

СОДЕРЖАНИЕ

А. Гаспарян, В. Панасенков, Е. Жажина Коммуникационные барьеры и факторы их преодоления во взаимодействии организаций с потребителями и сотрудниками поколения Z	4
А. Воронов, С. Осадчая Применение метода анализа иерархий при выборе места расположения магазина фирменной торговли	9
О. Герасименко, Е. Гнездилова, С. Энгель Инфраструктура стартапа: компоненты, особенности формирования, предпосылки развития в маркетинговой среде университета	14
А. Кайдашова Позиционирование как инструмент повышения конкурентоспособности муниципальных образований: практические аспекты	20
Н. Сурай, Н. Пархоменко Эффективные инструменты стимулирования спроса потребителей в условиях цифровизации	26
С. Закускин Интегрированный подход к описанию покупательского поведения представителей целевой группы. Часть 2. Полный набор аспектов	34
Л. Резникова, М. Резников Атрибут «российское происхождение продукции» в маркетинговой ценности промышленного B2B-рынка России	42
В. Гореликов, А. Савула, М. Селиверстова Анализ продвижения платежных систем через спортивные организации и события (на примере платежной системы «МИР»)	50
Н. Трубникова, Е. Карандеева Новые форматы видеорекламы в игровой индустрии и актуальные возможности их экстраполяции	56

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**A. Gasparyan, V. Panasenkov, E. Zhazhina**

Communication Barriers and Factors That Overcome Them in Organizations' Interactions with Consumers and Gen Z Employees 4

A. Voronov, S. Osadchaya

Application of the Hierarchy Analysis Method when Choosing the Location of a Branded Store 9

O. Gerasimenko, E. Gnezdilova, S. Engel

Startup Infrastructure: Components, Features of Formation, Prerequisites for Development in the Marketing Environment of the University 14

A. Kaidashova

Positioning as a Tool for Improving the Competitiveness of Municipalities: Practical Aspects 20

N. Suray, N. Parkhomenko

Effective Tools to Stimulate Consumer Demand in the Context of Digitalization 26

S. Zakuskin

An Integrated Approach to Describing the Purchasing Behavior of Representatives of the Target Group. Part 2. The Full Set of Aspects 34

L. Reznikova, M. Reznikov

The «Russian origin of products» attribute in the marketing value of the Russian industrial B2B market 42

V. Gorelikov, A. Savula, M. Seliverstova

Analysis of the Promotion of Payment Systems Through Sports Organizations and Events (Using the MIR Payment System as an Example) 50

N. Trubnikova, E. Karandeeva

New Video Advertising Formats in the Gaming Industry and Current Opportunities for Their Extrapolation 56

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;

Созина 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, связи с общественностью и дизайн» ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова»; г. Москва, Россия;

Рамазанов 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 «RANEPА» (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.

КОММУНИКАЦИОННЫЕ БАРЬЕРЫ И ФАКТОРЫ ИХ ПРЕОДОЛЕНИЯ ВО ВЗАИМОДЕЙСТВИИ ОРГАНИЗАЦИЙ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ И СОТРУДНИКАМИ ПОКОЛЕНИЯ Z

*Communication Barriers and Factors That Overcome Them in Organizations' Interactions with Consumers
and Gen Z Employees*



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>



Панасенков Владимир Сергеевич,

аспирант, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ); г. Ростов-на-Дону, Россия, ул. Большая Садовая, 69

Panasenkov Vladimir Sergeevich,

Postgraduate Student, Rostov State University of Economics (RINH); 69 Bolshaya Sadovaya st., Rostov-on-Don, Russia

p-bobka@mail.ru

<https://orcid.org/0009-0005-6924-7030>



Жажина Елизавета Ивановна,

студентка, Государственный университет управления; г. Москва, Россия, Рязанский проспект, 99

Zhazhina Elizaveta Ivanovna,

student, Institute of Marketing, State University of Management, 99 Ryazansky Prospekt, Moscow, Russia

lizi.2013@yandex.ru

<https://orcid.org/0009-0003-7591-4640>

В статье рассматриваются коммуникативные барьеры, возникающие во взаимодействии современных организаций с поколением Z в условиях цифровой и социально-экономической трансформации. Актуальность исследования обусловлена массовым вхождением представителей данного поколения в пул потребителей, на рынок труда и в сферу общественных коммуникаций, а также несоответствием их коммуникативных ожиданий традиционным управленческим и PR-моделям. На основе анализа теории поколений, обобщения материалов социологических и маркетинговых исследований раскрываются ключевые ценностные, когнитивные и коммуникативные особенности поколения Z, формирующие специфический профиль восприятия информации и взаимодействия с организациями. В статье выявляется многослойная природа коммуникативных барьеров, включающих семантические, технологические, управленческие, ценностные и психологические компоненты, и обосновывается невозможность их преодоления посредством точечных решений. Особое внимание уделяется междисциплинарному подходу, объединяющему инструментальный менеджмента и связей с общественностью. В результате исследования предложена модель преодоления коммуникативных барьеров, основанная на принципах диалогичности, аутентичности, персонализации, технологической адаптации и трансформации управленческого стиля, что позволяет повысить уровень доверия, вовлечённости и устойчивости коммуникаций между организациями и поколением Z.

Ключевые слова: поколение Z; коммуникативные барьеры; связи с общественностью; менеджмент; корпоративная культура; вовлечённость; управленческий стиль; диалоговая модель коммуникации; обратная связь.

The article examines the communication barriers that arise in the interaction of modern organizations with generation Z in the context of digital and socio-economic transformation. The relevance of the study is due to the massive entry of representatives of this generation into the consumer pool, the labor market and the field of public communications, as well as the discrepancy between their communicative expectations and traditional management and PR models. Based on the analysis of generational theory, generalization of sociological and marketing research materials, the key value, cognitive and communicative features of generation Z are revealed, forming a specific profile of information perception and interaction with organizations. The article reveals the multilayered nature of communication barriers, including semantic, technological, managerial, value and psychological components, and substantiates the impossibility of overcoming them through targeted solutions. Special attention is paid to an interdisciplinary approach combining management and public relations tools. As a result of the research, a model for overcoming communication barriers based on the principles of dialogue, authenticity, personalization, technological adaptation and transformation of managerial style is proposed, which allows to increase the level of trust, engagement and sustainability of communications between organizations and generation Z.

Keywords: generation Z; communication barriers; public relations; management; corporate culture; engagement; managerial style; dialog model of communication; feedback.

Введение (Introduction)

Современная социально-экономическая среда характеризуется высокой степенью технологичности, информационной насыщенности и изменчивости, что приводит к пересмотру классических моделей коммуникации между организациями и целевыми группами общественности. Изменение состава ключевых групп, с которыми взаимодействуют компании, вынуждает организации пересматривать привычные модели коммуникации, что ак-

туально в работе с сотрудниками и построении отношений с потребителями. Поколение Z уже предпринимает самостоятельные потребительские решения и массово выходит на рынок труда, становясь активным участником экономики и общества. Его способы восприятия информации и взаимодействия, сформированные в цифровую эпоху, часто не совпадают с принципами работы традиционных компаний, созданных в индустриальную и постиндустриальную эру. Данное противоречие порождает

устойчивые коммуникативные барьеры, проявляющиеся в кризисе лояльности, снижении эффективности внутренних коммуникаций и росте репутационных рисков. Актуальность исследования обусловлена необходимостью разработки целостных научно-практических моделей, синтезирующих управленческий и коммуникативный инструментарий.

В настоящее время преобладают работы, рассматривающие поколение Z как объект маркетинга, тогда как междисциплинарный анализ коммуникативных барьеров при взаимодействии зумеров как потребителей и как наемных сотрудников с компаниями как работодателями на стыке менеджмента и PR, опирающийся на социологическую теорию поколений, остается недостаточно разработанным.

В этой связи целью статьи является построение междисциплинарной модели преодоления коммуникативных барьеров во взаимодействии с зумерами. Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи: выявление специфики поколения Z, особенностей коммуникации с данной группой общественности, разработка практико-ориентированных рекомендаций по трансформации коммуникативных систем организации.

Материалы и методы (Materials and Methods)

Характеризуя материалы и методы, прежде всего, поясним, что они позволили определить объект исследования, а именно систему коммуникаций между современной организацией и поколением Z, а также предмет исследования, которым являются специфические коммуникативные барьеры в данной системе и факторы их преодоления.

Материалами для исследования в статье выступили работы К. Мангейма [1], Уильяма Штрауса и Нейла Хоува [2] в области социологии поколений и научные труды соотечественников в сфере менеджмента и корпоративных связей с общественностью [3, 4], а также результат представленных в открытой печати эмпирических исследований об особенностях поведения зумеров, например, по материалам *Mediascope*^{*}, РБК^{**} и зарубежных исследований^{3*}.

В качестве методов использованы сбор, анализ, сопоставление и синтез информации. Также особое внимание уделяется междисциплинарному подходу, объединяющему инструментарий менеджмента и связей с общественностью.

Результаты и обсуждение (Results and Discussion)

Поколение Z — термин, применяющийся в теории поколений Уильяма Штрауса и Нейла Хоува, обозначающий демографическую когорту, следующую за поколением миллениалов и предшествующую поколению Аль-

фа. В научной литературе принято определять его не столько через строгие хронологические границы, сколько через общность ключевого исторического опыта, который пришёлся на период их первичной социализации. Наиболее распространёнными временными рамками поколения Z считается рождение с середины 1990-х до начала 2010-х годов [5]. Согласно теории поколений, формирование новой группы является продуктом стечения уникальных исторических обстоятельств, которые задают её центральные черты.

Ключевыми событиями, повлиявшими на специфику становления данной группы общественности, являются цифровизация, экономическая нестабильность, глобализация, трансформация социальных институтов. Для поколения Z Интернет и цифровые устройства являются фундаментальной основой современной реальности. Становление зумеров пришлось на активное распространение технических средств связи, а также доступность Интернета. В соответствии с исследованием *Mediascope*, россияне в возрасте 18–25 лет являются ключевой группой потребления медиа. В среднем человек из данной группы общественности проводит в сети Интернет около 6 часов в день. Опережает по медиапотреблению лишь аудитория в возрасте 12–17 лет (6 часов 18 минут в день), частично также относящаяся к поколению зумеров^{4*}.

Таким образом, данное поколение легко взаимодействует с техникой и новыми технологиями, активно общается в диджитал среде. Поколение Z комфортно чувствует себя в условиях информационного потока, легко переключается между источниками данных и адаптируется к новым платформам, а также активнее других групп использует сеть Интернет в повседневной жизни. Период взросления зумеров совпал с мировым финансовым кризисом 2008 года и последующей экономической нестабильностью. Наблюдая за финансовыми трудностями в семьях и растущей турбулентностью на рынке труда, представители поколения Z усвоили уроки прагматизма и осторожности. Они ценят финансовую безопасность, скептически относятся к долгосрочным обещаниям работодателей и делают ставку на развитие востребованных профессиональных навыков, которые повысят их личную конкурентоспособность независимо от положения компании. Говоря о глобализации, стоит упомянуть факт мировых общественных проблем, о которых поколение Z узнавало через новостные каналы и социальные медиа в режиме реального времени. Глобальные проблемы, связанные с изменением климата, пандемиями, вопросами социального неравенства стали восприниматься зумерами как личные и актуальные угрозы. В результате у данной группы общественности формируется высокий уровень социальной ответственности. Зумеры ожидают от брендов, работодателей и общественных

^{*} Аудитория интернета [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://mediascope.net/upload/iblock/539/zgazi40m8k99k5nfm21x50fxx31xdui4/HPF_Mediascope_Аудитория_Интернета.pdf (дата обращения: 13.12.2025).

^{**} Поколение Z: как зумеры меняют правила найма и управления персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://companies.rbc.ru/news/gYc7LSZrFf/pokolenie-z-kak-zumeryi-menyayut-pravila-najma-i-upravleniya-personalom/> (дата обращения: 13.12.2025).

^{3*} Statistics Exposing What Generation Z Wants from the Workplace [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ryanjenkins.com/blog/statistics-exposing-what-generation-z-wants-from-the-workplace> (дата обращения: 11.12.2025).

^{4*} Аудитория интернета [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://mediascope.net/upload/iblock/539/zgazi40m8k99k5nfm21x50fxx31xdui4/HPF_Mediascope_Аудитория_Интернета.pdf (дата обращения: 10.12.2025).

институтов конкретных и прозрачных действий в области устойчивого развития и соблюдения принципов справедливости и инклюзивности.

