитие амбассадоров бренда Росатома;
- ♦ развитие «мягких» навыков и метакомпетенций;
- ♦ управление эмоциями, стрессом и работа с профессиональным сообществом;
- ♦ повышение цифровой грамотности и т.д.

Все эти программы успешно и на регулярной основе реализуются руководством ГК и направлены на формирование приверженного коллектива, что является основной задачей внутреннего маркетинга персонала.

Инструменты, которые использует ГК «Росатом» при осуществлении маркетинга персонала, включают современные методы привлечения, удержания и мотивации сотрудников, такие как: система вознаграждения и мотивации, а также нематериально-стимулирования; программа по развитию карьеры «Моя карьера в Росатоме», использование единого карьерного портала <https://rosatom-career.ru/>, карьерное консультирование, программа развития управленческого кадрового резерва, программа для молодых работников «Энергия лидерства», проект «Школа руководителей», система непрерывного развития «Рекорд», тренингов и обучения; исследование вовлеченности персонала через регулярные опросы общественного мнения, использование полученной аналитики для принятия управленческих решений отраслевого уровня; внутренние коммуникации (блоги, рассылки); формирование и развитие бренда работодателя через корпоративную академию «Росатома»; профориентационные мероприятия (ярмарки вакансий, уроки атомных знаний, курсы профессионального мастерства и научно-технических докладов, стажировки, в том числе зарубежные); программы развития массового спорта, популяризация здорового

образа жизни, реализация корпоративного проекта «Территория культуры Росатома»; волонтерство и благотворительность.

Маркетинг персонала в ГК «Росатом» характеризуется фокусом на развитии талантов и компетенций, создании открытой культуры доверия, обеспечении социальной защищенности и преемственности поколений, при этом сохраняя принципы меритократии (равных возможностей). Ключевые особенности кадрового маркетинга корпорации включают работу с передовыми технологиями, сильную командную динамику, гарантии занятости, глобальное присутствие и высокую среднюю зарплату.

Эффективность маркетинга персонала (HR-маркетинга) характеризуется тем, насколько успешно компания привлекает, мотивирует и удерживает таланты, сокращая затраты на найм и текучесть кадров, повышая производительность труда и приверженность кадрового состава. «Росатом» регулярно входит в число лидеров рейтинга лучших работодателей России по версии компании *HeadHunter*. Согласно рейтингу журнала *Forbes Russia*, еще в 2022 году ГК вошла в платиновую категорию рейтинга лучших работодателей России, получив высшие оценки по метрикам ESG (экология, социальная ответственность и корпоративное управление). В 2025 году при рейтинговании оценивались 40 параметров пяти направлений: сотрудники и условия труда, социальная ответственность, эффективность бизнеса и инновационное развитие, деловая репутация компании и мнения сотрудников. В исследовании участвовала 381 российская компания. «Росатом» по итогам оценки оказался в I (высшей) группе^{4*}.

Есть все основания полагать, что «Росатом» сочетает в своей работе государственную значимость и масштаб с современными подходами в маркетинге персонала, фокусируясь на его лояльности, профессионализме и преемственности в высокотехнологичной среде.

^{3*} <https://www.atomic-energy.ru/organizations/departament-upravleniya-personalom-goskorporatsii-%25C2%25ABrosatom%25C2%25BB> (дата обращения 17.11.2025).

^{4*} «Росатом» вошел в число лучших работодателей России [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://strana-rosatom.ru/2025/11/17/rosatom-voshel-v-chislo-luchshih-rabot-2/> (дата обращения 17.11.2025).

Заключение (Conclusion)

Подводя итог, ещё раз обратимся к высказыванию Алексея Лихачёва, которое можно считать «лозунгом человекоцентричности» ГК «Росатом»: «За любой самой прорывной технологией или наукой, будь то атомная станция, ядерная медицина или атомный ледокол, стоят люди,

преданные своему делу, увлеченные и жаждущие новых открытий». В основе «Росатома» не правила и приказы, а ценности: «Безопасность», «Уважение», «Ответственность за результат», «Эффективность», «Единая команда» и «На шаг впереди». Именно они определяют принципы принятия решений и прави-

ла взаимодействия, но главное — объединяют сотрудников в единую «семью». Маркетинг персонала служит инструментом достижения данной установки и целевого ориентира всей атомной отрасли.

Поступила в редакцию 10.11.2025
Принята к публикации 12.12.2025

ИСТОЧНИКИ (References)

1. Развитие культуры безопасности на промышленном предприятии (на примере Филиала АО «АЭМ-технологии» «Атоммаш» в г. Волгодонск) / Т. С. Попова, В. А. Руденко, А. А. Попов [и др.] // Глобальная ядерная безопасность. — 2023. — № 4(49). — С. 60-70. — DOI 10.26583/gns-2023-04-08. — EDN WUVYUP.
2. Чашин, В. В. Маркетинг персонала как инструмент управления неопределенностью внутренней среды предприятия при адаптации персонала / В. В. Чашин // Актуальные вопросы экономических наук. — 2011. — № 22-1. — С. 131-135. — EDN RLSXWX.
3. Демьянченко, Н. В. Маркетинг персонала как элемент корпоративной стратегии современных организаций: теория и методология холистической парадигмы / Н. В. Демьянченко // Практический маркетинг. — 2017. — № 5(243). — С. 34-39. — EDN YOANKX.
4. Демьянченко, Н. В. Маркетинг персонала. Статья 4. Исследование состава, особенностей и оценка эффективности применения методов и инструментов маркетинга персонала в деятельности современных российских организаций / Н. В. Демьянченко // Практический маркетинг. — 2017. — № 8(246). — С. 21-31. — EDN ZCQCEZ.
5. Демьянченко, Н. В. Маркетинг персонала. Статья 3. Организационные аспекты маркетингового взаимодействия с персоналом современных предприятий и организаций / Н. В. Демьянченко // Практический маркетинг. — 2017. — № 7(245). — С. 21-25. — EDN YUBPXV.
6. Киселева, В. А. Внутренний маркетинг компании и эффективность работы персонала / В. А. Киселева // Российское предпринимательство. — 2013. — № 3(225). — С. 81-84. — EDN PWLBGJ.
7. Попова, О. И. Маркетинг персонала в условиях дефицита кадров / О. И. Попова // Управление персоналом в условиях кадрового дефицита: сборник научных статей Всероссийской научно-практической конференции, Екатеринбург, 06 февраля 2025 года. — Екатеринбург: Уральский государственный университет путей сообщения, 2025. — С. 59-63. — EDN GXFUZU.
8. Конкин, В. О. Маркетинг персонала и его значение в современных рыночных условиях / В. О. Конкин // Практический маркетинг. — 2024. — № 6(324). — С. 31-35. — DOI 10.24412/2071-3762-2024-6324-31-35. — EDN CNBXGN.
9. Особенности атомной энергетики как объекта управления / М. В. Головкин, Ю. В. Вертакова, В. Е. Галковская, А. Н. Сетраков // Глобальная ядерная безопасность. — 2021. — № 3(40). — С. 75-84. — DOI 10.26583/gns-2021-03-08. — EDN WXQFYA.

ОСОБЕННОСТИ РАБОТЫ С КОНТЕНТ-МАРКЕТИНГОМ ПРИ РАБОТЕ С «ОКНОМ ВДОХНОВЕНИЯ» НА РЫНКЕ ЛКМ

Content marketing in the «window of inspiration» on the paint and coating market



Пучков Дмитрий Михайлович,

аспирант, Московский Финансово-Промышленный Университет «Синергия»; г. Москва, Россия, Ленинградский пр. 80

Puchkov Dmitry Mikhailovich,

Postgraduate student, Moscow Financial and Industrial University «Synergy»; 80 Leningradsky ave., Moscow, Russia
poutschkov@mail.ru

<https://orcid.org/0009-0006-1975-3506>

В статье рассмотрены особенности разработки контент-стратегии для работы с потребителем на ранней стадии осознания потребности на рынке лакокрасочных материалов. Вводится и обосновывается концепция «окна вдохновения», трактуемого как ключевая начальная фаза в процессе потребительского принятия решений. Анализ строится на классической модели покупательского поведения Дж. Энджела, с фокусом на переходном этапе от латентной потребности к её осознанию. На основе этой модели автором разработана упрощенная структура цикла покупки, в которой основные стадии агрегированы в логические блоки. Эмпирическая часть исследования включает сегментацию аудитории рынка лакокрасочных материалов. Для каждого выявленного сегмента определена и детализирована уникальная типология контент-инструментов, наиболее релевантных для воздействия на разных этапах принятия решения. Определены ключевые метрики эффективности контента для каждого сегмента, связывающие глубину взаимодействия с последующей конверсией. Практическим результатом работы является система рекомендаций для производителей и дистрибьюторов лакокрасочных материалов по построению измеримой контент-стратегии, направленной на расширение аудитории, усиление бренда и увеличение продаж через активное использование контента.

Ключевые слова: контент-стратегия; поведение потребителей; окно вдохновения; потребительский выбор; рынок лакокрасочных материалов; строительные материалы.

The article discusses the features of developing a content strategy for working with consumers at an early stage of realizing the need for paint and varnish materials on the market. The concept of the «window of inspiration» is introduced and justified, interpreted as a key initial phase in the consumer decision-making process. The analysis is based on the classical model of J. R.R. Tolkien's purchasing behavior. Angela, with a focus on the transition from latent need to its awareness. Based on this model, the author has developed a simplified structure of the purchase cycle, in which the main stages are aggregated into logical blocks. The empirical part of the study includes segmentation of the paint and varnish materials market audience. For each identified segment, a unique typology of content tools has been identified and detailed, which are most relevant for influencing different decision-making stages. Key metrics of content effectiveness for each segment have been identified, linking the depth of interaction with subsequent conversion. The practical result of the work is a system of recommendations for manufacturers and distributors of paint and varnish materials on building a measurable content strategy aimed at expanding the audience, strengthening the brand and increasing sales through the active use of content.

Keywords: content strategy; consumer behavior; window of inspiration; consumer choice; paint and varnish materials market; building materials.

Введение (Introduction)

Текущее исследование направлено на развитие теоретико-методических основ для построения контент-стратегий и комплексных программ маркетинговой поддержки в секторе лакокрасочных материалов (ЛКМ). Практическая значимость работы заключается в создании инструментария для повышения рыночной конкурентоспособности товарного предложения за счёт адресного удовлетворения актуальных и перспективных потребностей конечного потребителя.

Задачи исследования:

- ♦ определить ключевые типы контента, релевантные для разных потребителей из «окна вдохновения»;
- ♦ сопоставить типы контента с сегментами потребителей ЛКМ;
- ♦ предложить каналы распространения для каждого типа контента;

♦ сформулировать критерии оценки эффективности контент-стратегии в «окне вдохновения».

В результате исследования сформирован методологический комплекс, регламентирующий внедрение организационно-экономического механизма планирования контента для предприятий рынка ЛКМ. Ключевой особенностью механизма является его адаптивность, обеспечивающая кастомизацию в соответствии с тремя параметрами: характеристиками целевого потребительского сегмента, выбранной стратегией брендового позиционирования и структурой маркетинговой поддержки товара.

Актуальность исследования обусловлена запросом рынка ЛКМ на принципиально новые механизмы коммуникации с потребителем. Ключевым ресурсом для формирования

таких механизмов становится стратегически выверенный контент-маркетинг. Классическая парадигма, основанная на экстенсивном наращивании рекламного давления и традиционных промо-активностей, демонстрирует предельную эффективность, что диктует необходимость её трансформации за счёт внедрения инструментов интегрированных цифровых коммуникаций. Тем не менее, при анализе корреляции между динамикой спонтанного знания и медиаинвестициями на рынке ЛКМ за 2022–2024 год по методу прямых аналогий, был сделан вывод, что «необходимо искать новые точки входа к потребителю, так как охватная реклама «в лоб» имеет предел эффективности*. Кроме того, мы наблюдаем тенденцию к заклатеренности

* Стоит ли стремиться к росту спонтанного знания. Исследование Mera by Okkam [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.sostav.ru/publication/stoit-li-stremitsya-k-rostu-spontannogo-znaniya-74024.html?ysclid=mjfvclhvmn23289396> (дата обращения 10.11.2025).

рекламного канала. Так согласно исследованию Мера, проведенному совместно со специалистами МГУ им. М. В. Ломоносова, в среднем доля состоявшихся зрительных контактов с диджитал-рекламой на десктопе составляет 54%, на мобильных устройствах — 62%**. Компании производители и дистрибьюторы сталкиваются с необходимостью преодолеть информационный шум и повысить внимание аудитории к рекламе. «Окно вдохновения» может стать не просто новой точкой входа на этом этапе потребительского решения, но и частью наименее занятого конкурентами потребительского пути.

Научная новизна работы заключается в методологическом обосновании разработки контент-стратегии, основанной на модели процесса принятия потребительского решения. В качестве ключевого предмета анализа выделена досознательная стадия этого процесса, роль которой в маркетинговых коммуникациях сектора ЛКМ традиционно недооценена. Авторская модель позволяет компаниям-производителям и дистрибьюторам формировать дифференцированные маркетинговые стратегии. Это достигается через синтез двух подходов: 1) сегментации потребительской аудитории на основе поведенческих критериев и 2) проектирования целевого контента для каналов дистрибуции, соответствующего идентифицированным сегментам и стадии «окна вдохновения».

Материалы и методы (Materials and Methods)

Методологическую основу исследования составил комплекс теоретических и эмпирических методов. Теоретические положения, касающиеся развития механизма планирования контент-стратегии и таргетинга на потребительские сегменты на досознательной стадии принятия решения, были обоснованы путем применения сравнительного и структурно-логического анализа, а также методов обобщения и систематизации данных. Эмпирическая проверка

и детализация модели обеспечивались методами наблюдения и контент-анализа.

На первом этапе исследования через анализ алгоритмов покупательского поведения, на основании модели Джеймса Ф. Энджела, Роджера Д. Блэкпула и Пола У. Миниарда, была выявлена дополнительная точка входа к потребителю. Автором было определено понятие «окна вдохновения» как стадии потребительского решения, которое идет до осознания потребности покупке. Было зафиксировано наличие значимой конверсии из «окна вдохновения», а также его емкость.

В результате исследования обоснована необходимость стратегического подхода к воздействию на потребителя до момента осознания им потребности. Рекомендация для бизнес-единиц заключается в том, чтобы коммерческие и маркетинговые функции совместно использовали методы стимулирования, калибруя их в зависимости от трёх контекстуальных факторов: сакральности товара, вовлечённости потребителя и закланности рынка.

Кроме того, на данном этапе был сформулирован подход к дефиниции контент-маркетинга и систематизация существующих научных взглядов на контент.

На втором этапе, на основании структурно-логического анализа исследования Mpower, были выявлены 3 ключевых сегмента покупателей ЛКМ и оценена их конверсия «из окна вдохновения» на основе замера ключевых свойств краски по металлу Hammerite.

На третьем этапе была разработана модель контент-стратегии для «окна вдохновения», а также ее критерии эффективности.

В качестве методологического фундамента исследования использован концептуальный аппарат науки о поведении потребителей. Данная междисциплинарная область изучает процессы, деятельность и решения отдельных лиц, групп или организаций, связанные с приобретением, использованием и распоряжением товарами и услугами, а также эмоцио-

нальные, ментальные и поведенческие реакции, сопутствующие этим действиям.

Формирование дисциплины восходит к работам экономистов неоклассической школы начала XX века, а её институционализация в структуре маркетингового знания произошла в 1940-х—1950-х годах. Предметом настоящего анализа выступает конечный потребитель, что соответствует ключевой парадигме данной науки, исследующей влияние эмоций, установок и предпочтений на покупательское поведение. Понимание глубинных потребительских мотивов достигается через синтез подходов психологии, социологии, социальной антропологии и поведенческой экономики.

Для операционализации процесса принятия решений и определения места концепции «окна вдохновения» в его структуре была выбрана классическая модель Энджела, Блэкпула и Миниарда (*Engel, Blackwell, Miniard*). Эта комплексная модель, впервые предложенная Дж. Энджелом, Д. Коллатом и Р. Блэквулом в 1968 году и впоследствии неоднократно модернизированная с учетом новых эмпирических данных, является одной из наиболее устоявшихся и детализированных в научной литературе [1].

Концепция «окна вдохновения» определяется как особая фаза потребительского цикла, предшествующая активному информационному поиску. В этот период потребитель, уже обладая определенным уровнем вовлеченности в категорию, оказывается восприимчив к внешним стимулам и демонстрирует готовность к продолжительному взаимодействию с брендом, при этом ещё не перейдя к стадии осознанной потребности.

Модель процесса принятия решения, лежащая в основе анализа, структурирована по классическим стадиям, сформулированным в рамках теории диффузии инноваций Э. Роджерса [2].

1. *Осознание потребности.* Ключевым фактором на этой стадии выступает продуктовая память,

** Global Functional Drinks, MediaMind и AstraLab: как ИИ возвращает внимание к видеорекламе [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://vc.ru/growth/2620478-kak-global-functional-drinks-i-astralab-ispolzuyut-ii-dlya-videoreklamy?ysclid=mjfv9oj13502373636> (дата обращения 27.11.2025).

включающая такие элементы как спонтанная и наведенная известность бренда, а также его позиция в рейтингах (например, топ-10 в категории).

2. *Поиск информации.* Состоит из двух компонентов: внутреннего поиска (актуализация имеющихся знаний) и внешнего влияния (среды).
3. *Оценка альтернатив.* На данном этапе решающую роль играют сформированные убеждения, установки и намерения потребителя. На эту же стадию он может вернуться в случае возникновения когнитивного диссонанса после покупки.
4. *Покупка.* Решение на этой стадии в значительной степени детерминировано индивидуально-личностными факторами.
5. *Результат покупки (Когнитивный диссонанс).* Итоговая стадия, которая приводит либо к удовлетворенности, либо, в случае неудовлетворенности, возвращает потребителя на этап оценки альтернатив, инициируя новый цикл рассмотрения.

В качестве методологии текущего исследования используется классическая линейная модель принятия потребительского решения, соответствующая традициям позитивистского подхода. Однако вводимая концепция «окна вдохновения» обладает значительным эвристическим потенциалом и в рамках интерпретивистской парадигмы. Последняя рассматривает потребительское поведение как иррациональное, но при этом внутренне логичное и «предсказуемым образом» структурированное [3]. С этой точки зрения,

триггеры, возникающие в «окне вдохновения», способны инициировать новый цикл рассмотрения товара, выступая ключевым фактором вовлечения.

После определения «окна вдохновения» необходимо дать трактовку дефиниции контент-маркетинга. Проведенный анализ научной литературы позволил выявить множественность подходов к трактовке его сущности. Основополагающий вклад в формирование данного понятия применительно к сфере экономических отношений был сделан Дж. Пулицци, который определял контент-маркетинг в качестве стратегии, нацеленной на создание и дистрибуцию востребованного целевой аудиторией контента для ее последующего вовлечения и побуждения к совершению целевых действий, выгодных компании [4]. В результате анализа и синтеза существующих теоретических позиций в исследовании сформирована классификация методологических подходов к контент-маркетингу (табл. 1) [5, 6, 7, 8, 9, 10], включающая три ключевых направления:

1. *Информационный подход.* Интерпретирует контент-маркетинг преимущественно как задачу по производству и дистрибуции сведений о продукте, при этом глубинный анализ запросов целевой аудитории не является приоритетным.
2. *Социально-ориентированный подход.* Рассматривает контент-маркетинг как инструмент, основной функцией которого является соответствие социальным ожиданиям и ценностям аудитории, что становится ключевым фактором вовлечения.

3. *Стратегический подход.* Позиционирует контент-маркетинг как комплексный инструмент достижения бизнес-целей компании, где удовлетворение информационных потребностей клиента является средством для получения экономического результата.

Сравнительный анализ существующих дефиниций выявляет формирование общего смыслового ядра рассматриваемой категории. Ядро понятия контент-маркетинга формируют такие устойчивые концептуальные элементы, как «потребитель», «информационные потребности», «контент», «бренд», «формирование доверия» и «привлечение аудитории». Однако, несмотря на единый набор категорий, их концептуальное наполнение и расставляемые акценты варьируются у разных авторов. В качестве существенного недостатка большинства представленных в литературе трактовок можно отметить отсутствие единого методологического базиса и четкого алгоритма реализации, что закономерно приводит к формированию неполных и противоречивых дефиниций. Таким образом, системного подхода к формированию целостного и методологически обоснованного определения на текущий момент не предложено. Применительно к контент-стратегии для работы с «окном вдохновения» автором рассматривается контент-маркетинг исключительно в стратегическом ключе как инструмент достижения максимальной конверсии в продажи, таким образом, в рамках данной статьи он является исключительно инструментом достижения экономических целей фирмы.

Таблица 1

Подходы к дефиниции контент-маркетинга
Table 1. Approaches to defining content-marketing

Содержание	Подход
Вид маркетинга, применяющий информационный контент для вовлечения потребителей [5]	информационный
Созданная и распространенная компанией информация, которая рассказывает ее историю [6]	информационный
Маркетинговые приемы, в основе которых создание и распространение ценной для потребителя информации с целью формирования доверия и привлечения потенциальных покупателей [7]	социально-ориентированный
Предоставление аудитории того контента, который не привязан к товару или услуге для привлечения внимания; эффективное создание и организация контента [8]	социально-ориентированный
Деятельность по созданию и распространению ценного и связанного с брендом контента среди клиентов или других целевых групп через цифровые платформы или печатные СМИ для достижения стратегических бизнес-целей [9]	стратегический
Процесс, согласно которому компания предоставляет пользователю ценный для него контент в обмен на лояльное отношение или целевое действие [10]	стратегический

Результаты обсуждения (Results and discussions)

На базе четырёхсегментной модели потребителей ЛКМ (*Mpower*) в исследовании предложена агрегированная трёхсегментная структура. Для этих результирующих сегментов проанализирована эффективность перехода из «окна вдохновения» к дальнейшим стадиям покупательского пути.

1. Сегмент «Интересуются темой дизайна»

- ♦ Объем в РФ: Более 40 млн человек.
- ♦ Индекс вовлеченности: 92%.
- ♦ Конверсия: 10% (расчетная оценка автора, выполненная на основе анализа восприятия ключевых свойств специализированной краски по металлу, например, *Hammerite*).

2. Сегмент «Планируют ремонт или завершили его в последние 6 месяцев»

- ♦ Объем в РФ: Более 37 млн человек.
- ♦ Индекс вовлеченности: 102%.
- ♦ Конверсия: 31,34% (верифицировано на основе статистики использования услуг компьютерной колеровки, например, системы *Robotin*).

Данный сегмент демонстрирует максимальный конверсионный потенциал. Рекомендация для рынка: именно на эту аудиторию следует направлять основные рекламные бюджеты и ключевые коммуникаци-

онные усилия производителям и дистрибьюторам ЛКМ.

3. Сегмент «Находятся в процессе активного ремонта»

- ♦ Объем в РФ: Более 18 млн человек.
- ♦ Индекс вовлеченности: 100%.
- ♦ Конверсия: 5% (экспертная оценка автора, основанная на данных о кросс-продажах эмалей в каналах современной торговли).

Для данного сегмента ключевой задачей является стимулирование дополнительного потребления. Практическая рекомендация: эффективной стратегией может стать предложение сопутствующих продуктов для расширения области покраски (например, продвижение эмалей серии «Легко обновить» для обновления мебели в дополнение к основным интерьерным краскам).

Автором систематизированы ключевые направления контента для данных сегментов, названы ключевые характеристики контент-стратегии и выделены ключевые метрики эффективности для каждого сегмента (табл. 2).

Для сегмента «интересуются темой дизайна» ключевой целью «окна вдохновения» будет первичное вовлечение потребителя. Даже если не произойдет моментальная конверсия в покупку, дополнительной выгодой может быть рост лояльной аудитории и вовлеченность в коммуникацию с брендом. Ключевой характеристи-

кой контент-стратегии данного сегмента будет являться более широкая вариативность используемого контента. Так в поисках «окна вдохновения» автором было проанализировано семантическое ядро с помощью системы Вордстат от Yandex. Вордстат — это инструмент, который показывает статистику поисковых запросов к Яндексу. Семантическое ядро (СЯ) — это набор ключевых слов, их форм и фраз, по которым сайт продвигается в поисковых системах. В нашем случае оба СЯ были собраны для проверки гипотезы, поэтому сайты с таким набором слов существуют лишь гипотетически, однако мы можем сделать выводы. Первое СЯ сделано на основе транзакционных, второе на основе нетранзакционных запросов. Нетранзакционные запросы указывают на потребительский интерес на стадии активного сбора данных, а не немедленного совершения сделки. С точки зрения маркетинга, они служат идеальным инструментом для взаимодействия с сегментом «Интересуются темой дизайна», который стремится к погружению в тему, поиску идей и вдохновению перед окончательным выбором. Например, это запросы «цвета в интерьере» или «какая краска для ванн». В результате исследования нетранзакционных запросов было получено вдвое больше, чем транзакционных (528 343 против 267 408) [11], что свидетельствует о широте вариативности контента, используемого для

Таблица 2

Ключевые типы контента и метрики эффективности по сегментам
Table 2. Key content types and performance metrics by segment

Сегмент	Тип контента для «окна вдохновения»	Метрики эффективности для контента «окна вдохновения»
Интересуются темой дизайна (Характеристика контент-стратегии: широкая вариативность контента)	Визуальный (фото, видео, мудборды)	Охват (Reach) ER (engagement rate) Среднее время сессии Кол-во созданных проектов Глубина просмотра/прокрутки Прирост подписчиков CTR (click trough rate)
	Интерактивный (ИИ-визуализаторы, квизы)	
	Экспертный (статьи, гайды, подкасты)	
Планируют ремонт (Характеристика контент-стратегии: конверсия в лид, фокус на поведенческих характеристиках)	Практический контент (гайды, чек-листы, калькуляторы на базе визуализаторов)	Количество регистраций Количество скачиваний Конверсия в лид (оставленные контакты) CVR (кол-во просмотров, приведших к конверсии) Просмотры и дочитывания CTR (click trough rate)
	Вебинары/онлайн-консультации	
	Отзывы и кейсы (UGC-контент, обзоры)	
Делают ремонт сейчас (Характеристика контент-стратегии: рост прямой конверсии и эффективность инструментов)	Стимулирующий контент (QR-коды, вовлекающие акции)	ROMI (Return on marketing investment) Количество активированных промокодов Скорость истощения пробников Конверсия по QR-коду CTR (click trough rate)
	Контент «на месте» (Пробники, POSM)	

продвижения для данного сегмента. Дополнительным бонусом в *digital*-продвижении будет снижение *CPC* (*cost per contact*) для достижения эффективных метрик.

Для сегмента «планируют ремонт» ключевой целью «окна вдохновения» будет конверсия в лид и смещение выбора в пользу бренда на стадии оценки. Ключевой характеристикой контент-стратегии данного сегмента будут являться поведенческие метрики (например, глубина просмотра сайта, дочитываемость материалов и др.), а также конверсия в качество лида и вовлеченность. Поскольку объем данного сегмента самый высокий, имеет место заклатеренность сегмента, в связи с чем особое внимание необходимо уделить качеству контента. Информация о товарах и услугах должна быть максимально глубокой, а картинки видео, желательно, чтобы были финально обработаны дизайн-студией или продакшеном. Для того, чтобы подтвердить тезис о заклатеренности сегмента агентством *MediaMind* был проведен А/Б тест, при котором один ролик был запущен в стандартном *OLV* (видео) формате, а второй в формате *Attention Video*, где был использован дополнительный *AI* интерактивный слой, реагирующий на потерю внимания потребителем. В итоге был зафиксирован прирост метрик внимания на 20–35% относительно классического видео^{3*}.

Для сегмента «делают ремонт сейчас» ключевой целью «окна вдохновения» будет стимулирование кросс-продаж и мгновенной конверсии. Ключевой характеристикой контент-стратегии данного сегмента будут являться рост прямой конверсии и эффективность используемых инструментов (например, скорость истощения пробников). Из-за низкой конверсии из «окна вдохновения» рекомендуется делать максимально вовлекающий контент на месте, который будет побуждать принимать дополнительные решения о покупке «на месте». Так, например, такие крупные производители ЛКМ как «АкзоНобель» или *Tikkivalla* делают специализированные магазины со специальными «зонами вдохнове-

ния». А те производители, которые работают с премиальным сегментом (например, *Benjamine Moore* или *Little Green*), имеют на полках в своих «Мастерских» менее 5% своего ассортимента. Остальные 95% пространства заполнены специальными зонами, где покупатель может посмотреть сочетания цветов, материалов, палитр и принять дополнительное решение о покупке. Поставщик краски люкс-сегмента *Flugger* пошел еще дальше и открыл в Москве свое собственное кафе для дизайнеров без прямых продаж с целью показать реальное использование красок для различных поверхностей в жизни и кросс-потребление строительных материалов для стимулирования дополнительных покупок.

Важным моментом контент-стратегии является сквозной инфоповод, который можно разбить по всему потребительскому пути и можно наложить на всю разработанную типологию контента для «окна вдохновения». Требования к нему будут особые. Он должен обладать всеми вышеобозначенными характеристиками контент-стратегии, которые были разбиты по сегментам. Кроме того, такой контент должен обладать релевантностью и экспертизой.

Для рынка ЛКМ можно выделить следующие типы инфоповодов для сквозного контента:

1. *Коллаборации с дизайнерами*. Например, коллаборация Компании «АкзоНобель» с дизайнером Викторией Малышевой, в которой были разработаны авторские палитры «Время, место и цвет», где городам России присваивалась определенная палитра цвета.
2. *Дизайн-премия*, где бренд ЛКМ может участвовать в качестве спонсора (пример, «АкзоНобель» и премия *ADD*) или учредить собственную премию (пример из смежной категории производителя древесных панелей «Эггер» *Egger design awards*)
3. *Цвет года*. На рынке РФ до 2024 года данная активность была представлена только двумя компаниями «АкзоНобель» и *Tikkivalla* в силу затратности мероприятия. В данных компаниях существуют

штатные международные институты цвета, которые весь год анализируют различные тенденции в различных смежных областях и раз в год выдают тот цвет, который максимально соответствует текущему мировому тренду. Например, цветом года 2026 у «АкзоНобель» будут являться три оттенка синего в цветовой гамме *Rhythm of Blues*.

Заключение (Conclusion)

В конкурентной среде рынка ЛКМ производителям и дистрибьюторам необходимо осваивать новые каналы взаимодействия с потребителем. Маркетинговым командам требуется анализировать поведение клиента на всех этапах принятия решения и целенаправленно воздействовать на него в период «окна вдохновения». При этом критически важно применять сегментированный и измеримый подход к контент-стратегии. Для каждого сегмента должен применяться специфический набор контент-инструментов — от интерактивных визуализаторов для генерации идей до практических гайдов и пробников для стимулирования немедленных решений. Эффективность данной стратегии подлежит количественной оценке через систему метрик, связывающих глубину взаимодействия с контентом и последующие бизнес-результаты. Таким образом, переход от пассивной рекламы к активному управлению «окном вдохновения» через целевой контент-маркетинг формирует устойчивое конкурентное преимущество и обеспечивает долгосрочный рост в условиях насыщенного рынка ЛКМ.

Разработанные в исследовании подход к контент-маркетингу и типология инструментария способствуют развитию теоретико-методических основ планирования маркетинговой поддержки для игроков рынка ЛКМ. Их применение позволяет выстраивать коммуникацию, дифференцированную по стадиям потребительского цикла, что обеспечивает адресное стимулирование на каждом этапе принятия решения.

Поступила в редакцию 10.11.2025
Принята к публикации 09.12.2025

^{3*} Global Functional Drinks, Mediamind и Astralab: как ИИ возвращает внимание к видеорекламе [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.sostav.ru/publication/keys-global-functional-drinks-79816.html> (дата обращения 10.12.2025).

ИСТОЧНИКИ (References)

1. Блэкуэлл Р. Д. Поведение потребителей / Роджер Д. Блэкуэлл, Пол У. Миниард, Джеймс Ф. Энджел; [Пер. с англ. Д. Раевская]. — 9-е междунар. изд.. — СПб. : Питер, Питер принт, 2002. — 621 с.
2. Rogers E.M. Diffusion of innovations (4th ed.). New York: The Free Press, 1995 544 p.
3. Мишин С.И. Методика управления поведением потребителя // Креативная экономика. — 2012. — Том 6. — № 9. — с. 89-95. — URL: <https://creativeconomy.ru/lib/4823>. — EDN PBQQCJ.
4. Pulizzi J. E. Content Marketing: How to Tell a Different Story, Break through the Clutter, and Win More Customers by Marketing Less (Business Books). USA: McGraw-Hill Education, 2013. 352 p.
5. Dunn D., Anderson F. A. Primer on Content Marketing: Thirty Ways to Make It Easier for Your Customer to Buy. Branding Communications, 2011. 8 p.
6. Handley, A. Content Rules: How to Create Killer Blogs, Podcasts, Videos, eBooks, Webinars (and More) That Engage Customers and Ignite Your Business. New Jersey, Wiley, 2012. 293 p.
7. Ноздрева, Р. Б. Как побеждать на рынке / Р. Б. Ноздрева, Л. И. Цыгичко. — Москва : Издательство «Финансы и статистика», 1991. — 304 с. — ISBN 5-279-00861-3. — EDN UZLLMZ.
8. Brenner M., Bedor L. The Content Formula: Calculate the ROI of Content Marketing and Never Waste Money Again. Marketing Insider Group, 2015. 104 p.
9. Hollebeek L.D., Macky K. Digital Content Marketing's Role in Fostering Consumer Engagement, Trust, and Value: Framework, Fundamental Propositions, and Implications // Journal of Interactive Marketing. 2019. №45. P. 27-41.
10. Koob C. Determinants of content marketing effectiveness: Conceptual framework and empirical findings from a managerial perspective // PLoS ONE. 2021. № 16(4). URL: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0249457>.
11. Пучков Д.М. Особенности принятия решения потребителем на стадии перехода к осознанию потребности в «окно вдохновения» // Д.М.Пучков // Практический маркетинг. — 2024. — №9(327). — с.19-22 — DOI 10.24412/2071-3762-2024-9327-18-22. — EDN RFQNY5.

ИНТЕГРИРОВАННЫЙ ПОДХОД К ОПИСАНИЮ ПОКУПАТЕЛЬСКОГО ПОВЕДЕНИЯ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ ЦЕЛЕВОЙ ГРУППЫ. ЧАСТЬ 1. ОТДЕЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ

*An Integrated Approach to Describing the Purchasing Behavior of Representatives of the Target Group.
Part 1. Selected Aspects*



Закусин Сергей Викторович,

к.т.н., заместитель генерального директора ООО Агентство «Компас Рисерч»; Москва, Россия, ул. Октябрьская, 60

Zakuskin Sergey Viktorovich,

PhD in Technical Sciences, Deputy General Director, Compass Research Agency LLC; 60 Oktyabrskaya St., Moscow, Russia

compass_research@mail.ru

Данные о покупательском поведении представителей целевой группы содержат значительный объём полезной информации для выявления поведенческих паттернов покупателей, выработки рекомендаций и разработки стратегии продвижения товаров/услуг/торговых марок/фирм. На их основе можно проектировать наиболее действенные подходы и способы организации продаж. Сводные (интегральные) показатели покупательского поведения (основанные, в первую очередь, на объёме и частоте покупок) могут использоваться как в маркетинговых исследованиях в качестве целевой функции, так и в контроле результативности рекламных, промо, PR-кампаний, а также отдельных мероприятий. В статье рассматриваются отдельные аспекты покупательского поведения – порядок принятия решения о покупке и причины, побудившие к покупке. Их анализ проведён на примерах из конкретных исследований методами описательной статистики в исходных (замеренных) величинах, а также в квантифицированных значениях, полученных с помощью оптимального преобразования данных. В результате выявлены группы схожих паттернов покупательского поведения, предложены способы привлечения потенциальных покупателей, получены оценки возможного объёма привлечённых представителей целевой группы.

Ключевые слова: целевая аудитория; покупательское поведение; принятие решения о покупке; причины, побуждающие к покупке; покупательская активность; эффективность позиционирования; имиджеобразующие факторы.

Data on the purchasing behavior of representatives of the target group contains a significant amount of useful information for identifying customer behavioral patterns, making recommendations, and developing a strategy for promoting goods/services/brands/firms. Based on them, you can design the most effective approaches and ways to organize sales. Summary (integral) indicators of customer behavior (based primarily on the volume and frequency of purchases) can be used both in marketing research as a target function and in monitoring the effectiveness of advertising, promotional, PR campaigns, as well as individual events. The article examines certain aspects of purchasing behavior – the order of making a purchase decision and the reasons that prompted the purchase. Their analysis is based on examples from specific studies using descriptive statistics methods in the initial (measured) values, as well as in quantified values obtained using optimal data transformation. As a result, groups of similar patterns of purchasing behavior were identified, ways of attracting potential buyers were proposed, and estimates of the possible volume of attracted representatives of the target group were obtained.

Keywords: target audience; purchasing behavior; making a purchase decision; reasons for making a purchase; purchasing activity; positioning effectiveness; image-forming factors.

Введение (Introduction)

Анализ информации о покупательском поведении представителей целевой группы является важнейшим этапом в подготовке продвижения товара/услуги/торговой марки/фирмы. На его основе можно сделать выводы о наиболее характерных подходах покупателей к приобретению товаров/услуг и обращению в конкретные фирмы, о побудительных причинах, порядке принятия решения о покупке, выборе мест покупки, частоте и объёме (интенсивности) покупок, причинах отказа от покупки и т.п.

Обычно используемый при этом аппарат описательной статистики даёт определённый объём информации о покупательском поведении. Однако намного больший объём результатов можно получить, применяя интегрированный подход к анализу, представленный в работах [1, 2, 3]. В частности, с его использованием может быть выявлена глубинная

структура поведения покупателей; при желании можно привязать её к другим классам характеристик целевой группы – социально-демографическим, психографическим, территориальным, а также к потребительским предпочтениям.

В указанных публикациях этот подход рассмотрен применительно к исследованию потребительских предпочтений, но он вполне пригоден и для анализа покупательского поведения. Можно аналогично выделить имиджеобразующие факторы (в данном случае – факторы покупательского поведения), которые укажут особенности покупательского поведения как самого по себе, так и в привязке к другим классам характеристик. Причём, в данном случае уместно построить целевую функцию исследования как раз на основе покупательского поведения, а другие классы характеристик рассматривать в привязке к ней. Области покупа-

тельского поведения каждого сегмента целевой группы будем ограничивать процентилями 15 и 85 (P^{15} и P^{85}) распределения значений имиджеобразующих факторов; в эту область попадут примерно 70% представителей целевой группы (или отдельного сегмента).

Вопросы потребительского поведения в настоящей работе рассматриваться не будут. Как следует из определения, потребительское поведение относится к потреблению товаров/работ/услуг, покупательское – к их покупке. Разницу в этих терминах проиллюстрируем на примере такого товара, как сахарный песок. В отношении него типичное потребительское поведение – это употребление нескольких грамм или десятков грамм ежедневно и (возможно) нескольких килограмм в период заготовки фруктов для хранения; в то же время, покупательское поведение – это покупка (часто) упаковок весом

1 кг, либо (редко) упаковок весом 5–10 кг, либо (раз в год или два) упаковки весом 50 кг.

В настоящей статье рассматривается анализ отдельных аспектов покупательского поведения, а именно — порядка принятия решения о покупке и причин, побуждающих к покупке. Полный анализ этой сферы самой по себе, а также в привязке к другим классам характеристик будет представлен в дальнейшем.

Изложение иллюстрируется примерами, подготовленными на основе данных двух маркетинговых исследований разных секторов рынка фармацевтических препаратов.

Материалы и методы (Materials and Methods)

Исследования, примеры из которых обсуждаются ниже, проводились с помощью массового опроса представителей целевой группы:

- (1) Опрашивались потребители фармпрепаратов на основе витамина А. Специфика изучаемого рынка заключается в том, что он состоит из нескольких секторов, слабо связанных между собой (препараты используются по нескольким разным назначениям). Ввиду этого в выборку было включено 900 респондентов, в т.ч. не менее 100 потребителей каждого препарата.
- (2) Опрашивались потребители препаратов для компенсации дефицита йода в организме. Объём выборки составил 400 респондентов.

В обоих случаях естественным образом возникла сегментация — выборка разделилась на реальных и потенциальных покупателей; первые покупают препараты с разной периодичностью (анализ не показал значимых различий между ними в зависимости от частоты покупок), вторые интересуются этой темой, но покупают очень редко (раз в год и реже). Объём сегментов в данном случае определить было невозможно, так как выборка была квотирована по реальным/потенциальным покупателям.

Анализ покупательского поведения проводился на базе оценки его аспектов представителями целевой группы. В настоящей работе он представлен в отдельных аспектах, в дальнейшем будет рассмотрен в совокупности

и в связи с другими классами характеристик рынка и целевой группы.

Спецификой сферы покупательского поведения является то, что большинство исследуемых величин имеет номинальный тип, простой (двухзначный) или множественный. Это накладывает определённые ограничения на применяемые методы анализа и анализируемые показатели, хотя саму схему анализа не меняет. В частности, напрямую ограничить области покупательского поведения нельзя, требуется сделать какие-то предположения или преобразования, усиливающие тип данных хотя бы до порядкового.

В исследовании (1) в отношении порядка принятия решения о покупке респонденту предъявлялось девять вариантов, которые соответствовали разным паттернам покупательского поведения, и предлагалось выбрать из них те, которые он использует в конкретных ситуациях; соответственно, ответы были закодированы серией двухзначных переменных, имеющих простой номинальный тип. Вследствие этого, для суммирования отдельных (дифференциальных) долей вариантов использовались правила *сложения множеств*, т.е. интегральная (накопленная) доля полагалась равной сумме заданных дифференциальных долей за вычетом долей респондентов, выбравших более одного варианта (этим исключался двойной счёт).

В исследовании (2) респондентам было предложено назвать основную причину, побудившую их купить препарат. Так как вариант ответа мог быть выбран только один, то ответы кодировались одной переменной, имеющей множественный номинальный тип. В данном случае для сложения отдельных (дифференциальных) долей вариантов используются обычные правила арифметики.

Обработка данных проводилась с помощью описательной статистики. Исходя из типа данных, первоначально исследовались только распределения ответов респондентов. Далее проводилась квантификация участвующих в анализе переменных в соответствии с методикой, изложенной в работе С.А. Айвазяна [4], которая позволила установить оптимальные интервалы между значениями каждой

переменной; в качестве критерия оптимизации использовалось наилучшее соответствие значений квантифицированных переменных и покупательской активности респондентов. Технически квантификация выполнялась на предварительном этапе нелинейного канонического корреляционного анализа (процедура *Overals* пакета программ *SPSS*). После этого появлялась возможность проводить анализ в интервальных показателях.

Так как в исследовании (1) варианты принятия решения о покупке рассматривались совместно, можно считать, что они являются значениями единого фактора, который назовём фактором принятия решения о покупке. Это тем более обоснованно, что после квантификации они действительно уложились на одну ось в установленном порядке и с оптимальными интервалами. В исследовании (2) аналогичный фактор (назовём его фактором побудительных причин) образуется естественным путём — это переменная, кодирующая ответы респондентов.

Оценка эффективности позиционирования проводилась по принципам, изложенным в одном из предыдущих исследований [5].

Результаты и обсуждение (Results and Discussion)

Анализ порядка принятия решения о покупке препаратов на основе витамина А.

В настоящем подразделе обсуждается ситуация, когда варианты рассматриваемого аспекта покупательского поведения *не являются взаимоисключающими*. Каждый респондент мог отметить несколько вариантов, характерных для него. Исходя из этого, его ответы кодировались серией двухзначных переменных, каждая из которых показывала, отметил ли респондент соответствующий вариант. Обсуждение иллюстрируется примерами исследования (1).

Области принятия решения о покупке по результатам замера

Пример 1. Построение областей принятия решения о покупке по результатам замера

Распределение респондентов в сегментах в зависимости от порядка принятия решения о покупке препаратов

приведено в *таблице 1* и на *рисунке 1*. Порядок представления вариантов принятия решения в данном случае — по убыванию доли респондентов во всей выборке, отметивших вариант как актуальный для себя (т.е. в таблице и на рисунке представлен вариационный ряд); интервалы между вариантами на графике положены равными. Использованное упорядочение позволяет выделить область принятия решения о покупке — это первые позиции вариационного ряда, для которых интегральная сумма достигнет 70% (или больше). В то же время, для характеристики центральной тенденции должна быть использована мода, как единственный допустимый показатель для номинальной переменной. Области для сегментов показаны на рисунке.

О графиках в форме линии с маркерами (здесь и ниже) напомним, что в рассматриваемом контексте сама линия никакого смысла не несёт, следует обращать внимание только на маркеры. В таблице 1 указаны доли респондентов, отметивших вариант как актуальный для себя, в процентах от объёма каждого сегмента: в столбцах ДД — дифференциальная (отдельная) доля, в столбцах ИД — интегральная (накопленная) доля. Сумма по столбцам ДД (дифференциальная доля) таблицы может превышать 100%, так как респондентам была предоставлена возможность выбрать более одного варианта ответа. Итог (последняя строка) по столбцам ИД (интегральная доля) таблицы не набирает 100% из-за наличия респондентов, затруднившихся ответить.

На рисунке 1 показано распределение респондентов в сегментах в зависимости от порядка принятия решения о покупке препаратов на основе витамина А (дифференциальная и интегральная доля в процентах от объёма сегмента). Чёрно-белыми шариками с буквой внутри показаны центры областей принятия решения для сегментов целевой группы (Р — реальные покупатели, П — потенциальные покупатели). Их координаты равны модам распределения для представителей сегментов, горизонтальные линии с засечками ограничивают интервалы, в которые попадают не менее 70% представителей

каждого сегмента. В таблице и на рисунке видны определённые различия между порядком принятия решения о покупке реальными и потенциальными покупателями. Статистически значимыми согласно критерию *H* Краскела-Уоллиса следует признать различия в покупках хорошо известного в любой аптеке, по советам знакомых/родственников и фармацевтов, а также лекарств одного и того же производителя. Тем не менее, области принятия решения сегментами практически совпадают, что подтверждает наблюдаемую на практике слабую пригодность общих критериев различия распределений для решения маркетинговых задач.

Области принятия решения о покупке по квантифицированной переменной

Пример 2. Построение областей принятия решения о покупке с использованием усиления типа данных

Чтобы очертить области принятия представителями сегментов решения

о покупке на более глубоком уровне, усилим тип (номинальной) переменной с помощью квантификации. Результаты квантификации, давшие оптимальный порядок и оптимальные интервалы между вариантами принятия решения о покупке, показаны в *таблице 2* и на *рисунке 2*; там же для сравнения приведены квантифицированные значения, которые получатся, если интервалы (в том же упорядочении) положить равными (предположение, часто используемое на практике). Варианты в данном случае упорядочены по возрастанию квантифицированных значений, которые центрированы и нормированы. Показаны квантифицированные значения переменной для вариантов принятия решения о покупке препаратов на основе витамина А, полученные в результате её оцифровки, для случаев равных и оптимальных интервалов между значениями.

В таблице и на рисунке видно, что квантифицированные значения, полученные разными способами, близки;

Таблица 1

Распределение респондентов в зависимости от порядка принятия решения о покупке препаратов на основе витамина А

Table 1. The distribution of respondents depends on the decision-making procedure for the purchase of vitamin A-based drugs

Вариант принятия решения	Реальные покупатели		Потенциальные покупатели	
	ДД	ИД	ДД	ИД
покупают хорошо известное в любой аптеке	34,9	34,9	44,8	44,8
покупают по советам знакомых/родственников	34,9	62,8	19,7	61,8
покупают по совету фармацевта в аптеке	31,0	78,3	18,1	68,8
покупают по совету врача	24,0	92,3	19,1	81,1
покупают хорошо известное в одном и том же месте	7,8	96,1	11,9	89,5
покупают лекарства одного и того же производителя	1,6	96,1	9,6	94,1
покупают известное по рекламе	2,3	96,1	6,5	95,3

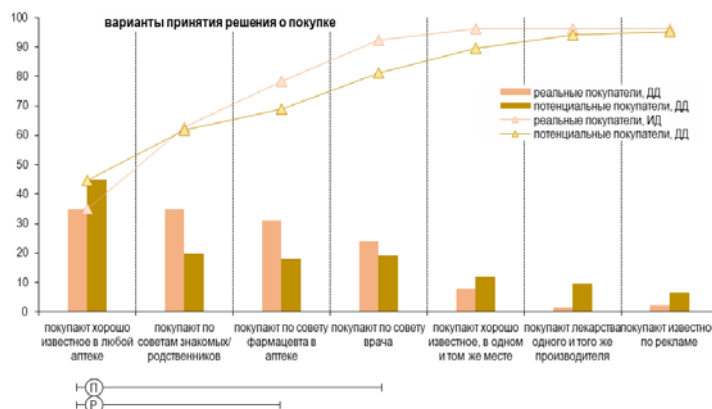


Рис. 1. Распределение респондентов в зависимости от порядка принятия решения о покупке препаратов на основе витамина А

Fig. 1. Distribution of respondents depending on the decision-making procedure for the purchase of vitamin A-based drugs

более того, порядок вариантов совпадает с представленным в таблице 1 и на рисунке 1. В принципе, это даёт основание не проводить оптимальную квантификацию, а просто построить вариационный ряд и положить интервалы между его значениями равными (хотя заранее увидеть эту возможность не удалось бы). Тем не менее, перейдём к анализу в значениях, квантифицированным оптимальным способом, так как они всё же дают более точное описание ситуации.

Распределение мнений респондентов по (оптимально) квантифицированной переменной представлено на *рисунке 3*, показатели идеальных областей сегментов — в *таблице 3*.

Показано распределение респондентов в сегментах в зависимости от порядка принятия решения о покупке препаратов. Ось абсцисс представлена квантифицированной переменной с оптимальными интервалами. По оси ординат отложена доля респондентов в процентах относительно объёма сегмента. Чёрно-белыми шариками с буквой внутри показаны центры областей принятия решения для сегментов целевой группы (Р — реальные покупатели, П — потенциальные покупатели). Их координаты равны средним арифметическим квантифицированных значений для представителей сегментов, горизонтальные линии с засечками ограничивают интервалы, в которые попадают 70% представителей каждого сегмента.

Рисунок 3 и таблица 3 показывают, что выводы из примера 1 в целом подтвердились. В данном случае этого можно было ожидать, так как порядок вариантов принятия решения при квантификации сохранился (что на практике бывает нечасто).

Пример 3. Анализ конфигурации областей принятия решения о приобретении препаратов на основе витамина А

Область изменения значений квантифицированного порядка принятия решения о покупке очерчена границами $Z^{\min} = -1,526$, $Z^{\max} = 1,145$, разность максимального и минимального значений ($Z^{\max} - Z^{\min}$) = 2,671. Показатели расплывчатости/компактности

Таблица 2
Преобразование переменной принятия решения о покупке препаратов на основе витамина А
Table 2. Transformation of the decision variable for the purchase of vitamin A-based drugs

Вариант принятия решения	Квантифицированное значение	
	равные интервалы	оптимальные интервалы
покупают хорошо известное в любой аптеке	-1,145	-1,145
покупают по советам знакомых/родственников	-0,700	-0,758
покупают по совету фармацевта в аптеке	-0,255	-0,480
покупают по совету врача	0,190	-0,456
покупают хорошо известное, в одном и том же месте	0,635	-0,006
покупают лекарства одного и того же производителя	1,080	1,220
покупают известное по рекламе	1,526	1,526

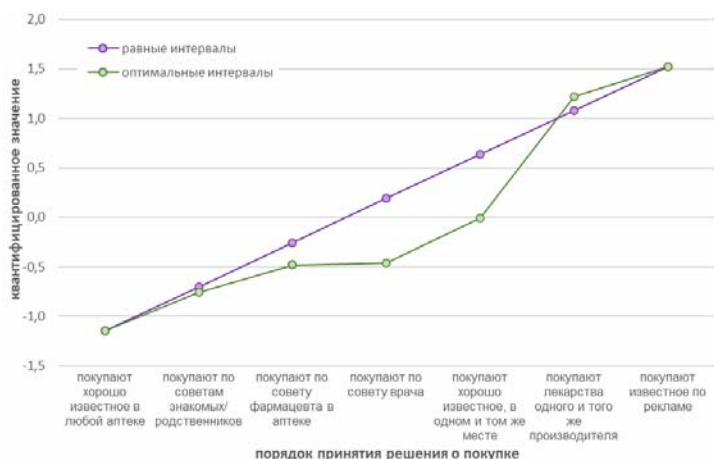


Рис. 2. Преобразование переменной для вариантов принятия решения о покупке препаратов на основе витамина А
Fig. 2. Variable transformation for decision-making options for the purchase of vitamin A-based drugs

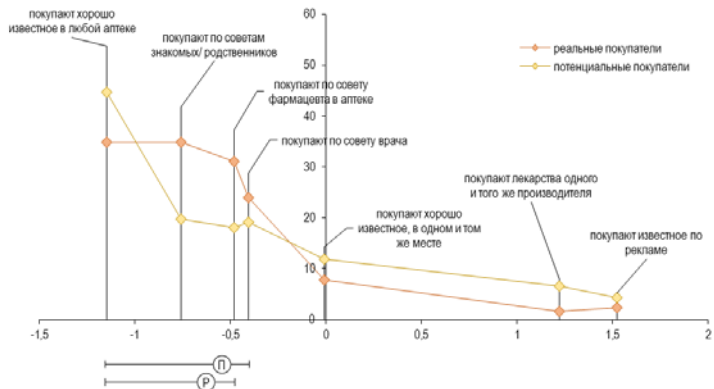


Рис. 3. Распределение респондентов по квантифицированной переменной принятия решения о покупке препаратов на основе витамина А
Fig. 3. Distribution of respondents by quantified variable of decision-making on the purchase of vitamin A-based drugs

Таблица 3
Показатели областей принятия решения о покупке препаратов на основе витамина А по квантифицированной переменной
Table 3. Indicators of decision-making areas for the purchase of vitamin A-based drugs by quantified variable

Сегмент	Среднее арифметическое	Нижняя граница	Верхняя граница
реальные покупатели	-0,63	-1,145	-0,480
потенциальные покупатели	-0,55	-1,145	-0,406

областей принятия решения сегментами реальных и потенциальных покупателей приведены в *таблице 4*.

Из таблицы 4 видно, что области принятия решения сегментами сформированы в достаточной степени. Важное дополнение к выводам из примера 1: области стали существенно более компактными — это снимает задачу их формирования.

Коэффициент дифференциации K^d областей принятия решения сегментами равен -0,90. Из этого (см. также рис. 3 и табл. 3) видно, что идеальные области сегментов практически совпадают, область реальных покупателей полностью покрывается областью потенциальных покупателей и составляет 90% от неё. Таким образом, фактор принятия решения о покупке для реальных и потенциальных покупателей не является дифференцирующим; соответственно, если стоит задача поиска их различий, то решать её надо в других разделах информации о целевой группе.

Рекомендации из анализа и оценка эффекта позиционирования

Пример 4. Рекомендации из анализа конфигурации областей принятия решения о приобретении препаратов на основе витамина А

Сосредоточимся на сегменте потенциальных покупателей, как основном резерве для расширения круга реальных покупателей; кроме того, из рисунка 3 и таблицы 3 следует, что реальные покупатели при воздействии на потенциальных также будут охвачены.

Из таблицы 1 видно, что в первую очередь необходимо повышать известность препарата и насыщение им торговой сети. Другой вариант — усилить воздействие на врачей и фармацевтов с целью побудить их давать пациентам / покупателям рекомендации приобретать продвигаемый препарат. Активизировать воздействие на потенциальных покупателей через знакомых / родственников впрямую вряд ли удастся; однако общая кампания повышения известности препарата и формирования позитивного отношения к нему, несомненно, даст положительный эффект и в этом направлении.

Обратим внимание, что эти варианты не являются взаимоисключающими, можно использовать их параллельно в разных сочетаниях. При этом возникает вопрос: как повлияют действия по какому-либо варианту на варианты, близкие к нему по значениям квантифицированной переменной (например, как активизация советов фармацевтов повысит воздействие через советы врачей). Решить его в настоящий момент невозможно, это требует специальных исследований.

Исходя из расположения вариантов в зависимости от квантифицированных значений переменной, просматриваются четыре возможные позиции по вариантам принятия решения о покупке, обозначенные $\Pi_i, i \in \{1, 2, 3, 4\}$. На *рисунке 4* показано распределение респондентов в сегментах целевой группы (в процентах от объёма каждого сегмента) по квантифицированной переменной порядка принятия решения о покупке препаратов на основе витамина А. На оси абсцисс золотистыми эллипсами отмечены возможные варианты позиционирования препаратов.

Исходя из возможных позиций, выбирается тактика привлечения потенциальных покупателей. Например, варианту «покупают хорошо известное в любой аптеке» отвечает тактика повышения известности и положительного отношения к препарату, а также развитие дистрибуции.

Пример 5. Оценка эффекта от вариантов продвижения препаратов на основе витамина А в зависимости от тактики продвижения

Возможные объёмы привлечённых потенциальных покупателей при различной тактике привлечения, основанной на порядке принятия решения о покупке и соответствующей позиции на рисунке 4, показаны в *таблице 5*. На ней приведены интегральные (накопленные) доли сегмента потенциальных покупателей (в процентах от объёма сегмента), которые могут быть привлечены при разной тактике продвижения препаратов в соответствии с позициями на рисунке 4.

В таблице видны предпочтительные тактики действий, базирующиеся на позициях, которые показаны на рисунке 4.

Таблица 4
Показатели расплывчатости/ компактности областей принятия решения о приобретении препаратов на основе витамина А
Table 4. Indicators of vagueness/ compactness of decision-making areas for the purchase of vitamin A-based drugs

Сегмент	Коэффициент расплывчатости K^p	Коэффициент компактности K^k
реальные покупатели	0,25	0,75
потенциальные покупатели	0,28	0,72

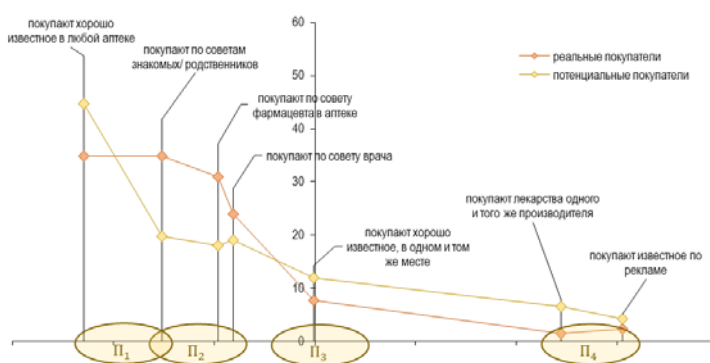


Рис. 4. Варианты продвижения препаратов на основе витамина А по квантифицированной переменной порядка принятия решения о покупке
Fig. 4. Options for the promotion of vitamin A-based drugs according to the quantified variable of the purchase decision.

Анализ причин, побудивших к покупке

В настоящем подразделе обсуждается ситуация, когда варианты рассматриваемого аспекта покупательского поведения являются взаимно-исключающими. Каждый респондент мог отметить только один вариант, наиболее характерный для него. Исходя из этого, его ответы кодировались одной переменной, значения которой указывали выбранный вариант (соответственно, она приобрела множественный номинальный тип). Обсуждение иллюстрируется примерами исследования (2).

Области побудительных причин по результатам замера

Пример 6. Построение областей побудительных причин по результатам замера

Распределение ответов (по сегментам реальных и потенциальных покупателей) приведено в таблице 6и на рисунке 5. Порядок представления вариантов в данном случае — по убыванию доли респондентов во всей выборке, отметивших причину как актуальную для себя (вариационный ряд); интервалы между причинами на графике положены равными. В таблице указаны доли респондентов, отметивших вариант как актуальный для себя, в процентах от объёма каждого сегмента: в столбцах ДД — дифференциальная (отдельная) доля, в столбцах ИД — интегральная (накопленная) доля. Проценты даны относительно числа респондентов, давших содержательные ответы; респонденты с ответами «другое», «затрудняюсь» и не давшие никакого ответа, исключены.

Для очерчивания областей побудительных причин возьмём начало вариационного ряда, дающее в сумме (интегральная доля) не менее 70% выборки. В сегменте реальных покупателей для этого достаточно взять одну причину, которая побуждает к покупкам искомый объём выборки.

На рисунке 5 показано распределение респондентов в сегментах в зависимости от причин, побудивших к покупке йодсодержащего препарата (дифференциальная доля в процентах от объёма сегмента). Чёрно-белыми шариками с буквой внутри

Таблица 5
Сравнение вариантов привлечения потенциальных покупателей препаратов на основе витамина А
Table 5. Comparison of options for attracting potential buyers of vitamin A-based drugs

Позиция	Тактика продвижения	Интегральная доля, %
П ₁	повышение известности и положительного отношения к препарату развитие дистрибуции	61,8
П ₂	воздействие на врачей воздействие на фармацевтов повышение известности и положительного отношения к препарату	45,4
П ₃	повышение известности препарата и отдельных точек его продажи	11,9
П ₄	активизация рекламы «раскрутка» марки производителя	15,2

Таблица 6
Распределение респондентов в зависимости от причин, побудивших к покупке йодсодержащего препарата
Table 6. The distribution of respondents depending on the reasons that prompted the purchase of an iodine-containing drug

Побудительная причина	Реальные покупатели		Потенциальные покупатели	
	ДД	ИД	ДД	ИД
назначение врача в государственном медицинском учреждении	70,6	70,6	49,0	49,0
назначение врача в коммерческом медицинском учреждении	13,1	83,7	12,3	61,3
советы знакомых	6,3	90,0	15,5	76,8
информация в СМИ (статьи, передачи)	6,9	96,9	7,7	84,5
увидел в продаже и решил купить	2,5	99,4	5,8	90,3
советы фармацевта в аптеке	0	99,4	5,2	95,5
реклама в СМИ	0,6	100	1,9	97,4
реклама в аптеках и медицинских учреждениях	0	100	1,9	99,3
советы распространителя биодобавок	0	100	0,6	100

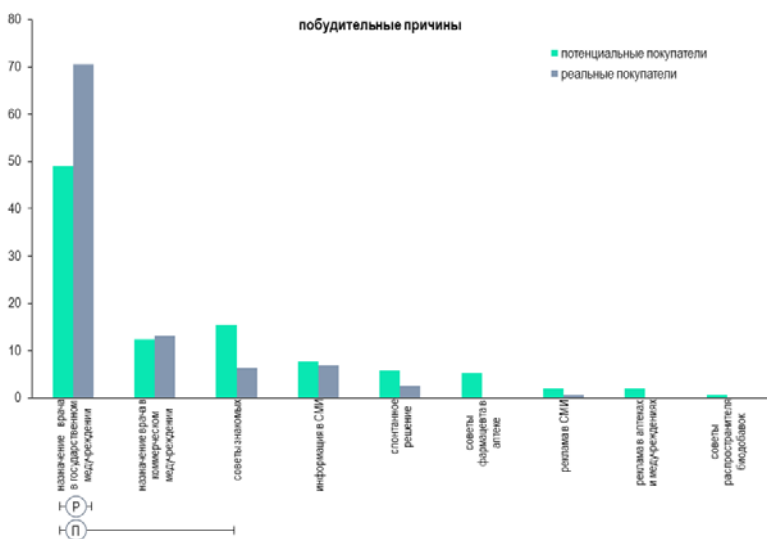


Рис. 5. Распределение респондентов в зависимости от причин, побудивших к покупке йодсодержащего препарата
Fig. 5. Distribution of respondents depending on the reasons that prompted the purchase of an iodine-containing drug

Таблица 7

Преобразование переменной причин, побудивших к покупке
йодсодержащего препарата
Table 7. Transformation of the variable of the reasons that prompted
the purchase of an iodine-containing drug

Побудительная причина	Квантифицированное значение	
	равные интервалы	оптимальные интервалы
назначение врача в государственном медицинском учреждении	-0,485	-0,485
назначение врача в коммерческом медицинском учреждении	-0,080	-0,092
информация в СМИ (статьи, передачи)	0,326	0,154
увидел в продаже и решил купить	0,731	1,061
советы знакомых	1,136	1,155
реклама в СМИ	1,541	1,406
реклама в аптеках и медицинских учреждениях	1,947	2,747
советы распространителя биодобавок	2,352	2,752
советы фармацевта в аптеке	2,757	2,757

Области побудительных причин по квантифицированной переменной

Пример 7. Построение областей побудительных причин с использованием усиления типа данных

Перейдём к анализу ситуации на более глубоком уровне, усилив тип (номинальной) переменной побудительных причин с помощью квантификации. Результаты квантификации способами равных и оптимальных интервалов показаны в таблице 7 и на рисунке 6. Варианты в данном случае упорядочены по возрастанию квантифицированных значений. Показаны квантифицированные значения для причин, побудивших к покупке йодсодержащего препарата, которые были получены в результате её оцифровки, для случаев равных и оптимальных интервалов между значениями.

В таблице 7 и на рисунке 6 видно, что квантифицированные значения, полученные разными способами, близки. Порядок, однако, несколько отличается от вариационного ряда (табл. 6 и рис. 5), что отсекает возможность проведения анализа на основе вариационного ряда с равными интервалами (принятую в практике маркетинговых исследований). Соответственно, анализ в значениях, квантифицированным оптимальным способом, даст более точное описание ситуации.

Распределение мнений респондентов по квантифицированной переменной представлено на рисунке 7, показатели областей побудительных причин для сегментов — в таблице 8.

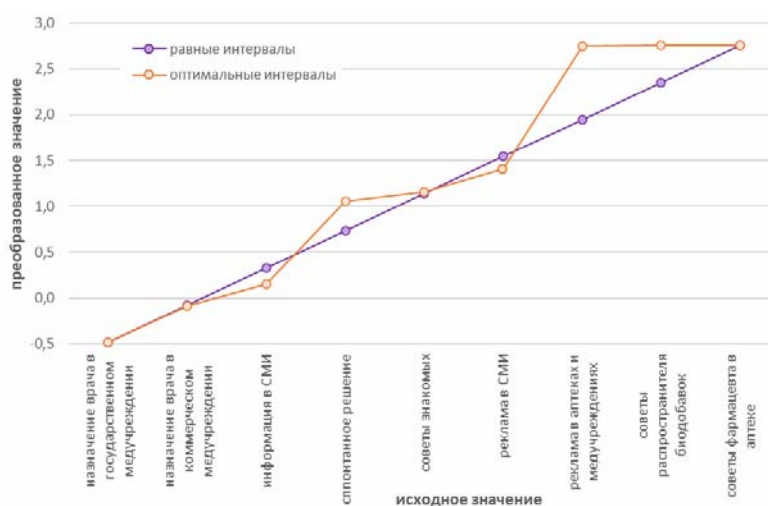


Рис. 6. Преобразование переменной причин, побудивших к покупке йодсодержащего препарата
Fig. 6. Conversion of the variable of the reasons that prompted the purchase of an iodine-containing drug

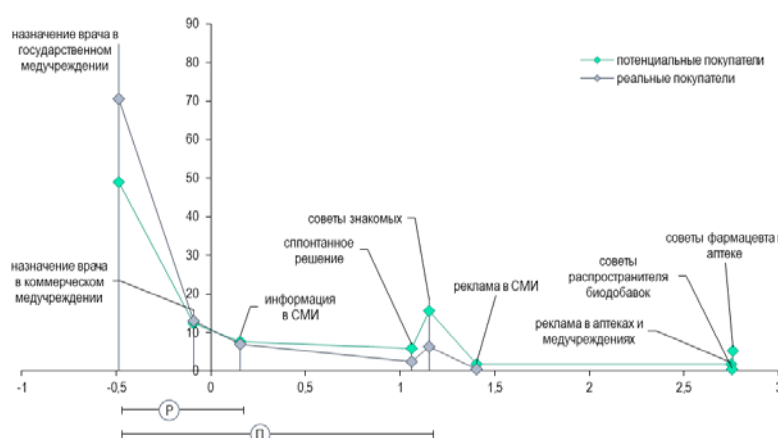


Рис. 7. Распределение респондентов по квантифицированной переменной причин, побудивших к покупке йодсодержащего препарата
Fig. 7. Distribution of respondents by quantified variable of the reasons that prompted the purchase of an iodine-containing drug

На рисунке 7 показано распределение респондентов в сегментах в зависимости от причин, побудивших к покупке йодсодержащего препарата. Ось абсцисс представлена квантифицированной переменной с оптимальными интервалами. По оси ординат отложена доля респондентов в процентах относительно объема сегмента. Чёрно-белыми шариками с буквой внутри показаны центры областей побудительных причин для сегментов целевой группы (Р — реальные покупатели, П — потенциальные покупатели). Их координаты равны средним арифметическим квантифицированных значений для представителей сегментов, горизонтальные линии с засечками ограничивают интервалы, в которые попадают 70% представителей каждого сегмента.

На рисунке 7 и в таблице 8 видно, что варианты принятия решения реальными покупателями группируются в достаточно компактную область. В то же время, порядок принятия решения о покупке препаратов потенциальными покупателями куда менее определен. Обращает на себя внимание группирование побудительных причин, образующих группы, в которых причины дополняют и взаимозаменяют друг друга.

Пример 8. Анализ конфигурации областей причин, побудивших к покупке йодсодержащего препарата

Область изменения квантифицированных значений побудительных причин очерчена границами $Z^{\min} = -0,485$, $Z^{\max} = 2,757$, разность максимального и минимального значений ($Z^{\max} - Z^{\min}$) = 3,242. Показатели расплывчатости/ компактности областей побудительных причин для сегментов реальных и потенциальных покупателей приведены в *таблице 9*.

Из таблицы 9 видно:

- ♦ область побудительных причин сегмента реальных покупателей сформирована;
- ♦ область побудительных причин сегмента потенциальных покупателей расплывчата; с учётом локального максимума для варианта «советы знакомых» она включает *неоднозначные* мнения респондентов.

Коэффициент дифференциации идеальных областей равен -0,39. Из этого (см. также рис. 3 и табл. 3) видно, что идеальные области сегментов не дифференцированы, область реальных покупателей полностью покрывается областью потенциальных покупателей и составляет 39% от неё.

Рекомендации из анализа и оценка эффекта позиционирования

Пример 9. Рекомендации из анализа конфигурации областей причин, побудивших к покупке йодсодержащего препарата

Рассмотрим сегмент потенциальных покупателей и возможные варианты его привлечения. Исходя из расположения побудительных причин в зависимости от квантифици-

рованных значений, просматриваются четыре возможные позиции, обозначенные Π_i , $i \in \{1.2.3.4\}$ (*рис. 8*).

На рисунке 8 показано распределение респондентов в сегментах целевой группы (в процентах от объема каждого сегмента) по квантифицированной переменной причин, побуждающих к покупке препаратов для компенсации йододефицита. На оси абсцисс золотистыми эллипсами отмечены возможные варианты позиционирования препарата.

Исходя из возможных позиций выбирается тактика привлечения потенциальных покупателей. Например, вариантам «назначение врачей» отвечает тактика воздействия на врачей с целью побудить их рекомендовать йодсодержащие препараты для приёма.