Смена источников авторитета и трансформация механизмов социализации является ключевой для понимания ментальных и коммуникативных моделей поколения Z. Традиционные институты, такие как семья, школа, государственные СМИ, религиозные и политические организации исторически обладали монополией на производство и трансляцию норм, ценностей и истин. Их авторитет базировался на иерархии, опыте, традиции и контроле над информационными потоками. Для поколения Z этот авторитет оказался существенно подорван. Темпы изменений в цифровом мире значительно превысили скорость адаптации формальных институтов. Любой факт или утверждение от традиционного института может быть проверен, оспорен или дополнен альтернативными данными из открытых источников, научных статей или свидетельств очевидцев в соцсетях. Таким образом, роль лидеров мнений и воспитателей взяли на себя горизонтальные цифровые платформы: социальные сети, видеохостинги, сообщества по интересам в Интернете. Именно в этих сетях зумеры ищут информацию, формируют мнение и находят образцы для подражания.

Особенности мышления поколения Z формируются под влиянием цифровой среды. Доминирующим паттерном выступает «клиповое мышление» — способ восприятия мира через короткие, яркие и фрагментарные образы и сообщения. Для него характерны предпочтения визуально-образных кодов над вербально-текстовыми, нелинейность и гипертекстуальность восприятия, предполагающая скачкообразное переключение между разрозненными информационными фрагментами, повышенная скорость обработки сигналов при потенциально сниженной способности к длительной концентрации на сложных линейных нарративах, ориентация на многозадачность [6]. В то же время, у зумеров могут наблюдаться трудности с концентрацией, критическим мышлением и анализом более сложных данных. Отличительными чертами в мышлении зумеров от предыдущих поколений является их когнитивная гибкость, открытость к новым идеям и взглядам, высокий уровень толерантности, креативность. Этот набор качеств формирует особый адаптивный и гуманистический тип мышления, который является прямым ответом на вызовы современного мира [7]. Кроме того, для поколения Z критически важной является забота о собственном здоровье. В профессиональной сфере это поколение демонстрирует рациональный подход. Исследования фиксируют приоритет высокой зарплаты, карьерного роста и гибкого графика, однако эти факторы напрямую связаны с сохранением баланса между работой и личной жизнью. Здоровье, как физическое, так и ментальное, выступает как базовая терминальная ценность, в условиях которой выстраивается карьера и самореализация.

Анализ социологических и маркетинговых исследований позволяет выявить ключевые карьерные установки поколения Z, которые формируют особую модель взаимодействия с рынком труда^{5*}. Эмпирические данные свидетельствуют о высоком уровне готовности к интенсивному труду: почти 58% представителей данного поколения демонстрируют готовность работать, в том числе в ночное время и выходные дни. Однако трудолюбие носит расчетливый характер: для 63% респондентов материальное вознаграждение остается ключевым мотиватором, что отражает финансовую осмотрительность и ориентацию на конкретный, измеримый результат. Параллельно с этим зумеры высоко ценят такие нематериальные аспекты работы, как стабильность, психологический комфорт, безопасность условий труда, гибкость графика и условий труда. В системе жизненных приоритетов зумеры карьерный и финансовый успех занимают доминирующее положение: 70% из них рассматривают деньги и успешную карьеру как более значимые достижения.

Эта установка подкрепляется предпринимательским духом, сформированным под влиянием цифровых медиа. Их подход к построению карьеры отличается высокой проактивностью и ранним стартом: около половины начинает поиск работы уже на первых курсах вуза, в то время как лишь каждый десятый откладывает этот процесс до получения диплома. Эта ранняя активность сочетается с высокой уверенностью в своих рыночных перспективах и низкой толерантностью к неидеальным условиям труда. Таким образом, трудовой профиль поколения Z можно определить как стратегический прагматизм: они готовы к интенсивным усилиям за достойное вознаграждение и развитие, но сохраняют высокую степень свободы и мобильности, мгновенно разрывая контрактные отношения, которые перестают соответствовать их ценностям (автономии, гибкости, осмысленности) и конкретным ожиданиям. Для организаций это создает вызов, требующий пересмотра систем мотивации, управления и форматов работы в сторону большей гибкости, прозрачности и ориентации на индивидуальную траекторию развития сотрудника^{6*}.

Коммуникативные практики поколения Z представляют собой целостную систему, которая является логическим продолжением ранее описанных условий их социализации и сформировавшегося специфического когнитивного профиля.

В отличие от предыдущих поколений, для которых коммуникация была ситуативной и привязанной к конкретным социальным ролям, зумеры находятся в режиме непрерывного коммуникативного присутствия, что принципиально меняет их ожидания от взаимодействия с организациями, работодателями и брендами. Коммуникация воспринимается ими как динамичный, двусторонний и интерактивный процесс, предполагающий постоянную обратную связь и возможность влияния на содержание и формат сообщения.

^{5*} Statistics Exposing What Generation Z Wants from the Workplace [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ryanjenkins.com/blog/statistics-exposing-what-generation-z-wants-from-the-workplace> (дата обращения: 13.12.2025).

^{6*} Statistics Exposing What Generation Z Wants from the Workplace [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ryanjenkins.com/blog/statistics-exposing-what-generation-z-wants-from-the-workplace> (дата обращения: 13.12.2025).

Одной из ключевых характеристик коммуникативного поведения поколения Z является доминирование цифровых каналов. Социальные сети, мессенджеры и иные диджитал-платформы выступают центральными для коммуникации. В этих условиях формируется ожидание высокой скорости реакции, постоянной доступности собеседника и минимального временного лага между запросом и ответом. Задержки, отсутствие реакции или формализованный характер обратной связи интерпретируются как проявление неуважения или институциональной инертности. Для организаций это означает, что традиционные асинхронные формы коммуникации, официальные письма, регламентированные отчёты и многоуровневые согласования воспринимаются поколением Z как неэффективные и оторванные от реальности цифрового взаимодействия.

В условиях информационной перегрузки представители поколения Z склонны отдавать предпочтение сообщениям, которые быстро передают ключевой смысл и не требуют длительной интерпретации. Это формирует запрос на лаконичность, ясность и структурированность коммуникаций. При этом важно подчеркнуть, что клиповое мышление не тождественно поверхностному восприятию: зумеры способны к глубокому анализу, однако он осуществляется фрагментарно и избирательно, через серию коротких информационных импульсов. Сообщения, не обладающие очевидной ценностью или практической значимостью, быстро игнорируются, что усиливает риск коммуникативного разрыва между организациями и данной целевой группой.

Особое значение в коммуникации поколения Z приобретает визуально-образный компонент. Визуальные коды (видео, инфографика, анимация) воспринимаются как более наглядные и вовлекающие формы передачи информации по сравнению с абстрактными текстовыми формулировками. Одновременно возрастает роль эмоциональной составляющей коммуникации: зумеры легче вовлекаются в сообщения, которые вызывают эмоциональный отклик, демонстрируют эмпатию и человеческое измерение организации. Формально нейтральный или обезличенный корпоративный язык снижает уровень доверия и воспринимается как искусственный^{7*}.

Коммуникативное поведение поколения Z характеризуется выраженной ориентацией на горизонтальные модели взаимодействия. Вертикальные, иерархически выстроенные коммуникации, основанные на авторитете должности или института, утрачивают для них убедительность. Доверие формируется не через статус источника, а через его компетентность, открытость и последовательность. В условиях цифровых платформ каждый участник коммуникации потенциально обладает равным правом на высказывание, что формирует ожидание паритетного диалога и возможности быть услышанным. В организационном контексте это проявляется в запросе на прямое общение с представителями компании-про-

изводителя, с руководством, участие в обсуждении решений по улучшению товаров и услуг, принятии управленческих решений и прозрачность управленческих процессов. Отсутствие таких возможностей усиливает ощущение отчуждённости и снижает вовлечённость.

Для поколения Z также важно доверие со стороны поставщиков товаров и услуг, организаций и начальства. Традиционные коммуникации и управленческие практики, основанные на микро-менеджменте, жёсткой регламентации и формальном контроле, вступают в противоречие с ожиданиями поколения Z, ориентированного на самостоятельность и гибкость. Коммуникации, сопровождающие такие практики, воспринимаются как давление и недоверие, что усиливает сопротивление и снижает качество взаимодействия. В условиях отсутствия психологической безопасности зумеры склонны минимизировать коммуникацию, ограничиваясь необходимым минимумом, либо полностью выходить из организационного контекста.

Таким образом, коммуникативные особенности поколения Z формируют принципиально новые требования к взаимодействию с организациями. Коммуникация должна быть быстрой, визуально насыщенной, диалоговой, персонализированной и ценностно согласованной. Несоблюдение этих условий приводит к возникновению устойчивых коммуникативных барьеров, проявляющихся в снижении лояльности, росте текучести кадров и репутационных рисках. Для организаций это означает необходимость системной трансформации коммуникативных практик, внедрение коммуникации в ядро управленческих процессов и трансформации формальных моделей взаимодействия.

Барьеры в коммуникации между организациями и поколением Z представляют собой многослойную систему, включающую семантические, прагматические, управленческие, технологические, ценностные и психологические компоненты. Их преодоление невозможно в рамках точечных решений и требует комплексной трансформации коммуникационной архитектуры организации, пересмотра управленческих моделей и интеграции коммуникации в ядро стратегического управления. Именно в этой точке формируется необходимость междисциплинарного подхода, объединяющего инструментарий менеджмента и связей с общественностью.

Значимым направлением преодоления барьеров является развитие диалоговой модели коммуникации, предполагающей устойчивую двустороннюю обратную связь. Реализация данного подхода возможна через внедрение регулярных каналов обратной связи, открытых коммуникационных форматов, цифровых платформ для обсуждений и участия сотрудников в формировании корпоративной повестки. Такой подход снижает уровень отчуждённости, повышает доверие к руководству и формирует ощущение субъективной значимости, которое является важным фактором удержания молодых специалистов^{8*}.

^{7*} Беречь эмоции и объяснять очевидные вещи: как зумеры меняют корпоративную культуру [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.forbes.ru/forbeslife/537996-berec-emocii-i-ob-asnat-ocevidnye-vesi-kak-zumery-menaut-korporativnuu-kul-turu> (дата обращения: 09.12.2025).

^{8*} Поколение Z: как зумеры меняют правила найма и управления персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://companies.rbc.ru/news/gYc7LSZrFf/pokolenie-z-kak-zumeryi-menyayut-pravila-najma-i-upravleniya-personalom/> (дата обращения: 10.12.2025).

Преодоление технологических барьеров связано с адаптацией коммуникационных каналов и форматов к медиа практикам поколения Z. Особое значение приобретает скорость реакции и прозрачность процессов коммуникации: своевременные ответы, понятные алгоритмы взаимодействия и минимизация бюрократических процедур способствуют снижению воспринимаемой дистанции между организацией и целевой аудиторией.

Персонализация коммуникации является еще одним важным фактором. Поколение Z демонстрирует низкую восприимчивость к универсальным и обезличенным сообщениям, что требует от организаций перехода к сегментированным и адаптивным формам взаимодействия. В управленческой практике это выражается в разработке индивидуальных траекторий профессионального развития, гибких форм занятости и адресных коммуникационных стратегий, учитывающих разнообразие мотиваций и жизненных сценариев сотрудников. В PR-деятельности персонализация реализуется через таргетированные сообщения, контент, отражающий реальные потребности аудитории, и вовлечение пользователей в совместное создание коммуникационного пространства.

Отдельного внимания заслуживает трансформация управленческого стиля как фактора преодоления коммуникативных барьеров. Для поколения Z эффективным оказывается стиль коммуникации компании с потребителями и стиль руководства, основанный на принципах партнёрства, коучинга и поддержки. Поясним, что руководитель в данной модели выступает не только источником решений, но и медиатором коммуникации, способным объяснять смыслы, выстраивать доверие и обеспечивать психологическую безопасность.

Заключение (Conclusion)

Проведённое исследование позволило комплексно рассмотреть специфику коммуникативного взаимодей-

ствия современных организаций с поколением Z в контексте трансформации социально-экономической и цифровой среды. Анализ показал, что коммуникативные трудности, возникающие между организациями и представителями данного поколения, носят системный характер и обусловлены глубинными различиями в ценностных ориентациях, когнитивных моделях, медиа практиках и ожиданиях от взаимодействия.

В ходе исследования было установлено, что традиционные модели организационной коммуникации, основанные на иерархичности, формализме и односторонней трансляции сообщений, оказываются недостаточно эффективными во взаимодействии с поколением Z. Подтверждается целесообразность междисциплинарного подхода, объединяющего инструментарий менеджмента и связей с общественностью.

Коммуникативная модель организаций и поколения Z должна строиться на принципах диалогичности, аутентичности, персонализации и технологической адаптации, партнёрства и доверия. Практическая значимость полученных результатов заключается в возможности их использования при разработке коммуникационных стратегий, а также программ внутреннего брендинга, HR-политик и внутренних PR-кампаний, ориентированных на поколение Z. Теоретическая значимость исследования состоит в уточнении представлений о коммуникативной природе поколенческих различий и расширении научного дискурса на стыке менеджмента и публичных коммуникаций.

Перспективы дальнейших исследований видятся в эмпирической верификации предложенной модели, а также в изучении динамики ценностных ориентаций поколения Z в условиях меняющегося макроэкономического и технологического контекста.

Поступила в редакцию / Received 15.12.2025

После доработки / Revision 14.01.2026

Принята к публикации / Accepted 18.01.2026

ИСТОЧНИКИ (References)

1. Мангейм, К. Очерки социологии знания: Проблема поколений – состоятельность – экономические амбиции, М., Издательство «ИНИОН РАН», серия «Социология», 2000. – 163 с.
2. Strauss, W., Howe, N. (1997) *The Fourth Turning: An American Prophecy - What the Cycles of History Tell Us About America's Next Rendezvous with Destiny*. N. Y.: Broadway Books.
3. Особенности влияния поколения зумеров на трансформацию моделей кадрового менеджмента / А. А. Вертинова, Н. Р. Пашук, В. А. Лукьянова, Л. Е. Садовская // *Лидерство и менеджмент*. – 2025. – Т. 12, № 8. – С. 1793-1810. – DOI 10.18334/lim.12.8.123427.
4. Шиншинова, Е. А. Мотивация персонала в контексте теории поколений / Е. А. Шиншинова, Ю. В. Шарикова // *Наука XXI века: актуальные направления развития*. – 2020. – № 1-1. – С. 677-680.
5. Аудитория интернета [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://mediascope.net/upload/iblock/539/zgazi40m8k99k5nfm21x50rfx31xdui4/HRФ_Mediascope_Аудитория_Интернета.pdf (дата обращения: 13.12.2025).
6. Никитина, Д. О. Поколение Z: особенности и характеристики / Д. О. Никитина // *Социология*. – 2021. – № 3. – С. 136-140.
7. Купчинская, М. А. Клиповое мышление как феномен современного общества / М. А. Купчинская, Н. В. Юдалевич // *Бизнес-образование в экономике знаний*. – 2019. – № 3(14). – С. 66-71.
8. Тренина, П. Е. Особенности личностных черт поколения Z / П. Е. Тренина, К. А. Неволина, К. А. Харлова // *Ученые записки Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики*. – 2022. – № 2(78). – С. 169-176. – DOI 10.35854/2541-8106-2022-2-169-176.

ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДА АНАЛИЗА ИЕРАРХИЙ ПРИ ВЫБОРЕ МЕСТА РАСПОЛОЖЕНИЯ МАГАЗИНА ФИРМЕННОЙ ТОРГОВЛИ

Application of the Hierarchy Analysis Method when Choosing the Location of a Branded Store



Воронов Александр Александрович,

д.э.н., доцент, профессор кафедры менеджмента и маркетинга, Белгородский государственный национальный исследовательский университет; г. Белгород, Россия, ул. Победы, д. 85

Voronov Alexander Alexandrovich,

Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Management and Marketing, Belgorod State National Research University, 85 Pobeda St., Belgorod, Russia

voronov.a@mail.ru

<https://orcid.org/0000-0001-8505-7345>



Осадчая Светлана Михайловна,

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

Osadchaya Svetlana Mikhailovna,

PhD in Economics, Associate Professor, Management and Marketing Department, Belgorod State National Research University; 85 Pobeda St., Belgorod, Russia

osadchaya@bsu.edu.ru

<https://orcid.org/0000-0002-1413-4072>

В статье представлены результаты использования метода анализа иерархий при принятии маркетингового решения о размещении места сбыта фирменной продукции Группы Компаний «Агро-Белогорье» (ГК «Агро-Белогорье»), одного из лидеров-производителей свинины в РФ. Данный метод, на наш взгляд, является одним из универсальных методов, имеющих прикладное значение за счет способности, с одной стороны, систематизировать и визуализировать множество ситуационных факторов, свойственных функционированию соответствующего хозяйствующего субъекта, с другой – обеспечивать оперативное и качественное принятие маркетинговых решений с учетом характеристик и особенностей продукции. В результате использования метода, при помощи программы «СППР решение» было обосновано и принято управленческое решение о выборе наиболее оптимального месторасположения для открытия фирменного магазина ГК «Агро-Белогорье». В статье использовались данные из открытых источников для получения необходимой бизнес-информации.

Ключевые слова: маркетинг; сбыт продукции; маркетинговое решение; методы принятия маркетинговых решений; метод анализа иерархий; фирменная торговля.

The article presents the results of using the hierarchy analysis method when making a marketing decision on the location of the distribution of branded products of the Agro-Belogorye Group of Companies (Agro-Belogorye Group), one of the leading pork producers in the Russian Federation. This method, in our opinion, is one of the universal methods of practical importance due to the ability, on the one hand, to systematize and visualize many situational factors inherent in the functioning of the relevant business entity, on the other hand, to ensure prompt and high-quality marketing decision-making, taking into account the characteristics and characteristics of products. As a result of using the method, with the help of the «SPPR solution» program, a management decision was justified and made on choosing the most optimal location for opening the Agro-Belogorye Group company store. The article used data from open sources to obtain the necessary business information.

Keywords: marketing; product sales; marketing decision; marketing decision-making methods; hierarchy analysis method; branded trade.

Введение (Introduction)

Современная бизнес-среда характеризуется динамичностью, сложностью, непредсказуемостью: перманентно изменяется макроокружение организаций; существующие компании-конкуренты расширяют сферы влияния, осваивают новые рынки и выводят на рынок инновационные продукты и услуги; появляются товары-субституты; актуализируются инновационные формы и виды сбыта продукции [1]. Это приводит к усложнению маркетинговых процессов, в результате чего специалисты-маркетологи могут испытывать затруднения при принятии соответствующих маркетинговых решений. Следовательно, вопрос о внедрении универсального метода, способного систематизировать и визуализировать сложившуюся ситуацию, а также обеспечить оперативное и качественное принятие решений в области маркетинга, приобретает особую актуальность.

Метод анализа иерархий (рассмотренный в работах [2, 3]), на наш взгляд, представляет собой один из таких действенных инструментов.

Так, в рамках аналитического планирования, экспертной оценки и принятия решений в области маркетинга и управления, активно применяются математические подходы, основанные на парном сравнении альтернатив. Оценка же предпочтительности альтернатив, как правило, осуществляется посредством математического аппарата метода анализа иерархий (*Analytic Hierarchy Process – АНП*), первоначальная версия которого была разработана Томасом Саати.

Метод анализа иерархий, являющийся одной из модификаций инструментария Томаса Саати, представляет собой математический аппарат на основе системного подхода, который, на наш взгляд, может быть применен для решения комплексных проблем при реализации маркетинговой деятельности, поскольку дает возможность лицу, принимающему маркетинговое решение, осуществить интерактивный поиск альтернативы, максимально соответствующей концептуализации проблемы и предъявляемым к ее решению требованиям.

Актуальность метода анализа иерархий подтверждается его значимостью для поддержки принятия решений в экономической и социальной сферах. В частности, в условиях усиления рисков и перманентной рыночной неопределенности, он приобретает критическое значение для принятия и поддержки инновационных маркетинговых решений в области продукта, места расположения, коммуникационной политики. Исследованиями установлено, что применение метода анализа иерархий позволяет осуществлять оценку маркетинговых инноваций на основе заданных критериев, тем самым обеспечивая поддержку принятия решений в области маркетинга.

Так, в процессе оценки специалист-маркетолог сталкивается с многокомпонентной системой взаимозависимых элементов, включающих ресурсы, нормативные предписания, желаемые цели и результаты, а также субъектов принятия решений, требующих всестороннего анализа. Учитывая множество факторов, влияющих на результат принимаемого решения в области маркетинга, становится возможным обеспечить его эффективность и результативность.

Целью настоящего исследования является анализ существующей практики применения метода анализа иерархий в различных предметных областях с последующей демонстрацией его практического использования при выборе оптимального местоположения фирменного магазина ГК «Агро-Белогорье».

Исходя из цели исследования, в качестве задачи можно выделить: в соответствии с принятой методикой применения метода анализа иерархий, с помощью программного обеспечения «СППР решение» определить наиболее оптимальное месторасположение фирменного магазина ГК «Агро-Белогорье» в целях оптимизации системы сбыта хозяйствующего субъекта.

Материалы и методы (Materials and Methods)

Для современных хозяйствующих субъектов, осуществляющих свою деятельность в условиях высокой конкуренции, дифференциации вкусов и предпочтений потребителей, важнейшим фактором, обеспечивающим конкурентоспособное положение, выступает удобство и доступность, продукции с точки зрения организации ее сбыта. Даже для товаропроизводителей, являющихся на рынке признанными лидерами, коим является ГК «Агро-Белогорье», вопросы оптимизации сбыта продукции посредством организации фирменной торговли, определения места положения магазина, являются актуальными. Фирменный магазин, как специализированный торговый объект, должен быть ориентирован на удовлетворение потребностей горожан и гостей города в высококачественной мясной продукции, предоставлении комплексного ассортимента товаров; обеспечение прямых коммуникаций потребителей и производителей продукции; контроль за качеством продукции и обслуживания покупателей.

Метод анализа иерархий базируется на декомпозиции исходной проблемы на более простые составляющие и последующей обработке последовательности экспертных суждений, полученных путем парных сравнений.

Процесс решения задачи по размещению торговых точек в системе информационной поддержки принятия решений «СППР Решение» детализирован на последующих иллюстрациях.

В соответствии с принятой методикой, исследователь на первоначальном этапе формулирует проблему и фиксирует ее в программном интерфейсе, в специально предназначенном окне. Нами, в рамках проводимого исследования, проблема определена, как «Выбор варианта размещения фирменного магазина мясной продукции в городе Белгороде». На наш взгляд, в целях оптимизации системы сбыта хозяйствующего субъекта, целесообразно открытие фирменного магазина осуществлять в черте города.

На следующем этапе, согласно используемой методике, осуществляется выбор критериев оптимальности соответствующего маркетингового решения, релевантных для данной задачи. Важнейшими критериями выбора места расположения фирменного магазина мясной продукции были выбраны:

- ◆ проходимость — предполагаемая величина охвата покупателей, число потенциальных покупателей продукции;
 - ◆ безопасность выбранного места расположения торговой точки, что является на данный момент актуальным фактором. Этот критерий также, в определенной степени, характеризует степень привлекательности территории для жителей и гостей города;
 - ◆ площадь помещения и свобода проектирования/перепроектирования помещения/здания. Данный критерий описывает ограничения, накладываемые локацией на площадь фирменного магазина, а также наличие или отсутствие ограничений на дизайнерское оформление.
- Оценка привлекательности места для магазина:
- ◆ престижность и имидж места расположения — фактор характеризует, насколько гармонично магазин будет выделяться на фоне других торговых точек и конкурирующих брендов;
 - ◆ первоначальные затраты — показатель отражает все расходы, связанные с запуском фирменного магазина в самом начале, то есть первоначальные инвестиции;
 - ◆ текущие расходы — фактор характеризует регулярные затраты, необходимые для бесперебойной работы торговой точки в долгосрочной перспективе;
 - ◆ удобство пополнения запасов — критерий оценивает, насколько легко будет доставлять продукцию на склад магазина для поддержания наличия товара;
 - ◆ независимость от стейкхолдеров/арендодателей — фактор показывает степень зависимости от арендодателей и других сторон, имеющих отношение к деятельности торговой точки.

Определение приоритетов:

На следующем этапе проводится анализ важности каждого из представленных факторов, что позволяет проранжировать их по степени значимости и принять оптимальное маркетинговое решение. Исследование показало, что для успешной реализации маркетингового решения в области определения оптимального места

расположения фирменного магазина ГК «Агро-Белогорье» наиболее важны:

- ◆ проходимость;
- ◆ безопасность выбранного места расположения торговой точки;
- ◆ репутация и привлекательность места, имидж и престижность расположения.

Результаты (Results)

Исходя из выбранных критериев для определения места расположения фирменного магазина мясной продукции ГК «Агро-Белогорье», была составлена матрица сравнения факторов /критериев выбора маркетингового решения (рис. 1).

На следующем этапе работы с программой были интегрированы альтернативные решения выявленной

проблемы. Предварительный анализ системы сбыта ГК и ее конкурентов, позволил идентифицировать следующие варианты места расположения фирменного магазина:

- ◆ Строительство магазина на территории ГК.
- ◆ Строительство объекта в центре г. Белгород (район п. Победы).
- ◆ Аренда торговых точек в крупных торговых центрах г. Белгород (ТРЦ «Сити Молл – Белгородский» и ТРЦ «Мега Гринн»).
- ◆ Аренда торговых помещений/павильонов в районе Харьковской горы г. Белгород.
- ◆ Приобретение передвижного фургона для реализации мясной продукции.

Итоговая структура иерархии решений для данной проблемы представлена на рисунке 2.