Таблица 8

Показатели областей причин, побудивших к покупке йодсодержащего препарата

Table 8. Indicators of the areas of reasons that prompted the purchase of an iodine-containing drug

Сегмент	Среднее арифметическое	Нижняя граница	Верхняя граница
потенциальные покупатели	0,24	-0,485	1,155
реальные покупатели	-0,24	-0,485	0,154

Таблица 9

Показатели расплывчатости/ компактности областей причин, побудивших к покупке йодсодержащего препарата

Table 9. Indicators of the vagueness/ compactness of the areas of reasons that prompted the purchase of an iodine-containing drug

Сегмент	Коэффициент расплывчатости K^p	Коэффициент компактности K^k
потенциальные покупатели	0,51	0,49
реальные покупатели	0,20	0,80

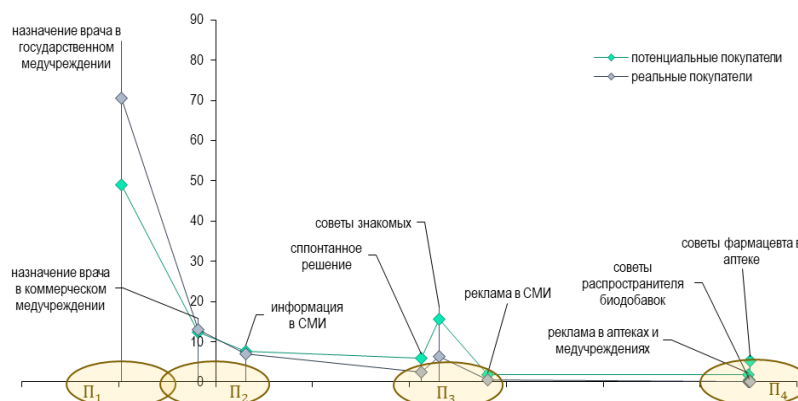


Рис. 8. Варианты продвижения йодсодержащего препарата на основе побудительных причин

Fig. 8. Options for promoting an iodine-containing drug based on motivating reasons

Пример 10. Оценка эффекта от вариантов продвижения йодсодержащего препарата в зависимости от тактики продвижения

Возможные объёмы привлечённых потенциальных покупателей при различной тактике привлечения, основанной на побудительных причинах и соответствующей позициям рисунка 8, показаны в *таблице 10*. Приведены интегральные (накопленные) доли сегмента потенциальных покупателей (в процентах от объёма сегмента), которые могут быть привлечены при разной тактике продвижения препаратов в соответствии с позициями на рисунке 8.

Заключение (Conclusion)

Задачи продвижения товаров/услуг/торговых марок/фирм могут решаться, в числе прочего, на базе информации о покупательском поведении представителей целевой группы. Это позволяет учесть его особенности, выявить типичные поведенческие паттерны и на этой основе разработать тактики привлечения покупателей, дающие наибольший эффект. Кроме того, изучение покупательского поведения создаёт базу для определения целевой функции, которая может использоваться в маркетинговых исследованиях и в контроле эффективности маркетинговых мероприятий.

Таблица 10

Сравнение вариантов привлечения потенциальных покупателей
йодсодержащих препаратов
Table 10. Comparison of options for attracting potential buyers
of iodine-containing drugs

Позиция	Тактика продвижения	Интегральная доля, %
П ₁	воздействие на врачей государственных медицинских учреждений	49,0
П ₂	воздействие на врачей коммерческих медицинских учреждений размещение информации в СМИ	20,0
П ₃	повышение известности и положительного отношения к препарату активизация рекламы в СМИ	23,2
П ₄	воздействие на фармацевтов в аптеках воздействие на распространителей биодобавок активизация рекламы в аптеках и медицинских учреждениях	7,7

В настоящей работе исследованы такие аспекты покупательского поведения, как порядок принятия представителями целевой группы решения о покупке (применительно к покупкам фармацевтических препаратов на основе витамина А) и причины, побудившие к покупке (применительно к покупкам препаратов для компенсации дефицита йода в организме). Проанализирована связь исследованных аспектов с покупательской активностью, проведена оптимальная квантификация вариантов принятия решения о покупке и побудительных причин, установлены вытекающие из них тактики продвижения, оценена эффективность тактик.

Результаты анализа могут быть использованы в разработке стратегии

продвижения препаратов, а также отдельных маркетинговых мероприятий, дающих наибольший эффект в смысле объёма привлечённых представителей целевой группы.

Вместе с тем необходимо отметить, что рассмотрение отдельных аспектов покупательского поведения даёт обычно весьма ограниченный объём практически полезной информации. Существенно расширить её круг можно, рассматривая полную совокупность аспектов покупательского поведения, как саму по себе, так и в связи с другими классами характеристик целевой группы (этому будут посвящены следующие статьи серии).

Поступила в редакцию 07.11.2025
Принята к публикации 09.12.2025

ИСТОЧНИКИ (References)

1. Закусин, С. В. Интеграция маркетинговых коммуникаций на основе анализа потребительских предпочтений / С. В. Закусин // Российское предпринимательство. — 2018. — Т. 19, № 6. — С. 1913-1938. — DOI 10.18334/rp.19.6.39184. — EDN UUPASG.
2. Закусин, С. В. Анализ потребительских идеалов в имиджеобразующем пространстве: построение идеальных образов / С. В. Закусин // Микроэкономика. — 2021. — № 3. — С. 22-31. — DOI 10.33917/mic-3.98.2021.22-31. — EDN GVXHOС
3. Закусин, С. В. Интегрированный подход к описанию психографических характеристик целевой группы / С. В. Закусин // Практический маркетинг. — 2025. — № 9(339). — С. 20-30. — DOI 10.24412/2071-3762-2025-9339-20-30. — EDN JPDYRT.
4. Прикладная статистика: Классификация и снижение размерности. Финансы и статистика / С. А. Айвазян, В. М. Бухштабер, И. С. Енюков, Л. Д. Мешалкин. Том 3. — Москва : Издательство «Финансы и статистика», 1989. — 607 с. — EDN TOJDXB.
5. Закусин, С. В. Оценка относительной и абсолютной привлекательности сегментов целевой группы / С. В. Закусин // Маркетинг и маркетинговые исследования. — 2020. — № 2. — С. 92-102. — DOI 10.36627/2074-5095-2020-2-2-92-102. — EDN UJQWNR.

СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ В МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ФИНАНСОВОМ РЫНКЕ
Social Networks in Marketing Activities in the Financial Market**Ермолаев Илья Михайлович,**

студент, Финансовый университет при Правительстве РФ; г. Москва, Россия, Ленинградский просп. 49/2

Ermolaev Ilya Mikhailovich,

Student, Financial University under the Government of the Russian Federation; 49/2, Leningradsky Prospekt, Moscow, Russia

ermoulaev_ilya@mail.ru

<https://orcid.org/0009-0006-2628-6459>**Егоров Евгений Игоревич,**

студент, Финансовый университет при Правительстве РФ; г. Москва, Россия, Ленинградский просп. 49/2

Egorov Evgeny Igorevich,

Student, Financial University under the Government of the Russian Federation; 49/2, Leningradsky Prospekt, Moscow, Russia

Jenia_7451986@mail.ru

<https://orcid.org/0009-0009-3492-5849>

Данная работа посвящена комплексному анализу роли социальных сетей в маркетинговой деятельности компаний финансового рынка. В исследовании рассматриваются как возможности повышения узнаваемости бренда и вовлеченности аудитории, так и потенциальные негативные последствия, включая репутационные риски и проблемы соответствия нормативным требованиям. На основе анализа российских и международных кейсов, а также современных трендов цифровизации, формулируются практические рекомендации. Эти рекомендации определяют, каким типам финансовых организаций целесообразно активно использовать социальные сети, а каким следует применять более осторожную стратегию. Исследование базируется на анализе вторичных данных, case-study и экспертных оценках.

Ключевые слова: маркетинг; социальные сети; нормативные требования; финансовый рынок; привлечение потребителей; репутационные риски; продвижение бренда; финансовые организации.

This work is devoted to a comprehensive analysis of the role of social networks in the marketing activities of financial market companies. The study examines both the opportunities to increase brand awareness and audience engagement, as well as potential negative consequences, including reputational risks and regulatory compliance issues. Based on the analysis of Russian and international cases, as well as current trends in digitalization, practical recommendations are formulated. These recommendations determine which types of financial institutions should actively use social media, and which should adopt a more cautious strategy. The study is based on the analysis of secondary data, case-study and expert assessments.

Keywords: marketing; social networks; regulatory requirements; financial market; consumer attraction; reputational risks; brand promotion; financial organizations.

Введение (Introduction)

Актуальность идеи использования социальных сетей в маркетинговой деятельности на финансовом рынке обусловлена комплексом фундаментальных изменений, затронувших как потребительское поведение, так и саму конкурентную среду. Финансовый сектор, традиционно отличавшийся консерватизмом и строгой регуляцией, сегодня вынужден адаптироваться к парадигме цифровой экономики, где доминирующую роль играет клиентоориентированность и скорость коммуникации [1].

В качестве релевантного исследования можно отметить работу Гудковой А.Д. «Маркетинг в социальных сетях в условиях санкций и блокировок» [2], в которой анализируются стратегии использования социальных сетей финансовыми компаниями в глобальном контексте. Авторы выделяют общие тренды, такие как сме-

щение в сторону визуального контента и рост важности мессенджеров, а также подтверждают положительное влияние активной SMM-деятельности на вовлеченность клиентов. Однако в их работе отсутствует детальный анализ специфики национальных рынков, в частности российского, с его уникальной медиасредой (доминирование VK и Telegram) и особыми регуляторными требованиями ЦБ РФ.

Социальные медиа превратились из факультативного канала связи в критически важную инфраструктуру взаимодействия с аудиторией, особенно для поколений Y и Z по причине того, что данные поколения наиболее хорошо обращаются с технологиями и всегда ищут выгоду для себя, проверяя множество предложений и изучая их [3].

Таким образом, представленная статья восполняет указанный пробел.

Ее особенность и новизна заключаются в целенаправленном фокусе на российском финансовом рынке с детальным разбором локальных кейсов («Альфа-Банк», «Сбер») и разработкой практической типологии стратегий, адаптированной под конкретные типы финансовых организаций, работающих в условиях российской действительности. В отличие от более общих работ, данное исследование предоставляет не только теоретический анализ, но и конкретные управленческие рекомендации, позволяющие компаниям выбрать оптимальный путь интеграции социальных сетей в маркетинговый комплекс с учетом их профиля рисков.

Цель исследования: проанализировать эффективность использования социальных сетей в маркетинговой деятельности финансовых организаций на примере рынка РФ

и рассмотреть виды стратегии использования социальных сетей в маркетинге.

Задачи исследования:

1. Выявить ключевые возможности и преимущества интеграции социальных сетей в маркетинг финансовых услуг.
2. Определить основные риски и вызовы, связанные с использованием соцмедиа в финансовом секторе.
3. Проанализировать успешные и неудачные кейсы использования социальных сетей российскими финансовыми компаниями.
4. Разработать типологию стратегий для различных видов финансовых организаций.

Материалы и методы (Materials and Methods)

Исследование проводилось с использованием комплекса общенаучных методов. Были поставлены следующие гипотезы:

- (H1) Активное использование социальных сетей положительно коррелирует с показателями вовлеченности аудитории финансовых организаций.
- (H2) Эффективность различных SMM-стратегий зависит от типа финансовой организации и ее целевой аудитории.

Были использованы следующие методы сбора и анализа данных:

1. Анализ вторичных данных: изучение открытых отчетов российских и международных исследовательских агентств (*Romir, Brand Analytics, GfK, Nielsen*), официальных данных ЦБ РФ, публикаций в профильных СМИ и блогах.
2. *Case-study* (анализ конкретных ситуаций): глубокий анализ стратегий и тактик ведущих российских финансовых организаций в социальных сетях («Сбер», «ВТБ», «Альфа-Банк», «Райффайзен-

банк»), а также примеров репутационных кризисов.

3. Сравнительный анализ: сопоставление подходов разных типов финансовых институтов (системно значимые банки, нишевые игроки, финтех-стартапы, страховые компании) к ведению социальных сетей.
4. Экспертная оценка: анализ публичных высказываний и интервью руководителей маркетинговых и коммуникационных департаментов российских финансовых компаний.

Результаты (Results)

На основе анализа данных были выявлены следующие ключевые возможности социальных сетей для финансового маркетинга:

1. *Повышение осведомленности и доступности бренда.* Соцсети позволяют выстраивать непрерывный диалог с клиентом, выходя за рамки традиционной рекламы. Крупные банки, такие как «Альфа-Банк», активно используют VK и Telegram для анонсирования новых продуктов и акций, что позволяет поддерживать высокий уровень осведомленности о бренде*.
2. *Формирование лояльности и сообщества.* Создание тематических групп и каналов, где пользователи могут общаться, получать консультации и делиться опытом, способствует укреплению эмоциональной связи с брендом. «Сбер» активно развивает это направление в VK и Telegram, создавая сообщества вокруг тем инвестиций, малого бизнеса и даже игр («СберКраш»), что позиционирует его не как «старую» структуру, а как современный технологический холдинг**.
3. *Прямые продажи и лидогенерация.* Внедрение функционала для подачи заявок на продукты (карты,

кредиты, вклады) напрямую из социальных сетей значительно сокращает путь клиента. Многие банки, включая «Альфа-Банк» и «ВТБ», интегрировали в свои сообщества VK-формы для предварительной заявки на кредит или дебетовую карту^{3*}.

4. *Управление репутацией и служба поддержки.* Соцсети стали каналом для оперативного реагирования на жалобы и вопросы. Компании, такие как «Райффайзенбанк», демонстрируют высокую скорость ответов в комментариях и личных сообщениях, что формирует имидж клиентоориентированного сервиса^{4*}.

Сбор обратной связи и маркетинговых инсайтов. Мониторинг соцсетей позволяет в реальном времени отслеживать настроения аудитории, выявлять боли клиентов и тестировать новые продукты.

Использование социальных сетей в финансовом секторе сопряжено с серьезными рисками:

1. *Репутационные риски.* Высокая скорость распространения информации может превратить единичный негативный случай в масштабный кризис. Примером может служить любая волна негативных отзывов о блокировке карт или сбоях в мобильном приложении, которая мгновенно разгоняется в Telegram-каналах и на форумах^{5*}.
2. *Регуляторные риски.* Деятельность финансовых организаций строго регламентирована ЦБ РФ. Размещение информации о финансовых продуктах должно полностью соответствовать Федеральному закону «О рекламе» и указаниям ЦБ^{6*}. Некорректное упоминание доходности, неполная информация о рисках или использование неутвержденных формулировок может привести к крупным штрафам.

* Официальная группа АО «Альфа-Банк» в социальной сети VK. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vk.com/alfabank> (дата обращения: 16.10.2025).

** Официальный канал ПАО «Сбербанк» в социальной сети VK. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vk.com/sberbank> (дата обращения: 16.10.2025).

^{3*} Официальный канал Банка «ВТБ» в мессенджере Telegram. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://t.me/vtbbank> (дата обращения: 17.10.2025).

^{4*} Официальная группа АО «Райффайзенбанк» в социальной сети VK. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vk.com/raiffeisen> (дата обращения: 17.10.2025).

^{5*} Кризисный кейс: «Волна слухов о стабильности банков в Telegram» «РБК». – 2022. – 20 октября. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/finances/27/01/2023/63d2c4e29a7947546341f03e> (дата обращения: 17.10.2025).

^{6*} Указание Банка России от 11.12.2020 № 5657-У «О требованиях к рекламе финансовых услуг» Официальный сайт Банка России. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cbr.ru/Content/Document/File/120929/5657-U.pdf> (дата обращения: 18.10.2025).

3. *Риски информационной безопасности.* Соцсети являются частым каналом для фишинговых атак и мошенничества. Мошенники могут создавать фейковые страницы, имитирующие службу поддержки банка, для сбора конфиденциальных данных клиентов.
4. *Риск нецелевого использования ресурсов.* Ведение качественного контента требует значительных временных и финансовых затрат (контент-менеджеры, SMM-специалисты, таргетологи, модераторы). Для небольших организаций эти затраты могут не окупаться.

Ниже рассмотрим кейсы с российского рынка.

Успешный кейс: «Альфа-Банк». Стратегия: Создание экосистемы сервисов и активная работа с лояльностью через *digital*-каналы.

1. *VK:* Масштабное сообщество с разветвленной структурой. Банк использует его для проведения масштабных конкурсов и розыгрышей (например, «Киберлето»), которые стимулируют вовлеченность и привлекают новую аудиторию. Контент смешанный: от официальных новостей до развлекательных и образовательных постов^{7*}.
2. *Telegram:* Активно развивает несколько каналов, включая новостной канал и канал с эксклюзивными предложениями для держателей карт. Использует данный канал для точечной коммуникации с лояльными клиентами и быстрого информирования^{8*}.

Результат: Высокие показатели вовлеченности в VK, создание активного комьюнити вокруг бренда, эффективное использование социальных сетей как инструмента удержания и мотивации существующих клиентов.

Стратегический кейс: «Сбер». Стратегия: Трансформация из государственного банка в экосистему.

1. *VK/Telegram:* Создание сети тематических сообществ («Сбер Инвестор», «Сбер для бизнеса»), где публикуется экспертный контент^{9*}.
2. *Ивенты и игры:* Проведение онлайн-игр типа «СберКраш», которые одновременно являются и инструментом маркетинга, и платформой для обучения инвестициям^{10*}.

Результат: Успешный ребрендинг, привлечение новой, молодой аудитории к инвестиционным и другим услугам экосистемы.

Несколько раз различные банки сталкивались с ситуацией, когда в крупных новостных Telegram-каналах массово распространялась непроверенная информация о проблемах с ликвидностью. Это вызывало волну паники среди вкладчиков. Скорость реакции в соцсетях в таких случаях критически важна. Организации, которые оперативно и официально опровергали слухи (через свои аккаунты и сотрудничество с блогерами), успешно купировали кризис. Те, кто медлил, несли репутационные и финансовые потери^{11*}.

В ходе исследования был последовательно применен комплекс методов, что позволило получить всесторонние данные:

Анализ вторичных данных, в частности отчетов *Brand Analytics* и *GfK* за 2023–2024 гг., выявил общий тренд на рост вовлеченности аудитории в сообществах банков в VK и Telegram на 15–20% по сравнению с предыдущим периодом, подтвердив первоначальную гипотезу H1.

Case-study на примере «Сбера» и «Альфа-Банка» показало принципиально разные подходы к контент-стратегии: «Сбер» делает ставку на экспертный контент в тематических Telegram-каналах, в то время как «Альфа-Банк» активно использует массовые вовлекающие активности (конкурсы, розыгрыши) в VK.

Сравнительный анализ стратегий крупных универсальных банков и нишевых финтех-компаний позволил четко дифференцировать их целевые аудитории и, как следствие, оптимальные платформы для присутствия: VK и Telegram для массового розничного сегмента против LinkedIn и профессиональных Telegram-каналов для *B2B*.

Экспертная оценка, включая анализ интервью с руководителем департамента маркетинга одного из системных банков, позволила верифицировать выводы. В ходе интервью эксперт отметил: «Для нас ключевым вызовом является не столько создание контента, сколько обеспечение его 100% соответствия всем указаниям ЦБ РФ, что требует многоуровневой внутренней модерации». Это высказывание подтвердило высокую значимость регуляторных рисков, выделенных в ходе теоретического анализа.

На основе комплексного применения этих методов были систематизированы ключевые возможности и риски.

Обсуждение (Discussion)

На основании полученных результатов можно сформулировать типологию стратегий для различных финансовых организаций [4]. Полученные результаты подтверждают выдвинутые гипотезы: эффективность SMM-стратегий действительно зависит от типа финансовой организации (H2), а активное использование социальных сетей способствует росту вовлеченности (H1).

1. Агрессивная/Экспансивная стратегия.

♦ Для кого: Крупные розничные банки с широкой клиентской базой, финтех-стартапы, компании, чья ЦА — молодежь и *digital*-аудитория.

♦ Суть: Активное присутствие во всех релевантных соцсетях (VK, OK, Telegram). Фокус на

^{7*} Страница акции «Киберлето» от Альфа-Банка. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://alfabank.ru/promo/cybersummer/> (дата обращения: 18.10.2025).

^{8*} Официальный канал «Альфа-Банк. Эксклюзив» в Telegram. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://t.me/alfabank_exclusive (дата обращения: 19.10.2025).

^{9*} Официальный канал «Сбер Инвестор» в Telegram. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://t.me/sber_invest (дата обращения: 20.10.2025).

^{10*} Страница игры «СберКраш» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sbercrash.ru/> (дата обращения: 20.10.2025).

^{11*} Пресс-релиз ЦБ РФ об опровержении недостоверной информации о банках // Официальный сайт Банка России. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cbr.ru> (дата обращения: 21.10.2025).

развлекательном, виральном и образовательном контенте, прямых продажах, построении комьюнити. Высокие инвестиции в SMM.

2. Сбалансированная/Экспертная стратегия.

- ♦ Для кого: Универсальные банки, создающие экосистемы («Сбер»), инвестиционные компании, крупные страховщики.
- ♦ Суть: Акцент на экспертный и полезный контент. Создание тематических сообществ для разных сегментов ЦА. Умеренная активность, направленная на укрепление репутации надежного партнера, а не «друга». Активное использование соцсетей для поддержки и сбора обратной связи.

3. Осторожная/Канальная стратегия.

- ♦ Для кого: Банки с B2B-фокусом, узкоспециализированные финансовые институты (например, занимающиеся *private banking*), небольшие региональные банки.
- ♦ Суть: Ограниченное присутствие в 1–2 социальных сетях (чаще LinkedIn и профессиональные сообщества в Telegram). Контент строго официальный, новостной, ориентированный на профессиональную аудиторию. Основная функция — поддержание информационного присутствия и HR-бренда, а не массовые продажи.

4. Стратегия отказа от активной деятельности.

- ♦ Для кого: *Highly specialized B2B*-компании, организации, для которых риски (регуляторные, репутационные) значительно пе-

ревешивают потенциальные выгоды.

- ♦ Суть: Наличие официальной страницы-«визитки» с контактными данными и основными новостями. Отсутствие активного контента и коммуникации.

Ограничения исследования включают фокус преимущественно на крупных игроков финансового рынка и необходимость дальнейшей количественной проверки эффективности предложенных стратегий. Предложения по практическому применению для повышения эффективности финансовым организациям рекомендуется провести аудит своей текущей SMM-активности и соотнести ее с предложенной типологией для выбора оптимальной стратегии. Для дальнейшего более глубокого раскрытия темы предлагается провести количественную оценку *ROI* от SMM-активностей и анализ влияния *AI* и чат-ботов на клиентский опыт.

Ключевым фактором выбора стратегии является не только тип организации, но и зрелость ее *compliance*-процедур. Перед запуском любой активной SMM-деятельности необходимо разработать и внедрить строгие внутренние регламенты по размещению контента, модерации комментариев и действиям в кризисных ситуациях, согласованные с юридической службой и департаментом рисков [5].

Заключение (Conclusion)

Проведенное исследование подтвердило гипотезу о том, что социальные сети положительно влияют на вовлеченность аудитории финансовых организаций для большинства

игроков финансового рынка России [6]. Они предоставляют уникальные возможности для повышения узнаваемости бренда, вовлечения аудитории, прямых продаж и управления репутацией. Однако их использование сопряжено со значительными рисками, прежде всего репутационными и регуляторными.

Универсальной стратегии для всех финансовых организаций не существует. Выбор оптимального пути зависит от совокупности факторов: размера компании, ее специализации, целевой аудитории и уровня зрелости внутренних процессов управления рисками. Финтехи и розничные банки могут и должны использовать агрессивные стратегии для завоевания рынка. Системообразующие банки и экосистемы должны делать ставку на сбалансированные, экспертные стратегии, укрепляющие доверие. B2B-сегмент и нишевые игроки могут ограничиться осторожной стратегией, фокусируясь на качестве, а не количестве аудитории.

Таким образом, эффективность маркетинга в социальных сетях на финансовом рынке определяется не столько самим фактом присутствия, сколько глубоким стратегическим подходом, который позволяет извлекать максимум выгод при минимизации неизбежных рисков. Дальнейшие исследования могут быть направлены на количественную оценку *ROI* от SMM-активностей финансовых компаний и анализ влияния новых технологий (*AI*, чат-боты) на клиентский опыт в социальных сетях.

Поступила в редакцию 30.10.2025
Принята к публикации 26.11.2025

ИСТОЧНИКИ (References)

1. Коротков, А. В. Маркетинговые исследования : учебник для вузов / А. В. Коротков. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 545 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19457-9.
2. Гудкова, А. Д. Маркетинг в социальных сетях в условиях санкций и блокировок / А. Д. Гудкова // Экономика и бизнес в условиях цифровой трансформации и новых вызовов : Материалы международной научно-практической конференции. В 2-х томах, Москва, 18 апреля 2024 года. — Москва: Автономная некоммерческая организация высшего образования «Институт бизнеса и дизайна», 2024. — С. 30-35. — EDN BHCQKE.
3. Маркетинг 5.0. Технологии следующего поколения / Филип Котлер, Сетиаван Айвен, Картаджайя Хермаван [перевод с английского А. Горман]. — Москва : Эксмо, 2023. — 272 с.
4. Tuten, T.L. Social Media Marketing // SAGE Publications, 2023, 464 p, ISBN: 9781529625721.
5. Chaffey, D., Chadwick, F. E. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice / Pearson Education Limited. — 2022. — 8th ed. — 531 p. — ISBN: 978-1-292-40099-0.
6. Дорохова, А. А. Роль и содержание цифрового маркетинга в деятельности современных банков / А. А. Дорохова // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2024. — № 12-2(118). — С. 157-161. — DOI 10.24412/2411-0450-2024-12-2-157-161. — EDN AZBHFE.

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ПРОДВИЖЕНИЯ ДЕТСКОГО КЛУБА В МЕССЕНДЖЕРЕ «ТЕЛЕГРАМ» *Development of a Strategy for Promoting a Children's Club in the Telegram Messenger*



Рожков Илья Вячеславович,

к.э.н., доцент кафедры маркетинга, ведущий научный сотрудник Института управленческих исследований и консалтинга, Факультет «Высшая школа управления», Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации; Москва, Россия, Ленинградский проспект, д. 49/2

Rozhkov Ilya Vyacheslavovich,

PhD in Economics, Leading Researcher at the Institute of Management Research and Consulting, Faculty of Higher School of Management, Financial University under the Government of the Russian Federation, 49/2 Leningradsky Prospekt, Moscow, Russia

irojkov@fa.ru

<https://orcid.org/000000021455347X>



Страшевская Анастасия Ивановна,

студент, Финансовый университет при Правительстве РФ; г. Москва, Россия, Ленинградский просп. 49/2

Strashevskaya Anastasia Ivanovna,

Student, Financial University under the Government of the Russian Federation; 49/2, Leningradsky Prospekt, Moscow, Russia

anastasy.str@yandex.ru



Беляева Дарья Сергеевна,

студент, Финансовый университет при Правительстве РФ; г. Москва, Россия, Ленинградский просп. 49/2

Belyaeva Darya Sergeevna,

Student, Financial University under the Government of the Russian Federation; 49/2, Leningradsky Prospekt, Moscow, Russia

db3006@mail.ru



Калимуллина София Вилевна,

студент, Финансовый университет при Правительстве РФ; г. Москва, Россия, Ленинградский просп. 49/2

Kalimullina Sofia Vilevna,

Student, Financial University under the Government of the Russian Federation; 49/2, Leningradsky Prospekt, Moscow, Russia.

sofi.kalimullina.03@mail.ru

Актуальность исследования обусловлена ростом конкуренции на рынке образовательных услуг и необходимостью адаптации традиционных маркетинговых стратегий к цифровым реалиям. В статье рассмотрены стратегии продвижения детских образовательных организаций в мессенджере «Телеграм». Проанализированы теоретические основы мессенджер-маркетинга, классифицированы бесплатные и платные методы продвижения. Практическая значимость исследования заключается в разработке рекомендаций по использованию инструментов мессенджера «Телеграм» для повышения узнаваемости бренда, привлечения клиентов и укрепления лояльности в условиях высокой конкуренции на рынке образовательных услуг с присущими ему специфическими чертами.

Ключевые слова: продвижение; детский клуб; «Телеграм»; мессенджер-маркетинг; таргетированная реклама; чат-бот; рынок образовательных услуг; контент; лояльность; конкуренция.

The relevance of the research is due to the growing competition in the educational services market and the need to adapt traditional marketing strategies to digital realities. The article discusses strategies for promoting children's educational organizations in the Telegram messenger. The theoretical foundations of messenger marketing are analyzed, free and paid promotion methods are classified. The practical significance of the research lies in the development of recommendations on the use of Telegram messenger tools to increase brand awareness, attract customers and strengthen loyalty in a highly competitive educational market with its specific features.

Keywords: promotion; kids club; Telegram; messenger marketing; targeted advertising; chatbot; educational services market; content; loyalty; competition.

Введение (Introduction)

Цифровизация коммуникаций трансформирует способы взаимодействия образовательных организаций с аудиторией. Кроссплатформенный облачный мессенджер Телеграм (далее Телеграм) благодаря высокой скорости доставки сообщений и широкому функционалу становится ключевым инструментом продвижения для детских клубов, школ и развивающих центров. Он открывает широ-

кие возможности для продвижения, помогает не только привлекать новых клиентов, но и поддерживать связь с родителями, делиться актуальными новостями, отвечать на вопросы и создавать сплоченное сообщество вокруг образовательного учреждения.

Цель работы — разработка рекомендаций по продвижению детских образовательных организаций в Телеграм. Задачи включают анализ теоретических основ мессенджер-маркетинга,

классификацию методов продвижения в мессенджере Телеграм и предложение конкретных мероприятий по продвижению детского клуба.

Материалы и методы (Materials and Methods)

В работе применялись методы качественного и количественного анализа и обобщения информации о работе инструментов мессенджер-маркетинга, особенностях рынка услуг детского

дошкольного образования, медиа-планирования и расчета маркетинговых метрик в мессенджере Телеграм. В качестве теоретико-методической базы выступили научные публикации по мессенджер-маркетингу (в частности, исследование методов продвижения в Телеграм Зоной И.И. [1]), практические руководства по продвижению в социальных сетях для образовательных организаций, а также фундаментальные учебно-методические работы по современному маркетингу (под ред. Т. В. Симонян и Ю. В. Сорокиной [2]).

Результаты (Results)

Цифровой маркетинг характеризуется мгновенным взаимодействием с аудиторией без явных посредников, что сближает его с принципами директ-маркетинга. При этом мессенджер-маркетинг можно считать его частным случаем, поскольку он обеспечивает персонализированную коммуникацию в реальном времени через цифровые каналы связи. Как отмечают исследователи, ключевое отличие мессенджер-маркетинга заключается в том, что вместо физи-

ческих каналов распределения здесь используются программные платформы, влияющие на динамику взаимодействия.

Существует несколько подходов к определению мессенджер-маркетинга, которые различаются тем, что иногда его описывают как самостоятельную стратегию, внутри которой существуют отдельные тактики и инструменты, а порой он рассматривается как один из способов общения с аудиторией, входящий в общую коммуникационную политику компании.

Так, Д.А. Цыгановкин и Г.А. Волкова определяют мессенджер-маркетинг как удобный и недорогой инструмент коммуникации с клиентами, который помогает запрашивать обратную связь, сообщать об акциях и новостях компании, решать конфликтные ситуации и поддерживать лояльность покупателей на высоком уровне [3].

По мнению В. Д. Филипповой, В. М. Скапенко и С. В. Грицуновой, мессенджер-маркетинг (мессенджинг) — это инструмент продвижения, который предполагает налаживание контактов через мессенджеры [4].

Т. В. Вергун и Д. В. Гришин видят в мессенджер-маркетинге эффективный инструмент маркетинга по использованию мессенджеров для результативного взаимодействия предприятия с его целевой аудиторией в рамках решения конкретных маркетинговых задач [5].

К. А. Новиков считает, что мессенджер-маркетинг — это использование приложений для обмена сообщениями для того, чтобы общаться с потенциальными и уже выбравшими вас клиентами, продавать продукты и услуги, продвигать компании или бренды и доставлять контент [6].

Мессенджер-маркетинг — это такой же инструмент продвижения в интернете, как и SMM. При правильном подходе мессенджеры могут помочь достичь большинства целей бизнеса: привлечь клиентов, улучшить имидж, продавать товары и услуги [7].

Классификация методов продвижения в мессенджере Телеграм может быть выполнена по различным критериям, включая способ воздействия, тип используемого контента, платные и бесплатные подходы, а также цели продвижения (табл. 1).

Таблица 1

Классификация методов продвижения в Телеграм
Table 1. Classification of promotion methods in Telegram

Признак классификации	Виды	Инструменты реализации
1	2	3
По способу воздействия	Органические методы	<ul style="list-style-type: none"> Создание качественного контента: интересные посты, полезная информация. Вирусный эффект: использование мемов, конкурсов, челленджей. SEO в Телеграм (использование ключевых слов в описаниях, хэштегов). Активное участие в обсуждениях в смежных каналах или чатах.
	Платные методы	<ul style="list-style-type: none"> Таргетированная реклама в Телеграм Ads. Покупка рекламы на других каналах или у популярных блогеров. Продвижение через боты (например, боты для сбора подписчиков).
По типу контента	Текстовый контент	<ul style="list-style-type: none"> Полезные статьи, гайды. Рекламные посты с уникальным оффером. Новости, тематические подборки.
	Мультимедийный контент	<ul style="list-style-type: none"> Видеоролики, обучающие и рекламные. Аудиофайлы или подкасты. Инфографика, GIF и изображения.
	Интерактивный контент	<ul style="list-style-type: none"> Опросы, викторины. Чат-боты для общения с аудиторией. Конкурсы и розыгрыши.
По бюджету	Бесплатные методы	<ul style="list-style-type: none"> Органический прирост через качественный контент. Взаимодействие с другими каналами на бартерной основе. Рассылки через собственный канал.
	Платные методы	<ul style="list-style-type: none"> Реклама в других каналах и чатах. Покупка подписчиков (не всегда эффективный метод). Продвижение через платные сервисы аналитики и автоматизации.
По инструментам продвижения	Взаимодействие с аудиторией	<ul style="list-style-type: none"> Личное общение через чат-ботов или группы. Ответы на комментарии и вопросы.
	Массовое информирование	<ul style="list-style-type: none"> Рассылка сообщений через боты или списки рассылок. Проведение вебинаров или прямых эфиров.
	Колаборации	<ul style="list-style-type: none"> Совместные проекты с другими каналами. Партнёрства с инфлюенсерами.

Таблица 1 (Окончание)

Table 1. End

1	2	3
По целевой аудитории	Массовое продвижение	<ul style="list-style-type: none"> Реклама в популярных каналах без узкой специализации. Использование вирусных кампаний.
	Таргетированное продвижение	<ul style="list-style-type: none"> Узконаправленные каналы, работающие с определённой нишей. Реклама с чётким сегментированием аудитории.
По целям	Повышение узнаваемости бренда	<ul style="list-style-type: none"> Публикация историй успеха. Создание брендированного контента.
	Увеличение продаж	<ul style="list-style-type: none"> Размещение офферов, акций. Использование реферальных программ.
	Формирование сообщества	<ul style="list-style-type: none"> Создание групп или чатов для обсуждений. Регулярная публикация вовлекающего контента.

Ключевым преимуществом использования мессенджеров в маркетинговых целях является высокая точность сегментации аудитории, достигаемая благодаря анализу открытых пользовательских данных [8]. Информация о географической локации, демографических и поведенческих характеристиках, добровольно предоставляемая пользователями, позволяет оптимизировать рекламные кампании для конкретных целевых групп.

При рассмотрении функционала мессенджера Телеграм следует учитывать, что существуют бесплатные и платные методы продвижения. К *бесплатным* можно отнести:

1. Комментирование от лица канала, предполагающее публикацию сообщений в сторонних Телеграм-каналах с релевантной аудиторией. Для реализации метода требуется предварительный анализ вовлеченности подписчиков выбранных каналов.
2. Взаимный пиар — сотрудничество между администраторами каналов, направленное на взаимное продвижение через рекламные посты, совместные эфиры или репосты контента;
3. Вирусный контент — создание материалов (образовательные игры, цитаты, личные эссе), стимулирующих пользователей к репостам, что расширяет охват аудитории.
4. Миграция аудитории с других платформ: эффективный метод при наличии сформированной базы подписчиков в иных социальных сетях. Успех метода зависит от адаптации контента под особенности интерфейса Телеграм.
5. Рассылки — отправка персонализированных сообщений в чаты или личные сообщения. Эффективный

шаблон включает приветствие, историю канала, описание его уникальности и призыв к подписке.