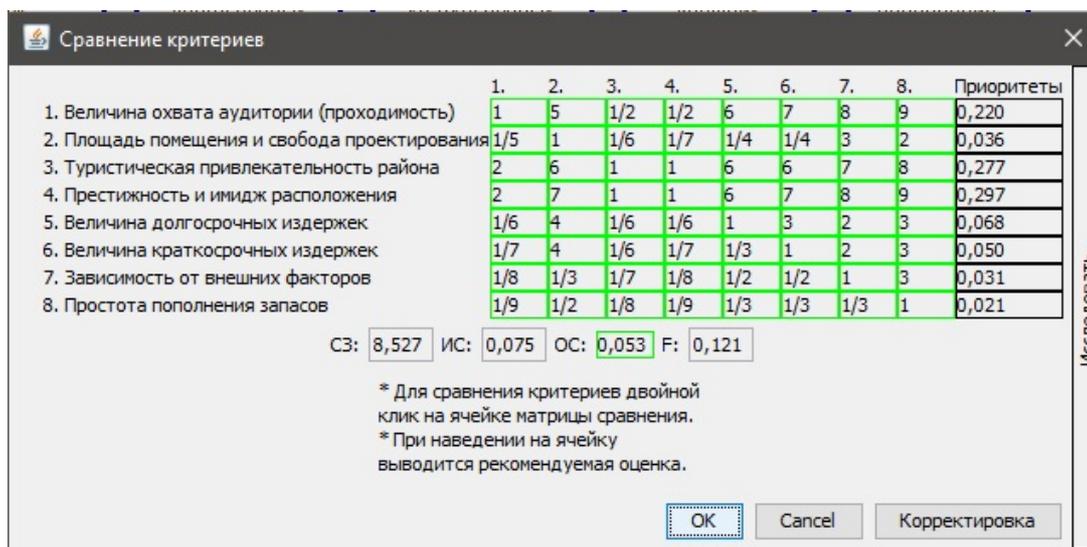


Рис. 1. Матрица сравнения важности критериев при определении оптимума
Fig. 1. Matrix of comparison of the importance of criteria in determining the optimum

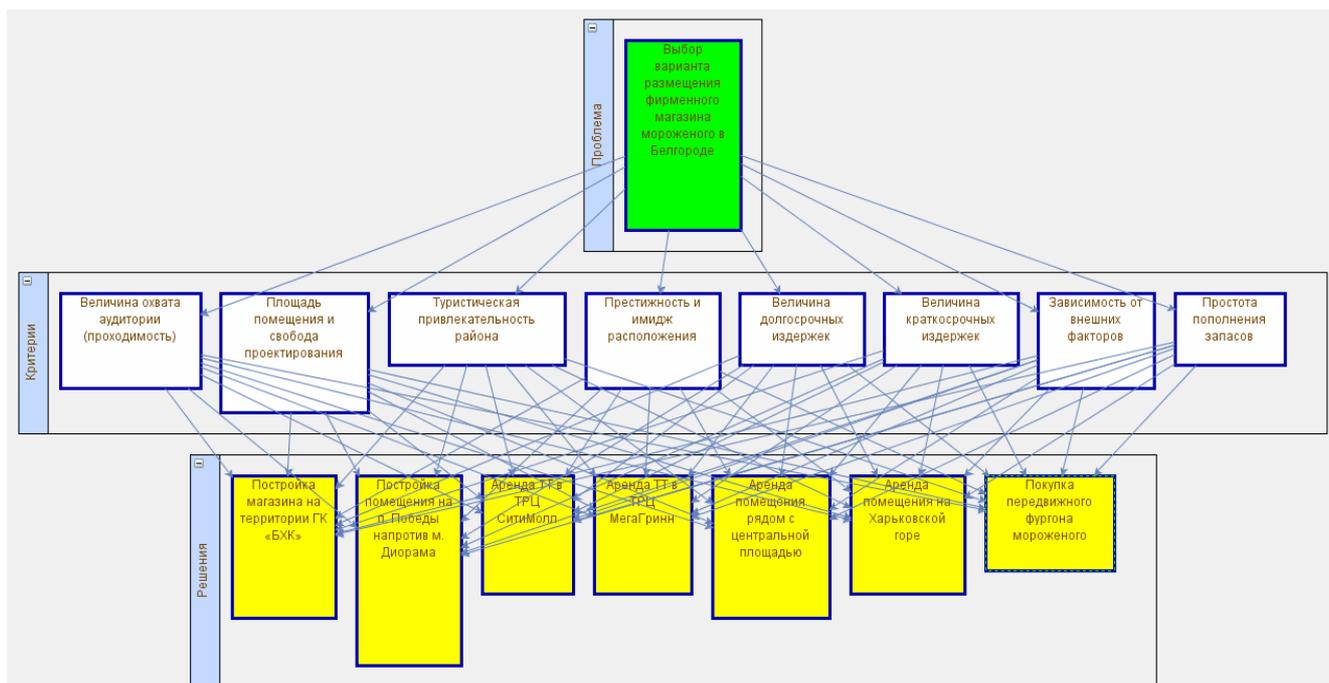


Рис. 2. Иерархия решений проблемы выбора места размещения
Fig. 2. Decision hierarchy for the site selection problem

На заключительном этапе реализации метода анализа иерархий производим попарные сравнения для альтернатив по каждому из 8 сформированных ранее критериев. Один из вариантов (пример) матрицы сравнения представлен на *рисунке 3*.

После осуществления процедуры сравнения альтернатив по всем 8 выбранным критериям, становится возмож-

ным отобразить иерархию, которая, в свою очередь, позволит принять оптимальное маркетинговое решение о месте расположения фирменного магазина по продаже мясной продукции ГК «Агро-Белогорье». Результаты применения МАИ представлены на *рисунке 4*.

Таким образом, на основе использования метода анализа иерархий с применением программного обеспечения

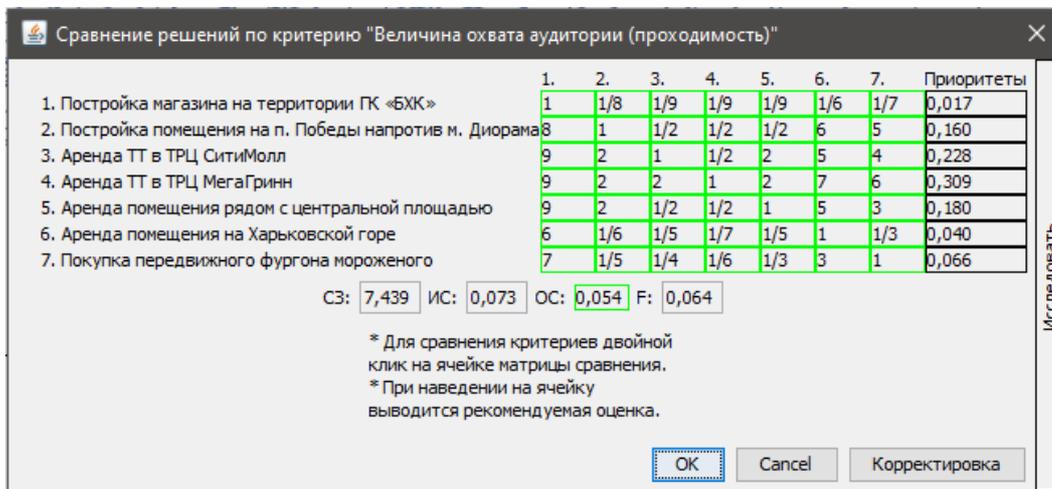


Рис. 3. Вариант использования матрицы сравнения альтернатив по одному из 8 критериев
 Fig. 3. An example of using a comparison matrix of alternatives based on one of the 8 criteria

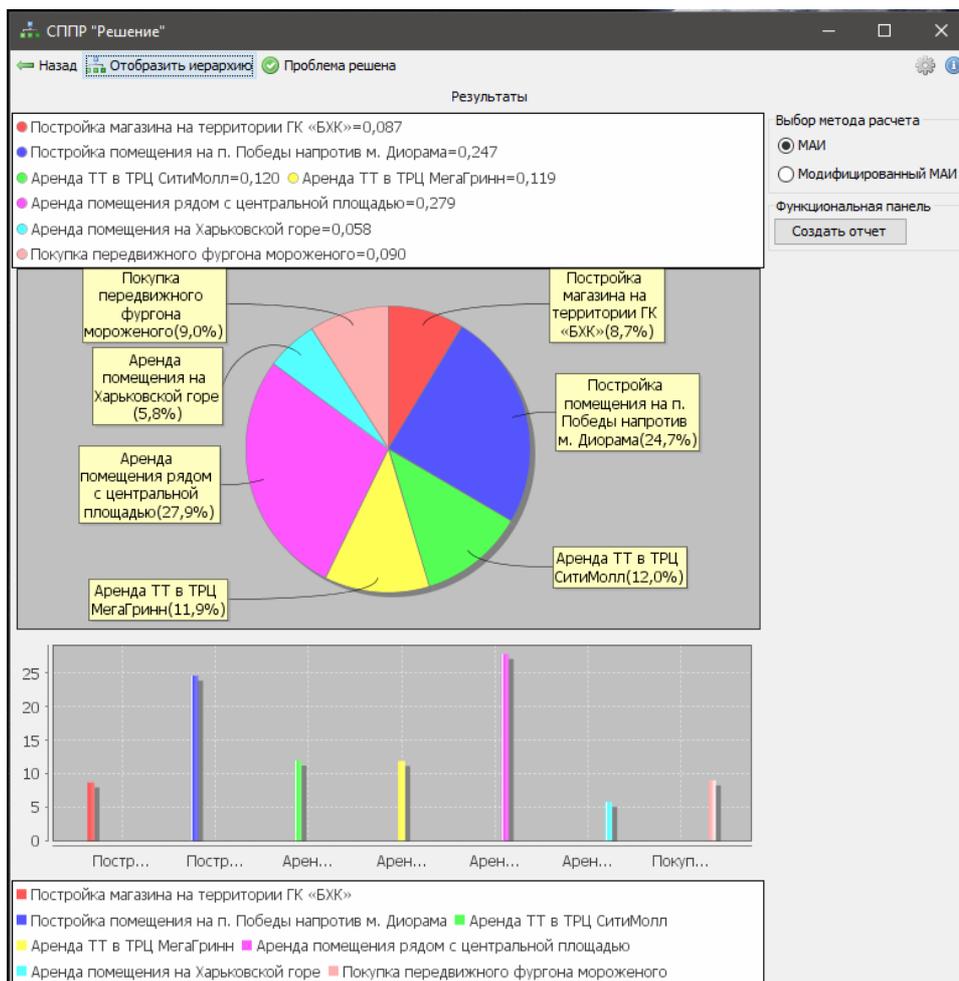


Рис. 4. Представление результата применения метода анализа иерархий
 Fig. 4. Representation of the result of applying the analytic hierarchy process

«СППР решение» было принято обоснованное маркетинговое решение о выборе оптимального расположения фирменного магазина по продаже мясной продукции ГК «Агро-Белогорье». На данный момент, в современных экономических условиях для ГК наиболее рациональным является аренда помещения в центральной части города Белгород (территория парка Победы, ул. Победы, 81).

Обсуждение (Discussion)

Рассмотренный метод, на наш взгляд, позволяет при выборе маркетингового решения учитывать многокомпонентную систему взаимозависимых элементов, включающих ресурсы, нормы и нормативы, желаемые цели, задачи и результаты, а также множество внешних и внутрифирменных факторов, влияющих на результат принимаемого маркетингового решения, обеспечивая его эффективность.

Открытие фирменного магазина мясной продукции ГК «Агро-Белогорье» позволит обеспечить удовлетворение потребностей потребителей в высококачественной продукции по относительно доступным ценам (нулевой канал сбыта); обеспечит качественное обслуживание; контроль и перманентное улучшение и оптимизацию процесса сбыта товаров благодаря ряду ключевых преимуществ:

1. Наличие высококачественного профессионального оборудования — магазин будет оснащен специализированным морозильным и холодильным оборудованием, которое гарантирует идеальные условия для хранения, эффективной демонстрации и последующей реализации мясной продукции.
2. Отсутствие ограничений по ассортименту продукции. Поскольку весь ассортимент магазина будет состоять исключительно из мясной продукции, исключена возможность нарушения правил товарного соседства, что упрощает управление запасами.
3. Оптимальное, конкурентоспособное ценообразование за счет исключения посредников.
4. Оптимизация логистики. Вся продукция магазина является замороженной и/или охлажденной. Использо-

вание термопакетов для поддержания температурного режима при доставке максимально делает ее эффективной.

5. Максимальный охват потребителей. Стратегическое расположение фирменного магазина в центре города позволит охватить наибольшую потенциальную аудиторию,

Расширение фирменной торговли является актуальным вопросом для деятельности ГК. Так, в рамках маркетинговой стратегии на данный момент планируется создание фирменной сети в Воронежской и Курской областях. Данный метод, по нашему мнению, возможно применять также и для определения оптимального места расположения и условий (аренда, собственное помещение) размещения магазина на территории региона.

Заключение (Conclusion)

В рамках проведенного исследования для достижения поставленной цели и решения задач была проведена аналитическая работа с использованием метода анализа иерархий. Маркетинговое решение касало выбора и обоснования оптимального места расположения фирменного магазина мясной продукции ГК «Агро-Белогорье» было принято с помощью программы «СППР решение» — прикладного программного обеспечения для реализации соответствующего метода анализа иерархий. Этот метод, как таковой, объективно позволил оптимизировать принятие соответствующего маркетингового решения с учетом сложившихся ситуационных факторов для деятельности хозяйствующего субъекта, наличия множества критериев оценки, детализируя проблему и перманентно прорабатывая ее.

Относительная доступность и простота метода в практическом использовании, наглядность и обоснованность результатов, делает его максимально актуальным для современных хозяйствующих субъектов.

Поступила в редакцию / Received 10.12.2025

После доработки / Revision 09.01.2026

Принята к публикации / Accepted 18.01.2026

ИСТОЧНИКИ (References)

1. Маркетинг в торговле : учебное пособие для студентов учреждений высшего профессионального образования / И. А. Красюк, Н. Г. Кузнецов, Ю. Ю. Медведева [и др.]. — Ростов-на-Дону : Донской государственный технический университет, 2013. — 295 с. — ISBN 978-5-905994-13-5.
2. Баркалов, С. А. Метод анализа иерархий: подход, основанный на теории латентных переменных / С. А. Баркалов, М. А. Карпович, С. И. Моисеев // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Компьютерные технологии, управление, радиоэлектроника. — 2022. — Т. 22, № 2. — С. 58-66. — DOI 10.14529/ctcr220205.
3. Программная реализация принятия решений с помощью метода анализа иерархий / Л. А. Сологубова, А. А. Кулаков, Ф. Н. Байбекова [и др.] // Вестник Иркутского государственного технического университета. — 2018. — Т. 22, № 11(142). — С. 145-158. — DOI 10.21285/1814-3520-2018-11-145-158.

**ИНФРАСТРУКТУРА СТАРТАПА: КОМПОНЕНТЫ, ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ,
ПРЕДПОСЫЛКИ РАЗВИТИЯ В МАРКЕТИНГОВОЙ СРЕДЕ УНИВЕРСИТЕТА**
*Startup Infrastructure: Components, Features of Formation, Prerequisites for Development
in the Marketing Environment of the University*



Герасименко Ольга Александровна,

д.э.н., доцент, заведующий кафедрой менеджмента и маркетинга, Белгородский государственный национальный исследовательский университет; г. Белгород, Россия, ул. Победы, 85

Gerasimenko Olga Aleksandrovna,

Doctor of Economics, Docent, Head of the department of Management and Marketing, Belgorod National Research University; 85 Pobedy St., Belgorod, Russia

gerasimenko@bsuedu.ru

<https://orcid.org/0000-0001-6451-1123>



Гнездилова Екатерина Николаевна,

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

Gnezdilova Ekaterina Nikolaevna,

Postgraduate student of the Department of Management and Marketing, Belgorod National Research University; 85 Pobedy St., Belgorod, Russia

Gnezdilova_e@bsuedu.ru

<https://orcid.org/0009-0004-3363-674X>



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>

В статье представлены предпосылки развития стартап-проектов для различных групп стейкхолдеров, уточнены особенности формирования дополнительных возможностей развития инновационных продуктов в формате стартапов, выделены группы требований для различных элементов инфраструктуры (кадровая, финансовая, технологическая, правовая, сопроводительная, рыночная) и маркетинговые компоненты инструментального аппарата. Уточнен концептуальный подход к разработке и реализации инфраструктурной архитектуры стартапов в образовательном учреждении. Выделена особая роль университетов как драйверов развития предпринимательской экосистемы с особой технологической функцией стартап-проектов.

Ключевые слова: стартап; инфраструктура; компоненты инфраструктуры; развитие стартапов; экосистема поддержки; образовательные учреждения; финансирование; инновации; предпринимательская среда университета.

The article presents the prerequisites for the development of startup projects for various groups of stakeholders, clarifies the specifics of the formation of additional opportunities for the development of innovative products in the startup format, identifies groups of requirements for various elements of infrastructure (personnel, financial, technological, legal, supporting, market) and marketing components of the instrumental apparatus. The conceptual approach to the development and implementation of the startup infrastructure architecture in an educational institution has been clarified. The special role of universities as drivers of the development of an entrepreneurial ecosystem with a special technological function of startup projects is highlighted.

Keywords: startup; infrastructure; infrastructure components; startup development; ecosystem of support; educational institutions; financing; innovation; entrepreneurial environment of the university.

Введение (Introduction)

В условиях развития технологического предпринимательства стартап-проекты формируют особую экосистемность в повестке инновационной трансформации страны, а также решению социально-экономических, технических и управленческих вопросов. Стартапы выступают бизнес-точками роста инновационных решений, включаясь в процесс достижения актуальных целей в области информационных технологий, био- и генетических решений, креативных технологий [1]. Кроме того, косвенными эффектами можно считать создание новых рабочих мест, развитие конкурентных отраслевых условий и диверсификацию инвестиционных возможностей. Однако, кроме наличия уникальной бизнес-идеи стартап-проекта, немаловажным условием при выходе на инновационный рынок является эффективно спроектирован-

ная инфраструктура, которая способствует формированию предпринимательского поля конкурентной устойчивости бизнеса [2].

Тренды и вызовы внешней среды, такие как, цифровые разрывы, период COVID-19, санкционные ограничения, способствуют адаптации компонентов к обозначенным процессам инфраструктуры стартапов. Например, в условиях развития информационных технологий, проекты с инновационными идеями (стартапы) предлагают цифровые технологии, такие как – искусственный интеллект, иммерсивность, блокчейн. При этом требуется уникальная ресурсная база и экспертное сообщество с целью формирования особой инфраструктуры стартапа. Период пандемии обозначил вопросы формирования гибких, динамических бизнес-моделей стартапов, которые предполагают омникальность (комбинация

онлайн- и офлайн-форматов) ведения технологического предпринимательства. При этом в условиях внешних и внутренних вызовов, важным фактором является изменение моделей и паттернов поведения клиентов.

Изучение компонентов инфраструктуры стартапа, особенностей её формирования и предпосылок развития позволяет понять, как создать условия для успешного запуска и масштабирования бизнеса. Инфраструктура стартапа включает в себя не только материальные ресурсы, такие как офисные помещения или оборудование, но и нематериальные элементы: доступ к финансированию, экспертной поддержке, логические стратегии, трудовые ресурсы. Уточним, что отдельные компоненты стартап-проектов включены в реализацию жизненного цикла бизнес-идеи, формируя синергетический результат.

Обозначенная тема имеет теоретическое и прикладное значение для бизнес-сообщества, ключевых государственных институтов, осуществляющих финансовое и иные виды сотрудничества. С позиции технологического предпринимательства – это сценарные варианты рискованных событий и областей, оптимизации жизненных этапов выхода идеи стартапа в технологическое поле. Инвестиционные партнеры, как правило, преследуют стейкхолдерские цели по диверсификации капитала, формируя при этом, устойчивую экосистему компонентов инфраструктуры. Для государственных структур

ключевым исследовательским посылом является формирование особого типа технологической инфраструктуры стартап-экосистемы, стабильный экономический рост инновационных процессов и развитие продуктовой логики бизнес-идей.

Авторы фокусируют научное внимание на том факте, что выстраивание инфраструктуры стартапов имеет социально-экономическое значение не только на уровне отдельных проектов и компаний, но и формирует стратегические точки и инновационные направления развития страны. В условиях глобальных вызовов и быстро меняющейся бизнес-среды создание эффективной инфраструктуры становится ключевым фактором, определяющим конкурентоспособность стартапов и их способность вносить вклад в решение глобальных проблем.

Материалы и методы (Materials and Methods)

Для более глубокого понимания авторами проведен контент-анализ научных публикаций, доступных в системе *Google Scholar* по ключевому слову *Startup companies*, что позволило выявить ключевые тенденции, проблемы и перспективы, связанные с развитием стартапов в различных отраслях и регионах (*табл. 1*) [3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14].

Контент-анализ зарубежного опыта показывает устойчивый рост интереса к созданию стартапов в развитых

Таблица 1

Контент-анализ понятия «стартап-компания»
Table 1. Content analysis of the concept of «startup companies»

Результаты поиска	Ключевой источник с максимальным показателем цитирования	Контекст упоминания
1	2	3
70-90-е гг. 20 века		
Startup companies Результатов: примерно 1050 (0,08 сек.)	An empirical model of the business startup, and eight entrepreneurial archetypes. W.B. Gartner, 1983 - elibrary.ru [3] Цитируется: 38	Обоснована классификационная схема бизнес-стартапов.
	Designing new business startups: Entrepreneurial, organizational, and ecological considerations Andrew H. Van de Ven, Roger Hudson, and Dean M. Schroeder, 1984 - sagepub.com [4] Цитируется: 105	Выявлены факторы, влияющие на успешный запуск стартапов, с трех основных точек зрения: предпринимательской, организационной и экологической.
	Financing high technology startups in Belgium: An explorative study Sophie Manigart, Carol Struyf, 1997 - Small Business Economics [5] Цитируется: 203	Рассматриваются источники финансирования высокотехнологичных стартапов. Выявлено, что важными источниками финансирования являются личные средства предпринимателей и банковские кредиты.
2000-2010 гг. 21 века		
Startup companies Результатов: примерно 4680 (0,11 сек.)	Managing complexity and unforeseeable uncertainty in startup companies: An empirical study SC Sommer, CH Loch, J Dong, 2009 - pubsonline.informs.org [6] Цитируется: 338	Анализ управления сложностью и неопределенностью в стартап-компаниях
	Innovation, commercialization, and the successful startup J. Jordan, 2010 - kilthub.cmu.edu [7] Цитируется: 14	Рассматриваются ключевые аспекты создания успешных инновационных стартап компаний
	Creating an entrepreneurial culture at a startup engineering program JL Schmalzel, AJ MarcheseKM Weaver, C Chen, 2003 - dc.engconfintl.org [8] Цитируется: 14	Исследована интеграция предпринимательских навыков в инженерное образование для повышения конкурентоспособности выпускников и стимулирования экономической активности.
	Lessons in agility from Internet-based development S.W.Ambler, 2002 - ieeexplore.ieee.org [9] Цитируется: 118	Рассмотрены принципы гибкой разработки (agile-методологии), используемые для стартапов, позволяющие ускорить запуск продукта, сократить затраты и повысить шансы на успех в условиях неопределенности и быстрых изменений рынка

Table 1. End

1	2	3
2010-2024 гг. 21 века		
Startup companies Результатов: примерно 16500 (0,09 сек.)	Startup companies: Life cycle and challenges A Salamzadeh, H Kawamorita Kesim, 2015 - papers.ssrn.com [10] Цитируется: 509	Исследованы этапы развития стартапов: бустраппинг (самофинансирования), посевная стадия (привлечение начального капитала) и этап создания (формирование полноценного бизнеса).
	Economic Downturn and Financing Innovative Startup Companies Y. Paik, H.Woo, 2012 - Managerial and Decision Economics [11] Цитируется: 50	Исследовано влияние экономических спадов и колебаний объемов капиталовложений на процессы финансирования инновационных стартапов
	Designing a Human Resource Management Model for Startup Companies SRS Javadin, T Hassangholipour, A Manian, 2021 - researchgate.net [12] Цитируется: 12	Разработана модель управления человеческими ресурсами специально для стартапов, способная обеспечить рост и стабильность даже в условиях высокого риска и неопределенности.
	The role of institutions in supporting startup companies A Vekic, J Borocki, 2017 - iim.ftn.uns.ac.rs [13] Цитируется: 13	Анализ роли государственных учреждений и организаций в поддержке стартапов и формировании стартап-экосистем
	An investigation on the impact of business intelligence over the performance of startup companies according to innovation and knowledge management as mediators Raana Bagheri, 2022 - Mathematical Problems in Engineering [14] Цитируется: 15	Рассмотрено влияние бизнес-интеллекта (BI) на эффективность деятельности стартап-компаний с точки зрения инноваций и управления знаниями как партнеров.

странах мира. Например, исследования последних лет подчеркивают важную роль экосистемы стартапов в экономике США, Великобритании и Германии, где акцент делается на гибкость организационных структур, доступность венчурного капитала и активную государственную поддержку инновационных идей.