К определённым плюсам данного инструментария относятся привлечение лояльной аудитории и низкие затраты, однако в то же время особенностью его использования является ограниченный охват (до 2 000—5 000 подписчиков), высокая трудоёмкость и зависимость от качества контента.

Платные методы включают в себя:

1. Рекламу в каналах — размещение объявлений в Телеграм-каналах с целевой аудиторией. В этом случае критерии выбора: охват, тематика и уровень вовлеченности подписчиков;
2. Таргетированную рекламу — официальный инструмент Телеграм Ads, доступный для каналов с аудиторией от 1 000 пользователей. «Минимальный бюджет через посредников — от 3 000 евро, при прямом заказе — от 2 млн евро, что делает метод малодоступным для малого бизнеса».

Телеграм предоставляет гибкие инструменты для продвижения, сочетающие бесплатные и платные стратегии. Однако ключевым фактором удержания аудитории остается регулярная публикация качественного контента, отвечающего интересам целевой группы. Эффективность методов зависит от точности сегментации, креативности подходов и адаптации под специфику платформы.

Продвижение детских образовательных организаций в Телеграм направлено на решение ключевых маркетинговых задач: привлечение и удержание целевой аудитории (родителей и детей), повышение узнаваемости бренда и рост конверсии. Рынок детских образовательных

организаций характеризуется рядом особенностей, представленных в *таблице 2*.

Говоря про специфику аудитории, стоит отметить также и специфику отрасли: образование в современных реалиях является очень востребованной услугой, к которой предъявляется множество требований, уделяется повышенное внимание, особенно, если это касается детского образования [9]. Пользовательской аудиторией детских образовательных организаций, про продвижение которых говорится в данной статье, являются дети от 0 до 10—12 лет. Для каждой возрастной группы разрабатываются специальные программы обучения, методики и подходы. Однако, целевой аудиторией коммуникационной политики данных организаций, безусловно, являются родители, которые принимают решения и оценивают качество оказанных услуг. Чаще всего в коммуникации в социальных сетях и мессенджерах аудиторию этого сегмента можно описать как:

- ♦ молодых родителей или пар, планирующих ребёнка, от 25 до 40 лет;
- ♦ со средним уровнем дохода и высоким или средним специальным образованием;
- ♦ ценящих развитие, комфорт, желающих заботиться о детях, развивать их сейчас, осуществляя вклад в их будущее;
- ♦ интересующиеся техниками развития моторики, речи, мышления, педагогикой и андрогогикой;
- ♦ отслеживающих информационное поле вокруг ребёнка;
- ♦ стремящихся защитить ребёнка;
- ♦ информированных о многих возможностях детского образования.

Таблица 2

Особенности детских образовательных организаций
Table 2. Features of children's educational organizations

Категория	Описание
Сфера услуг	Детские образовательные организации предоставляют образовательные, воспитательные, развивающие и коррекционные услуги. Они могут включать детские сады, школы, развивающие центры, кружки, секции, специализированные учреждения (например, школы искусств или центры для детей с ОВЗ).
ЦА	Основная целевая аудитория - дети от 0 до 18 лет. Для каждой возрастной группы разрабатываются специальные программы обучения, методики и подходы. Помимо детей, важной целевой аудиторией являются родители, которые принимают решения и оценивают качество образовательных услуг.
Поведенческие характеристики детей	Дети отличаются высокой активностью, любопытством, нестабильной концентрацией внимания, эмоциональностью. Это требует использования игровых методов обучения, индивидуального подхода и создания благоприятной образовательной среды.
Ограниченные бюджеты	Финансирование детских образовательных организаций может быть ограничено. Частные учреждения зависят от платежеспособности родителей, государственные - от выделенных бюджетных средств. Благотворительные организации часто работают за счет грантов и спонсоров.
Высокие требования к безопасности	Родители играют ключевую роль в образовании детей, поэтому важно выстраивать доверительное общение, предоставлять обратную связь, организовывать совместные мероприятия и учитывать запросы семей.
Квалификация персонала	Образовательные организации предлагают различные форматы обучения: традиционные (по государственным стандартам), альтернативные (Монтессори, Вальдорф, Reggio Emilia), дополнительные (кружки, секции, языковые курсы, STEAM-программы).
Формирование личности и социализация	В период учебного года высокий спрос на школы и секции, летом популярны лагеря и развивающие курсы. Это требует гибкости в организации программ и планировании ресурсов.
Необходимость взаимодействия с родителями	Должны соблюдаться строгие нормы по физической, эмоциональной и психологической безопасности детей. Это включает санитарные требования, пожарную безопасность, медицинский контроль, охрану, лицензирование образовательных программ.
Разнообразие образовательных программ	Преподаватели и воспитатели должны иметь педагогическое образование, владеть методиками обучения, обладать терпением, эмпатией и умением работать с детьми разных возрастов и особенностей развития.
Сезонность спроса	Образовательные организации не просто дают знания, но и помогают формировать личностные качества, коммуникативные навыки, креативность, критическое мышление, уверенность в себе.
Адаптация к современным технологиям	Внедрение цифровых технологий (онлайн-обучение, интерактивные платформы, VR/AR, образовательные приложения) становится важным конкурентным преимуществом.
Социальная миссия	Детские образовательные организации часто ориентированы не только на прибыль, но и на вклад в развитие общества, поддержку детей из малообеспеченных семей, инклюзивное образование, патриотическое и культурное воспитание.
Конкурентная среда	Высокая конкуренция между государственными и частными образовательными учреждениями требует продуманного позиционирования, маркетинга, работы с репутацией и качественного преподавания.
Эмоциональный фактор	Родители и дети выбирают образовательные учреждения не только по программам и квалификации педагогов, но и по атмосфере, уровню доверия, комфорту и отношению персонала.

При осуществлении взаимодействия с такой аудиторией необходимо:

1. Не игнорировать местоположение продвигаемого бизнеса (не актуально для онлайн-школ). Необходимо размещать контент, который будет полезен и интересен жителям определённого населённого пункта, а также будет соответствовать местным особенностям. «Так, для городских жителей будут интересны подборки новых мест для прогулок с детьми, а те, кто живут близко к природе, по достоинству оценят посты про безопасность детей на прогулках в лесу, идеи для простых поделок с использованием природных материалов»*.
2. Развивать доверие к сотрудникам и предоставляемым ими услугам у родителей. Ключевыми факторами для достижения данной

цели станут гарантия качества, подтверждённый профессионализм преподавателей, безопасные условия проведения занятий и польза для детей. Эти аспекты удобно демонстрировать через тематические посты, акции и прочий интересный контент.

3. Организовать дружелюбное комьюнити. Чаще всего родители ищут лучший продукт для своего ребёнка в Интернете или социальных сетях, где задают вопросы, общаются с другими участниками и делятся своим опытом. Всё это создаёт условия для формирования собственного сообщества с общими интересами и идеями, однако усиливает риски появления неблагоприятного общения и ухудшения общения с клиентами. Грамотное реагирование на конфликтные ситуации и анализ отзывов поможет сохранить репутацию бренда.

4. Сформировать уверенность в ценности продукта. Сейчас для современных родителей не совсем очевидна значимость сферы дополнительного образования, как например, ясна значимость сферы одежды или детского питания, поэтому в области дополнительного образования задача состоит в том, чтобы убедить потенциальных клиентов в ценности предлагаемых занятий и показать, что дополнительная нагрузка не вызовет лишнего стресса у детей, а пойдёт исключительно на пользу.

С учётом вышеописанной гибкости и широты инструментария мессенджера Телеграм возможно закрыть все особенности и потребности существующей и потенциальной аудитории, привлечь и вовлечь новую, с привлечением максимальной выгоды для обеих сторон за счёт бюджетности и простоты доступных методов и их

* Инструкция по продвижению центров, школ, клубов в социальных сетях [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://t4ka.ru/instructions-promoting-centers-schools-clubs-social> (дата обращения 01.11.2025).

направленности на качественное и таргетированное воздействие.

В целях разработки рекомендаций по реализации стратегии продвижения «Детского клуба Анны Новик» в мессенджере Телеграм (https://t.me/club_annanovik) было исследовано контентное наполнение официального канала клуба в мессенджере, особенности используемых форматов контента, их функции в рамках общей коммуникационной политики, а также проанализированы качественные и количественные показатели взаимодействия клуба и его целевой аудитории (табл. 3).

В целях оптимизации стратегии продвижения «Детского клуба Анны Новик» мессенджере Телеграм становится возможным предложить контент-план для телеграмм-канала клуба (табл. 4).

Реализация предложенных мероприятий в рамках стратегии продвижения «Детского клуба Анны Новик» мессенджере Телеграм позволит не только повысить узнаваемость бренда, но и создать устойчивую коммуникацию с целевой аудиторией — родителями, заинтересованными в качественном развитии своих детей.

Обсуждение (Discussion)

Основной целью маркетинговой деятельности детских образовательных организаций является увеличение охвата аудитории за счет привлечения внимания родителей, заинтересованных в дополнительном образовании для детей, расширение клиентской базы с помощью таргетированного контента и рекламных инструментов, вовлечение пользователей и выстраивание доверительных отношений. Важную роль играет создание активного сообщества, формирующего лояльное комьюнити вокруг образовательного центра и вовлекающего родителей

Таблица 3

Анализ контентного наполнения Телеграм-канала «Детский клуб Анны Новик»
Table 3. Analysis of the content content of the Anna Novik Children's Club Telegram channel

Формат поста	Характеристика/функция	Показатель взаимодействия*
Фото/видео Анны, фрагменты из личной жизни	Такой формат придаёт каналу коммуникации «личность», становится понятно, с кем идёт взаимодействие, как и к кому можно обращаться с вопросами; также открытость в личных моментах/рассуждениях создаёт атмосферу доверия, что важно, особенно, когда речь идёт о детях.	Количество просмотров: 680 Количество реакций: 45 Количество комментариев: 3
Фото Анны, с подарками от учеников	Данный формат транслирует прозрачность, искренность. Многим родителям спокойнее, когда они видят лицо преподавателя, когда знают, кто именно будет работать с их ребенком; также, наличие подарков от учеников и их родителей говорит подписчикам и просто читателям о том, что: а) услуга пользуется спросом, ученики действительно есть, их много; б) пользователи довольны качеством предоставляемых услуг, так как их подарки - способ выражения благодарности преподавателю; в) о доступности Анны для контакта помимо непосредственного времени занятий. Каждый ребёнок индивидуален, родители могут пообщаться с преподавателем об особенностях/успехах до/после занятия. Публикация таких фото создаёт приятное впечатление на существующих клиентов посредством публичного выражения благодарности им, Анна подчеркивает их ценность.	Количество просмотров: 686 Количество реакций: 40 Количество комментариев: 2
Живой видеоконтент с занятий с детьми	Такие видео наглядно показывают методику работы Анны, демонстрируют открытость используемых её инструментов и подходов, мягкость стиля общения, что повышает лояльность родителей. Каждое видео прокомментировано, в описании раскрыта методика проводимого на видео мероприятия, что позволяет родителям (целевой аудитории канала) просмотреть и понять видеоконтент, даже не включая звук, что часто важно в современных условиях повышенной мобильности.	Количество просмотров: 620 Количество реакций: 21 Количество комментариев: 1
Посты с анонсом продажи материалов собственного авторства Анны	Такие посты - прямая демонстрация продукта с описанием всех преимуществ, указанием цены. Создание собственных материалов демонстрирует экспертность Анны в вопросе проведения занятий, а также подчёркивает уникальность предлагаемой услуги. Такие посты имеют охват гораздо большего числа подписчиков канала, что говорит о том, что канал коммуникации «от пользователя к потенциальному пользователю» или по-другому сарафанное радио работает, что в свою очередь значит, что продукт вызывает интерес.	Количество просмотров: 1679 Количество реакций: 31 Количество комментариев: 8
Посты-открытки со стихами/изображениями/стихами	Такие посты, как можно заметить, собирают наибольший актив, дело в том, что они: а) нетрудозатратны для восприятия (вникнуть в суть упражнения/включить звук на видео занимает больше времени и усилий, чем просмотр картинки/прочтение стиха); б) развлекают контент, выделяясь на фоне череды видео с детьми, что привлекает внимание; в) они отражают мышление и ценности преподавателя, позволяют родителям понять его как взрослого человека, в отвлечении от профессии, развивают лояльность родителей: если человек придерживается близких родителям ценностей, проще морально доверить ему своего ребёнка.	Количество просмотров: 644 Количество реакций: 39 Количество комментариев: 1
Посты фото/видео о наполнении помещения клуба, о доступных материалах	Данные посты говорят о внимании к пользователям (детям) и клиентам (родителям), указывают на всестороннее стремление создать комфортную атмосферу, направленную на развитие и приятное времяпровождение ребёнка в клубе, как во время, так и до/после занятия. Также они формируют понимание родителей о месте, в котором их ребёнок проведёт время, о доступных для него возможностях.	Количество просмотров: 669 Количество реакций: 30 Количество комментариев: 6

* Оценивается среднее арифметическое количество за последние 7-10 постов данного формата.

Таблица 4

Контент-план продвижения «Детского клуба Анны Новик» в Телеграм на месяц
 Table 4. Content plan for the promotion of Anna Novik's Children's Club in Telegram for a month

Число	Тип контента	Тема поста	Цель
1	Текстовый пост	«5 советов, как подготовить ребенка к школе»	Привлечение внимания, полезный контент
3	Видео	Видео с занятия по рисованию	Демонстрация процесса обучения
5	Опрос	«Какие кружки больше всего нравятся вашему ребенку?»	Вовлечение аудитории
8	Анонс	«Приглашаем на мастер-класс по лепке из глины!»	Привлечение на мероприятие
10	Отзыв	Отзыв от мамы о занятиях в клубе	Укрепление доверия
12	Конкурс	Розыгрыш бесплатного пробного занятия	Привлечение новых клиентов
15	Инфографика	«Как развить творческие способности у ребенка»	Полезный контент
17	Видео	Прямой эфир с педагогом клуба	Взаимодействие с аудиторией
20	Текстовый пост	«Как выбрать подходящий кружок для ребенка?»	Полезный контент
22	Фото	Фото с праздника в клубе	Демонстрация атмосферы клуба
25	Чек-лист	«10 вещей, которые нужно знать перед записью на кружок»	Полезный контент
27	Анонс	«Скидка 20% на абонемент до конца месяца!»	Привлечение новых клиентов
30	Видеоотзыв	Видеоотзыв от папы	Укрепление доверия

в обсуждения, опросы и совместные мероприятия.

В рамках мессенджера Телеграм для продвижения детских образовательных организаций релевантны следующие мероприятия:

1. Реализация персонализированного взаимодействия через использование чат-ботов для автоматизации ответов на частые вопросы (расписание, стоимость, запись) и рассылку индивидуальных предложений (скидки, пробные уроки) на основе интересов аудитории. Это способствует улучшению клиентского сервиса, включая оперативное информирование о новостях и изменениях в расписании, а также сбор обратной связи через опросы и чаты для повышения качества услуг.
2. Обеспечение ключевого аспекта — распространения информации о деятельности организации путём публикации образовательных материалов, советов по развитию детей, видео с занятий, анонсов мероприятий (мастер-классы, открытые уроки). Сбор обратной связи через опросы и анализ реакций аудитории позволяет корректировать стратегию продвижения.
3. Укрепление доверия и лояльности за счёт демонстрации успехов учеников, отзывов родителей и квалификации педагогов, а также прозрачности работы через *live*-трансляции и публикации «закулисья» занятий.

Таким образом, мессенджер Телеграм предоставляет детским образо-

вательным организациям инструменты не только для информирования аудитории, но и для выстраивания долгосрочных доверительных отношений, что особенно важно в условиях высокой конкуренции на рынке образовательных услуг.

Заключение (Conclusion)

По результатам проведенного исследования можно сделать следующие основные выводы:

1. Мессенджер-маркетинг рассматривается как современная форма директ-маркетинга, осуществляемая через цифровые каналы коммуникации посредством мессенджеров
2. Классификация методов продвижения в мессенджере Телеграм может быть выполнена по различным критериям, включая способ воздействия, тип контента, бюджет, инструменты продвижения, целевая аудитория, цели.
3. Продвижение детских образовательных организаций в Телеграм направлено на решение ключевых маркетинговых задач: привлечение и удержание целевой аудитории (родителей и детей), повышение узнаваемости бренда детской образовательной организации и рост конверсии. При этом важно учитывать такие особенности рынка детских образовательных организаций, как поведенческие характеристики детей, высокие требования к безопасности образовательного процесса, требования к квалификации персонала, необходи-

мость взаимодействия с родителями, сезонность спроса и др.

4. В целях разработки рекомендаций по реализации стратегии продвижения «Детского клуба Анны Новик» в Телеграм было исследовано контентное наполнение официального канала клуба в мессенджере, особенности используемых форматов контента, их функции в рамках общей коммуникационной политики, а также проанализированы качественные и количественные показатели взаимодействия клуба и его целевой аудитории. В результате стало возможным предложить контент-план продвижения «Детского клуба Анны Новик» в мессенджере Телеграм на месяц, который позволит повысить узнаваемость бренда, создать устойчивую коммуникацию с целевой аудиторией.
5. Важным аспектом является создание уникального бренда и поддержание постоянного взаимодействия с аудиторией через чат-боты, онлайн-мероприятия и обратную связь.
6. Успешное продвижение в Телеграм может значительно повысить узнаваемость детского клуба, привлечь новых клиентов и укрепить лояльность существующих, что особенно важно в условиях растущей конкуренции на рынке образовательных услуг.

Поступила в редакцию 25.10.2025
 Принята к публикации 28.11.2025

ИСТОЧНИКИ (References)

1. *Зонова, И. И.* Методы продвижения литературных каналов в мессенджере Телеграм / И. И. Зонова // Мировая литература глазами современной молодежи. Цифровая эпоха : Сборник материалов IX международной научно-практической молодежной конференции, Магнитогорск, 25–26 октября 2023 года. — Магнитогорск: Магнитогорский государственный технический университет им. Г. И. Носова, 2023. — С. 205-208. — EDN QLPBKW
2. Современный маркетинг : учебник / Т. В. Симонян, С. Н. Цветкова, Ю. Ю. Медведева [и др.]. — Москва : Общество с ограниченной ответственностью «Издательство «КноРус», 2024. — 320 с. — ISBN 978-5-406-13139-8. — EDN MSTWSY.
3. *Цыгановкин, Д. А.* Мессенджеры как инструмент для бизнеса / Д. А. Цыгановкин, Г. А. Волкова // Вклад молодых ученых в инновационное развитие АПК России : Сборник материалов Международной научно-практической конференции молодых ученых, Пенза, 26–27 октября 2023 года. — Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2023. — С. 39-42. — EDN PEOIIN.
4. *Филиппова, В. Д.* Мессенджер-маркетинга как инструмент для продвижения товаров и услуг в Интернете / В. Д. Филиппова, В. М. Скапенко, С. В. Грицунова // Цифровая экономика: проблемы и перспективы развития : сборник научных статей 2-й Межрегиональной научно-практической конференции, Курск, 13 ноября 2020 года. — Курск: Юго-Западный государственный университет, 2020. — С. 449-452. — EDN MVNUFT.
5. *Вергун, Т. В.* Мессенджер-маркетинг как инструмент продвижения сервисных предприятий / Т. В. Вергун, Д. В. Гришин // Общество и личность: теория и практика гуманизации в современных реалиях : МАТЕРИАЛЫ X ВСЕРОССИЙСКОЙ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКОЙ КОНФЕРЕНЦИИ, Ставрополь, 13 мая 2022 года. — Ставрополь: Северо-Кавказский социальный институт, 2022. — С. 270-273. — EDN RRMIAX.
6. *Новиков, К. А.* Мессенджер-маркетинг как цифровой инструмент коммуникаций с целевой аудиторией / К. А. Новиков // Актуальные вопросы устойчивого развития современного общества и экономики : Сборник научных статей 2-й Всероссийской научно-практической конференции. В 3-х томах, Курск, 27–28 апреля 2023 года. Том 2. — Курск: Закрытое акционерное общество «Университетская книга», 2023. — С. 159-163. — EDN XNSOBJ.
7. *Белокрылова, О. В.* Мессенджер-маркетинг - инструмент продвижения в интернете / О. В. Белокрылова // Прогрессивные технологии и экономика в машиностроении : Сборник трудов XV Всероссийской научно-практической конференции для студентов и учащейся молодежи, Юрга, 11–13 апреля 2024 года. — Томск: Национальный исследовательский Томский политехнический университет, 2024. — С. 182-184. — EDN HZPGXS.
8. Интернет-маркетинг : Учебник / О. Н. Жильцова, О. А. Артемьева, Д. А. Жильцов [и др.]. — 2-е изд., пер. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 335 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15098-8. — EDN AROKVV.
9. Новые парадигмы развития маркетинговых инструментов в условиях трансформации современной экономики / С. В. Карпова, А. Л. Абаев, С. П. Азарова [и др.]. — 2-е издание, дополненное. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2021. — 352 с. — ISBN 978-5-394-04291-1. — EDN MHRBCN.

ЭТИЧЕСКИЕ ОГРАНИЧЕНИЯ НЕЙРОМАРКЕТИНГА: АНАЛИЗ РИСКОВ МАНИПУЛЯЦИИ

Ethical Limitations of Neuromarketing: Risk Analysis of Manipulation



Гельфонд Даниил Владиславович,

к.э.н., кафедра международных экономических отношений, Санкт-Петербургский Государственный Морской Технический Университет; г. Санкт-Петербург, Россия, ул. Псковская д. 23

Gelfond Daniil Vladislavovich,

PhD in Economics, Department of International Economic Relations, St. Petersburg State Maritime Technical University; 23 Pskovskaya st., St. Petersburg, Russia

gelfondofficial@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0007-5423-5867>



Иконникова Валерия Викторовна,

студент, Санкт-Петербургский Государственный Морской Технический Университет; г. Санкт-Петербург, Россия, ул. Псковская д.23

Ikonnikova Valeria Viktorovna,

student, St. Petersburg State Maritime Technical University; 23 Pskovskaya st., St. Petersburg, Russia

valeriaikonnikova6@gmail.com

Статья посвящена исследованию этических проблем в области нейромаркетинга с акцентом на риски манипулятивного воздействия на потребительское поведение. Проведен систематический обзор механизмов, которые при использовании нейромаркетинговых технологий позволяют оказывать влияние на принятие потребителем решений, и выявлены ключевые этические противоречия, связанные с применением подобных методов. Установлено, что данные технологии затрагивают бессознательные процессы и функционируют вне рамок привычных механизмов защиты прав потребителей. Выполнен сравнительный анализ правовых режимов регулирования нейромаркетинга в Европейском Союзе, США и Российской Федерации, который позволил выявить различия в определении и защите нейроданных. Установлено наличие пробелов в действующей правовой базе, связанных с отсутствием единообразных требований к обращению с нейроданными. В заключение предложены практические рекомендации, направленные на согласование системы регулирования, которая позволит одновременно обеспечить защиту прав потребителей и развитие нейромаркетинговых технологий.

Ключевые слова: нейромаркетинг; манипуляция; правовое регулирование; ЭЭГ; информированное согласие; правовое регулирование; потребительское поведение; когнитивная автономия.

The article is devoted to the study of ethical issues in the field of neuromarketing with an emphasis on the risks of manipulative influence on consumer behavior. A systematic review of the mechanisms that, when using neuromarketing technologies, can influence consumer decision-making has been conducted, and key ethical contradictions associated with the use of such methods have been identified. It has been established that these technologies affect unconscious processes and function outside the framework of the usual consumer protection mechanisms. A comparative analysis of the legal regulation regimes of neuromarketing in the European Union, the USA and the Russian Federation has been carried out, which has revealed differences in the definition and protection of neurodata. The existence of gaps in the current legal framework related to the lack of uniform requirements for the handling of neural data has been established. In conclusion, practical recommendations are proposed aimed at coordinating a regulatory system that will simultaneously ensure consumer protection and the development of neuromarketing technologies.

Keywords: neuromarketing; manipulation; legal regulation; EEG; informed consent; legal regulation; consumer behavior; cognitive autonomy.

Введение (Introduction)

Прогресс, достигнутый в области нейробиологии, привёл к развитию такой области науки, как нейромаркетинг. Под данным понятием подразумевается научная дисциплина, в которой для исследования подсознательных аспектов потребительского поведения используются методы психофизиологического мониторинга и нейровизуализации. В то время, как классический маркетинг фокусируется на осознанных решениях потребителя, нейромаркетинг затрагивает глубинные механизмы: нейробиологические процессы принятия решений, эмоциональные отклики и подсознательные реакции. Согласно исследованиям, до 95% принимаемых

потребителем решений формируется на подсознательном уровне, благодаря чему нейромаркетинг превращается в ценный инструмент для компаний, нацеленных на повышение эффективности рекламных кампаний [1].

Однако возрастающая исследовательская и практическая ценность нейромаркетинга сопровождается усилением этико-правовых рисков. Применение высокотехнологичных методов нейровизуализации (например, функциональной магнитно-резонансной томографии — фМРТ или электроэнцефалографии — ЭЭГ) для идентификации и последующего воздействия на неосознанные предпочтения потребителей вызывает серьёз-

ные опасения в отношении потенциальных манипулятивных практик, угроз конфиденциальности и уменьшения автономии индивида. Применяемые технологии открывают компаниям доступ к исключительно чувствительным биометрическим данным о показателях мозговой активности, характеристикам эмоциональных реакций и даже индикаторам поведенческой предрасположенности [2]. Это способствует формированию нового не проявлявшегося ранее дисбаланса в соотношении власти между маркетологами и потребителями.

Несмотря на возрастание роли нейромаркетинга в бизнес-практике, нормативно-правовое и этическое регулирование данной сферы можно

охарактеризовать как фрагментарное и достаточно вариативное в зависимости от юрисдикции. Внедрение Общего регламента по защите данных (GDPR) в Европейском Союзе позволило добиться установления одних из наиболее жёстких стандартов охраны персональных данных, распространяющихся также и на нейробиометрическую информацию. В Соединённых Штатах регулирование нейромаркетинговых технологий носит преимущественно рамочный характер и базируется на механизмах отраслевого саморегулирования. Федеральная торговая комиссия (FTC) не выделяет нейромаркетинг в качестве самостоятельного объекта правового регулирования и распространяет на него общие нормы, направленные на защиту прав потребителей, включая требования к достоверности рекламных сообщений и запрету манипулятивных практик. В Российской Федерации, в свою очередь, процесс формирования правовой базы, которая регулировала бы обращение с биометрическими данными, находится на начальной стадии, создавая потенциальные пробелы в защите прав потребителей.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью научного обоснования и согласования единых этических и правовых принципов регулирования нейромаркетинга. Такая необходимость связана с глобализацией экономических взаимодействий и трансграничным характером цифровых технологий, обеспечивающих широкое применение нейромаркетинговых методов и обращение чувствительных биометрических данных. Отсутствие унифицированных подходов в условиях международной цифровой интеграции порождает риски нормативной фрагментации и усложняет обеспечение защиты потребителя.

Цель исследования заключается в системном анализе этических рисков, возникающих вследствие манипулятивного применения нейромаркетинговых технологий, в идентификации ключевых угроз подобного воздействия на потребительское поведение, а также в сопоставлении правовых механизмов регулирования

данной сферы в Европейском Союзе, Соединённых Штатах Америки и Российской Федерации.

Нейромаркетинг следует рассматривать как междисциплинарную область исследования, сформировавшуюся на основании интеграции нейробиологических, когнитивно-психологических и маркетинговых подходов. Одним из ключевых является нейробиология принятия решений, которая изначально была представлена в исследованиях А. Дамасио, направленных на изучение роли эмоций в принятии рационального выбора. В своих работах учёный показал, что при повреждении вентромедиальной префронтальной коры мозга (отвечающей за эмоциональную обработку) люди не способны осуществлять целесообразный выбор, даже при сохранении логического мышления [3].

Второй ключевой подход — поведенческая экономика, которую благодаря своей теории перспектив заложили Д. Канеман и А. Тверски. В рамках данной концепции было доказано, что людям присуще вести себя не как рациональные субъекты, преследующие цель максимизировать полезность. Вместо этого они используют эвристические правила, что в итоге очень часто приводит к систематическим ошибкам в принятии решений [4]. Благодаря теории перспектив становится понятно, что люди при оценке вариантов выбора определяют для себя некую базовую точку (чаще всего отражающую текущее положение дел), вследствие чего проявляют ассиметричное отношение к потерям и выигрышам: последствия потерь ощущаются сильнее, чем сопоставимые последствия выигрышей [5].

Когнитивная нейробиология потребления, разработанная Макклором и его коллегами, является третьей теоретической основой. Их известное исследование «*Pepsi Paradox*» выявило интересную закономерность: при выборе напитка известного бренда (в данном случае *Coca-Cola*) вместо безымянного аналога, стимулируются зоны мозга, отвечающие за вознаграждения и восприятие собственной идентичности, что происхо-

дит вне зависимости от вкусовых качеств продукта*. Эксперимент является наглядным подтверждением того, что бренды — не просто маркеры качества, но и психологические измерители, способные корректировать нейронные процессы обработки информации.

Данные теоретические платформы позволяют сформировать методологическую матрицу нейромаркетинга: от осознания, почему потребитель совершает определённый выбор, к вопросу как измерить и зафиксировать эти процессы. Для перехода от теоретических моделей к практическому инструментарию, позволяющему раскрыть скрытые механизмы потребительского поведения, необходимо понимать, какие ключевые методики используются в нейромаркетинге. Итак, к фундаментальным нейромаркетинговым методам относятся [6, 7]:

1. Электроэнцефалография (ЭЭГ): метод с высоким временным разрешением, регистрирующий электрическую активность мозга через электроды, размещаемые на поверхности головы. ЭЭГ даёт возможность отслеживать мгновенные изменения в активности мозга и выявлять характерные паттерны, связанные с внимательностью, памятью и эмоциональной обработкой информации. Современные достижения в данном анализе (например, оценка фронтальной альфа-асимметрии и позднего позитивного потенциала) позволяют существенно повысить прогнозирование моделей потребительского поведения.
2. Функциональная магнитно-резонансная томография (фМРТ): техника, позволяющая выявлять активированные участки мозга с точностью до нескольких миллиметров. фМРТ используется в исследованиях для определения нейральных коррелятов предпочтений бренда, эмоциональных реакций на рекламные стимулы и когнитивных процессов, связанных с принятием покупательских решений.
3. Анализ выражений лица (*Facial Coding*): методика, базирующаяся на системе классификации Базза,

* The Pepsi Paradox [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://onlykults.com/index.php/2023/10/15/the-pepsi-paradox/> (дата обращения: 07.11.25).

которая устанавливает связь между стандартными эмоциями и определёнными движениями мышц лица. Использование автоматизированных систем компьютерного зрения делает возможным в реальном времени фиксировать и количественно оценивать эмоциональные отклики потребителей на маркетинговые стимулы.

4. Окулография (*Eye-tracking*): техника фиксации движений глаз и точек концентрации внимания при взаимодействии с товарными упаковками, веб-интерфейсами или рекламными предложениями. При помощи данной технологии можно определить визуальные элементы, привлекающие внимание человека в первую очередь, а также продолжительность фокусирования на этих элементах.
5. Имплицитные тесты ассоциаций (*IAT*): тесты, представляющие собой психологический инструмент, направленный на определение автоматических, неосознанных ассоциаций между понятиями. Такие подсознательные связи потребители могут не признавать или намеренно не демонстрировать. *IAT* используется для исследования скрытых предубеждений в отношении брендов, целевых групп и продуктов.

Таким образом, современные технологии позволяют вывести исследования потребительского поведения на абсолютно новый уровень: от гипотез и самостоятельных предположений к измерению реальных психофизиологических процессов. Однако мощный инструмент нейромаркетинга, открывающий путь в неизведанные области потребительского поведения, приводит к появлению серьёзных этических вопросов.

Э. Мёрфи, Д. Иллес и П. Райнер указывают на два центральных этических вызова, с которыми столкнулся нейромаркетинг. Первый связан с необходимостью защитить уязвимые группы потребителей от вреда, который возможен при осуществлении нейромаркетинговых технологий. Второй касается сохранения по-

ребительской автономии в ситуации, когда нейромаркетинговые техники достигнут предельно высокой эффективности [8]. Авторы предупреждают, что если нейромаркетинг сможет прийти к тому уровню, когда начнёт напрямую инициировать покупательские решения, исключая возможность критической оценки человека, то это будет представлять серьёзное посягательство на его агентность (способность человека или системы действовать целенаправленно, осознанно).

Материалы и методы (Materials and Methods)

В основе исследования лежит комплексный анализ научной литературы и нормативно-правовых актов, регулирующих либо непосредственно затрагивающих этические и правовые аспекты применения нейромаркетинга.

На первом этапе был проведён систематический обзор литературы, в рамках которого осуществлялся поиск соответствующих источников в международных базах данных с применением специально подобранного набора ключевых слов. Для обеспечения качества отобранных материалов, были использованы чётко установленные критерии включения и исключения публикаций.

Для изучения правового контекста был задействован сравнительно-правовой метод, позволивший выявить и зафиксировать основные законодательные акты, регулирующие защиту данных и прав потребителей в Европейском союзе, Соединённых Штатах Америки и Российской Федерации, а также определить существующие пробелы в правовом регулировании обращения с нейроданными.

На заключительном этапе проведён качественный тематический анализ для объединения и интерпретации собранных данных.

Результаты (Results)

Очевидный исследовательский потенциал нейромаркетинга, связанный с возможностью более глубокого понимания механизмов потребительского поведения, сопряжён с рядом

этических вызовов, обусловленных доступом к когнитивным и аффективным процессам индивида. В этом контексте особую значимость приобретают вопросы информированного согласия и прозрачности. В рамках традиционных маркетинговых исследований предполагается, что потребитель осознаёт воздействие маркетинговых стимулов и обладает возможностью отказаться от участия. Однако применение нейромаркетинговых технологий предполагает регистрацию неосознанных реакций, что ограничивает способность субъекта полностью контролировать участие в исследовании и, следовательно, затрудняет реализацию принципа информированного согласия.

Данная проблема обусловлена тем, что большая часть потребителей не подозревает об осуществлении сбора их нейроданных в процессе взаимодействия с маркетинговыми материалами. В то же время технологии ЭЭГ-гарнитур стремительно совершенствуются, позволяя компаниям собирать нейроданные даже в естественных для потребителя средах (в ТЦ, социальных сетях и др.). Помимо этого, традиционное понимание информированного согласия предполагает, что человек осознаёт потенциальные риски и выгоды своего участия в исследовании. Однако сама суть нейромаркетинга заключается в воздействии именно на бессознательные механизмы психики. Как подчёркивает А. Сибер, в таком случае возникает парадокс информированного согласия, поскольку потребитель не может дать осознанное согласие на манипулирование его бессознательными процессами**.

В зону этических рисков также попадает приватность нейроданных и асимметрия информации. В связи с чем М. Иенка и Р. Андорно создали концепцию «нейроправ» — нового набора прав человека, необходимого в условиях стремительного развития нейротехнологий. Авторы выделяют следующие ключевые элементы^{3*} [9]:

1. Право на нейроприватность — гарантия защиты от неправомерного

** Souled out of rights? - predicaments in protecting the human spirit in the age of neuromarketing [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/31754881/> (дата обращения 01.11.2025).

^{3*} On Neurorights [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.frontiersin.org/journals/human-neuroscience/articles/10.3389/fnhum.2021.701258/full> (дата обращения 01.11.2025); Towards new human rights in the age of neuroscience and neurotechnology [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://link.springer.com/article/10.1186/s40504-017-0050-1> (дата обращения 01.11.2025).

получения сведений о работе мозга и происходящих в нём процессах.

- 2. Право на когнитивную свободу — защита от принудительного вмешательства в ментальную сферу при помощи нейротехнологий.
- 3. Право на психологическую целостность — запрет на любые манипуляции, способные навредить психологическое функционирование личности.
- 4. Право на справедливый доступ — принцип равного распределения благ, полученных благодаря нейротехнологиям.

При этом на данный момент действующие правовые системы не могут обеспечить полноценной защиты перечисленных прав.