В России период развития стартап-проектов приходится на начало 2000-х гг., как инновационной и технологической этап формирования особой технологической платформы данных проектов. Согласно эмпирическим данным, на текущий момент наблюдается интенсивный рост и прикладная реализация стартап-идей в области информационных технологий, креативной индустрии, биотехнологий, новых приборов и производственных технологий и пр. Мировой финансовый кризис стал катализатором для многих предпринимателей, которые начали искать новые возможности в условиях нестабильности. Это время стало временем экспериментов и поиска нестандартных решений. В 2009 году была основана Школа управления «Сколково» как стратегическая точка притяжения и сопровождения инновационных идей и стартап-решений.

Установление в 2010-х годах акселераторов и инкубаторов, таких как «Фабрика стартапов», *GenerationS* и других, способствовало созданию более структурированной экосистемы для стартапов. В это время также наблюдается рост интереса к стартапам со стороны крупных корпораций, которые начали создавать свои собственные инкубаторы и программы поддержки.

В последние годы наблюдается рост интереса к инновационным технологиям, что способствует увеличению числа успешных проектов. Ведущие направления включают ИТ, биотехнологии и образовательные технологии, где стартапы предлагают новые решения и продукты, отвечающие современным требованиям рынка. Инвестиционная активность также демонстрирует положительную динамику. Обозначим, что среди ключевых инвестиционных решений по сопровождению стартапов

выступают: венчурные источники финансирования (вложение средств в высокорисковые проекты), государственные институциональные фонды, информационные решения Платформы технологического предпринимательства и фонды МФЦ, которые оказывают поддержку в области маркетингового и юридическо-методического сопровождения. Однако, имеется ряд ограничений по развитию инфраструктурных компонентов стартапов, таких как недостаточный опыт в области коммерциализации и формирования минимально жизнеспособного продукта, несформированность корпоративной экосреды, несистемные механизмы финансирования и непрерывного маркетингового сопровождения. Безусловным является острая социально-экономическая значимость в решении обозначенных управленческих вопросов и комбинация инфраструктурных компонентов стартап-траекторий.

Результаты (Results)

Остановимся на ключевых дефинициях и понятийном аппарате научного исследования. Под инфраструктурой стартапа авторами понимается комплексная система, обеспечивающая эффективную реализацию жизненного цикла идеи и включающая следующую систему компонентов: финансово-технологические, трудовые ресурсы, рыночно-маркетинговые факторы, правовое сопровождение. При условии успешного запуска проекта стартапа важное значение имеют запросы со стороны ключевых стейкхолдеров и особая система прикладного применения инструментального аппарата (табл. 2).

Следовательно, представленные компоненты инфраструктуры стартапа выступают в виде комплексной экосистемы элементов маркетингового и конкурентного преимущества. Финансовая, кадровая и технологическая базы формируют операционный фундамент, а правовая защита и экосистема поддержки обеспечивают устойчивость и возможности для развития. Без грамотного сочетания этих элементов, от привлечения венчурного

Таблица 2

Группа требований, инвестиционный и маркетинговый инструментарий компонентов инфраструктуры стартапов
Table 2. Group of requirements, investment, and marketing tools for startup infrastructure components

Элементы инфраструктуры	Группа требований	Источники инвестирования и инструментальный аппарат
Финансовая	<ul style="list-style-type: none"> Венчурные фонды – организации, занимающиеся финансовой поддержкой высокорисковых стартапов, но имеющих потенциал к коммерциализации Грантовые фонды – безвозмездное финансирование от государственных или частных организаций, направленное на поддержку инноваций. 	<ul style="list-style-type: none"> Кредиты – заёмные средства, предоставляемые банками или микрофинансовыми организациями. Инвестиции – вложения в обмен на долю в компании или будущую прибыль. Акции – выпуск ценных бумаг для привлечения капитала. Биржи – площадки для торговли акциями стартапов (например, NASDAQ). Инвестиционные платформы – онлайн-сервисы, такие как AngelList, которые связывают стартапы с инвесторами.
Кадровая	<ul style="list-style-type: none"> Разработчики – для создания технологических решений. Маркетологи – для продвижения продукта на рынок. Менеджеры – для управления проектами и командами 	<ul style="list-style-type: none"> Акселераторы (например, Sechenov Tech, Большая разведка) – программы, оказывающие сопроводительную помощь стартапам в быстром развитии за счёт менторства, обучения и инвестиций. Образовательные курсы – программы по предпринимательству, технологиям и управлению. LinkedIn – профессиональная социальная сеть для поиска специалистов. HH.ru – популярная платформа для размещения вакансий и поиска работы.
Технологическая	<ul style="list-style-type: none"> Облачные сервисы (AWS, Google Cloud) – для хранения данных и масштабирования IT-ресурсов. Искусственный интеллект (AI) – для автоматизации процессов и анализа данных. Big Data – для обработки больших объёмов информации и принятия решений 	<ul style="list-style-type: none"> Лаборатории – пространства для разработки и тестирования новых продуктов. Коворкинги – общие офисные пространства, где стартапы могут арендовать рабочие места и использовать общую инфраструктуру. CRM-системы (например, Salesforce) – для управления взаимоотношениями с клиентами. ERP-системы – для интеграции и автоматизации бизнес-процессов.
Правовая	<ul style="list-style-type: none"> Налоговые льготы – специальные условия для снижения налоговой нагрузки. Упрощённые процедуры регистрации – быстрая и простая регистрация бизнеса 	<ul style="list-style-type: none"> Патенты – для защиты изобретений. Авторские права – для защиты творческих работ. Услуги юристов для решения правовых вопросов, таких как заключение договоров, защита от исков и соблюдение законодательства.
Экосистема поддержки	<ul style="list-style-type: none"> Инкубаторы – программы, которые предоставляют ресурсы и поддержку на ранних этапах. Акселераторы – интенсивные программы для ускорения роста 	<ul style="list-style-type: none"> Менторы – опытные предприниматели, которые делятся своими знаниями. Сети экспертов – сообщества профессионалов, готовых помочь советом. Конференции и форумы – мероприятия, где стартапы могут найти партнёров, инвесторов и клиентов.
Рыночная	<ul style="list-style-type: none"> Локальные рынки – для тестирования продукта и начальных продаж. Международные рынки – для масштабирования бизнеса. Маркетинговые и дистрибьюторские каналы: Маркетинговые каналы – реклама, контент-маркетинг, SEO. Дистрибьюторские каналы – партнёрские сети и логистические решения 	<ul style="list-style-type: none"> Социальные сети (VK) – для привлечения аудитории. Маркетплейсы (WB, Ozon) – для продажи товаров и услуг

капитала до использования облачных сервисов и менторской помощи, эффективный запуск и рост проекта практически невозможны. В конечном счёте, именно сбалансированное развитие инфраструктуры позволяет стартапу не только выйти на рынок, но и успешно масштабироваться. Интеграция рыночных каналов сбыта с внутренними ресурсами и инструментами создаёт синергетический эффект, который минимизирует риски, ускоряет адаптацию к вызовам и обеспечивает долгосрочную конкурентоспособность в условиях нестабильной и высококонкурентной глобальной среды [15, 16].

Обсуждение (Discussion)

Проанализировав инфраструктуру стартапа в целом, можно сказать, что развитие инфраструктуры стартапов в вузе требует наличия определенных предпосылок, которые создают благоприятную среду для генерации идей, их реализации и коммерциализации. Авторами

была разработана схема, представляющая инфраструктуру для создания и развития стартапов в образовательном учреждении (вузе). Она включает ключевые компоненты, которые вуз может предоставить для поддержки студенческих и академических стартапов (табл. 3).

Проведенный анализ позволяет заключить, что синергетическое взаимодействие элементов инфраструктуры, от специализированных подразделений (стартап-центров) до предоставления материально-технической базы и экспертных ресурсов, формирует целостную среду. Эта среда целенаправленно стимулирует генерацию инновационных идей, их проектное оформление и последующую коммерциализацию на базе образовательного учреждения. Сформулированная схема инфраструктуры подчеркивает, что университет выступает не только как образовательная, но и как предпринимательская экосистема. Её функционирование направлено на минимизацию классических барьеров для начинающих

Схема инфраструктуры для создания и развития стартапов в образовательном учреждении
Table 3. Infrastructure scheme for the creation and development of start-ups in an educational institution

Категория	Элемент инфраструктуры	Описание
Организационная структура	Стартап-центр/акселератор	Подразделение вуза, отвечающее за поддержку стартапов (менторство, обучение).
	Инновационный офис	Координация инновационных проектов и взаимодействие с инвесторами.
	Студенческие клубы и сообщества	Платформы для обмена идеями и collaboration среди студентов.
Образовательные ресурсы	Курсы по предпринимательству	Программы обучения основам бизнеса, маркетинга, финансов и управления.
	Мастер-классы и воркшопы	Практические занятия с приглашенными экспертами и предпринимателями.
	Доступ к научным исследованиям	Использование академических наработок и исследований для создания инноваций.
Финансовая поддержка	Гранты и стипендии	Финансирование перспективных проектов от вуза или партнеров.
	Инвестиционные программы	Привлечение инвесторов и венчурных фондов для поддержки стартапов.
	Конкурсы и хакатоны	Мероприятия с денежными призами для лучших проектов.
Технологическая база	Лаборатории и оборудование	Доступ к современным лабораториям, 3D-принтерам, VR/AR и другим технологиям.
	IT-инфраструктура	Хостинг, серверы, облачные решения для разработки и тестирования продуктов.
	Лицензии на ПО	Бесплатный или льготный доступ к программному обеспечению.
Менторская поддержка	Наставники из числа преподавателей	Консультации по бизнес-моделям, технологиям и маркетингу.
	Приглашенные эксперты	Предприниматели, инвесторы и industry experts для менторства.
	Сеть выпускников	Использование опыта и связей выпускников для развития стартапов.
Юридическая поддержка	Помощь в регистрации компании	Консультации по оформлению юридического лица и интеллектуальной собственности.
	Патентование и лицензирование	Поддержка в защите идей и технологий.
	Договорная работа	Помощь в составлении договоров с партнерами и клиентами.
Сетевые возможности	Партнерства с бизнесом	Сотрудничество с компаниями для пилотных проектов и внедрения решений.
	Участие в конференциях	Представление проектов на международных и локальных мероприятиях.
	Акселераторы и инкубаторы	Программы для ускоренного развития стартапов.
Пространство для работы	Коворкинг-зоны	Места для работы над проектами и collaboration.
	Офисные помещения	Выделенные офисы для команд стартапов.
	Зоны для мероприятий	Пространства для проведения презентаций, митапов и хакатонов.
Маркетинговая поддержка	PR и медиаподдержка	Продвижение стартапов через университетские каналы и партнерские СМИ.
	Брендинг и дизайн	Помощь в создании логотипов, сайтов и маркетинговых материалов.
	Доступ к базе выпускников	Использование сети выпускников для поиска клиентов и партнеров.
Оценка и развитие	Система мониторинга проектов	Отслеживание прогресса и предоставление обратной связи.
	Программы масштабирования	Поддержка в выходе на новые рынки и привлечении дополнительных инвестиций.

предпринимателей за счет предоставления комплексного инструментария — от начального финансирования через гранты и конкурсы до помощи в защите интеллектуальной собственности и масштабировании бизнес-моделей. Реализация такой модели способствует трансферу знаний и технологий из академической сферы в реальный сектор экономики, что является критически важным фактором для укрепления инновационного потенциала региона и страны в целом.

Заключение (Conclusion)

Тема инфраструктуры стартапов является чрезвычайно актуальной в условиях быстро меняющейся экономической и технологической среды. Современные вызовы, такие как цифровизация, глобализация и усиление

конкуренции, требуют от стартапов высокой адаптивности и эффективности. Грамотное формирование инфраструктуры позволяет начинающим предпринимателям на этапе выхода на рынок минимизировать рискованные события и обозначить маркетинговые и конкурентные особенности идей.

Кроме того, обозначенная научная проблема по формированию инфраструктуры стартап-проектов позволяет выстроить на уровне региона приоритетные направления развития технологического предпринимательства, сформировать пул проектов идей, включать проектные идеи и предложения в актуальные направления стратегии развития региона. Полученные результаты могут быть использованы регионами при актуализации предпринимательских направлений развития малого

и среднего бизнеса, а на уровне образовательных организаций — как конкурентная возможность практической реализации проектных инициатив и развития маркетингового инструментария Центров трансфера технологий. В условиях, когда инновации становятся основным драйвером развития, поддержка стартапов через со-

здание комплексной инфраструктуры становится важным шагом на пути к построению экономики знаний и технологий.