Одна из главных ролей в категории этических рисков отводится манипуляции и потере когнитивной автономии. А. Спан формулирует определение манипуляции через нейротехнологии как «преднамеренное вмешательство в когнитивные процессы посредством нейротехнологий без явного согласия субъекта и с целью достижения исхода, который не отвечает автономным интересам субъекта»^{4*}. В сфере нейромаркетинга *манипуляция* подобного рода может проявляться в следующих формах:

- 1. *Эксплуатация когнитивных предубеждений.* Благодаря ней-

ромаркетинговым исследованиям выявляются специфические когнитивные искажения потребителя, после чего создаются маркетинговые стимулы, которые целенаправленно усиливают эти предубеждения.

- 2. *Подсознательный прайминг.* Применяются субсенсорные стимулы (реакции, остающиеся ниже порога сознательного восприятия чего-либо), которые активируют необходимые ассоциации и эмоции, воздействующие на поведения потребителя.
- 3. *Гиперперсонализация.* Создаются строго индивидуализированные маркетинговые стимулы, направленные на максимальное воздействие на нейрофизиологические особенности конкретного потребителя.

Таким образом, в то время как убеждение предполагает способность человека критически осмыслить информацию, манипуляция направлена на намеренное исключение этого размышления.

Таким образом, в то время как убеждение предполагает способность человека критически осмыслить информацию, манипуляция направлена на намеренное исключение этого размышления.

Обсуждение (Discussion)

Для более наглядного сопоставления подходов к регулированию нейроданных в разных юрисдикциях представим сравнительное описание правовых режимов в ЕС, США и РФ в таблице.

Проведённый сравнительный анализ правового регулирования в трёх режимах демонстрирует ряд критических пробелов. К ним в первую очередь относится отсутствие унифицированного определения нейроданных на международном уровне. Такая неопределённость предоставляет компаниям, действующим в разных правовых системах, возможность выбора для себя наиболее лояльных требований по защите персональных данных. Также, нельзя игнорировать отставание нормативной базы от технологического прогресса. Сравнение юрисдикций продемонстрировало, что развитие нейромаркетинговых технологий значительно опережает создание соответствующих правовых норм. Результатом этого является внедрение инновационных решений без должного правового регулирования. Помимо этого стоит обратить внимание на то, что действующие правовые режимы ни в одной из трёх систем не предусматривают дополнительной защиты особо уязвимых категорий граждан. Становится понятно, что необходимы системные изменения в правовом регулировании, для устранения угрозы бесконтрольного использования нейротехнологий.

В условиях стремительного развития области нейромаркетинговых исследований вся сфера нейромаркетинга

Таблица

Сравнительное описание правовых режимов защиты нейроданных в Европейском союзе, США и Российской Федерации

Table. Comparative description of legal regimes for the protection of neurodata in the European Union, the United States, and the Russian Federation

Аспект	ЕС (GDPR)	США (FTC Act, CCPA)	Россия (Закон №152-ФЗ)
Определение нейроданных	Не имеет чёткого закрепления; предположительно можно отнести к «биометрическим данным» или «данным о здоровье»	Отдельного определения нет; рассматривается в зависимости от обстоятельств	Вероятно, попадают под «персональные данные», возможно – в «специальные категории»
Требования согласия	Необходимо явное, свободное, конкретное и информированное согласие	Согласие требуется, но может содержаться в условиях обслуживания	Согласие необходимо, однако требования менее строгие, чем в ЕС
Право на забвение	Предусмотрено (ст. 17 GDPR)	Зависит от штата; Калифорния предусматривает право на удаление	Законодательно предусмотрено, но редко применяется на практике
Штрафы за нарушения	До 4% годового глобального оборота компании	Варьируется от значительных в штатах до более мягких на федеральном уровне	Штрафы для компаний – от 5 000 до 100 000 рублей (на 2024 год)
Применимость к трансграничным передачам	Действуют строгие требования к передаче данных за пределы ЕС	Минимальные федеральные требования	Требуется согласие на передачу за границу, однако на практике часто игнорируется
Судебная практика	Постепенно формируется; есть ряд дел, связанных с применением GDPR	Фрагментирована по штатам	Ограничена; мало прецедентов по нейромаркетингу

^{4*} And Lead Us (Not) into Persuasion...? Persuasive Technology and the Ethics of Communication [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11948-011-9278-y> (дата обращения: 02.11.2025).

сталкивается с рядом этических проблем, которые требуют качественно осмысления и должного системного регулирования. Проведённый анализ демонстрирует, что на данный момент нейромаркетинговые методики напрямую связаны с существенными рисками манипуляции поведением потребителей, что подрывает принципы информированного согласия и автономности личности.

Заключение (Conclusion)

Результаты поведённого анализа показывают, что комплекс современных нейромаркетинговых инструментов — таких как ЭЭГ, фМРТ, анализ выражений лица, окулография и имплицитные тесты — представляет собой высокоэффективный технологический арсенал, который позволяет исследовать подсознательные реакции потребителей. При этом именно эти возможности, при отсутствии этических и правовых ограничений, создают существенный риск. Суть основного противоречия заключает-

ся в том, что изучение бессознательных процессов протекает в контексте, где традиционные способы защиты, основным из которых является информированное согласие, утрачивают свою действенность. Причиной этому выступают обнаруженные в правовом регулировании пробелы, обусловленные следующими факторами: отсутствие единого определения нейроданных, расплывчатые требования к согласию, слабая работа механизмов защиты «нейроправ». В итоге потенциальная этическая угроза нейромаркетинга превращается в реальную. В основе этой угрозы находятся два взаимосвязанных явления — увеличение усиления возможностей технологического влияния на подсознание потребителя и запоздывание в разработке правовых и этических механизмов защиты личности в условиях сложившейся цифровой реальности.

Решением сложившейся ситуации является: формирование чёткого определения и классификации нейро-

данных, усиление механизмов информированного согласия и создание обязательного независимого этического аудита. Это позволит гарантировать соблюдение этических норм и максимально минимизировать риски неправомерного использования личных данных.

Будущее нейромаркетинга во многом зависит от разработчиков технологий и регуляторов, которым необходимо достичь равновесия между внедрением инноваций и гарантией прав потребителей. Как отмечает К. Браун, вместо принципиального разделения понятий «безопасность» (в данном случае защита прав) и «свобода» (под которой подразумеваются инновации) более продуктивным решением будет внедрение «интердисциплинарной и диалогической конструкции», которая станет началом развития технологий с одновременной защитой фундаментальных человеческих прав [10].

Поступила в редакцию 17.11.2025
Принята к публикации 09.12.2025

ИСТОЧНИКИ (References)

1. *Дершень, В.* Инструменты нейромаркетинга: проблемы и перспективы / В. Дершень // Наука и инновации. — 2018. — № 6(184). — С. 18-22. — EDN XUENLF.
2. Передовые технологии нейровизуализации / М. А. Пирадов, М. М. Танашян, М. В. Кротенкова [и др.] // Анналы клинической и экспериментальной неврологии. — 2015. — Т. 9, № 4. — С. 11-18. — EDN VKPNYV.
3. *Ениколопов, С. Н.* Моральные дилеммы и особенности личности / С. Н. Ениколопов, Т. И. Медведева, О. Ю. Воронцова // Психология и право. — 2019. — Т. 9, № 2. — С. 141-155. — DOI 10.17759/psylaw.2019090210. — EDN WRTRMA.
4. *Федирко, П. Е.* Теория перспектив как основополагающий элемент поведенческой экономики / П. Е. Федирко // Молодой ученый. — 2017. — № 13(147). — С. 381-383. — EDN YISJQT.
5. *Власов, А. В.* Поведенческая экономика как новая область исследования в экономической науке / А. В. Власов, Г. С. Гаилов // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. — 2017. — № 3(23). — С. 31-40. — EDN ZVGVB.
6. *L. Robaina-Calderin, J.D. Martin-Santana.* A review of research on neuromarketing using content analysis: key approaches and new avenues // Cognitive Neurodynamics. — 2021. — № 6. — p. 923-938.
7. *J.D. Negrete, H.V. Mora, G. de Jesus Cotes Mazenett.* Converging Technologies in Neuromarketing: Analysis of Trends and Ethics // European Journal of Sustainable Development. — 2025. — № 14. — p. 210-224.
8. *E.R. Murphy, J. Illes, P.B. Reiner.* Neuroethics of neuromarketing // Journal of Consumer Behaviour. — 2008. — №7. — p. 293-302.
9. *Бондаренко, А. А.* Формирование категории «нейроправа»: обобщение российского и международного опыта / А. А. Бондаренко // Юридическая наука. — 2023. — № 8. — С. 82-85. — EDN DIRBKW.
10. *Brown C. M. L.* Neurorights, mental privacy, and mind reading // Neuroethics. 2024. Vol. 17. P. 34. DOI: 10.1007/s12152-024-09568-z.

МАРКЕТИНГ-МИКС В СИСТЕМЕ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ

Marketing Mix in the System of Formation of Competitive Advantages of Commercial Banks



Быканова Наталья Игоревна,

к.э.н., доцент, доцент кафедры инновационной экономики и финансов, Белгородский государственный национальный исследовательский университет; г. Белгород, Россия, ул. Победы, д. 85

Bykanova Natalya Igorevna,

Doctor of Economics, Associate Professor, Head of the Department of Innovative Economics and Finance, Belgorod State National Research University; 85 Pobedy St., Belgorod, Russia

bykanova@bsuedu.ru

<http://orcid.org/0000-0002-5505-5071>



Науменко Ирина Александровна,

ассистент кафедры инновационной экономики и финансов, Белгородский государственный национальный исследовательский университет; г. Белгород, Россия, ул. Победы, д. 85

Naumenko Irina Aleksandrovna,

Associate of the Department of Innovative Economics and Finance, Belgorod State National Research University; 85 Pobedy St., Belgorod, Russia

naumenko_i@bsuedu.ru

<https://orcid.org/0009-0000-4015-1768>



Энгель Сергей Сергеевич,

соискатель кафедры менеджмента и маркетинга, Белгородский государственный национальный исследовательский университет; г. Белгород, Россия, ул. Победы, д. 85

Engel Sergey Sergeevich,

applicant, Department of Management and Marketing, Belgorod State National Research University; 85 Pobedy St., Belgorod, Russia

sergeyengel97@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0005-8800-8131>

Цель исследования заключается в выявлении особенностей применения различных моделей комплекса маркетинга российскими коммерческими банками и оценке влияния уровня их реализации на формирование конкурентных преимуществ в условиях цифровой трансформации финансового рынка. В работе осуществлен теоретико-методический анализ эволюции концепций маркетинг-микс и определена степень их релевантности в банковской сфере. Проведено эмпирическое сопоставление крупнейших российских банков на основе системы интегральных индикаторов, отражающих развитие продуктовой политики, сервисных процессов, коммуникационных инструментов и цифровых каналов взаимодействия с клиентами. Проанализированы различия стратегий клиентоориентированности, цифровизации, качества сервиса и экосистемного развития, определяющие структуру маркетинговой активности банков. В результате установлено, что наиболее высокий уровень конкурентоспособности демонстрируют банки, применяющие расширенные модели маркетинг-микс (7P, 12P, 4C, SAVE), интегрирующие управление клиентским опытом, персонализированные сервисы и комплексные цифровые решения. Показана прямая зависимость между степенью маркетинговой зрелости и устойчивостью рыночных позиций банков, что подтверждает стратегическую значимость комплексного маркетинга как инструмента формирования долгосрочных конкурентных преимуществ на финансовом рынке.

Ключевые слова: маркетинг-микс; комплекс маркетинга; банковский маркетинг; конкурентоспособность банков; маркетинговая стратегия; цифровизация; цифровая трансформация.

The purpose of the study is to identify the specifics of the use of various marketing mix models by Russian commercial banks and to assess the impact of their implementation level on the formation of competitive advantages in the context of digital transformation of the financial market. The paper provides a theoretical and methodological analysis of the evolution of marketing mix concepts and determines the degree of their relevance in the banking sector. An empirical comparison of the largest Russian banks has been conducted based on a system of integrated indicators reflecting the development of product policy, service processes, communication tools and digital channels of interaction with customers. The differences in the strategies of customer orientation, digitalization, quality of service and ecosystem development that determine the structure of banks' marketing activity are analyzed. As a result, it was found that the highest level of competitiveness is demonstrated by banks using advanced marketing mix models (7P, 12P, 4C, SAVE), integrating customer experience management, personalized services and integrated digital solutions. The direct relationship between the degree of marketing maturity and the stability of banks' market positions is shown, which confirms the strategic importance of integrated marketing as a tool for building long-term competitive advantages in the financial market.

Keywords: marketing mix; complex marketing; banking marketing; competitiveness of banks; marketing strategy; digitalization; digital transformation.

Введение (Introduction)

Банковский сектор России сегодня функционирует в условиях усиливающейся конкуренции и цифровой трансформации, что требует поиска новых инструментов повышения эф-

фективности рыночного позиционирования и укрепления конкурентных преимуществ. В данных условиях особое значение приобретает использование комплекса маркетинга (маркетинг-микс) как системного ин-

струмента управления взаимоотношениями с клиентами и формирования долгосрочной лояльности.

Современная научная литература уделяет значительное внимание моделям комплекса маркетинга в банковской

среде [1, 2, 3]. Ряд исследователей подчеркивает, что развитие цифровых технологий, переход к платформенной экономике и усиление клиентоцентричности требуют переосмысления традиционных маркетинговых подходов, особенно в сфере финансовых услуг, которые являются нематериальными, высокорисковыми и чувствительными к уровню доверия [4].

Несмотря на широкое распространение моделей маркетинг-микс, проблема их адаптации к банковской сфере остается недостаточно изученной. Исследования носят фрагментарный характер: одни работы оценивают влияние сервисных элементов на лояльность клиентов [5], другие анализируют цифровые каналы коммуникаций [6], третьи описывают трансформацию продуктовой политики банков [7]. Однако в научной литературе отсутствует целостный анализ практического применения различных моделей маркетинг-микс и их взаимосвязи с конкурентоспособностью банков, особенно в контексте российских рыночных реалий.

Проблема исследования заключается в отсутствии комплексной оценки применимости различных моделей комплекса маркетинга к деятельности российских коммерческих банков и в недостаточной изученности влияния отдельных элементов маркетинговой стратегии на их конкурентное положение.

Цель исследования — определить роль, особенности и возможности применения элементов комплекса маркетинга в деятельности российских коммерческих банков, а также оценить их влияние на повышение уровня конкурентоспособности банков.

Материалы и методы (Materials and Methods)

Исследование базируется на сочетании теоретических и эмпирических методов, обеспечивающих комплексную оценку применимости моделей маркетинг-микс к банковской деятельности. Теоретическая часть опирается на методы сравнительного и структурно-логического анализа, использо-

ванные для систематизации подходов к формированию комплекса маркетинга и определения их релевантности для финансового сектора.

В эмпирической части исследования применены методы контент-анализа, экспертной оценки и сравнительного анализа маркетинговых стратегий крупнейших российских банков. Для количественной интерпретации результатов использована балльная оценка степени реализации элементов маркетинг-микс, дополняемая визуализацией данных в виде тепловой карты.

В качестве информационной базы использованы официальные годовые отчеты банков, данные их публичных цифровых платформ, аналитические материалы Банка России и результаты научных публикаций по проблематике маркетинга в финансовом секторе.

Результаты (Results)

Финансовый рынок на современном этапе развития характеризуется глубокой цифровой трансформацией банковской деятельности, изменением моделей взаимодействия с клиентами и усилением конкурентной борьбы между его участниками [8]. В данных условиях банки, традиционно выполнявшие посреднические функции в финансовой системе, становятся центрами формирования клиентского опыта, инновационных систем и цифровых сервисов, а значение маркетинга, как стратегического инструмента управления рыночным поведением банка, его имиджем и отношениями с клиентами стремительно возрастает [9].

Маркетинг в банковской деятельности имеет специфические черты, которые определяются особенностями оказания финансовых услуг и характером взаимодействия между банком и клиентом [10]. В отличие от классического объекта маркетинга производственных и торговых отраслей, в качестве которого выступает материальный продукт, объект банковского маркетинга — нематериален, предоставляется в условиях высокой информационной асимметрии и чувствительности уровня доверия. Конкурентная среда требует от бан-

ков не просто предлагать стандартные финансовые услуги, а выстраивать комплексное взаимодействие с клиентом: управлять его клиентским опытом, ожиданиями, оценивать лояльность во всех точках физического и цифрового контакта.

Маркетинг-микс (комплекс маркетинга) — это системный инструмент проектирования и реализации маркетинговой стратегии банка, направленной на формирование устойчивых конкурентных преимуществ*. В отличие от отдельных маркетинговых подходов, модель маркетинг-микс позволяет целостно изучать деятельность банка. Благодаря применению комплекса маркетинга в банковской деятельности, возникает возможность определения степени влияния отдельных элементов маркетинговой стратегии на рыночное положение банка.

Для более глубокого понимания сути и потенциала комплекса маркетинга рассмотрим эволюцию подходов различных авторов к его формированию. Существует большое количество вариаций концепции маркетинг-микс, в *таблице 1* представлены наиболее известные из них.

Представления о структуре комплекса маркетинга эволюционировали от управления продуктом и ценой к управлению отношениями с клиентом и цифровизации. Если первоначально, в модели Э. Дж. Маккарти — *4P*, маркетинг рассматривался как система управляемых переменных, определяющих поведение производителя на рынке, то в последующих концепциях фокус смещается в сторону восприятия и опыта потребителя [11].

Добавление элемента *People (5P)* расширило теоретические границы маркетинга, подчеркнув роль человеческого фактора и взаимодействия между персоналом и клиентом. В свою очередь, модель *7P* окончательно адаптировала маркетинг-микс к сфере услуг, включив в него процесс предоставления и физические свидетельства качества сервиса — аспекты, которые особенно значимы для банковской деятельности, основанной на доверии, имидже и стандартах обслуживания.

* Miss Estelle X Liu Stay Competitive in the Digital Age: The Future of Banks // IMF Working Papers. - 2021, № 46. - P. 42.

Дальнейшее развитие концепции связано с переосмыслением маркетинга в условиях цифровой экономики. Р. Лотерборн, выдвинув модель 4C, предложил рассматривать маркетинг через призму потребителя, заменив «продукт» на «потребности клиента», «цену» — на «издержки», «место» — на «удобство доступа», а «продвижение» — на «коммуникацию». Эта трансформация отражает сдвиг к клиентоцентричности, персонализации, диалогу между банком и потребителем [12].

Современные исследователи Э. Константи́нидес и Э. Конрадо с коллегами дополняют данную логику, предлагая рассматривать маркетинг-микс как динамичную систему, адаптируемую под цифровую среду. В их интерпретации модель

SAVE акцентирует внимание на решении проблем клиента, удобстве взаимодействия, ценности и информировании, как на элементах, формирующих цифровой клиентский опыт.

С учетом выявленных особенностей целесообразно оценить, какие из существующих моделей комплекса маркетинга в наибольшей степени соответствуют специфике банковской деятельности в условиях цифровизации экономики. Результаты представим в *таблице 2*.

Наибольшую применимость в банковской сфере демонстрируют модели 7P, 12P, 4C и SAVE, позволяющие учитывать сервисную, цифровую и клиентскую специфику деятельности банков. Они обеспечивают целостное понимание маркетинга как си-

стемы управления клиентским опытом и конкурентными преимуществами. Модели 5P, 8P, 10P, 4E, SIVA и 5S имеют высокий потенциал для оценки качества обслуживания, миссии и коммуникационных каналов. Подходы 9P и 4V релевантны преимущественно экосистемным и ESG-ориентированным банкам, а классическая модель 4P сохраняет методологическое значение, но ограничена в применении из-за недостаточного учета сервисных и цифровых факторов.

Современный банковский сектор России функционирует в условиях усиливающейся конкуренции, цифровизации финансовых услуг и растущих ожиданий клиентов. В таких условиях применение концепции маркетинг-микс становится не просто

Таблица 1

Эволюция подходов различных авторов к комплексу маркетинга
Table 1. Evolution of approaches of various authors to the marketing complex

Модель	Автор	Элементы	Особенности
4P	Э. Дж. Маккарти	Product, Price, Place, Promotion	Базовая модель управления рыночной политикой фирмы
5P	Ф. Котлер	4P + People	Включает человеческий фактор (персонал, клиент)
7P	Б. Х. Бумс М. Дж. Битнер	5P + Process, Physical Evidence	Оптимальна для сферы услуг (включает процесс и физические свидетельства)
8P	К. Ловелок	7P + Productivity	Ориентация на эффективность и качество обслуживания
	Д. Боуэн Р. Кларк	7P + Partners	Включает роль партнеров и альянсов в маркетинге
9P	Дж. Моррисон	8P (Partners)+ Planning	Расширяет модель с акцентом на планирование и формирование комплексных предложений
10P	Р. Броди	9P + Performance	Добавляет миссию бренда и оценку эффективности
11P	Дж. Уильямсон	10P + Positioning	Вводит позиционирование как отдельный элемент маркетинг-микс
12P	М. Дж. Бейкер	11P + Personalization	Учитывает цифровую персонализацию и вовлеченность клиента
4C	Р. Лотерборн	Consumer, Cost, Convenience, Communication	Клиентоориентированный подход: от производителя к потребителю
4E	Б. Шульц	Experience, Exchange, Evangelism, Everyplace	Эмоционально-опытный маркетинг (экспириенс-маркетинг)
SIVA	Д. Дев Э. Шульц	Solution, Information, Value, Access	Фокус на решении проблемы клиента
SAVE	Э. Конрадо, Р. Эттенсон, Дж. Ноулс	Solution, Access, Value, Education	Цифровая модель маркетинга в экосистемах и онлайн-среде
5S	Д. Чаффи	Sell, Serve, Speak, Save, Sizzle	Концепция онлайн-маркетинга
4V	Р. Пратап	Validity, Value, Virtue, Vision	Этический маркетинг эпохи устойчивого развития
5C	Х. Хадсон	Company, Customer, Competitor, Collaborator, Context	Аналитико-экосистемная модель, близка к маркетингу отношений

Таблица 2

Оценка применимости моделей комплекса маркетинга в банковской деятельности
Table 2. Evaluation of the applicability of marketing mix models in banking

Уровень применимости	Модели	Характеристика
Очень высокий	7P, 12P, 4C, SAVE	Оптимальны для анализа комплексных банковских стратегий и цифрового клиентского опыта.
Высокий	5P, 8P, 10P, 4E, SIVA, 5S	Учитывают персонал, качество, миссию и цифровые каналы.
Умеренный	9P, 4V	Применимы частично – для экосистемных или ESG-ориентированных банков.
Низкий	4P	Теоретически важны, но недостаточно отражают сервисную и цифровую специфику банков.

инструментом продвижения услуг, но и важным элементом стратегического управления конкурентоспособностью [13].

Для оценки эффективности применения элементов маркетинг-микс в банковской деятельности мы предлагаем следующие метрики (рис.)

Продукт / *Product* (4P, 5P, 7P), Решение / *Solution* (SAVE), и Потребительские потребности / *Consumer needs* (4C) объединены нами в одну группу, так как в маркетинговом контексте отражают предлагаемое решение, товар или услугу, удовлетворение потребности. Цена / *Price* (4P, 5P, 7P), Себестоимость / *Cost* (4C), Ценность / *Value* (SAVE) показывают экономическую сторону предложения. Место / *Place* (4P, 5P, 7P), Доступ / *Access* (SAVE), Удобство / *Convenience* (4C) относятся к доступности продукта для клиента. Поскольку все элементы Продвижение / *Promotion*, Коммуникация / *Communication*, Образование / *Education* касаются коммуникации с клиентом, продвижения и информирования, они тоже объединены в одну группу. Остальные элементы — Люди / *People*, Процесс / *Process*, Физическое окружение / *Physical Evidence* — остаются отдель-

ными, так как они уникальны для сервисного и расширенного комплекса маркетинга.

Рассмотрим, как элементы маркетинг-микс реализуются на практике российскими банками. Для анализа практического применения комплекса маркетинга в банковской деятельности возьмем крупнейшие коммерческие банки Российской Федерации: Сбербанк, ВТБ, Т-Банк, Альфа-Банк и Россельхозбанк. Выбор данных институтов обусловлен их различием в стратегических моделях развития, уровне цифровизации и структуре клиентской базы, что позволяет провести сравнительную оценку маркетинговых подходов в разных сегментах банковского рынка.

Такой выбор обеспечивает репрезентативность анализа, поскольку охватывает все ключевые стратегические направления современной банковской деятельности. Это позволяет выявить различия в реализации комплекса маркетинга в зависимости от бизнес-модели, целевой аудитории и конкурентной позиции банка.

1. *Сбербанк* демонстрирует наиболее полное внедрение концепции 7P и ее цифровых расширений (12P).

Стратегия банка направлена на формирование экосистемы, объединяющей финансовые и нефинансовые сервисы.

Элемент *Product* представлен широким ассортиментом решений начиная от классических банковских услуг, до сервисов в сфере здоровья, образования и электронной коммерции. *Price* характеризуется гибкостью и персонализацией, основанной на анализе данных. *Place* реализуется через развитую филиальную сеть и цифровые каналы онлайн и мобильного банкинга. *Promotion* охватывает омниканальные коммуникации и имидж инновационного лидера. Значительное внимание уделяется элементу *People* в виде обучения персонала и цифровой культуры. *Process* включает автоматизацию обслуживания и использование искусственного интеллекта. *Physical Evidence* выражается в визуальной идентичности бренда и стандартах клиентского опыта. Сбербанк использует маркетинг-микс, как стратегический инструмент формирования экосистемной конкурентной модели.

2. *ВТБ* в своей маркетинговой стратегии сочетает элементы 7P

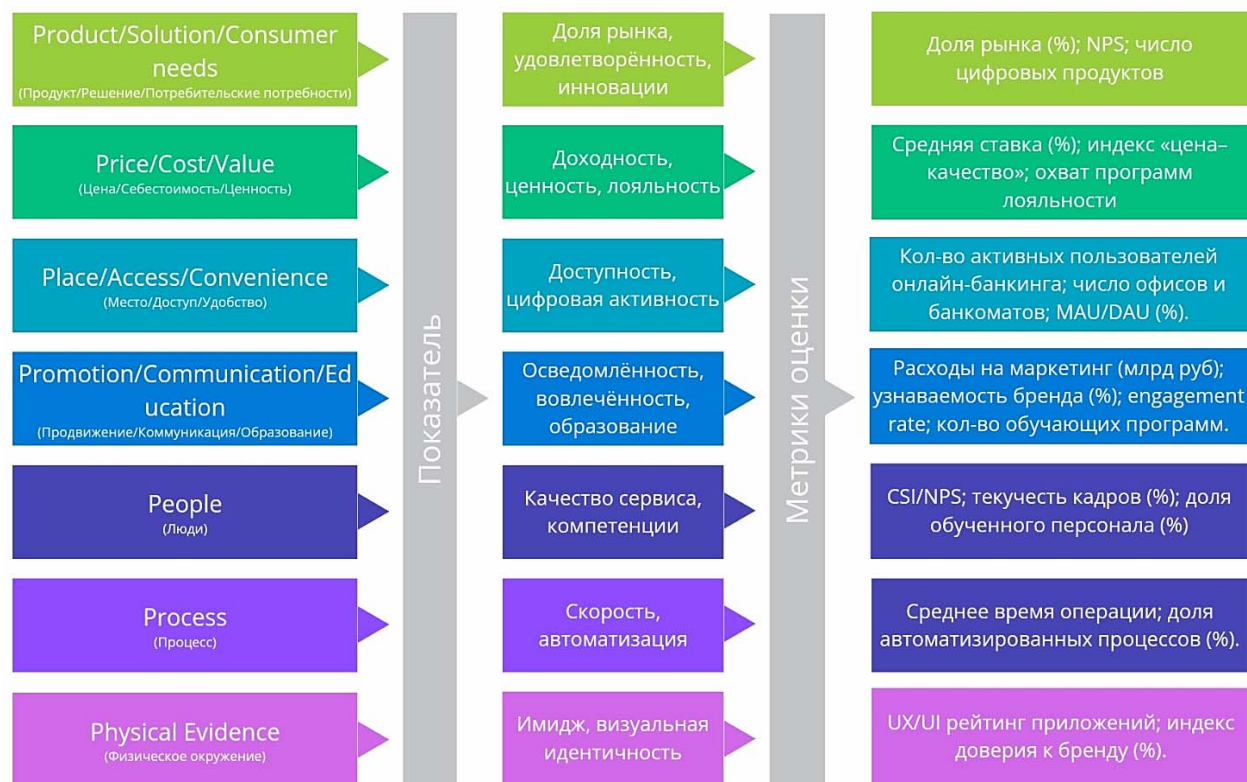


Рис. Метрики оценки элементов маркетинг-микса в банковской деятельности
Fig. Metrics for evaluating marketing mix elements in banking

и 4C, акцентируя внимание на клиентоцентричности и цифровой трансформации. *Product/ Consumer Needs* реализуется в мультиканальных услугах и инвестиционных продуктах, *Price/ Cost* — через программы лояльности и дифференцированное ценообразование. *Place/ Convenience* обеспечивается мобильными приложениями и дистанционным обслуживанием. *Promotion/ Communication* направлен на формирование имиджа универсального технологичного банка. *People/ Process* ориентированы на стандартизацию сервиса и CRM-персонализацию. ВТБ применяет маркетинг-микс для повышения удовлетворенности клиентов и укрепления рыночных позиций.

3. Т-Банк реализует наиболее яркий пример модели SAVE, полностью основанной на цифровом взаимодействии. *Solution* выражается в создании единого мобильного пространства, охватывающего банковские, инвестиционные, страховые и лайфстайл-сервисы. *Access* обеспечивается круглосуточной доступностью без офлайн-офисов. *Value* формируется через кэшбэк-программы и персонализированные предложения. *Education* — через проекты по финансовой грамотности и активное

использование контент-маркетинга. Маркетинг-микс в Т-банк становится инструментом формирования уникального цифрового клиентского опыта, основанного на удобстве и технологичности.

4. Альфа-Банк сочетает элементы 7P, 12P и 4E, активно внедряя цифровые инновации и персонализированные решения. *Product/ Personalization* включает инновационные продукты («Альфа-Смарт», «Альфа-Инвестиции»). *Place/ Platform* реализуется через цифровую экосистему и партнерские платформы. *People/ Partnership* отражают ориентацию на взаимодействие с IT-компаниями и финтех-стартапами. *Performance/ Privacy* — важные аспекты, обеспечивающие скорость операций и безопасность данных. Таким образом, маркетинг-микс Альфа-Банка нацелен на сочетание гибкости, цифровой открытости и высокого качества клиентского опыта.

5. Россельхозбанк применяет маркетинг-микс с учетом специфики своей миссии — поддержки агропромышленного сектора и регионального развития. *Product* ориентирован на специализированные кредитные программы и цифровую платформу

«Свое.Фермерство». *Price* отражает социально-ориентированный подход, *Place* — разветвленную филиальную сеть в регионах и мобильное приложение. *Promotion* формирует имидж надежного государственного партнера. *People/ Process* — обучение сотрудников и развитие CRM-систем. В данном случае маркетинг-микс выполняет не только коммерческую, но и социально-ориентированную функцию, способствуя повышению финансовой доступности и доверия.

Для обеспечения сопоставимой оценки реализации элементов маркетинг-микс в деятельности российских банков в работе выполнена балльная и индикаторная оценка по ключевым KPI. Сводные показатели представлены в таблице 3.

Для обобщения результатов анализа практического применения комплекса маркетинга в деятельности российских банков в таблице 4 представим сводную визуализацию, отражающую уровень реализации ключевых элементов маркетинг-микс по каждому из рассматриваемых банков, где зеленые элементы → сильные стороны банка, желтые/оранжевые → зоны для улучшения.

Таблица 3

Показатели реализации элементов маркетинг-микса крупнейшими российскими банками
Table 3. Performance indicators of the marketing mix elements by the largest Russian banks

Элемент маркетинг-микс	KPI / Метрика	Сбербанк	ВТБ	Альфа-Банк	Т-Банк	Россельхозбанк
Product/ Solution/ Consumer needs	Доля рынка розничных услуг (%)	48	21	8	5	7
	Количество инновационных цифровых продуктов	25	18	22	20	10
	Балл (1–5)	5	4	4	4	3
Price/ Cost/ Value	Средняя доходность розничных продуктов (%)	18,6	16,8	17,5	17,9	15,0
	Программы лояльности (охват, млн клиентов)	96,2	55	42	35	20
	Балл (1–5)	5	4	4	4	3
Place/ Access/ Convenience	Количество цифровых клиентов (млн MAU)	84,1	45	32	28	15
	Количество отделений / гибридных каналов	12 000	1 300	500	0	1 200
	Балл (1–5)	5	4	4	3	3
Promotion/ Communication/ Education	Узнаваемость бренда (%)	98	92	87	85	80
	Активность в соцсетях (подписчики, млн)	16	9	11	13	4
	Балл (1–5)	5	4	4	5	3
People	Индекс NPS (удовлетворенность клиентов, %)	74	67	70	76	65
	Программы обучения персонала (тыс. чел.)	140	80	95	60	70
	Балл (1–5)	5	4	4	5	3
Process	Среднее время обслуживания (мин)	2,5	3,1	2,8	1,5	4,0
	Уровень автоматизации процессов (%)	88	75	80	95	70
	Балл (1–5)	5	4	4	5	3
Physical Evidence	Индекс восприятия бренда (рейтинг 1–10)	9,5	8,9	9,2	9,0	8,2
	Единый стиль и стандарты CX (наличие / развитость)	Да	Да	Да	Да	Частично
	Балл (1–5)	5	4	4	4	3

Таблица 4

Тепловая карта реализации элементов маркетинг-микса крупнейшими банками
 Table 4. Heat map of the implementation of marketing mix elements by the largest banks

Элемент маркетингового комплекса	Сбербанк	ВТБ	Альфа-банк	Т-банк	Россельхозбанк
Product/Solution/Consumer needs (Продукт/Решение/Потребительские потребности)	5	4	4	4	3
Price/Cost/Value (Цена/Себестоимость/Ценность)	5	4	4	4	3
Place/Access/Convenience (Место/Доступ/Удобство)	5	4	4	3	3
Promotion/Communication/Education (Продвижение/Коммуникация/Образование)	5	4	4	5	3
People (Люди)	5	4	4	5	3
Process (Процесс)	5	4	4	5	3
Physical Evidence (Физическое окружение)	5	4	4	4	3

Тепловая карта позволяет наглядно сравнить степень интеграции маркетинговых инструментов, выявить сильные стороны и определить направления, требующие совершенствования в стратегиях банков.

Таким образом, подтверждаются выявленные закономерности: наибольшую конкурентоспособность обеспечивают банки, комплексно использующие принципы маркетинг-микс, сочетающие цифровизацию, клиентоориентированность и стратегическое управление сервисными процессами.

Данные визуализации позволяют сравнить маркетинговую зрелость банков и выделить факторы, непосредственно влияющие на их рыночную устойчивость и способность формировать долгосрочные конкурентные преимущества.

Обсуждение (Discussion)

Полученные результаты позволяют выявить ряд существенных закономерностей, определяющих особенности применения комплекса маркетинга российскими коммерческими банками и его влияние на формирование конкурентных преимуществ. На примере пяти крупнейших российских банков подтверждается различная интенсивность и глубина интеграции элементов маркетинг-микс, что связано с масштабом их деятельности и выбранной стратегической моделью позиционирования на финансовом рынке.

Проведенный сопоставительный анализ демонстрирует, что банки-лидеры, обладающие высокими значениями интегральных показателей реализации маркетинг-микс (в первую

очередь Сбербанк, Т-Банк и Альфа-Банк), системно работают по всем направлениям комплекса маркетинга. Их стратегические модели характеризуются высокой степенью клиентоцентричности, активным внедрением цифровых сервисов, персонализированным ценообразованием и формированием экосистемного окружения, что в совокупности усиливает рыночную устойчивость и укрепляет конкурентные преимущества.