Поступила в редакцию / Received 10.11.2025

После доработки / Revision 03.01.2026

Принята к публикации / Accepted 11.01.2026

ИСТОЧНИКИ (References)

1. Анализ факторов маркетинговой среды стартап-проекта / Я. М. Клявлиня, О. В. Бобков, Д. Р. Сюндюкова, Д. А. Гильфанов // Евразийский юридический журнал. — 2022. — № 11(174). — С. 370-374.
2. Кирсанов, К. А. Особенности развития экосистемы стартапов для критически важных отраслей экономики России / К. А. Кирсанов, И. В. Датченко, С. А. Попова // Вестник евразийской науки. — 2023. — Т. 15, № 5.
3. Gartner W.B. An empirical model of the business startup, and eight entrepreneurial archetypes // A dissertation submitting in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy. University of Washington. — 1982. — Pp. 31-39.
4. Van de Ven A.H., Hudson R., Schroeder D.M. Designing New Business Startups: Entrepreneurial, Organizational, and Ecological Considerations // Journal of Management. — 2009. — № 10(1).
5. Manigart S., Struyf C. Financing high technology startups in Belgium: An explorative study // Small Business Economics. — 1997. — №9. — Pp. 125-135.
6. Sommer S.C., Loch Ch., Dong J. Managing complexity and unforeseeable uncertainty in startup companies: An empirical study. Organization Science. — 2009. — №20(1). — Pp. 118-133. DOI:10.1287/orsc.1080.0369.
7. Jordan J. Innovation, commercialization, and the successful startup (Working Paper) // 246 Birch Avenue, Pittsburgh, PA 15228. — 2010. — № 09-07. — Pp. 10-15.
8. Schmalzel J.L., Marchese A.J., Weaver K.M., Chen J.C. Creating an entrepreneurial culture at a startup engineering program // Business and Management. — 2004. <https://doi.org/10.18260/1-2-13406>.
9. Ambler S.W. Lessons in agility from Internet-based development // IEEE Software. — 2002. — Vol. 19. — Issue: 2. — Pp. 66-73. DOI: 10.1109/52.991334.
10. Salamzadeh A., Kesim H. K. Startup companies: Life cycle and challenges // Conference: the 4th International Conference on Employment, Education and Entrepreneurship (EEE). At: Belgrade, Serbia. — 2015. DOI:10.13140/RG.2.1.3624.8167.
11. Paik Y., Woo H. Economic Downturn and Financing Innovative Startup Companies // Managerial and Decision Economics. — 2012. — №35(2). DOI:10.2139/ssrn.2018744.
12. Javadin S.R.S., Hassangholipour T., Manian A. Designing a Human Resource Management Model for Startup Companies // Research in Personnel and Human Resources Management. — 2021. — №13(1). — Pp. 131-170.
13. Vekic A., Borocki J. The role of institutions in supporting startup companies // XVII International Scientific Conference on Industrial Systems (IS'17). At: Novi Sad. — 2017. — Pp. 486-491.
14. Bagheri R. An Investigation on the Impact of Business Intelligence over the Performance of Startup Companies according to Innovation and Knowledge Management as Mediators // Mathematical Problems in Engineering. — 2022. <https://doi.org/10.1155/2022/3834696>.
15. Ломовцева, О. А. Тенденции развития общественной инфраструктуры и механизмов государственно-частного партнерства в России / О. А. Ломовцева, О. А. Герасименко // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Экономика. Информатика. — 2016. — № 23(244). — С. 40-47.
16. An examination of the information and communication technology used in students' blended learning / Ya. Serkina, A. Vobolevich, I. Petunina, A. Zakharova // Global Journal of Information Technology: Emerging Technologies. — 2024. — Vol. 14, No. 1. — P. 45-56. — DOI 10.18844/gjit.v14i1.9457.

**ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ
МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ: ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ***Positioning as a Tool for Improving the Competitiveness of Municipalities: Practical Aspects***Кайдашова Анна Кимовна,**к.э.н., доцент кафедры государственного и муниципального управления, Владимирский филиал РАНХиГС;
г. Владимир, Россия, ул. Горького, д. 59а**Kaidashova Anna Kimovna,**PhD in Economics, Associate Professor, Department of State and Municipal Management, Vladimir Branch of RANEPa;
59a Gorky St., Vladimir, Russia

akaidashova@mail.ru

<https://orcid.org/0000-0003-3922-694X>

В условиях усиливающейся конкуренции между муниципальными образованиями позиционирование места, основанное на его конкурентных преимуществах, становится важным инструментом повышения конкурентоспособности территории, привлечения значимых для нее целевых аудиторий – жителей, инвесторов, туристов. В статье предложен один из возможных методических подходов к поиску концептуальной основы позиционирования муниципального образования с опорой на уникальное название и конкурентные преимущества места для разных адресных групп, даны практические рекомендации по развитию туристского сектора территории. Предложенные автором практические и методические рекомендации прошли апробацию на примере ряда муниципальных образований Владимирской области, в том числе Судогодского района, и могут быть полезны в работе органов местного самоуправления при формировании стратегии повышения конкурентоспособности места, его инвестиционной и туристской привлекательности.

Ключевые слова: позиционирование территории; конкурентоспособность территории; идентичность места; муниципальное образование; Владимирская область; территориальный маркетинг.

In the context of increasing competition between municipalities, positioning a place based on its competitive advantages is becoming an important tool for increasing the competitiveness of a territory and attracting significant target audiences – residents, investors, and tourists. The article suggests one of the possible methodological approaches to finding a conceptual basis for the positioning of a municipality based on the unique name and competitive advantages of a place for different address groups, and provides practical recommendations for the development of the territory's tourism sector. The practical and methodological recommendations proposed by the author have been tested on the example of a number of municipalities of the Vladimir region, including the Sudogodsky district, and may be useful in the work of local governments in forming a strategy to increase the competitiveness of a place, its investment and tourist attractiveness. Keywords: positioning of the territory; competitiveness of the territory; identity of the place; municipality; Vladimir region; territorial marketing.

Введение (Introduction)

Концептуальные основы позиционирования территорий были заложены зарубежными учеными в начале XXI вв. [1, 2, 3] и сегодня представляют актуальное направление территориального маркетинга, повышенный интерес к которому обусловлен новыми условиями объективной реальности:

- ♦ усиливающейся конкуренцией между территориями в борьбе за внешние и внутренние ресурсы;
- ♦ национальной повесткой развития внутреннего туризма, обострившейся вследствие Covid-19 и политических разногласий;
- ♦ политическими и экономическими барьерами развития выездного туризма.

Важность позиционирования мест с целью повышения их конкурентоспособности подчеркивают в своих научных трудах многие авторы – А. В. Сысолятин и Н. Н. Катаева [4], А. В. Шишкин, Т. В. Муртузалиева, Б. И. Погоряк [5], Т. В. Сачук [6].

В поисках идентичности территорий в качестве основы их позиционирования исследователи выделяют разные аспекты – особенности культуры и истории [7, 8], географию и экономику [9, 10], природные условия [11], событийные мероприятия и исторические личности [12, 13].

Рост числа публикаций на данную тему подтверждает ее актуальность, при этом пока недостаточно внимания уделяется малым территориям с ограниченными тематическими ресурсами, остро нуждающимся в сохранении трудового потенциала, повышении инве-

стиционной привлекательности и развитию туристских дестинаций.

С опорой на личный опыт автор статьи продемонстрировал возможность использования конкурентных преимуществ места и его названия для построения концептуальной основы позиционирования.

Согласно Стратегии социально-экономического развития Судогодского района до 2035 года достижению цели конкурентоспособного развития территории в перспективе должно способствовать решение ряда задач:

- ♦ формирование позитивного имиджа района, его позиционирование, что указывает на необходимость поиска концептуального каркаса позиции территории;
- ♦ развитие и продвижение турпродукта, интеграция района в туристский кластер региона, для чего важно с опорой на концептуальный каркас определить перспективные направления развития отрасли.

По своей сути вторая задача становится производной от решения первой, а эффективность ее решения будет во многом зависеть от обоснованного позиционирования места.

Решению перечисленных задач посвящено авторское исследование, а описанный опыт может служить примером для позиционирования иных территорий при формировании и укреплении их конкурентоспособной позиции.

Материалы и методы (Materials and Methods)

Стратегические аспекты территориального маркетинга сформировали методологическую основу данного

исследования. С целью получения значимых выводов автором использовались контент-анализ литературных источников, метод анализа документов, групповая дискуссия с представителями экспертного сообщества.

В поисках идентичности территории в качестве основы ее позиционирования использовались:

- ♦ вторичная информация — документы территориального и стратегического планирования: генеральный план Судогодского района и пояснительная записка к нему, Инвестиционный профиль района, актуализированная в 2024 году стратегия социально-экономического развития Судогодского района до 2025 года, сформировавшие представление о потенциале Судогодского района и его отраслевом профиле;
- ♦ первичная информация, полученная в рамках стратегической сессии и групповых дискуссий, проведенных Центром стратегического развития Владимирского филиала Президентской академии в декабре 2024 года с представителями власти, бизнеса и общества для определения текущего состояния и перспектив развития района с целью дальнейшей актуализации стратегии социально-экономического развития территории.

Собранные вторичные и первичные данные обеспечили информационную основу авторских поисков концептуальной позиции территории для повышения ее конкурентоспособности.

Результаты (Results)

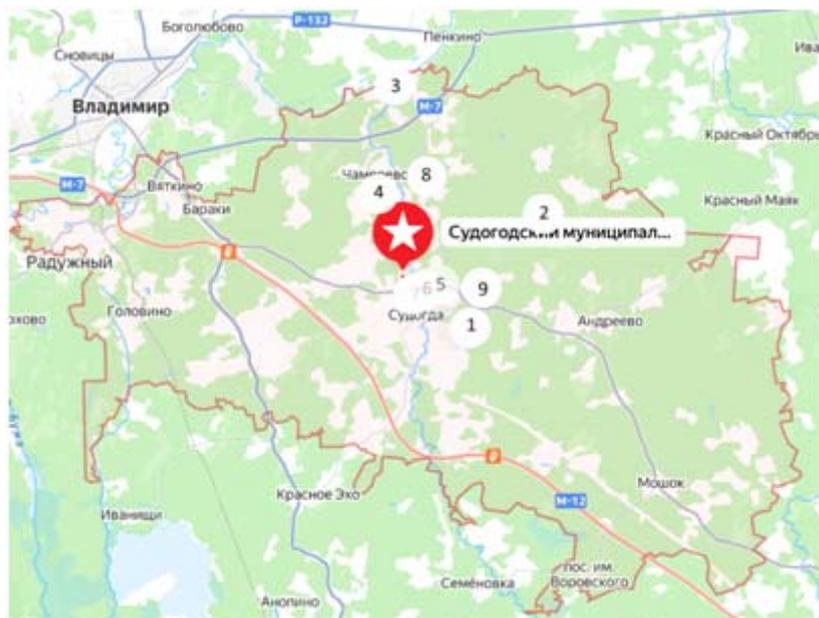
Судогодский район расположен в центральной части Владимирской области, не имеет границ с муниципальными образованиями других субъектов РФ и является вторым по площади (2 170,6 тыс. кв. м) среди муницип-

пальных районов/округов Владимирской области. Граничит с городами Владимир, Радужный и муниципальными районами/округами — Гусь-Хрустальным, Собинским, Суздальским, Камешковским, Ковровским и Селивановским (рис. 1).

Территория района на 2/3 покрыта лесными массивами и находится в пределах трех природных зон — Мещёрской низменности, Судогодского Высокоречья (между Мещёрой и р. Судогда) и Ковровско-Касимовского известнякового плато. Минерально-сырьевая база района характеризуется рядом полезных ископаемых (глина, песок, щебень, торф), обеспечивающих базовые потребности строительной отрасли. По территории района протекает несколько рек, среди которых наиболее значимыми являются Клязьма и Судогда. Лесные массивы занимают значительные площади и используются для лесозаготовок и отдыха. Именно здесь помимо грибов и ягод произрастают краснокнижные растения — орхидеи. На территории проживает 33,6 тыс. чел. (по данным на 31.12.2024 г.), треть из которых в г. Судогде, самом крупном из семи населенных пунктов района*. Динамика численности населения района — убывающая, при относительной стабильности городского населения.

Главными преимуществами Судогодского района являются:

- 1) развитый сектор обрабатывающей промышленности — 177,7% в общем объеме отгруженной продукции в 2024 году**;
- 2) уникальные природные объекты, богатые природно-рекреационные ресурсы и экологическое благополучие;
- 3) транспортная доступность, близость к административному центру (40 км до города Владимира).