Банки с более умеренными значениями интегральных показателей (например, ВТБ и Россельхозбанк) демонстрируют развитость отдельных элементов маркетинг-микс, однако пока недостаточно полно реализуют расширенные сервисные и цифровые компоненты, отраженные в моделях 7P, 4C и SAVE. Это приводит к снижению гибкости маркетинговой стратегии и более медленному формированию уникального клиентского опыта. В частности, ограниченная развитость каналов взаимодействия, менее выраженная персонализация или меньшая диверсификация цифровых продуктов существенно влияют на итоговый уровень маркетинговой зрелости.

Анализ тепловой карты позволил визуально зафиксировать распределение сильных и слабых сторон маркетинга у исследуемых банков. Выявлено, что наиболее существенный вклад в формирование конкурентных преимуществ вносит не продуктовая и ценовая политика, относящаяся к традиционным элементам модели 4P, а сервисные, цифровые и клиентские компоненты, которые сформировались в рамках расширенных моделей маркетинг-микс. Данный вывод подтверждает переход

банковского маркетинга от товарно-ориентированной парадигмы к сервисно-ориентированной и клиентской логике, где ключевым фактором выступает качество взаимодействия с клиентом.

Вместе с тем полученные результаты свидетельствуют о наличии различий в структурных приоритетах маркетинговых стратегий. Так, универсальные банки стремятся развивать комплексные цифровые экосистемы, тогда как банки с отраслевой специализацией (например, государственные банки развития) концентрируются на продуктовой политике и региональной доступности. Это указывает на то, что универсальные модели маркетинг-микс требуют адаптации к типологии банка, его миссии и целевым сегментам рынка.

Таким образом, проведенное исследование подтверждает прямую зависимость между уровнем реализации комплекса маркетинга и конкурентоспособностью банковского сектора. Банки, системно развивающие все элементы маркетинг-микс, демонстрируют более высокие рыночные позиции, устойчивость и способность формировать долгосрочные конкурентные преимущества. Эти результаты подчеркивают актуальность дальнейшего изучения интегральных моделей маркетинга, оценки механизмов их влияния на конкурентоспособность и разработки методик количественного измерения маркетинговой зрелости банков.

Заключение (Conclusion)

Проведенное исследование подтвердило, что комплекс маркетинга выступает ключевым инструментом формирования конкурентных

преимуществ коммерческих банков в условиях цифровой трансформации финансового сектора. На основе анализа различных моделей маркетинг-микс выявлено, что для банков наиболее релевантными являются расширенные и клиентские модели (7P, 12P, 4C, SAVE), позволяющие учитывать сервисные, технологические и поведенческие аспекты взаимодействия с клиентом.

Оценка практического применения элементов маркетинг-микс крупнейшими российскими банками показала, что высокий уровень маркетинговой зрелости напрямую связан с развитием цифровых каналов, качеством клиентского опыта, персонализацией сервисов и эффективностью коммуникаций. Банки, демонстрирующие комплексное развитие всех элементов маркетинг-микс, облада-

ют более устойчивыми рыночными позициями и высоким уровнем конкурентоспособности.

Полученные результаты подтверждают значимость дальнейших исследований в области количественной оценки маркетинговых стратегий, интеграции цифровых технологий и их влияния на конкурентоспособность банковского сектора.

Поступила в редакцию 12.11.2025
Принята к публикации 09.12.2025

ИСТОЧНИКИ (References)

1. Леоненко, Е. А. Применение инструментов комплекса маркетинга в создании и продвижении банковских продуктов и услуг / Е. А. Леоненко // Фундаментальные исследования. — 2024. — № 8. — С. 34-42. — DOI 10.17513/fr.43657. — EDN LERFNF.
2. Маташева, Х. П. Формирование комплекса маркетинг-микса в банковском секторе / Х. П. Маташева, С. У. С. А. Возкаев, З. С. Магомадова // Индустриальная экономика. — 2023. — № S1. — С. 106-109. — DOI 10.47576/2949-1886_2023_S1_106. — EDN SYRGTS.
3. Будрецова, Е. А. Конкурентоспособность организаций банковского сектора: анализ состояния и факторы влияния на ее повышение / Е. А. Будрецова, Л. А. Суворова // Вектор экономики. — 2023. — № 6(84). — EDN EHHUFV.
4. Березин, А. А. Математическое моделирование динамики изменения банковских показателей в процессе эволюционного развития организационного поля / А. А. Березин, А. Г. Финогеев // Интернет-журнал Науковедение. — 2016. — Т. 8, № 1(32). — С. 9. — DOI 10.15862/09EVN116. — EDN VVNRYN.
5. Синяева, И. М. Современные коммуникации маркетинга в инновационной политике банка / И. М. Синяева // Маркетинг в России. 2020: Ежегодник Гильдии Маркетологов / Под общей редакцией И.С. Березина. — Москва: АО «ИПК «Чувашия», 2020. — С. 79-86. — EDN ORTHCP.
6. Николаев, А. Е. Цифровая стратегия банка как инструмент повышения конкурентоспособности в условиях цифровой экономики / А. Е. Николаев, О. А. Елина // Инновации и инвестиции. — 2025. — № 7. — С. 512-515. — EDN BFUIIP.
7. Шекшуева, С. В. Влияние дистанционного банковского обслуживания на конкурентоспособность банка в эпоху цифровизации банковского сектора / С. В. Шекшуева, Г. В. Татьянин // Вестник Самарского государственного экономического университета. — 2022. — № 10(216). — С. 73-80. — DOI 10.46554/1993-0453-2022-10-216-73-80. — EDN GIQTPE.
8. Loso Judijanto. Competitive Advantage of Banking Industry in the Digital Age: A Bibliometric Approach / Loso Judijanto, Salwa Aulia Novitasari, Rani Eka Arini // West Science Interdisciplinary Studies -2025. —V. 3 № 4. P. 640-652.
9. Орлова, В. А. Инструментарий управления маркетинговой деятельностью банков в изменяющихся рыночных условиях / В. А. Орлова, О. В. Мелентьева // Торговля и рынок. — 2020. — Т. 2, № 4-2(56). — С. 60-67. — EDN OLQXTY.
10. Miss Estelle X Liu. Stay Competitive in the Digital Age: The Future of Banks // IMF Working Papers. - 2021, № 46. — P. 42
11. Быканова, Н. И. Применение современных моделей маркетинг-микса в деятельности коммерческих банков / Н. И. Быканова // Russian Economic Bulletin. — 2023. — Т. 6, № 4. — С. 87-93. — EDN LROCHO.
12. Маташева, Х. П. Формирование комплекса маркетинг-микса в банковском секторе / Х. П. Маташева, С. У. С. А. Возкаев, З. С. Магомадова // Индустриальная экономика. — 2023. — № S1. — С. 106-109. — DOI 10.47576/2949-1886_2023_S1_106. — EDN SYRGTS.
13. Bykanova, N. I. Trends and patterns of the banking sector digitalization process / N. I. Bykanova, D. V. Gordya, D. V. Evdokimov // Research Result. Economic Research. — 2020. — Vol. 6, No. 2. — P. 42-51. — DOI 10.18413/2409-1634-2020-6-2-0-6. — EDN MEZLUP.

ЭВОЛЮЦИЯ АГРОМАРКЕТИНГА: ЭТАПЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

The Evolution of Agromarketing: Stages and Prospects



Деренский Дмитрий Игоревич,

аспирант, Волгоградский государственный технический университет; г. Волгоград, Россия, просп. имени В. И. Ленина, 28

Derenskiy Dmitry Igorevich,

postgraduate student, Volgograd State Technical University; 28 Lenin Ave, Volgograd, Russia

derenskiy_d@mail.ru

<https://orcid.org/0009-0004-0544-0897>

Статья посвящена возникновению и эволюции агромаркетинга, включая его специфику и основные проблемы. В данной работе подробно анализируются этапы эволюции агромаркетинга, которые связаны со сменой доминирующих парадигм, представляющих собой преобладающий среди маркетологов общий подход к пониманию целей, принципов и инструментов маркетинговой деятельности. В рамках каждой парадигмы выделены концепции маркетинга – более конкретные подходы, делающие акцент на отдельных ключевых факторах конкурентоспособности бизнеса. В результате исследования делается вывод о том, что переход агромаркетинга к сервисно-доминантной парадигме открывает новые возможности для субъектов российского агро-промышленного комплекса благодаря цифровым технологиям. Открытость и доверие становятся ключевыми ресурсами агробизнеса, а цифровые сервисы способствуют изучению потребителей и конкурентов. Вовлечение потребителей и партнеров в совместное создание ценности является основой формирования сервисных экосистем в агро-промышленном комплексе. Исходя из вышесказанного, возникает необходимость серьезного развития научных основ цифрового агромаркетинга.

Ключевые слова: агромаркетинг; эволюция агромаркетинга; маркетинговые стратегии; агробизнес; цифровой агромаркетинг; сельское хозяйство.

The article is devoted to the emergence and evolution of agromarketing, including its specifics and main problems. This paper analyzes in detail the stages of the evolution of agromarketing, which are associated with the change of dominant paradigms, which represent the prevailing general approach among marketers to understanding the goals, principles and tools of marketing activities. Within each paradigm, marketing concepts are highlighted – more specific approaches that focus on individual key factors of business competitiveness. As a result of the research, it is concluded that the transition of agromarketing to a service-dominant paradigm opens up new opportunities for subjects of the Russian agro-industrial complex thanks to digital technologies. Openness and trust are becoming key resources of agribusiness, and digital services contribute to the study of consumers and competitors. The involvement of consumers and partners in the joint creation of value is the basis for the formation of service ecosystems in the agro-industrial complex. Based on the above, there is a need for serious development of the scientific foundations of digital agromarketing.

Keywords: agromarketing; evolution of agromarketing; marketing strategies; agribusiness; digital agromarketing; agriculture.

Введение (Introduction)

Агромаркетинг, т.е. маркетинг в сфере сельского хозяйства и агро-промышленного комплекса (АПК), возник в начале 1990-х гг. Тогда начал издаваться первый международный журнал по агромаркетингу под названием *Journal of International Food & Agribusiness Marketing*, задачей которого было обсуждение вопросов повышения эффективности маркетинговых стратегий фермеров и предприятий АПК в условиях глобализации. Как вынуждены были признать авторы данного журнала, сельскохозяйственная продукция продвигается на рынок без должного внимания к потребностям как конечных потребителей, так и посредников [1]. Глобализация вызвала рост конкуренции на рынках сельскохозяйственной продукции во всем мире, вызвав повышение интереса фермеров и аграриев в целом к маркетинговому инструментарию. В начале 1990-х гг. увидели свет первые монографии по агромаркетингу – книги

Дж. Бейерлайна, М. Вулвертона, Г. Сеперича и сборник работ под редакцией М. Мейленберга [2, 3, 4]. Эти труды подчеркивали специфику агробизнеса и его отличия от других сфер экономики, таких как промышленность и сфера услуг. Соответственно, агромаркетинг должен базироваться на специфическом инструментарию, а не просто копировать маркетинговые приемы и стратегии из других сфер хозяйства.

Вместе с тем, формирование агромаркетинга как науки и распространение маркетинговых идей среди субъектов АПК сдерживалось мифами, например, маркетологи – это паразитирующие посредники, которые вводят аграриев в заблуждение и не приносят им гарантированного роста прибыли. Как отмечает О. А. Третьяк, распространенное понимание маркетинговых затрат как непроизводительных расходов является следствием гипертрофированного развития коммуникационной функции маркетинга, поэтому появляются

сомнения по поводу истинности информации, которая сопровождает маркетинговые акции [5]. Эта проблема также связана с тем, что затраты на маркетинг долгое время с трудом поддавались точной количественной оценке, однако данная проблема в реалиях цифрового маркетинга практически решена. Другой миф состоит в том, что затраты на маркетинг агропродукции неоправданно высоки, поскольку торговые компании находят в сговоре и навязывают фермерам невыгодные им условия, однако, зачастую повышенные затраты связаны с высоким уровнем конкуренции на рынках. Поэтому для успеха в конкурентной борьбе затраты на маркетинг просто необходимы, а их минимизация является стратегической ошибкой.

В структурном разрезе агромаркетинг делится на три крупных раздела:

1) *B2B*-маркетинг производственных ресурсов (сельскохозяйственной техники и оборудования,

химических средств защиты, удобрений, кормов и т.д.) для сельского хозяйства и перерабатывающей промышленности;

- 2) *B2B*-маркетинг сельскохозяйственного сырья (растительного, животного) для перерабатывающей промышленности;
- 3) *B2C*-маркетинг сельскохозяйственной продукции для конечных потребителей (продовольственный маркетинг), в том числе: маркетинг сельхозпродукции крупными агрокомпаниями через торговые сети (масс-маркет); маркетинг сельхозпродукции крестьянско-фермерскими хозяйствами (КФХ) через небольшие торговые сети или онлайн-магазины (нишевые рынки фермерской продукции).

Далее будем рассматривать второе и третье направления агромаркетинга, поскольку рынки производственных ресурсов для АПК имеют олигополистическую структуру и характеризуются весьма специфическим маркетингом. Также отметим, что в данной работе речь идет о микроуровне агромаркетинга (КФХ и агропредприятия), тогда как многие исследователи в области агромаркетинга рассматривают его на уровне региона или страны.

Материалы и методы (Materials and Methods)

Объектом исследования в данной работе являются этапы эволюции агромаркетинга, которые связаны со сменой доминирующих парадигм. Каждая парадигма была исследована на предмет выявления концепций маркетинга, которые акцентируют внимание на отдельных ключевых факторах конкурентоспособности бизнеса. Методологический подход включает в себя систематизацию и сравнительный анализ концепций, что позволяет выявить динамику изменений и основные тенденции в агромаркетинге. В данной работе также использовался анализ литературы, который включал в себя изучение отечественных и зарубежных источников, в том числе научных статей, отчетов и публикаций, касающихся эволюции и специфики агромаркетинга, а также изменений в агромаркетинговых подходах.

В качестве теоретической базы исследования послужили работы следующих авторов, которые в своих работах подробно описывали и анализировали развитие маркетинга в АПК и других сферах экономики на различных этапах его становления: Holtzman J. S., Abbott R. D., Martin G., Третьяк О. А., Оборевиц А. А., Waluyo T., Meulenbergh M., Berry L. L., Nazarova G., Kasturiratne D., Daskou S., Мхитарян С. В., Nariswari A., Vargo S. L., Лясников Н. В., Albuquerque M., Martins T.

Результаты и обсуждение (Results and discussion)

Эволюция агромаркетинга на практике проявляется в постоянном развитии агромаркетинговых стратегий и используемого в их рамках инструментария. Агромаркетинг развивается в русле эволюции маркетинга в целом, но движется с некоторым запаздыванием по отношению к общим маркетинговым трендам. В этом проявляется как консерватизм, присущий субъектам АПК, так и недостаточная развитость маркетинговой науки применительно к сфере агробизнеса. Далее рассмотрим этапы эволюции агромаркетинга, которые будем связывать со сменой доминирующих парадигм. Под парадигмой понимается преобладающий среди маркетологов общий, рамочный подход к пониманию целей, принципов и инструментов маркетинговой деятельности. Парадигмы маркетинга выделены согласно классификации А. А. Оборевиц и О. А. Третьяк [6]. В рамках каждой парадигмы выделены концепции маркетинга — более конкретные подходы, делающие акцент на отдельных ключевых факторах конкурентоспособности бизнеса.

Трансакционная парадигма в маркетинге основывалась «на разовых продажах и манипуляции переменными маркетинг-микса (4Р). Имеется в виду, что бизнес предлагает потребителям желаемый ими продукт (*product*, первая Р в маркетинг-миксе) по приемлемым ценам (*price*) в удобном месте продаж (*place*) и при помощи различных способов продвижения (*promotion*). При этом акцент делается на разовую сделку (транзакцию), когда и бизнес, и по-

ребитель являются анонимными друг для друга, а после акта купли-продажи сделка является завершённой и не имеет продолжения [7]. В рамках транзакционной парадигмы сложились четыре концепции маркетинга: производственная, товарная, сбытовая и потребительская. Товарная концепция в целом пришла на смену производственной, а сбытовая концепция сосуществовала с ними в 1950–60-х гг., затем (в 1970–80-е гг.) пришла эра потребительской концепции. В агромаркетинге до 1970-х гг. преобладала производственная концепция, которая в 1980-х гг. сменилась товарной концепцией. Товарная концепция сосуществовала в 1990-х гг. с потребительской концепцией, а сбытовая концепция не получила массового распространения (табл.)

Производственная концепция была ориентирована на технологии производства, повышение эффективности которых позволяло снизить цены и за счет этого опередить конкурентов. В агромаркетинге такая концепция превалировала вплоть до конца 1970-х гг. В ее основе лежит конкуренция по издержкам, т.е. стратегия опережения конкурентов за счет более низких цен на одинаковую сельхозпродукцию. Продвижение осуществлялось в формате «сарафанного радио» (устной молвы), что было недостаточно эффективным. В развивающихся странах производственная концепция до сих пор активно используется [8].

Товарная концепция предполагает акцент на качестве товара и на соответствии характеристик продукции потребностям покупателей. Крупные торговые сети постепенно становились главными субъектами в области разработки новых видов сельхозпродукции, привлекая помощь научно-исследовательских учреждений. Именно в 1960-х гг. наметился переход агромаркетинга к активному задействованию рекламы, в частности, больших рекламных стендов с информацией о производителях и продавцах сельхозпродукции. В то же время крупные агрокомпании начали проводить рекламные кампании собственных брендов [9].

Сбытовая концепция с ее агрессивными методами продвижения

Таблица

Эволюция агромаркетинга в русле смены парадигм и концепций маркетинга
 Table. The evolution of agromarketing in line with the change of marketing paradigms and concepts

Парадигмы маркетинга	Концепции маркетинга	Период в маркетинге	Период в агромаркетинге	Ключевой фактор конкурентоспособности
Трансакционная парадигма	Производственная концепция	Нач. XX в. – 1950-е гг.	Нач. XX в. – 1970-е гг.	Технологии производства, обеспечивающие низкие производственные издержки и, соответственно, цены на производимую продукцию
	Товарная концепция	1960-е гг.	1980-1990-е гг.	Качество продукции, отвечающее разнообразным потребностям потребителей
	Сбытовая концепция	1950-1960-е гг.	Массово не применялась	Агрессивные методы продаж, активное персональное убеждение потребителей
	Потребительская концепция	1970-1980-е гг.	1990-2000-е гг.	Выявление и удовлетворение потребностей и желаний потребителей
Парадигма маркетинга отношений	Отношенческая концепция	1980-е гг. – н.в.	2010-е гг. – н.в.	Выстраивание долгосрочных отношений с потребителями с целью повышения их лояльности компании
	Социально-ориентированная концепция	1980-е гг. – н.в.	Массово не применялась	Удовлетворение потребностей общества в целом: корпоративная социальная ответственность, зеленый маркетинг, ESG
	Брендинговая концепция	1990-е гг. – н.в.	1990-2000-е гг.	Повышение узнаваемости и ценности бренда; брендинг как механизм координации всех маркетинговых коммуникаций компании
Сервисно-доминантная парадигма	Сервисная концепция	2000-е гг. – н.в.	2020-е гг.	Совместное создание ценности со своими потребителями; услуга-центричная и клиенто-ориентированная модель ведения бизнеса
	Концепция цифрового маркетинга	2010-е гг. – н.в.	2020-е гг.	«Сквозное» использование цифровых технологий во всех маркетинговых процессах

получила распространение в продовольственном маркетинге в 1970-х гг., но только в сегментах с высокой конкуренцией (фаст-фуд, газированные напитки и др.).

Потребительская концепция в агромаркетинге возникла в 1990-х гг. на фоне глобализации и быстрого роста конкуренции на рынках сельхозпродукции. В ее основе лежит анализ потребителей посредством анкетирования и интервью, к которым позже, в 2000-х гг., добавились фокус-группы, т.е. групповые глубинные интервью, направленные на выявление скрытых мотивов покупок, неосознанных желаний, опасений, потребностей и т.д. Понимание предпочтений и мотивации своих потребителей позволило субъектам АПК повысить эффективность удовлетворения их потребностей.

На смену парадигме трансакционного маркетинга пришла *парадигма маркетинга отношений*. В агромаркетинге ее применение началось в 1990-х гг., на десятилетие позже, чем в маркетинге промышленных товаров и в маркетинге услуг [10]. Идея маркетинга отношений возникла на волне роста популярности отношенияческого подхода в стратегическом менеджменте, когда большое распространение получили бизнес-альянсы

и бизнес-кластеры, в которых конкуренция участников мирно уживалась с взаимовыгодным сотрудничеством. Такое взаимодействие позволяет вывести инновации и эффективность на качественно новый уровень за счет обмена знаниями между участниками, взаимодополнения видов деятельности, использования общей инфраструктуры и совместного брендинга.

В маркетинге отношений ключевой идеей стало выстраивание долгосрочных отношений с потребителями, так как в условиях роста конкуренции маркетинговые стратегии становились все более затратными. В маркетинге промышленных товаров и маркетинге услуг маркетинг отношений как парадигма воплотился в трех концепциях. Отношенческая и социально-ориентированная концепции сосуществовали в 1980-х гг. и используются до сих пор, а в 1990-х гг. к ним добавилась брендинговая концепция, которая также применяется в настоящее время. В агромаркетинге брендинговая концепция стала широко использоваться в 1990-х гг., а в 2010-х гг. к ней добавилась отношенческая концепция, тогда как социально-ориентированная концепция не нашла массового применения.

Брендинговая концепция в агромаркетинге стала развиваться с целью выделиться среди конкурентов и подчеркнуть уникальность своего бизнеса. Нейминг (выбор названия бренда), создание логотипа и визуального ряда, определение миссии и ценностей бренда и связанных с ними сообщений (слоганы, послания/*messages*) — это основные направления создания бренда в агробизнесе. Долгое время в агромаркетинге доминировало упрощенное понимание брендинга как процесса создания визуального образа, который обеспечивает эмоциональную связь с потребителями. Однако сейчас специалисты солидарны в том, что главное в брендинге агробизнеса — это сформулировать идентичность, а, значит, создать историю (нарратив), связывающую воедино миссию, ценности и уникальное торговое предложение*.

Отношенческая концепция пришла в агромаркетинг вместе с возникновением социальных сетей и мессенджеров, которые позволили налаживать отношения с различными целевыми аудиториями с минимумом затрат. В настоящее время отношенческая концепция является базовой в агромаркетинге как в *B2B*, так и в *B2C*-секторе [11]. С одной стороны,

* The role of branding in successful farm marketing [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/the-role-of-branding-in-successful-farm-marketing> (дата обращения 01.11.2025).

во всех видах современного бизнеса практикуются такие инструменты, как программы лояльности, поэтому неудивительно, что и агробизнес их также использует, особенно крупные игроки, в том числе применяя возможности социальных сетей и мобильных приложений. Отношенческий маркетинг в агробизнесе включает формирование долгосрочных отношений не только с потребителями, но также и с другими субъектами.

Формами *социально-ориентированной концепции* (*societal marketing*) являются маркетинг во взаимосвязи с корпоративной социальной ответственностью, зеленый (экологический) маркетинг и в последнее время *ESG-маркетинг* — подход к управлению компанией, построенный на балансировке стратегических целей в области экологии (*E*), социальной ответственности (*S*) и ответственного менеджмента (*G*). Соответственно, в основе *ESG-маркетинга* лежат принципы *ESG* «для построения доверительных взаимовыгодных отношений с потребителями, партнерами и другими заинтересованными сторонами через ответственность, и прозрачность компании» [12]. В агромаркетинге социально-ориентированная концепция практически не получила развития, за исключением отдельных сегментов, связанных с производством и сбытом органических продуктов питания, в которых не используются химические удобрения, ГМО, гормон роста, антибиотики и т.п.

Новейшая, *сервисно-доминантная парадигма* маркетинга возникла в 2000-х гг., а в агромаркетинге начала практиковаться только в 2020-х гг. Ее авторами являются С. Варго и Р. Лаш. По их мнению, в начале XXI века сам характер рыночной экономики изменился (ее основой стали выступать не товары, а услуги) и, соответственно, возникла новая доминирующая логика маркетинга — сервисно-доминантная логика (англ. *service-dominant logic*). Суть этой логики — перемещение внимания с товаров на услуги, с материальных на неосозаемые ресурсы, с создания ценности внутри фирмы на совместное создание ценности. Таким образом, в рамках развития сервисно-доминантной парадигмы маркетинга можно выделить

сервисную концепцию и концепцию цифрового маркетинга.

Сервисная концепция рассматривает все виды экономической деятельности с точки зрения создаваемых услуг и процессов обслуживания клиентов. Вместо материальных продуктов (товаров), как в классическом маркетинг-миксе *4P*, ученые предлагают рассматривать более широкое понятие — ценностное предложение (англ. *value proposition*), включающее не только товары, но, главное, сопутствующие услуги и комфортность, т.е. весь субъективный потребительский опыт взаимодействия с компанией. Товары представляют собой лишь повод для оказания услуг, а любой товар — это инструмент, с помощью которого клиенту оказываются услуги. Например, потребитель покупает не газонокосилку, а набор услуг по повышению эффективности и комфортности приведения в порядок своего газона. Выстраивание долгосрочных отношений с потребителями требует в первую очередь нематериальных ресурсов — доверия, знаний о потребителях, клиентоориентированной корпоративной культуры, системы обучения и мотивации персонала и т.д. Такие нематериальные ресурсы невозможно скопировать конкурентам. Более того, эти ресурсы не продаются на рынке, их можно только создать внутри организации. Таким образом, сервисная концепция маркетинга означает не просто клиентоориентированность, а именно плотное взаимодействие с потребителями, как если бы они являлись деловыми партнерами [13].

Концепция *цифрового маркетинга* является логическим этапом развития сервисной концепции. Как указывают А. Нарисшвари и С. Варго, сервисные экосистемы в цифровой экономике следует рассматривать как состоящие из человеческих и нечеловеческих (цифровых) субъектов, которые совместно обеспечивают создание ценности. Под нечеловеческими субъектами понимаются цифровые сервисы сбора больших данных о потребителях, цифровые технологии мониторинга потребительского поведения на сайтах, нейросети, чат-боты, цифровые сервисы маркетинговой аналитики и т.д.

В агромаркетинге сервисно-доминантная парадигма только начинает применяться. Как отмечает Н. В. Лясников, все чаще «потребитель рассматривается как новый (полноправный) партнер агропромышленного производителя» [14], а субъекты АПК в РФ начинают переориентироваться на социально и экологически ответственное позиционирование. Однако осмысленного, целенаправленного перехода к новой парадигме в агромаркетинге не наблюдается. В мировой практике описаны первые попытки применения сервисной концепции в агротуризме. Анализ бразильских агрокомпаний в секторе *B2B* показал, что идеи сервисно-доминантной парадигмы активно используются на практике [15]. Совместное создание ценности в агробизнесе получило развитие во время пандемии, в этот же период стали применяться цифровые инструменты.

Следовательно, *цифровой агромаркетинг* можно рассматривать как продолжение сервисно-доминантной парадигмы с помощью цифрового инструментария. Цифровые технологии изменяют маркетинговую деятельность содержательно, однако *принципы сервисно-доминантного подхода* остаются центральными, просто для их реализации создается больше возможностей. К этим принципам относятся: *услуго-центричность*, акцент на приумножение субъективного потребительского опыта взаимодействия с компанией; акцент на создание в компании уникальных нематериальных ресурсов; понимание взаимодействий с потребителями как непрерывного процесса обучения; совместное создание ценности с потребителями и партнерами; курс на построение сервисной экосистемы. Роль маркетолога в агромаркетинге неизбежно будет меняться в сторону отхода от традиционной чисто коммуникационной функции в сторону аналитики рынка при помощи цифровых технологий (в том числе больших данных и искусственного интеллекта).

Заключение (Conclusion)

Таким образом, можно сделать вывод, что историческое развитие агромаркетинга проявляется в постоянном развитии агромаркетинговых

стратегий и используемого в их рамках инструментария. Однако, данное развитие движется с некоторым запаздыванием относительно общих маркетинговых тенденций, что обусловлено консерватизмом субъектов АПК и недостаточной развитостью маркетинговой науки в сфере агробизнеса.

Проведенный анализ показывает явно выраженную тенденцию, связанную с отставанием агромаркетинга от маркетинга в промышленности и сфере услуг. Например, потребительская концепция маркетинга в АПК приобрела популярность в Европе только в 1990-х гг., спустя 20 лет ее использования за пределами агробизнеса. Отношенческая и сервисная концепции появились в агромаркетинге спустя примерно десятилетие после начала их использования в промышленности и сфере услуг. В Рос-

сии отношенческая концепция в агромаркетинге считается новым трендом 2025 года, эксперты советуют агропроизводителям вовлекать потребителей в свой бренд в качестве участников (семейные экскурсии на фермы, интерактивы и т.д.), обеспечить тотальную прозрачность бизнеса (доступ к камерам прямой трансляции с фермы, QR-коды с полной историей продукта и др.), не допускать обмана своих потребителей и развивать культуру признания ошибок. До сих пор многие агропроизводители в РФ опираются на товарную концепцию маркетинга, не ведут активной работы с потребителями, не развивают свои сайты и страницы в социальных сетях, не анализируют веб-аналитику и т.д.

Переход агромаркетинга к сервисно-доминантной парадигме открывает новые возможности перед субъек-

тами российского АПК. Цифровые технологии создают широчайшие условия для максимизации субъективного потребительского опыта взаимодействия с агробрендами. Открытость, прозрачность, честность и доверие становятся ключевыми нематериальными ресурсами развития агробизнеса. Цифровые сервисы позволяют постоянно изучать потребителей и конкурентов, непрерывно совершенствуя свое уникальное ценностное предложение. Вовлечение потребителей и партнеров в совместное создание ценности является основой формирования сервисных экосистем в АПК. В этой связи нуждаются в серьезнейшем развитии научные (как теоретические, так и методические) основы цифрового агромаркетинга.

Поступила в редакцию 12.11.2025
Принята к публикации 09.12.2025

ИСТОЧНИКИ (References)

1. *Holtzman J.S., Abbott R.D., Martin G.* (1989). The Agricultural Marketing Improvement Strategies Project (AMIS): Diagnosing Marketing System Constraints, Identifying Opportunities and Prescribing Policy Changes and Pilot Innovations. *Journal of International Food & Agribusiness Marketing*. 1989. Vol. 1, No. 1, pp. 29–39
2. *Beierlein J.G., Woolverton M.W.* Agribusiness marketing: the management perspective. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1991. 344 p.;
3. *Meulenbergh M.* (ed.). Food and Agribusiness marketing in Europe. New York, London, Norwood: International Business Press, 1994. 209 p.;
4. *Seperich G.J., Woolverton M.W., Beierlein J.G.* Introduction to Agribusiness Marketing. Upper Saddle River, NJ: Prentice hall Career & Technology, 1994. 298 p.
5. *Третьяк, О. А.* Маркетинг: траектории развития и контуры новой парадигмы / О. А. Третьяк // Российский журнал менеджмента. — 2025. — Т. 23, № 2. — С. 153-167. — DOI 10.21638/spbu18.2025.201. — EDN YRJJRM.
6. *Оборевич, А. А.* Маркетинг: эволюция концепций и выявление направлений развития маркетинговых практик / А. А. Оборевич, О. А. Третьяк // Российский журнал менеджмента. — 2025. — Т. 23, № 2. — С. 310-331. — DOI 10.21638/spbu18.2025.209. — EDN YACTCM.
7. *Третьяк, О. А.* Отношенческая парадигма современного маркетинга / О. А. Третьяк // Российский журнал менеджмента. — 2013. — Т. 11, № 1. — С. 41-62. — EDN PWYJCH.
8. *Waluyo T.* Digital Marketing Strategy for Local Agribusiness Products in Indonesia. *Jurnal Sosial Sains dan Komunikasi*. 2022. Vol. 1, No. 1, pp. 64-71
9. *Meulenbergh M.* Evolution of agricultural marketing institutions: A channel approach // Wierenga B., van Tilburg A., Grunert K., Steenkamp J.-B., Wedel M. (eds.). *Agricultural Marketing and Consumer Behavior in a Changing World*. Dordrecht: Kluwer Academic, 1997. pp. 95–108
10. *Berry L.L.* Relationship Marketing // *Emerging Perspectives on Services Marketing* / L.L. Berry, G.L. Shostack, G.D. Upah (eds.). Utah: American Marketing Association, 1983. pp. 25-28.
11. *Kasturiratne D., Daskou S.* Relationship Marketing in the Agrifood Industry. *Journal of International Food & Agribusiness Marketing*. 2024. Vol. 36, No. 1, pp. 1–2.
12. *Мхитарян, С. В.* ESG-маркетинг в развитии адаптивных компетенций корпоративных структур / С. В. Мхитарян, А. А. Оботнина // Практический маркетинг. — 2025. — № 6(336). — С. 15-18. — DOI 10.24412/2071-3762-2025-6336-15-18. — EDN ABYUMW.
13. *Nariswari A., Vargo S.L.* Service-Dominant Logic // Gallouj F., Gallouj C., Monnoyer M., Rubalcaba L., Scheuer M. (eds.). *Elgar Encyclopedia of Services*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2023. pp. 134-137
14. *Лясников, Н. В.* Маркетинг на предприятиях АПК и проблемы его развития / Н. В. Лясников // Проблемы рыночной экономики. — 2018. — № 1. — С. 14-19. — DOI 10.33051/2500-2325-2018-1-14-19. — EDN XOQHLY.
15. *Albuquerque M., Martins T.* Service Dominant Logic and Market Orientation: A Case Study of Brazilian Agribusiness Firms. *Review of Marketing Science*. 2022. Vol. 20, No. 1, pp. 147-173.

МОНИТОРИНГ ОФИЦИАЛЬНОГО САЙТА УНИВЕРСИТЕТА КАК ИНСТРУМЕНТ АДАПТИВНОЙ КОРРЕКТИРОВКИ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ

Monitoring of the University's Official Website as a Tool For Adaptive Adjustment of Marketing Strategy



Кучерявенко Светлана Алексеевна,

к.э.н., доцент, начальник отдела менеджмента качества, Белгородский государственный национальный исследовательский университет; г. Белгород, Россия, ул. Победы, д. 85

Kucheryavenko Svetlana Alekseevna,

PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Quality Management Department, Belgorod State National Research University; 85 Pobeda St., Belgorod, Russia

kucheryavenko_s@bsuedu.ru

<https://orcid.org/0000-0002-3642-2948>



Старикова Мария Сергеевна,

д.э.н., профессор, профессор кафедры теории и систем отраслевого управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при президенте Российской Федерации; г. Москва, Россия, пр. Вернадского, д. 82

Starikova Maria Sergeevna,

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Theory and Systems of Sectoral Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration; 82 Vernadsky Ave., Moscow, Russia

starikova-ms@ranepa.ru

<https://orcid.org/0000-0002-5293-9402>

Статья посвящена основным аспектам реализации эффективного маркетингового контроля деятельности университетов через анализ официальных сайтов. В условиях жесткой конкуренции университеты активно используют инструменты цифрового маркетинга для адаптивной корректировки маркетинговой стратегии. В статье рассматриваются аналитические инструменты Яндекс Вордстат, Яндекс.Метрика, MyTracker, а также методы оценки качества контента и юзабилити сайта. Статья будет полезна специалистам в области маркетинга образовательной сферы, заинтересованным в повышении конкурентоспособности своего университета на рынке образовательных услуг и продуктов высшей школы. Цель: разработка практических рекомендаций по совершенствованию системы маркетингового контроля университета на основе анализа его официального сайта.

Ключевые слова: маркетинговый контроль; маркетинговая деятельность университета; официальный сайт университета; маркетинг в образовательной сфере; интернет-маркетинг.

The article is devoted to the main aspects of the implementation of effective marketing control of university activities through the analysis of official websites. In a highly competitive environment, universities are actively using digital marketing tools to adjust their marketing strategies adaptively. The article discusses the analytical tools Yandex.Wordstat, Yandex.Metrica, myTracker, as well as methods for evaluating the quality of content and website usability. The article will be useful to specialists in the field of educational marketing who are interested in increasing the competitiveness of their university in the market of educational services and products of higher education. Objective: to develop practical recommendations for improving the university's marketing control system based on an analysis of its official website.

Keywords: marketing control; marketing activities of the university; official website of the university; marketing in the educational field; Internet marketing.

Введение (Introduction)

В условиях стремительно меняющегося образовательного рынка и возрастающей конкуренции между университетами значимость анализа и оценки деятельности через призму маркетинга становится особенно актуальной [1]. Функционирование современного университета невозможно без эффективной реализации функции маркетингового контроля [2, 3]. Одним из основных инструментов мониторинга и управления маркетинговыми процессами является официальный сайт организации высшего образования [4, 5]. Этот ресурс служит не только платформой для взаимодействия с потенциальными студентами, партнерами и общественностью, но также представляет собой

аналитический инструмент, позволяющий оценивать эффективность проводимых мероприятий и корректировать стратегию развития университета [6, 7]. В данной статье рассматриваются основные аспекты организации маркетингового контроля на примере официального сайта Белгородского государственного национального исследовательского университета, а также предлагаются практические рекомендации по повышению его эффективности в рамках достижения стратегических целей образовательных организаций.

Материалы и методы (Materials and Methods)

В рамках проведенного исследования изучались аналитические инстру-

менты, используемые организациями высшего образования для мониторинга официального сайта: Яндекс Вордстат, Яндекс.Метрика, MyTracker, а также методы оценки качества контента и юзабилити сайта. Кабинетные исследования включали интервьюирование специалистов управления медиакоммуникаций университета. Помимо этого, проводился анализ статистических данных, а также анализ вторичной информации, характеризующей инструменты адаптивной корректировки маркетинговой стратегии.

Результаты (Results)

В условиях высокой конкуренции за абитуриентов официальный сайт образовательной организации играет важную роль в привлечении потенциальных

обучающихся. Оценивая конкурентоспособность сайта, можно понять, насколько он привлекателен для пользователей, удобен в использовании и предоставляет необходимую информацию о реализуемых образовательных программах, преподавателях, условиях поступления и пр.

В рамках проведённого исследования осуществлена научная разведка актуальности научной проблематики в условиях цифровой трансформации, исследованы интернет-запросы пользователей глобальной сети Интернет, по ключевым словам — «белгу» и «сайт белгу». Анализ абсолютного и относительного изменения интенсивности и структуры запросов официального сайта НИУ «БелГУ», представлен на *рисунке 1*.

Анализ запросов официальной страницы сайта НИУ «БелГУ» за указанный период позволяет сделать вывод об изменении интенсивности и структуры запросов пользователей. Так, в летний период наблюдается спад кликабельности, а в сентябре наблюдается высокий интерес к веб-сайту университета. Анализ структуры запросов позволяет сделать вывод об их разноплановости: «опен белгу», «личный кабинет белгу», «расписание белгу», «приемная комиссия белгу», «почта белгу». Наибольшая заинтересованность пользователей наблюдается по категории «расписание белгу». Анализ истории запросов Яндекс Вордстат позволяет оценить изменение интереса от месяца к месяцу и идентифицировать наибольшую за-

интересованность пользователей из Белгорода и Белгородской области. В целом результаты отчета Яндекс Вордстат позволяют детально оценить интересы и поведение пользователей сайта и использовать их для корректировки маркетинговых стратегий [8].

Для анализа посещаемости и поведения пользователей на официальном сайте университета эффективно использовать бесплатный сервис аналитики от компании Яндекс. Яндекс.Метрика предоставляет обширные данные, которые помогают ответственным за сайт и маркетологам университета принимать обоснованные решения, улучшать юзабилити ресурса и повышать его эффективность (*рис. 2*).

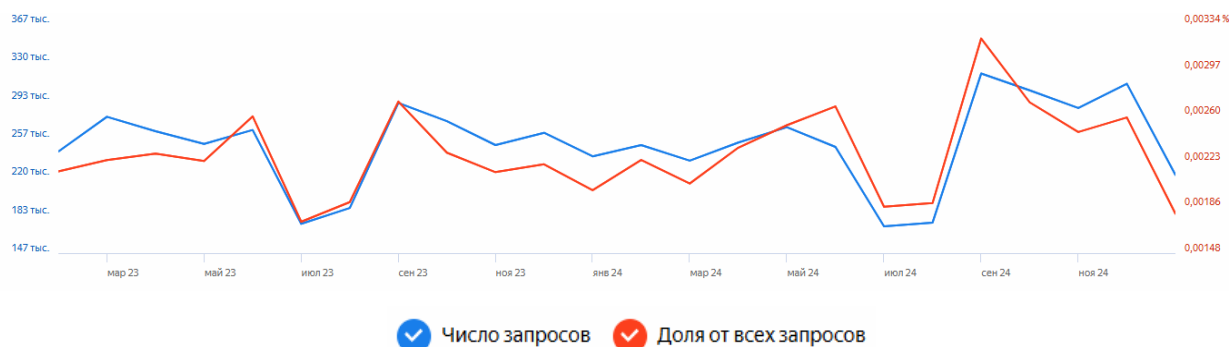


Рис. 1. Результаты общего отчета Яндекс Вордстат по запросам «сайт НИУ «БелГУ»» за период 02.01.2023–02.02.2025

Fig. 1. The results of the general Yandex Wordstat report on the queries «the website of the National Research University «BelSU» for the period 02.01.2023 – 02.02.2025

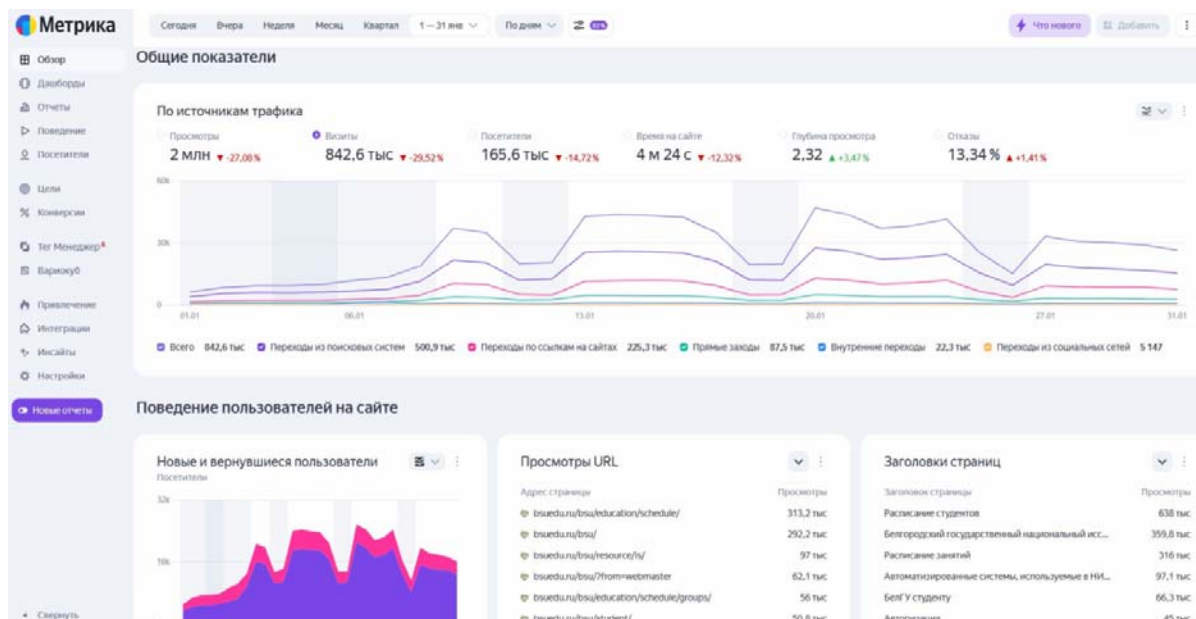


Рис. 2. Результаты общего отчета Яндекс.Метрика на примере запроса официального сайта НИУ «БелГУ» за январь 2025 г.

Fig. 2. The results of the general Yandex.Metrica report using the example of a request from the official website of the National Research University «BelSU» for January 2025

Данный отчет представлен по общим показателям, позволяющим оценить источники трафика и поведение пользователей на сайте. Для детального анализа отчет можно сформировать по атрибутам (посещаемость, география, долгосрочные интересы, возраст, пол, глубина просмотра, время на сайте, посещаемость по времени суток, по дням, по месяцам, общее количество визитов, периодичность визитов, время с предпоследнего визита). Эти возможности делают Яндекс.Метрику эффективным инструментом веб-аналитики, позволяющим владельцам сайтов образовательных организаций отслеживать и анализи-

ровать поведение пользователей на электронных ресурсах университета. Для эффективного маркетингового контроля за деятельностью университета на основе данных официального сайта важно сосредоточить маркетинговые усилия на следующих направлениях. Вовлеченность аудитории можно повысить за счет внедрения интерактивных элементов, таких как опросы и калькуляторы стоимости обучения. Использование персонализированных предложений поможет лучше удовлетворять потребности каждого пользователя, повышая общую эффективность взаимодействия с сайтом.

Министерство науки и высшего образования РФ, по данным на конец 2024 года, рекомендует к использованию платформу *MyTracker*, разработанную компанией VK (ранее Mail.ru Group). Платформа аналитики и атрибуции *MyTracker* предназначена для мобильных приложений и веб-сайтов. Интерфейс *MyTracker* интуитивно понятен и удобен для использования, обеспечивает высокую точность анализа (рис. 3). С помощью сегментации и когортного анализа можно получить полное представление об активности пользователей (рис. 4).

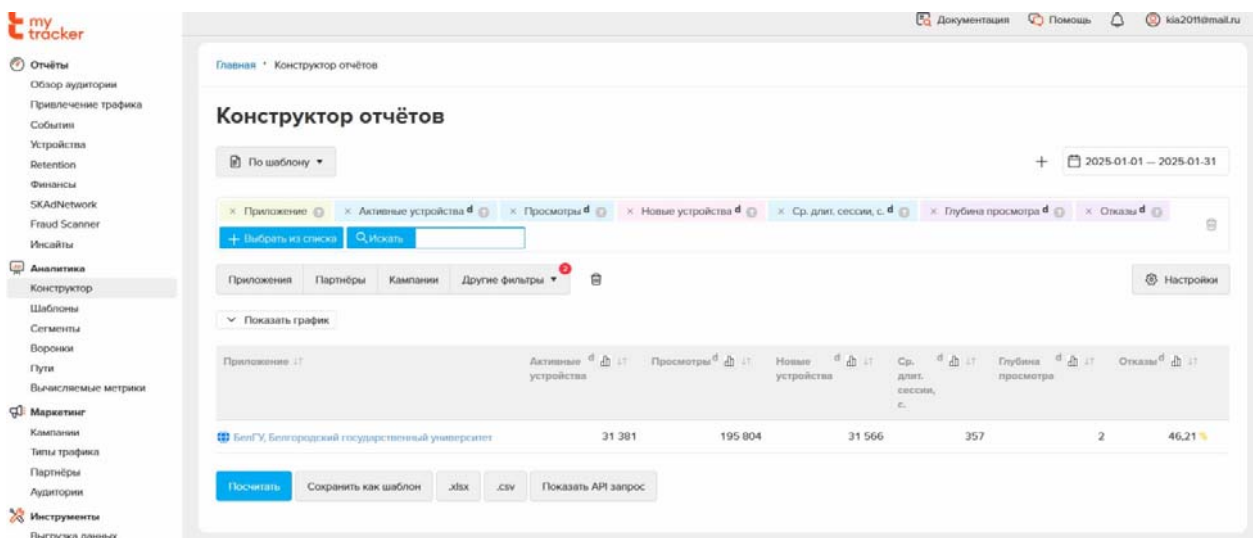


Рис. 3. Результаты общего отчета MyTracker на примере официального сайта НИУ «БелГУ» за январь 2025 г.
 Fig. 3. The results of the general myTracker report on the example of the official website of the National Research University «BelsU» for January 2025

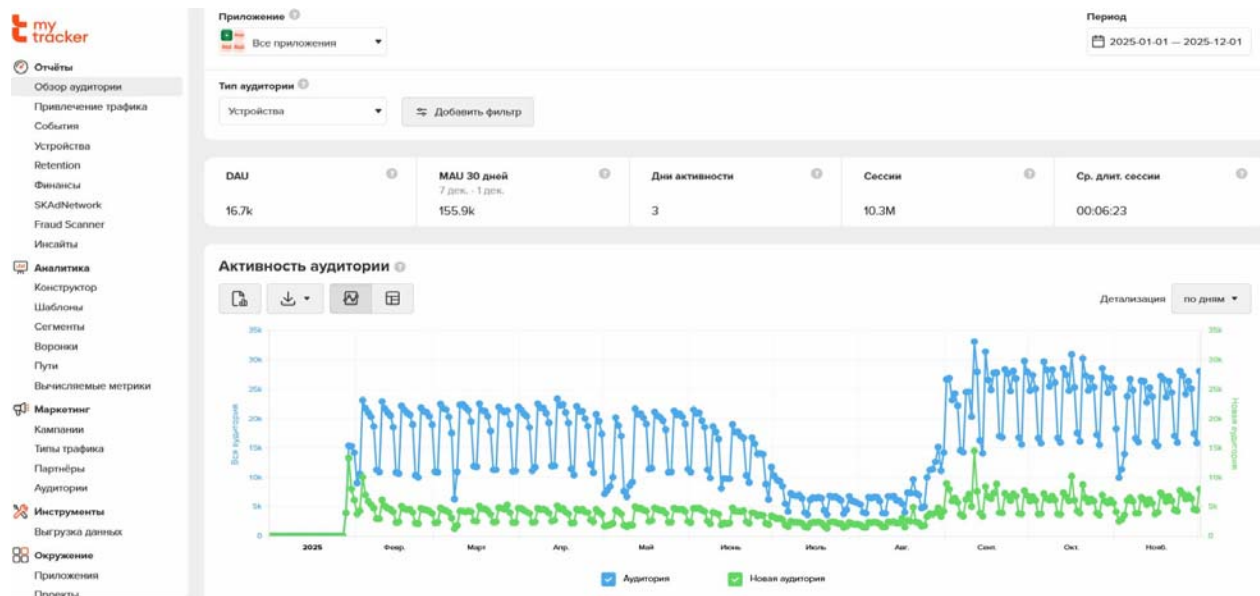


Рис. 4. Результаты отчета активности MyTracker на примере официального сайта НИУ «БелГУ» за январь 2025 г.
 Fig. 4. The results of the myTracker activity report on the example of the official website of the National Research University «BelsU» for January 2025

MyTracker позволяет сегментировать аудиторию по множеству параметров, таких как демографические данные, устройства, поведение внутри приложения и многое другое, также позволяет владельцам сайтов самостоятельно создавать сегменты на основе любых комбинаций параметров (рис. 5, 6).

Обсуждение (Discussion)

Официальный сайт современной образовательной организации — это

лицо университета в образовательной среде онлайн. Если сайт хорошо оптимизирован под поисковые системы, имеет современный дизайн и удобный интерфейс, то вероятность того, что потенциальный студент выберет этот университет, значительно возрастает.

Таким образом, мониторинг официального сайта университета можно рассматривать как инструмент адаптивной корректировки маркетинговой стратегии. Для полноценного испол-

зования платформ *MyTracker*, Яндекс.Метрика в рамках маркетингового контроля и глубокого анализа посещаемости сайта образовательных организаций высшего образования требуется время на настройку и интеграцию с популярными рекламными платформами, а также определение основных метрик эффективности веб-ресурса для разных целевых аудиторий.

Обоснованием для трактовки маркетинговой стратегии служат следующие

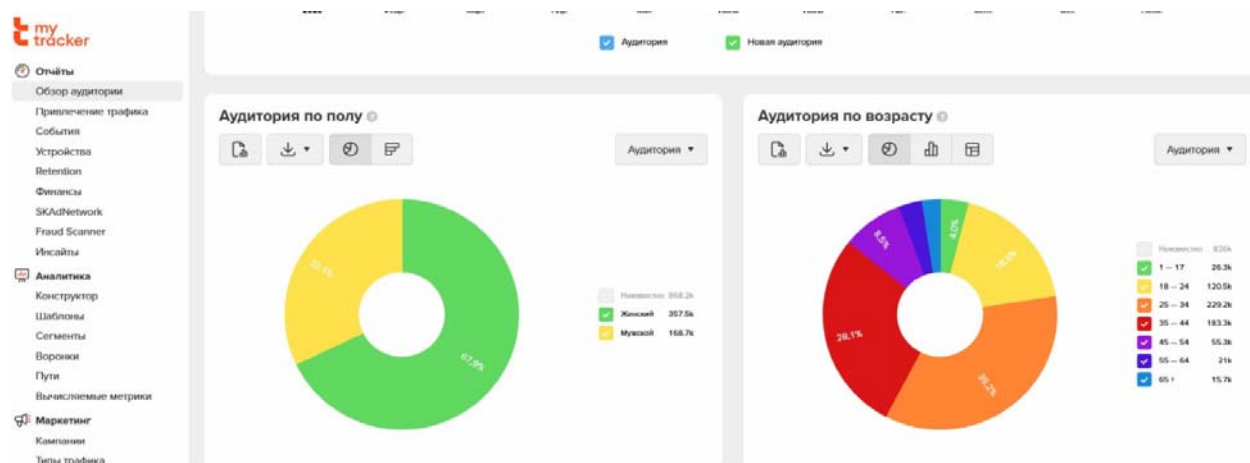


Рис. 5. Результаты детализированного отчета MyTracker по атрибутам «аудитория по полу» и «аудитория по возрасту» на примере официального сайта НИУ «БелГУ» за январь 2025 г.

Fig. 5. The results of the detailed myTracker report on the attributes «audience by gender» and «audience by age» using the example of the official website of the National Research University «BelSU» for January 2025

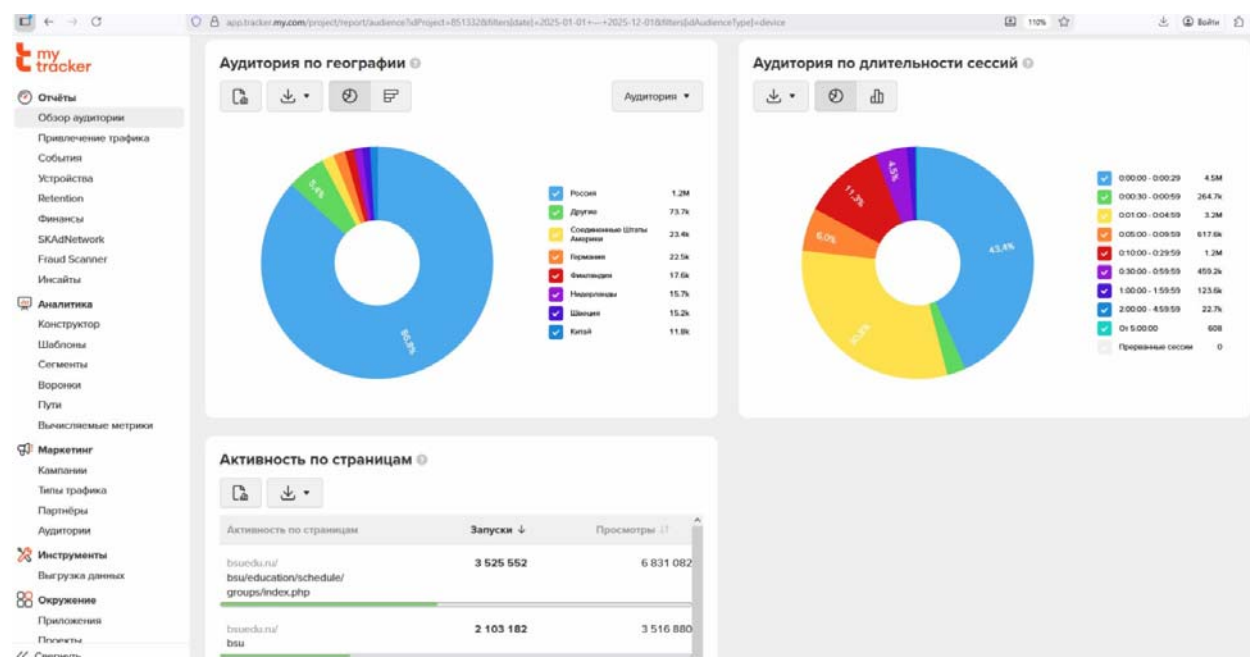


Рис. 6. Результаты детализированного отчета MyTracker по атрибутам «аудитория по географии», «длительность сессий» и «активность по страницам» на примере официального сайта НИУ «БелГУ» за январь 2025 г.

Fig. 6. The results of the detailed myTracker report on the attributes «audience by geography», «session duration» and «page activity» using the example of the official website of the National Research University «BelSU» for January 2025

умозаключения. В отличие от статичных определений акцент на непрерывной адаптации отражает реалии цифровой экономики. Экосистемный подход расширяет традиционное понимание целевых аудиторий до системы взаимосвязанных стейкхолдеров. Синтез рационального и иррационального интегрирует поведенческую экономику в стратегическую маркетинговую деятельность. Технологическая трансформация признает ИИ не инструментом, а драйвером бизнес-модельной трансформации. Ценностная ориентированность смещает фокус с операционных показателей на создание мультисторонней ценности.

Заключение (Conclusion)

На основании проведенного анализа и с учетом современных тенденций полагаем, что целесообразно трактовать маркетинговую стратегию организации как динамическую, интегрированную систему создания и распределения ценности, основанную на глубоком понимании экосистемы организации и синтезе рациональных и иррациональных факторов потребительского поведения, обеспечивающую устойчивое конкурентное преимущество через:

- ♦ стратегическую адаптацию к изменениям внешней среды на основе непрерывного мониторинга и проактивного прогнозирования;

- ♦ технологическую интеграцию цифровых инструментов и генеративного ИИ как катализаторов бизнес-модельной трансформации;
- ♦ экосистемное взаимодействие со всеми стейкхолдерами на основе взаимодополняющих ценностных предложений;
- ♦ персонализированное ценообразование и коммуникации, учитывающие поколенческие и ситуационные особенности поведения;
- ♦ измеримость результативности через систему показателей и ключевых индикаторов эффективности.

Поступила в редакцию 27.11.2025
Принята к публикации 15.12.2025

ИСТОЧНИКИ (References)

1. Долженко, Р. А. Продвижение образовательных программ: новые практики / Р. А. Долженко, С. Б. Долженко // Университетское управление: практика и анализ. — 2023. — Т. 27, № 2. — С. 116-126. — DOI 10.15826/umpra.2023.02.017. — EDN SRSWNT.
2. Кучерявенко, С. А. Эффективность маркетинговой деятельности университета через реализацию функции маркетингового контроля / С. А. Кучерявенко // Modern Economy Success. — 2024. — № 1. — С. 56-60. — EDN GYZBYK.
3. Пронько, Н. Н. Сайт образовательной организации как базовый элемент в системе маркетинговых коммуникаций / Н. Н. Пронько // Парадигмы управления, экономики и права. — 2022. — № 2(6). — С. 107-113. — EDN AYFCMT.
4. Изакова, Н. Б. Применение методов оценки коммуникативной эффективности веб-сайта организации в маркетинговом исследовании / Н. Б. Изакова, Л. М. Капустина, В. С. Сон // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. — 2023. — Т. 12, № 3. — С. 89-94. — DOI 10.24412/2225-8264-2023-3-89-94. — EDN XNCPSL.
5. Прохорова, А. М. Методика оценки эффективности продвижения образовательных услуг вуза посредством образовательного портала / А. М. Прохорова // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. — 2023. — № 4(64). — С. 89-102. — DOI 10.26456/2219-1453/2023.4.089-102. — EDN RRAHMM.
6. Куценко, С. М. Эффективное использование веб-сайта в маркетинговой стратегии учебных центров / С. М. Куценко, А. Г. Исавнин // Казанская наука. — 2024. — № 4. — С. 75-77. — EDN NSAUTX.
7. Трапезников, Е. М. Анализ эффективности интернет-продвижения образовательных услуг на примере кафедры маркетинга и торговли Владивостокского государственного университета экономики и сервиса / Е. М. Трапезников, А. А. Петропавловская // Теоретическая и прикладная экономика. — 2023. — № 2. — С. 28-38. — DOI 10.25136/2409-8647.2023.2.36827. — EDN TESDJJ.
8. Кучерявенко, С. А. Цифровой маркетинг и контроль за эффективностью онлайн-платформы университета / С. А. Кучерявенко // Экономика. Информатика. — 2025. — Т. 52, № 1. — С. 56-65. — DOI 10.52575/2687-0932-2025-52-1-56-65. — EDN ZHYUXX.

ПРЕДПОЧТЕНИЯ ЗУМЕРОВ В РОССИИ ОТНОСИТЕЛЬНО ПОТРЕБЛЕНИЯ ТУРИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ *Zumer Preferences in Russia Regarding the Consumption of Tourism Services*



Бондаренко Виктория Андреевна,

д.э.н., профессор, профессор кафедры маркетинга, Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы; г. Москва, Россия, ул. Миклухо-Маклая, 6; профессор кафедры маркетинга услуг и бренд-менеджмента, Государственный университет управления; г. Москва, Россия, Рязанский проспект, 99

Bondarenko Victoria Andreevna,

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Marketing, Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba; 6 Miklukho-Maklaya St., Moscow, Russia; Professor of the Department of Service Marketing and Brand Management, State University of Management; 99 Ryazansky Prospekt, Moscow, Russia
bondarenko_va@pfur.ru

<https://orcid.org/0000-0003-2921-7548>



Гаспарян Артур Вардгесович,

к.э.н., доцент кафедры маркетинга услуг и бренд-менеджмента, Государственный университет управления; г. Москва, Россия, Рязанский проспект, 99

Gasparyan Artur Vardgesovich,

PhD in Economics, Associate Professor at the Department of Service Marketing and Brand Management, State University of Management; 99 Ryazansky Prospekt, Moscow, Russia
a8f8@yandex.ru

<https://orcid.org/0009-0009-1554-4557>



Шарая Маргарита Грачевна,

старший преподаватель кафедры маркетинга и рекламы, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ); г. Ростов-на-Дону, Россия, ул. Большая Садовая, 69

Sharaya Margarita Grachevna,

Senior Lecturer at the Department of Marketing and Advertising, Rostov State University of Economics (RINH); 69 Bolshaya Sadovaya st., Rostov-on-Don, Russia
gasparyanm@yandex.ru

<https://orcid.org/0009-0000-0298-5876>

В статье исследуются основные характеристики поколения зумеров в России, которые отражаются на проявлении их потребительской траектории применительно к предпочтениям в части приобретения туристических услуг. Сделан вывод о том, что главным элементом, формирующим своего рода уникальное торговое предложение для них должны быть финансовая доступность и креативный подход, позволяющий предлагать приобретение нового уникального опыта и положительных эмоций, представляющих главную ценность для указанной потребительской аудитории.

Ключевые слова: зуммеры; теория поколений в маркетинге; потребительские предпочтения; рынок туристических услуг; целевая аудитория; маркетинг туризма.

The article examines the main characteristics of the zoomer generation in Russia, which are reflected in the manifestation of their consumer trajectory in relation to preferences regarding the purchase of travel services. It is concluded that the main element forming a kind of unique sales offer for them should be financial accessibility and a creative approach that allows them to offer the acquisition of new unique experiences and positive emotions that are of primary value to the specified consumer audience.

Keywords: buzzers; generational theory in marketing; consumer preferences; tourism services market; target audience; tourism marketing.

Введение (Introduction)

В настоящее время достаточно популярной является поколенческая теория, которая во многом объясняет поведенческие особенности представителей различных возрастных групп и ценности их восприятия выводимых на рынок товаров и услуг [1]. Несмотря на критику данного подхода, он имеет под собой определенные основания. Так называемый ценностный код, знакомство с доминирующим в социуме культурным контекстом, определенными событиями (включая

политические), влияние лидеров мнений, детерминирует восприятие существующих на рынке предложений для тех, кто начинает осуществлять свою потребительскую траекторию в данный временной период.

Подчеркнем, что феномен отличной от предыдущих поколений траектории поведения, которая отражается на выборе карьерного пути, отношения к работе, что в особенности представляет интерес для нас в рамках осуществляемого исследования, связана с потреблением, отмечается

не только представителями академических кругов, но анализируется различными аналитическими службами, находя статистические подтверждения на практике*.

В рамках мировой практики выделяют ряд характеристик, отражающих ценности, свойственные зумерам, среди которых, например, стремление выбирать бренды, которые соответствуют жизненной позиции потребителя и, соответственно, отказ от тех, которые не оправдали ожиданий. Так, согласно

* BrandPulse. Исследование потребительских предпочтений россиян [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://mediascope.net/services/media/brandpulse/> (дата обращения: 12.10.2025); Ожидания работодателей и молодых специалистов друг от друга 2023 [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://hr-elearning.ru/ozhidaniya-rabotodateley-i-molodykh-specialistov-2023/> (дата обращения: 12.10.2025)

представленным в открытой печати данным, можно пояснить, что порядка 45% зумеров имели опыт бойкотирования товаров, не соответствующих их ценностным установкам^{**}. Также из открытых источников, характеризующих поведение поколения Z, не только в России, а в мире в целом, известно, что большинство зумеров разделяют ценности устойчивого развития, считают, что каждый должен вносить свой посильный вклад в решение экологических проблем^{3*}. Однако в России в рамках поведенческой траектории зумеров также отмечается их желание рационализировать свои расходы и, принимая экологически ориентированные решения, одновременно, проявлять разумную экономию^{4*}.

Другой характеристикой, которую традиционно отмечают, говоря о зумерах, является проявление потребительских реакций, соответствующих так называемой экономике впечатлений [2], когда именно впечатления, опыт, ощущение себя участником определенных событий и инвестирование в приобретение нового опыта, эмоций и впечатлений, приобретают большее значение, чем материальные ценности.

Так, например, согласно исследованию, проведенному экспертами Авито, молодые россияне склонны вкладывать свои средства (в том числе, заемные) на путешествия, развлечения и, например, образование, то есть, они не откладывают желания на потом, накапливают эмоции, отказываясь от экономии для, скажем, попыток собрать средства на собственное жилье, предпочитая аренду и возможность переезда на новое место^{5*}. Почти 60% российских зумеров, согласно данному опросу, подчеркнули, что готовы тратить средства на путешествия и, соответственно, копить на них. Треть молодых людей указали на готовность накоплений на новую модную одежду и аксессуары, тогда как на обучение, организацию досуга и новые гадже-

ты готовы откладывать средства чуть более 20% из них.

В таком контексте можно отметить готовность к накоплениям, но не на традиционные направления, характерные для прошлых поколений потребителей, которые были связаны, например, с приобретением жилья, улучшением имеющихся жилищных условий, покупкой автомобиля, приобретением стабильной профессии, способной обеспечить благополучие на долгие годы. В текущем контексте, когда речь идет о готовности отложить средства на обучение, скорее всего, подразумеваются краткосрочные онлайн курсы, которые позволят оперативно приобрести прикладные навыки, дающие возможность получить определенную работу, востребованную непосредственно здесь и сейчас. Вопрос приобретения новых гаджетов связан не только с модой и желанием не отставать от других молодых потребителей, он является продолжением возможности работы, в том числе в удаленном формате, на основе использования передовых цифровых технологий. Желание откладывать на путешествия, как раз, демонстрирует стремление к впечатлениям, новым эмоциям, готовности их потреблять, при нерешенных (с точки зрения более взрослых потребителей) базовых потребностей комфортной жизни в социуме. Получается, что данное поколение готово откладывать средства и тратить их, но на то, что связано с потреблением, получением эмоций в краткосрочной и среднесрочной перспективах, а не отказываться от текущих желаний из-за того, что считалось необходимым базисом у других поколений.

Полагаем, что такие характеристики данного поколения нуждаются в осмыслении и анализе для понимания возможных эффективных действий со стороны поставщиков товаров и услуг, поскольку, как мы подчеркивали выше, потребительские траектории зумеров отличаются от

демонстрируемых их предшественниками. Это характерно и для выбора туристических услуг, как в части планирования поездок, выбора мест размещения, так и отношения к получаемым впечатлениям и их наполнению, что актуализирует исследование предпочтений зумеров в России относительно потребления туристических услуг и составляет целевую установку данной статьи.

Материалы и методы (Materials and Methods)

В качестве анализируемых материалов мы используем представленные в открытой печати результаты эмпирических исследований, отражающих ценностные характеристики и особенности потребительских траекторий зумеров, работы профильных специалистов, исследующих указанное направление, а также полученные в ходе двух фокус-групповых исследований результаты. В качестве методов мы используем сбор, анализ, сопоставление и синтез, а также групповое интервьюирование (фокус-группы) с представителями поколения зумеров.

Результаты и обсуждение (Results and Discussion)

Специалистами подчеркивается, что современные молодые потребители имеют определенные предпочтения в туризме [3]. Согласно представленным в литературе данным эмпирических исследований они расценивают поездки в качестве положительного опыта и более 30% из них стараются путешествовать, чтобы наращивать положительный опыт. Порядка 6% считают, что поездки являются главным источником вдохновения и энергии. Для многих путешествия представляют собой способ интересного времяпрепровождения (24%), значимые планируемые события (более 16%).

Также для них в планировании поездок выделяются сдерживающие факторы, к которым относятся

^{**} Consumer Culture Report [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://www.5wpr.com/new/wp-content/uploads/pdf/5WPR_ConsumerReport_2021.pdf (дата обращения: 12.10.2025).

^{3*} What is Gen Z? [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-gen-z> (дата обращения: 12.10.2025).

^{4*} ВЦИОМ: Молодежь предпочитает экологические практики, которые позволяют одновременно сэкономить [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://soz.bio/vciom-molodezh-predpochitaet-yeкологи/> (дата обращения: 12.10.2025).

^{5*} Экономика впечатлений: выбор зумеров [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://tegra.ph/EHkonomika-vpechatlenij-vybor-zumerov-07-10> (дата обращения: 12.10.2025).

недостаток времени для 45% молодых потребителей и недостаточные финансовые возможности для почти 47% опрошенных. Характеризуя предпочтения и непосредственное поведение российских зумеров (на основе материалов указанного опроса) относительно совершаемых туристических поездок, проанализируем, сколько они действительно путешествовали за последний год. Важно отметить, что порядка 26% респондентов ответили, что они не путешествовали, то есть, несмотря на желание «коллекционировать» новые впечатления, характерные для зумеров, они не нашли такой возможности. 25%, например, указали, что путешествовали порядка двух раз, тогда как 3–5 раз путешествовали только 14%^{6*}. Поясним, что эти данные контрастируют с оценками исследовательских агентств в отношении возрастного сегмента потребителей старше 40 лет, среди которых более 60% туристов путешествуют не менее двух раз в год, более 28% путешествуют более 3–4 раз в год, а 10% — чаще 5 раз^{7*}.

Согласно этой информации, можно обоснованно предположить, что старшие потребители планируют поездки, сознательно копят на них, отдых является у них плановой статьей расходов, а не спонтанным желанием. Кроме того, они находятся, условно, на «другом витке своего жизненного цикла», что предполагает возможность использования большего бюджета при выборе и совершении поездок.

Получается, что зумеры реже путешествуют, чем более взрослое поколение потребителей и, во многом это связано с финансовыми ограничениями. Кроме того, на основе данных, которые представлены *FUN&SUN* можно заключить, что многие зумеры испытывают сложности с планированием бюджета и выделением средств на поездки. Так, самым популярным бюджетом поездки является не превышающий в 20% случаев 50 тыс. руб. и в 22% случаев — 75 тыс. руб. Только каждый пятый турист из

данной категории готов превысить порог в 100 тыс. руб.^{8*} Соответственно, многие зумеры рассчитывают на помощь близких в оплате туристических поездок. Так, согласно данным указанного выше источника, менее половины молодых путешественников оплачивали свои поездки самостоятельно (45%), почти 20% респондентов рассчитывали на существенную помощь родственников, немногим более 20% ожидали участия партнера в возмещении данных расходов, порядка 17% были ориентированы на помощь родных, но в части возможных доплат, а не покрытия основной суммы на путешествие и почти 10% указали, что им помогали друзья.

Соответственно, мы можем констатировать, что самостоятельно оплачивают поездки менее половины зумеров. Остальные в разных долях рассчитывают на помощь родных и партнера, а также друзей.

Исходя из бюджета поездок и их длительности, можно сделать вывод, что отдыхают данные потребители преимущественно в России. Полагаем, что в текущей ситуации это связано со сложностью получения виз и подорожанием заграничных поездок. Ранее мы отмечали, что финансовые ограничения для зумеров выступают решающим сдерживающим фактором. Так, более 90% российских зумеров в минувшем году путешествовали преимущественно в России, а порядка 45% — исключительно по отечественным дестинациям.

Согласно данным, приведенным в открытой печати, наиболее популярным направлением было традиционное рекреационное, а именно, курорты Краснодарского края (почти 36%), за которым следовали также традиционные лидеры — Москва и Санкт-Петербург (порядка 30%). Следующим по популярности направлением был указан Северный Кавказ, за которым следовал Крымский полуостров (22% и 21%, соответственно). Среди востребованных направлений также были указаны Карелия, Восточная Сибирь, Байкал, Алтай

и Дальний Восток, но учитывая их географическую удаленность и стоимость путешествий, опыт знакомства с ними отметили порядка 15–16% путешествовавших зумеров.

Ограничения финансового характера, а также нежелание копить в длительном интервале, откладывая желания и впечатления «на потом», приводят к сокращению времени поездки. Так, продолжительные поездки (из-за бюджетных ограничений и, в целом, образа жизни молодежи) реализуют малое количество зумеров. Самые популярные поездки занимают 1–2 недели (45% опрошенных), тогда как 28% вообще предпочитают и/или могут путешествовать от 3 до 6 дней. У многих популярны туры выходного дня, не обременяющие бюджет, но создающие ощущение новых эмоций и впечатлений.

Также помимо продолжительности и бюджета поездки предпочтения зумеров в отношении компаньонов по путешествию отличаются от более взрослой аудитории. Так, например, в среднем по туристическому рынку тех, кто путешествует самостоятельно — порядка 11%, тогда как среди зумеров для таких отдыхающих не меньше 14%. Интересным представляется то, что раньше молодые люди желали активно сепарироваться и, в том числе, путешествовать самостоятельно, тогда как сегодня порядка 23% данной аудитории предпочитают отдых с родителями. Во многом, как мы понимаем, поскольку в этом случае родители берут на себя большую часть расходов. Другие ориентированы на поездки с партнером, друзьями и детьми.

В отношении формата размещения данная аудитория (как нам представляется из-за бюджета) ориентирована на размещение в хостелах, апартаментах или у родственников. Вместе с тем, большинство желает получить комфорт и приятные впечатления, не переплачивая. Зумеры желают приобретать новый уникальный опыт, и для них интересны разные нетривиальные варианты, например, с красивой природой или необычным

^{6*} «Поездку оплатила мама, остановлюсь у друзей»: куда и как на самом деле путешествуют российские зумеры [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.atorus.ru/article/poezdku-oplatila-mama-ostanovlyus-u-druzey-kuda-i-kak-na-samom-dele-puteshestvuyut-rossiyskie-zumery-64525> (дата обращения: 10.10.2025).

^{7*} Туристы стали старше [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/8023552> (дата обращения: 12.10.2025).

^{8*} Сколько раз в год путешествуют россияне и чьими услугами пользуются [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://dzen.ru/a/gZuh6NBXUpkdoBS> (дата обращения: 12.10.2025).

досугом. Отели формата 4–5 звезд в качестве места размещения в прошлом году при совершении поездок назвали порядка 35% зумеров, тогда как на апартаменты и хостелы вместе пришлось порядка 46% ответов. Интересным представляется то, что почти 30% молодых людей сказали, что жили у родственников^{9*}.

Это можно соотнести с наличием у ющих ранее в плановом периоде экономики (времена СССР) доминирующим трендом. Однако тогда он был связан не только и не столько с желанием экономить, а с неразвитостью инфраструктуры размещения. Сейчас в таких решениях явно прослеживается сберегательный мотив.

Значимым фактором для зумеров при выборе локации проживания является событийная составляющая, а именно реализуемые мероприятия (в сфере культуры и досуга) и гастрономия^{10*}. Важно также то, что данная аудитория хочет получить максимальный объем впечатлений от своего, пусть и непродолжительного, путешествия. Это приводит к смешению форматов, а именно одновременно к посещению моря, гор, культурных локаций и желанию вписать все в несколько дней поездки.

Также следует подчеркнуть, что молодые люди предпочитают самостоятельно планировать и бронировать поездки, избегая посредников. Почти половина опрошенных самостоятельно бронируют проживание в отеле и сами приобретают билеты, другие пользуются услугами агрегаторов, тогда как посещают офис продаж и/или пользуются услугами туроператора не более 20% аудитории, соответственно. Можно заключить, что подход к самостоятельному бронированию превалирует у анализируемой нами аудитории, что вполне закономерно, поскольку использование цифровых сервисов является для них естественной средой обитания.

Выходит, что многие напрямую бронируют услуги у отелей, другие предпочитают специализированные агрегаторы. Однако в желании снизить возможные риски и/или при

предоставлении скидки и дополнительных сервисов зумеры готовы обращаться к агентам и в специализированные компании.

В вопросе услуг туроператора (согласно данным, представленным в открытом доступе) данная аудитория потребителей ориентирована на их получение только в случае осознания явной экономии финансовых средств и времени, а также возможности роста комфорта поездки. Тем не менее, более 20% отмечают, что это для них невостребованная опция, поскольку они умеют самостоятельно планировать свои поездки и досуг^{11*}.

Приведенные выше данные, относительно предпочтений и возможностей российских зумеров при осуществлении путешествий представляются нам соответствующими реальности. Вместе с тем, для уяснения ситуации мы провели две фокус-группы (по 6 человек в каждой). Данные групповые интервью были реализованы с обучающимися магистратуры, уже имеющими опыт работы и, соответственно, частичный самостоятельный заработок. Мы обсудили с ними вопросы, сгруппированные в два блока. Первый блок содержал вопросы, связанные с предпочтениями относительно принятия ценностей устойчивого развития, отношения к экологическим инициативам, отношения к шерингу, готовности копить и направлений накоплений, желания путешествовать. Второй блок был посвящен вопросам, связанным с самостоятельностью оплаты поездок (исходя из имеющегося опыта), направлениями и наполнением поездок, их продолжительностью и местами размещения.

Полученные нами результаты во многом коррелируют с теми, которые были представлены в приведенных ранее исследованиях. Однако поясним, что наши участники фокус-групп сообщили о том, что знакомы с концепцией устойчивого развития, в целом, положительно ее воспринимают, для них значим экологический тренд в активности компаний. Они желают выбирать ответственные биз-

несы в партнеры при потреблении товаров и услуг, однако, при недостаточности средств, могут пренебречь данной характеристикой. Они имеют опыт шеринга (в том числе одежды, бытовой техники и т.д. на платной и бесплатной основе). К шерингу относятся, скорее, положительно, но не по причине того, что задумываются о снижении нагрузки на окружающую среду из-за перепотребления, а потому, что так могут экономить свои ресурсы (что тоже совпадает в представленными ранее данными), а также использовать что-либо на временной основе, так как не уверены в необходимости постоянной эксплуатации данного предмета. Наши интервьюируемые считают себя финансово грамотными, но отмечают практическую невозможность в современной ситуации накопить на самостоятельную покупку, например, жилья и большие сложности, граничащие также с невозможностью в использовании ипотеки. По этой причине приходят к осознанию того, что необходимо жить со старшими родственниками, либо арендовать жилье самостоятельно или с партнером/другом и т.д. По их мнению, принятие этой ситуации, осознание временности всего, что их окружает, дает дополнительные возможности, заключающиеся в том, чтобы использовать время и ресурсы на новые впечатления и эмоции, «на жизнь в ее проявлениях здесь и сейчас». Поэтому они готовы тратить ресурсы на путешествия, которые дают возможность знакомиться с новым, приобретать опыт и чувствовать себя свободным, без привязанности к определенному месту. Они подтвердили необходимость и потребность приобретения новых гаджетов, удобной и трендовой одежды, а также заинтересованность в образовании (не только профессиональном, но и связанном с хобби и саморазвитием).

В рамках обсуждения вопросов из второго блока, мы утвердились во мнении, что молодые люди охотно принимают помощь родственников в оплате поездок, готовы путешествовать

^{9*} «Поездку оплатила мама, остановлюсь у друзей»: куда и как на самом деле путешествуют российские зумеры [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.atorus.ru/article/poezdku-oplatila-mama-ostanovlyus-u-druzey-kuda-i-kak-na-samom-dele-puteshestvuyut-rossiyskie-zumery-64525> (дата обращения: 14.10.2025).

^{10*} Сколько раз в год путешествуют россияне и чьими услугами пользуются [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://dzen.ru/a/aGZuh6NBXUpkdoBS> (дата обращения: 12.10.2025).

^{11*} «Поездку оплатила мама...» Цит. раб. (дата обращения: 14.10.2025).

с ними. В принципе, хотели бы иметь возможность больше путешествовать, для чего желают найти работу, позволяющую это делать (удаленную или востребованную в разных местах проживания). Сдерживающим фактором оказываются именно финансовые ограничения. Молодые люди высказались, что не готовы годами копить, отказывая в поездках и новых впечатлениях. Присутствует желание ездить за рубеж, однако, в силу сложившихся обстоятельств и финансовых ограничений, в реальности они (и как они считают, другие представители их поколения) массово путешествуют по России, причем, в формате бюджетных поездок. Эти поездки с позиции места размещения комбинаторные, могут включать в себя проживание в отеле высокой категории на непродолжительное время с переселением в бюджетный отель или хостел или перемещение к родственникам при уменьшении бюджета в рамках одной и той же поездки. Также они согласились с потребностью получать максимум от каждого путешествия и поэтому считают востребованным формат, предлагающий рекреационные преимущества (желательно их микст) и развлекательные элементы. Отметим, что были бы рады путешествовать более двух недель, но в реальности их поездки составляют до недели. Чаще всего это спонтанные решения (под влиянием скидок и эмоций) на 2–3 дня, потому что «возникло настроение» и «поездка в хорошей компании». В рамках обсуждения направления путешествий, в целом, по популярности они совпали с приведенными выше. Кроме того, был озвучен тезис о том, что значимо даже не определенное направление, а превалируют «компания» и «вайб».

Заключение (Conclusion)

Несмотря на существующую критику поколенческой теории, она в прикладном аспекте проявляет себя, де-

монстрируя отличия в настроениях, восприятии предлагаемых товаров и услуг, поведенческих реакциях и потребительских траекториях представителей разных поколений.

Молодые российские потребители, относимые к поколению зумеров, как и их зарубежные представители, склонны задумываться об экологических последствиях, о рационализации собственного бюджета. Склонны коллекционировать впечатления, а не «объекты материального мира». Связано это с изменением ценностных ориентиров, что по сути является поведенческим ответом на невозможность совершения крупным покупкам (например, недвижимость). Это приводит к проявлению эффекта замещения, пониманию необходимости жить жизнь здесь и сейчас, получая от нее удовольствие и новые впечатления. В целом, данная аудитория потребителей ориентирована на потребление в рамках так называемой экономики впечатлений.

Данные обстоятельства имеют значение при понимании поведения потребителей при планировании ими туристических поездок. В данном отношении можно отметить, что российский зумеры, испытывая нехватку средств, реагируют запросом на недолгие поездки, преимущественно, совершаемые по России. Они рассчитывают на помощь родственников / родителей в оплате туристических услуг и готовы путешествовать с ними. Им интересны яркие событийные мероприятия и комбинация в рамках одной поездки разных форматов проведения досуга. Данная аудитория демонстрирует готовность проживать в необычных локациях или размещаться в апартаментах, хостелах, у родственников и знакомых для экономии бюджета и возможности трат на интересный досуг. Они предпочитают самостоятельно планировать и бронировать поездки, прибегая к услугам посредников, только при существенной экономии

или возможности повышения комфорта. Важной является готовность менять места проживания в процессе одной поездки, меняя класс комфорта жилья в случае финансовой необходимости.

Указанные обстоятельства необходимо учитывать представителям отрасли для того, чтобы предлагать потребителям востребованные продукты. Предполагаем, что оправданным будет предлагать туры выходного дня, совмещающие культурную программу с интересным интерактивом. Необычные и бюджетные локации (места проживания) могут быть позиционированы как «новый вызов», который создает уникальные впечатления, что повышает привлекательность.

Востребованными будут насыщенные бюджетные поездки продолжительностью не более двух недель (в идеале, 2–3 дня), предполагающие разный формат досуга и приобретение нового опыта, новых ярких эмоций. Кроме того, данные туристические продукты должны быть ориентированы на предложение, интересное, как самим зумерам, так и их компаниям, в числе которых могут выступать родители, частично финансирующие поездку. Важно понимать, что для данной аудитории потребителей значение имеют также не столько определенные направления, сколько настроение и компания, с которой они планируют путешествие, либо прогнозируют встречу в поездке. Главным элементом, формирующим своего рода уникальное торговое предложение, должны быть финансовая доступность и креативный подход, позволяющий предлагать приобретение нового уникального опыта и положительных эмоций, представляющих главную ценность для указанной потребительской аудитории.

Поступила в редакцию 12.10.2025
Принята к публикации 09.11.2025

ИСТОЧНИКИ (References)

1. Ожиганова, Е. М. Теория поколений Н. Хоува и В. Штрауса. Возможности практического применения / Е. М. Ожиганова // Бизнес-образование в экономике знаний. — 2015. — № 1(1). — С. 94-97. — EDN VKUEDV.
2. Колодняя, Г. В. Экономика впечатлений: потенциал развития в условиях информационного общества / Г. В. Колодняя // Экономика. Налоги. Право. — 2022. — Т. 15, № 2. — С. 17-24. — DOI 10.26794/1999-849X-2022-15-2-17-24. — EDN CMLMRQ.
3. Олейникова, И. С. Портрет потребителя молодежного туризма на основе теории поколений и системы архетипов / И. С. Олейникова, А. Д. Герберсгагина // Креативная экономика. — 2024. — Т. 18, № 12. — С. 3489-3510. — DOI 10.18334/ce.18.12.122223. — EDN TLWEKO.

АССОЦИАТИВНО-ПОТОКОВОЕ КАРТОГРАФИРОВАНИЕ В ФОРМИРОВАНИИ ПОЛИМОРФНОЙ БРЕНД-ИДЕНТИЧНОСТИ*Associative-flowscape Mapping in the Formation of a Polymorphic Brand Identity***Чернова Марина Александровна,**

к.э.н., доцент кафедры интегрированных коммуникаций и рекламы, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия, Миусская пл., 6

Chernova Marina Alexandrovna,PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Integrated Communications and Advertising, Russian State University for the Humanities, 6 Miusskaya pl., Moscow, Russia
marchernov@yandex.ru<https://orcid.org/0009-0004-0977-7227>

В статье артикулируется проблема недостаточности традиционных линейных подходов к формированию бренд-идентичности, которые нивелируют глубинные, эмоционально-образные связи, детерминирующие устойчивое восприятие бренда. Традиционные подходы к разработке айдентики часто носят линейный характер и могут упускать глубинные, эмоционально-образные связи, формирующие устойчивое восприятие бренда. В статье предлагается методология формирования бренд-идентичности, основанная на синтезе инструментов визуализации информации и нелинейного мышления, которая включает этапы формирования ассоциативного семантического ядра бренда, его анализ и преобразование с помощью потокограммы для выявления центральных и периферийных концептов, и последующую трансляцию полученных паттернов в элементы фирменного стиля. Она позволяет выявить, структурировать и визуализировать ключевые ассоциативные цепочки, лежащие в основе идентичности бренда, и преобразовать их в целостную, логически выверенную и эмоционально насыщенную систему визуальных коммуникаций. Данный подход способствует созданию не просто эстетически привлекательного, но и семантически насыщенного, психологически достоверного и стратегически ориентированного бренда.

Ключевые слова: бренд-идентичность; персонально-дифференцированный маркетинг; ассоциативная карта; потокограмма; нелинейное мышление; динамическая семантическая модель бренда.

The article articulates the problem of the insufficiency of traditional linear approaches to the formation of brand identity, which negate deep, emotional and imaginative connections that determine the stable perception of the brand. Traditional approaches to identity development are often linear in nature and may miss deep, emotional and imaginative connections that form a stable perception of the brand. The article proposes a methodology for the formation of brand identity based on the synthesis of information visualization tools and nonlinear thinking, which includes the stages of forming the associative semantic core of a brand, its analysis and transformation using a flow chart to identify central and peripheral concepts, and the subsequent translation of the resulting patterns into elements of corporate identity. It allows you to identify, structure and visualize the key associative chains underlying the brand's identity, and transform them into an integrated, logically verified and emotionally saturated system of visual communications. This approach contributes to the creation of not only an aesthetically attractive, but also a semantically rich, psychologically reliable and strategically oriented brand.

Keywords: brand identity; personally differentiated marketing; associative map; flow chart; nonlinear thinking; dynamic semantic brand model.

Введение (Introduction)

В условиях гиперконкурентного современного рыночного пространства и одновременной когнитивной перегруженности потребителя становится актуальным вопрос поиска методологий, позволяющих бренду формировать не только узнаваемость, но и глубинную смысловую связь с потребителем. Фирменный стиль, традиционно рассматриваемый как статичная система визуальных идентификаторов (логотип, цвет, шрифт), в новой парадигме становится полимодальным семиотическим конструктом, носителем ценностей и смыслов, инструментом управления перцептивными процессами.

Проблема заключается в том, что традиционный линейный подход от брифа к эскизам может не улавливать сложные смысловые взаимосвязи, образующие ядро идентичности бренда. В результате созданный

фирменный стиль может быть технически безупречным, но семантически бедным, не вызывающим глубокого резонанса у аудитории. Классические методологии разработки айдентики, базирующиеся на анализе целевой аудитории, позиционирования конкурентного пространства, как правило, оперируют агрегированными данными и рациональными, вербальными категориями, оставляя за рамками процесса иррациональную, эмоциональную и ассоциативную составляющую бренда, которая во многом и определяет конечное потребительское предпочтение. Данный подход не в полной мере учитывает иррациональную, эмоционально-ассоциативную составляющую восприятия, которая является ключевым драйвером лояльности в условиях антропоцентричного маркетинга, где в фокусе находится персональный опыт и ценности индивида.

В рамках *персонально-дифференцированного маркетинга*, как концептуального фреймворка, представляющего собой эволюцию концепции CRM и персонализации, стратегию, направленную на создание уникальной ценности и опыта для каждого отдельного потребителя через кастомизацию продукта, коммуникации и каналы взаимодействия, подобный подход наиболее востребован.

В отличие от сегментационного подхода, персонально-дифференцированный маркетинг предполагает диалог с потребителем на уровне его индивидуальных потребностей, ценностей и контекста [1]. Данный подход способствует созданию не просто эстетически привлекательного, но и семантически насыщенного, психологически достоверного и стратегически ориентированного бренда. В этом смысле бренд идентичность интерпретируется не как монолит,

а как система коммуникационных стимулов, способная на основе единого семантического ядра, актуализировать различные цепочки смыслов, релевантные персональному профилю потребителя. Это позволяет реализовать принцип «единый бренд — множественные персональные репрезентации».

В связи с этим возникает теоретико-прикладное противоречие: между потребностью в персонально-дифференцированном взаимодействии и традиционно-массовым, унифицированным характером визуальной коммуникации бренда [2]. Разрешение данного противоречия видится в создании такой системы бренд-идентичности, которая, сохраняя целостность ядра, будет обладать свойством семантической гибкости, способностью акцентировать различные аспекты своей идентичности для целевых психографических сегментов. Именно поэтому введение понятия динамической семантической модели бренда, которая, в отличие от статичного брифования, фиксирует не только элементы идентичности, но и причинно-следственные связи между ними (потoki восприятия), является важным этапом в формировании полиморфной системы бренд-идентичности.

Научная новизна ассоциативно-потокowego картирования заключается в:

- ♦ синтезе инструментов когнитивной визуализации (ассоциативные карты) и моделирования нелинейных процессов (водная логика) для задач бренд-дизайна;
- ♦ интерпретации фирменного стиля как динамической, полиморфной семиотической системы, а не статичного набора констант;
- ♦ прямой интеграции процесса разработки айдентики в стратегию персонально-дифференцированного маркетинга, где визуальные коммуникации становятся адаптивным инструментом кастомизации.

Практическая значимость метода состоит в фасилитации создания фирменного стиля, который не только обеспечивает узнаваемость, но и обладает семантической пропускной способностью для ведения диалога с потребителем на языке его

персональных ценностей. Это повышает глубину вовлечения, лояльность и, как следствие, конкурентоспособность бренда.

Материалы и методы (Materials and Methods)

Динамическая семантическая модель бренда — это теоретическая конструкция, представляющая собой смысловое поле бренда в виде открытой нелинейной системы взаимосвязанных концептов, эмоций и атрибутов, находящихся в состоянии направленного взаимодействия.

Интеграция процесса разработки фирменного стиля в парадигму персонально-дифференцированного маркетинга выражается в интерпретации фирменного стиля в качестве адаптивной семиотической системы, состоящей из:

- ♦ *инвариантного ядра* (универсальные, устойчивые элементы, обеспечивающие узнаваемость);
- ♦ *вариативной периферии* (адаптируемые элементы, актуализирующие различные смысловые потоки для различных психографических сегментов аудитории).

Метод позволяет операционализировать ключевые ассоциативные цепочки, конструирующие ядро идентичности бренда, а также переводить их в целостную динамическую семиотическую систему с высокой степенью адаптивности, способную генерировать персонально релевантные смыслы для различных сегментов аудитории на основе единого семантического ядра и обосновывать ее применение в качестве ключевого инструмента персонально-дифференцированного маркетинга.

Методология ассоциативно-потокowego картографирования включает в себя формирование ассоциативного семантического ядра, его анализ и преобразование с помощью потокограммы для выявления краевых камней и целевых состояний, и последующую трансляцию полученных паттернов в полиморфные элементы фирменного стиля. Она обеспечивает переход от хаотичного набора субъективных представлений о бренде к целостной, логически выверенной и визуальнo репрезентируемой модели его восприятия. Данный подход фасилитирует создание семантически насыщенного, психологически достоверного бренда, обладающего свойством адаптивности в условиях антропоцентричной маркетинговой среды, объединяя два комплементарных инструмента: *ассоциативные карты и потокограммы* нечеткой логики. Интеграция данных методов позволяет декомпозировать интуитивное понимание бренда в динамическую смысловую модель, которая становится основой для проектирования адаптивного фирменного стиля, релевантного задачам персонально-дифференцированного маркетинга.

Ассоциативная карта, разработанная Тони Бьюзеном, в качестве инструмента дивергентного мышления и выявления латентных смысловых полей, представляет собой радиальную древовидную схему, визуализирующую идеи, концепты и образы, исходящие из единого центра [3]. В контексте нашего исследования она выступает инструментом операционализации имплицитных представлений о бренде (рис. 1).



Рис. 1. Компоненты ассоциативной карты
Fig. 1. Components of the associative map

Центральным узлом является «ядро бренда» — его сущность, которой выступает ключевое слово, образ или архетип, отражающий основную бренд идею. Генерируемые ассоциации, от рациональных атрибутов до абстрактных эмоций, формируют семиотическое поле бренда — пространство всех возможных смыслов, которые он может продуцировать. Данный этап позволяет выявить не только манифестируемые, но и латентные, скрытые смыслы, потенциально релевантные для различных микросообществ в рамках генеральной совокупности.

Основными преимуществами использования ассоциативных карт в брендинге являются:

- ♦ *стимуляция дивергентного мышления* — позволяет генерировать широкий спектр идей и концепций;
- ♦ *выявление латентных смыслов*, которые могут быть релевантны для определенных групп аудитории;
- ♦ *визуализация информации* в виде древовидной схемы — облегчает понимание и анализ данных;
- ♦ *структурирование информации* — позволяет структурировать большой объем информации и выявить взаимосвязи между различными концепциями;
- ♦ *операционализация имплицитных представлений* — позволяет перевести неосознанные представления о бренде в явную форму, что облегчает их анализ и использование.

Потокограммы нечеткой логики моделируют нелинейные потоки мысли и восприятия, позволяющие выявить ключевые точки влияния и паттерны в сложных смысловых системах. Водная логика и потокограмма де Боно оперируют не статичными объектами «каменная логика», а потоками и направлениями, базовыми инструментами когнитивных и перцептивных процессов. Построение потокограммы заключается в анализе попарных отношений между ключевыми концептами, отобранными из ассоциативной карты. Данный анализ трансформирует статичное семантическое поле в динамическую карту восприятия, выявляя причинно-след-

ственные связи между аспектами идентичности бренда. Потокограммы не содержат чистых связей типа «ассоциация» или «причина-следствие»*. Вместо этого выделяется направление — вектор приложения силы или внимания потребителя к бренду. Основная задача анализа потокограмм в этом контексте — выявить конфигурацию этого направления. Такой подход позволяет преобразовать статичную карту восприятия бренда в динамическую модель, которая не только отображает текущие ассоциации и восприятия, но и объясняет, как бренд функционирует, реагирует на изменения и развивается во времени. Это дает возможность более глубоко понять внутренние механизмы взаимодействия потребителей с брендом и стратегически управлять его развитием.

Ассоциативно-потоковое картографирование бренд-идентичности состоит из трех последовательных этапов:

1. *Формирование и декомпозиция ассоциативного семантического ядра*, целью которого является генерация исчерпывающего пула ассоциаций и его первичная структуризация. Последующий анализ позволяет выявить кластеры смыслов, потенциально соответствующие различным психографическим профилям в рамках целевой аудитории (рис. 2):

- ♦ определение центрального понятия: ключевая концепция бренда, продукт или слоган;
- ♦ генерация ассоциаций, не подвергающихся критике;
- ♦ выявление и усиление наиболее глубоких связей, отсекающих случайные или слабые;
- ♦ создание комплексной визуальной модели ассоциативного поля бренда;
- ♦ проектирование полиморфной системы визуальной идентичности, целью которой является трансляция смысловых паттернов в элементы фирменного стиля, обладающие свойством адаптивности.

2. *Формирование и анализ потокограммы* для сегментационной релевантности, целью которой является построение динамической модели восприятия и идентификация ключевых точек для персональной диффе-

ренциации влияния ассоциативных концептов:

- ♦ отбор наиболее релевантных, сильных и повторяющихся концептов, критерием отбора которых может быть частота упоминания концепта, его значимость для исследуемой темы и его связь с другими концептами (рис. 3);
- ♦ построение матрицы направленных влияний (рис. 4). Для каждого концепта последовательно оценивается

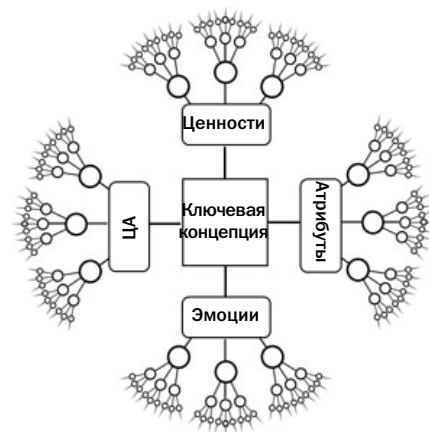


Рис. 2. Ассоциативная карта бренда
Fig. 2. Brand association map

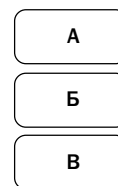


Рис. 3. Релевантные концепты, отобранные из ассоциативной карты
Fig. 3. Relevant concepts selected from the associative card

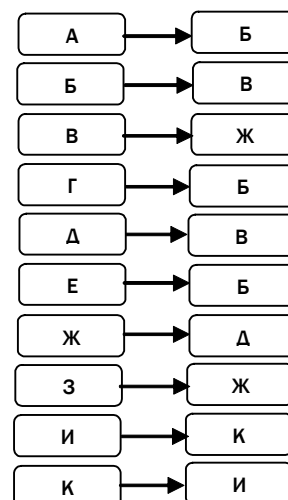


Рис. 4. Матрица направленных влияний
Fig. 4. Matrix of directional influences

* Водная логика [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://litmir.club/bd/?b=94897> (дата обращения 23.10.2025).

его влияние на другие по принципу «А ведет к Б». Необходимо проанализировать попарные отношения между отобранными концептами и для каждой пары концептов (например, А и Б) определить, направляет ли мысль или ощущение от концепта А к концепту Б. Другими словами, влияет ли концепт А на восприятие или понимание концепта Б, аналогично и с другими парами;

♦ визуализация потокограммы в виде матрицы направленных влияний, используя узлы для представления концептов и стрелки для представления направления и силы влияния (рис. 5);

♦ анализ паттернов будущего нарратива бренда для выявления ключевых точек влияния и паттернов в сложной смысловой системе. Обратить внимание следует на концепты, которые оказывают наибольшее влияние на другие концепты, а также на концепты, которые подвергаются наибольшему влиянию. Важным элементом являются циклы и обратные связи в потоке мысли:

- определяются стоки, являющиеся концептами финальных сообщений, направленных на конечного потребителя (рис. 6);
- обнаружение петель, указывающих на ключевые ценности, которые должны быть визуальным подчеркнуты и усилены (рис. 7);
- находятся слабые или изолированные концепты, которые исключаются из дальнейшей работы (рис. 8);

♦ построение динамической модели, показывающей причинно-следственные связи внутри идентичности бренда и выделяющей стратегически важные элементы для визуализации.

3. Трансляция полученных паттернов в полиморфные элементы фирменного стиля для создания гибкой системы правил и элементов;

♦ инвариантное ядро: логотип, сохраняющий узнаваемость в упрощенной форме, но допускающий контекстные трансформации;

♦ вариативная периферия: динамическая цветовая палитра, базовый цвет дополняется сегмент-специфичными акцентами;

♦ адаптивная графика: разработка системы иконографии, паттернов и иллюстративных стилей, отражающих разные аспекты идентичности;

♦ типографическая иерархия: использование шрифтовых пар, где один шрифт выражает краеугольные камни, а другой — сегмент-специфичные цели.

Обсуждение (Discussion)

Трехчастная визуальная модель наглядно демонстрирует переход от хаотичного набора идей к стройной системе, способной к персонально-дифференцированной коммуникации с потребителем. Представленная методология позволяет преодолеть разрыв между массовостью визуальной коммуникации и запросом на персонально-дифференцированное взаимодействие в современном маркетинге.

Ключевые преимущества ассоциативно-потокосного картографирования:

- ♦ позволяет выявить и задействовать не только рациональные, но и эмоциональные, подсознательные аспекты восприятия бренда;
- ♦ преобразует хаотичные ассоциации в четкую, логичную модель, понятную как стратегам, так и дизайнерам;
- ♦ снижает роль субъективизации процесса;
- ♦ формирует стратегическую ориентацию, где каждый элемент стиля получает семантическое обоснование и работает на достижение конкретных коммуникационных целей;
- ♦ определение уникальных ассоциативных цепочек, помогающих избежать клишированных решений и выделиться на фоне конкурентов.

Ограничения ассоциативно-потокосного картографирования:

- ♦ метод фиксирует существующие ассоциации, сформированные предыдущим опытом взаимодействия с брендом. В то время как бренд-идентичность по своей сути является проактивной концепцией, сфокусированной на будущем желаемом образе. Таким образом, ассоциативно-потокосное картографирование

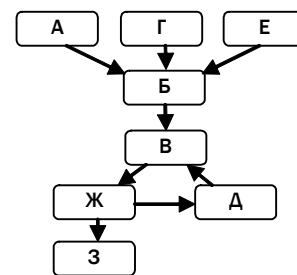


Рис. 5. Потокограмма матрицы внутренних влияний
Fig. 5. Flowscharts chart of the matrix of internal influences

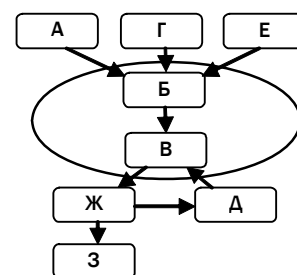


Рис. 6. Концепты финальных сообщений
Fig. 6. Concepts of final messages

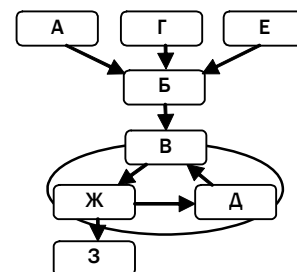


Рис. 7. Петли потокограммы
Fig. 7. Flowscharts chart loops

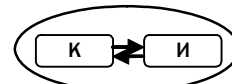
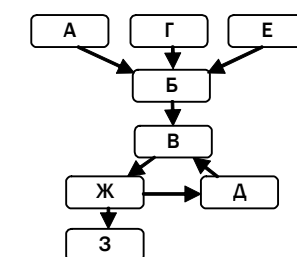


Рис. 8. Изолированные концепты
Fig. 8. Isolated concepts

- эффективно для аудита текущего восприятия;
- ♦ следует исключать генерацию внутренне противоречивых конструкций. Существует опасность фиксации всех идей, включая взаимоисключающие (например, «доступность» и «элитарность», «традиции» и «инновации»);
- ♦ отсутствие жесткого последующего отбора — ассоциативно-потоквое картографирование может стать основой для формирования эклектичной, размытой идентичности, которая дезориентирует потребителя и ослабляет бренд;
- ♦ когнитивные искажения, связанные с эффектом группового мышления, основанном на конформизме [1];
- ♦ в случае если исследование проводится силами внутренних стейкхолдеров, наблюдается риск создания нерелевантной для рынка идентичности, оторванной от реальных потребностей и восприятия потребителей;
- ♦ наиболее сложным этапом ассоциативно-потоквого картографиро-

вания является перевод полученной ассоциативной карты в конкретные элементы идентичности: вербальную платформу (миссия, уникальное ценностное предложение), визуальный код (логотип, цвета) и модели поведения;

- ♦ визуализация может создать ложное ощущение выполненной работы, тогда как ключевая стратегическая задача останется нерешенной.

Рекомендации по минимизации рисков

Для нивелирования вышеописанных ограничений предлагается интегрировать метод в комплексную методологию построения бренда:

- ♦ применять метод на стадии предварительного исследования для генерации гипотез и аудита внутреннего видения;
- ♦ валидировать результаты количественными методами: проверять ассоциации, выявленные с помощью ассоциативно-потоквого картографирования, через массовые

опросы для оценки их распространенности и значимости среди целевой аудитории;

- ♦ обеспечить экспертную интерпретацию полученных результатов.

Заключение (Conclusion)

Несмотря на сложности в интерпретации, данная методика является гибкой и может быть адаптирована для брендов разных сфер и масштабов. Она особенно эффективна в ситуациях, когда требуется создать не просто узнаваемый, а бренд, наполненный смыслом, вызывающий глубокую эмоциональную привязанность. Таким образом, динамичная семантическая модель бренда — это не просто список характеристик, а карта маршрутов, по которым движется восприятие потребителя, что позволяет не только описывать, но и прогнозировать и целенаправленно формировать брендовые ассоциации.

Поступила в редакцию 27.11.2025
Принята к публикации 10.12.2025

ИСТОЧНИКИ (References)

1. Клепиков, О. Е. Инновации в маркетинговых исследованиях. Ключевые тренды / О. Е. Клепиков, М. М. Чернова // Маркетинг и маркетинговые исследования. — 2011. — № 1. — С. 2-11. — EDN NCSXAX.
2. Чернова М. А. Особенности изучения поведения потребителя в качестве самоорганизующейся коммуникационно-информационной системы / М. А. Чернова // Образование 4.0: Конкуренция, компетенции, коммуникации и креатив : Сборник научных трудов по материалам VI Международной научно-практической конференции, Москва, 01 апреля 2022 года / Редакция: А.А. Абаев, А.Г. Голова, Л.А. Часовская, В.Н. Акулинин. — Москва: Российский государственный гуманитарный университет, 2022. — С. 39-43.
3. Бьюзен, Тони. Интеллект-карты. Полное руководство по мощному инструменту мышления. — М., «Манн, Иванов и Фербер», 2018. — 208 с. — ISBN 978-5-00169-824-1.