1. Замок Храповицкого
2. Дюкинский заказник
3. Спасо-Преображенский женский монастырь села Спас-Купалище
4. Церковь Александра Невского
5. Дом Голубева
6. Собор Святой Екатерины
7. Краеведческий музей
8. Спасо-Преображенский храм села Чамерево
9. Судогодский гейзер (родниковый фонтан)

Рис. 1. Карта Судогодского района Владимирской области с достопримечательностями

Fig. 1. Map of the Sudogodsky district of the Vladimir region with sights

* Инвестиционный профиль Судогодского района. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ns1.admsud.ru/ekonomicheskoe-upravlenie/otdel-ekonomiki-i-selskogo-hozyaystva/investicii/investicionnyy-pasport-rayona/30693-investicionnyy-profil-municipalnogo-obrazovaniya-sudogodskiy-rayon.html#here> (дата обращения 29.12.2025).

** Там же.

Приоритетные направления инвестиционной деятельности района – туризм, обрабатывающие производства и добыча полезных ископаемых^{3*}. Развитие туристского сектора в отличие от других отраслей рассматривается как перспективное направление, требующее объективной оценки туристских возможностей для их дальнейшей реализации.

Согласно Стратегии социально-экономического развития Судогодского района до 2035 года^{4*}, повышению конкурентоспособности территории для населения, бизнеса и туристов должны способствовать:

- ♦ формирование позитивного имиджа района, его позиционирование;
- ♦ развитие и продвижение турпродукта, интеграция района в туристский кластер региона. При этом обоснованный выбор позиции территории облегчит поиск направлений развития и продвижения турпродукта.

Решение поставленных задач должно начинаться с поиска идей для позиционирования территории и идентификации тех локальных конкурентных преимуществ, благодаря которым население, предприятия и туристы будут выбирать именно это место. Созданию уникального образа территории в восприятии целевых аудиторий способствует и геобрендинг – брендрование географического места. Направленность брендов территорий субъектов Российской Федерации на сегодняшний день разнообразна: 60% брендов ориентированы на поддержку туризма, 19% – на привлечение инвесторов, 15% – на самоидентификацию, 4% – на продукцию региона, 2% – на повышение уровня жизни [14].

Для малых городов и муниципальных округов/районов, с ограниченными тематическими ресурсами и финансовыми возможностями, актуально объединение всех направлений брендрования и позиционирования,

что позволяет ориентироваться не только на туристов, но и повышать привлекательность территории для жизни и ведения бизнеса [15, 16].

Идеологическая конструкция позиционирования места может формироваться с опорой на название территории, особенности географии, экономики, промыслов и ремесел места, человеческие ресурсы и др.

В случае с Судогодским районом Владимирской области концептуальной основой позиционирования может стать именно название территории – «СудогДА».

На основании конкурентных преимуществ места, выявленных в рамках стратегической сессии и групповых дискуссий, проведенных с участием автора статьи в декабре 2024 года в процессе актуализации документов стратегического планирования территории, была сформирована концепция позиционирования района – 5 причин сказать Судогде «ДА!» (рис. 2).

Предложенный подход позволяет одновременно охватить все три целевые аудитории (население, инвесторов, туристов) и позиционировать территорию как место, удобное для жизни, ведения бизнеса и отдыха. При нарушении баланса потребительских потоков, например, увеличении рабочей силы при недостаточном количестве рабочих мест, или оттоке местных жителей в связи с ростом туристов, не исключается декомпозированное использование элементов концепции с ориентацией на одну, наиболее важную, адресную группу потребителей.

Обсуждение (Discussion)

С опорой на локальную идентичность территории – уникальное название, обеспечивающее широкий коридор возможностей по привлечению целевых групп потребителей, – сконструирована концептуальная основа



Рис. 2. Концепция позиционирования Судогодского района Владимирской области
 Fig. 2. The concept of positioning of the Sudogodsky district of the Vladimir region

^{3*} Там же.

^{4*} Стратегия социально-экономического развития Судогодского района до 2035 года. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://admsud.ru/kontrolno-ekonomicheskoe-upravlenie/otdel-ekonomiki-i-selskogo-hozyaystva/socilno-ekonomicheskoe-razvitie-rayona/itogovoe-ekonomicheskoe-soveshanie/15208-strategiya-socialno-ekonomicheskogo-razvitiya-sudogodskogo-municipalnogo-rayona-do-2035-goda.html#here> (дата обращения 29.12.2025).

позиционирования места и повышения его узнаваемости. Таргетированная популяризация конкурентных преимуществ территории, значимых для разных адресных групп, будет способствовать достижению главной стратегической цели — повышению конкурентоспособности территории с позиции населения, инвесторов и туристов.

В зависимости от поставленных задач возможна декомпозиция концептуальной основы позиционирования места и использование ее элементов по отдельности для разных целевых групп:

- ◆ для жителей: в решении задач предотвращения оттока населения, привлечения дефицитных специалистов, экономически активного населения и т.д.;
- ◆ для инвесторов: в решении задач расширения числа рабочих мест, диверсификации экономики территории, увеличения налоговых поступлений в местный бюджет, укрепления экономической основы развития района и др.;
- ◆ для туристов: в решении задач определения туристской специализации района, выбора ключевых направлений развития туризма, формирования туристских дестинаций и т.д.

Общенациональная повестка развития внутреннего туризма и стратегические ориентиры в реализации туристского потенциала Владимирской области формируют в настоящее время запрос на повышение привлекательности Судогодского района для туристов, при этом концептуальное обоснование позиции территории создает опору для «стройного» решения второй, производной от первой, задачи, заявленной в Стратегии социально-экономического развития района — развитие и продвижение турпродукта для интеграции района в туристский кластер региона.

Уникальные архитектурные памятники и богатый природный потенциал Судогодского района, как ключевые конкурентные преимущества, становятся фундаментом для развития следующих видов туризма:

1. *Культурно-познавательный туризм*, развитию которого благоприятствует архитектурная доминанта — усадьба В.С. Храповицкого и ряд исторических объектов — краеведческий музей, особняк П.К. Голубева, Александро-Невская церковь, Свято-Екатерининский собор и др. Для укрепления данного направления целесообразно развитие коллективных средств размещения и объектов общественного питания, благоустройство

точек входа туристского потока, формирование зон пешеходного променада для новых и традиционных туристских дестинаций, создание общественных пространств и визит-центра на территории района.

2. *Экологический и активный* (в том числе водный) туризм. Большое количество экологически чистых мест служит основой развития разнообразных видов спорта и отдыха (сплавов, скалолазания, рыбной ловли, охоты, сбора и заготовок трав, грибов и ягод) — Дюкинский заказник, лес Тюрмера, Судогодский гейзер, слияние рек Клязьмы и Судогды, река Сойма в окружении лесных массивов. Территория привлекает любителей скалолазания (Дюкинские карьеры), вело-маршрутов (Судогда — Спас-Купалище) и сплавов на байдарках по рекам. Перспективен экологический туризм в Малом золотом кольце российской провинции по маршрутам «Природные заказники лесного края», «Водные жемчужины малых рек» с организацией сбора лесных даров, рыбалки и охоты. Укреплению данного направления могут способствовать эко-нововведения — формирование ЭКО-системы — использование ЭКО-технологий, производство ЭКО-продуктов, формирование ЭКО-культуры (раздельный сбор мусора, проведение акций «Посади дерево», ЭКО-стиля в оформлении ландшафтов), развитие причальной инфраструктуры, глэмпингов, кемпботов, хаусботов, установление по экмаршрутам знаков туристской навигации и оборудование видовых (обзорных) точек.

Каждое из направлений имеет хорошую ресурсную основу и событийное сопровождение (фольклорный праздник «Муромцевские гуляния», «День леса», «День комара», «Зимовины», эко-фестиваль с высадкой деревьев и цветов), которое может быть расширено для подкрепления выделенных направлений (*табл.*)

Развитие перечисленных направлений указывает на перспективы интеграции района в туристский кластер региона, его место и роль в нем, а также возможности межмуниципального сотрудничества в построении тематических маршрутов:

- ◆ культурно-познавательных (г. Владимир, Суздальский район);
 - ◆ экологических и активных (Гусь-Хрустальный, Камешковский, Собинский муниципальные районы /округа).
- Привлечение туристов на территорию может стимулировать приток других целевых групп:

Таблица

Актуальные направления туризма Судогодского района
Table. Current tourism directions of Sudogodsky district

Направление туризма	Ресурсная база	Событийные мероприятия, туры, сувениры
1	2	3
Культурно-познавательный	<ul style="list-style-type: none"> – Усадьба В.С. Храповицкого – Муниципальное бюджетное учреждение культуры Судогодского района «Краеведческий музей» – Особняк П.К. Голубева и дом-терем матери П.К. Голубева – Тюремный замок – Александро-Невская церковь – Свято-Екатерининский собор – Ремесла (плетение из сосновой щепы, лоскутное шитьё) 	<p>Фольклорные экспедиции и праздники (фольклорный праздник – «Муромцевские гуляния», охотничий фестиваль в Муромцево)</p> <p>Художественные пленэры</p> <p>Фестивали промыслов</p> <p>Маршрут «К усадьбе В.С. Храповицкого через историю города»</p>

Table (End)

1	2	3
Экологический	<p>Природные объекты:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Реки, заливные луга, лесные заповедники – Государственный природный комплексный заказник регионального значения «Дюкинский» – Краснокнижные орхидеи – Пасеки (пасека Абрамовых и др.) – Промыслы (заготовка грибов, ягод, сбор трав) <p>Места отдыха:</p> <ul style="list-style-type: none"> – комплекс «Ильинский Острог» – «Сойма Парк» – Дом рыбака и охотника – Парк-отель «Верхняя Круча» – Парк отдыха «Атмосфера» – «Усадьба в Языковъ» – «Эко-отель Мордасово» – Усадьба Берендей – «Мещерский скит» – «Глэмпинг-парк Вода и мёд» 	<p>Дендрологические и этнографические экспедиции, минералогические туры</p> <p>Праздники – «День леса», «День комара», «Зимовины»</p> <p>Фестивали – эко-фестиваль с высадкой деревьев и цветов, фестиваль цветения орхидей «Венерин башмачок», Ягодный фестиваль, этно-экологический фестиваль «Синеборье»</p> <p>Экологические акции</p> <p>Мастер-классы по сенокосению, изготовлению саше, бутоньерок, сбору трав, грибов, ягод, мёда, изготовлению джемов, варенья, пастилы, ягодных напитков, засолке грибов и др.</p>
Активный (в том числе водный)	<ul style="list-style-type: none"> – Дюкинские карьеры – Рукотворный лес Тюрмера – Река Судогда – Река Сойма – слияние Клязьмы и Судогды (с. Спас-Купалище) – Судогодский гейзер (природный фонтан) 	<p>Скалолазание, сплавы, пешие походы, экотропы, велозабеги, Зарница, охота и рыбалка, Геокешинг</p> <p>Проведение спортивных мероприятий: велнес-программ (йога, медитация, СПА-процедуры), соревнований - «Судогодская лыжня», турнир юных хоккеистов «Золотая шайба», скандинавская ходьба и др.</p>

- ♦ инвесторов, ориентированных на рост туристского потока и расширяющих туристскую/обеспечивающую инфраструктуру района;
- ♦ населения, вследствие увеличения числа рабочих мест, вероятности повышения уровня жизни в ответ на укрепление экономической основы развития муниципального образования.

Заключение (Conclusion)

Повышение конкурентоспособности муниципальных образований требует не только идентификации и культивирования конкурентных преимуществ, важных с позиции разных адресных групп, но и концептуального обоснования позиции территории.

Идеологическое видение позиционирования места должно опираться на его локальную идентичность – особенности истории, географии, культуры, отраслевого профиля, человеческих ресурсов, в том числе названия территории.

На примере Судогодского района Владимирской области продемонстрирована возможность такого позиционирования для решения актуальных стратегических задач, закрепленных в Стратегии социально-экономического развития территории.

Позиционирование муниципального образования с опорой на конкурентные преимущества места для разных адресных групп позволит:

- ♦ стройно решать вопросы «бытия» территории, выбирать приоритеты социально-экономического развития;
- ♦ использовать концепцию «5 причин сказать Судогде ДА!» для привлечения разных целевых групп – жителей, инвесторов, туристов, а в случае нарушения баланса потребительских потоков сфокусировать ресурсные возможности на одной, наиболее важной, адресной группе потребителей;
- ♦ «стройно» решать задачи, связанные с развитием туристского сектора района, опираясь на главные конкурентные преимущества территории для туристов.

Вследствие текущей актуальности повышения конкурентоспособности Судогодского района среди туристов целесообразно использование предложенной концепции позиционирования места в целях развития на территории культурно-познавательного, экологического и активного направлений с учетом имеющейся ресурсной основы и событийного сопровождения.

Сфокусированное внимание на туристском сегменте может в перспективе обеспечить дополнительный приток инвесторов и населения, как ключевых потребителей территории, повышая тем самым ее конкурентоспособность среди данных адресных групп.

Поступила в редакцию / Received 20.11.2025
После доработки / Revision 06.01.2026
Принята к публикации / Accepted 19.01.2026

ИСТОЧНИКИ (References)

1. *Анхольт С.* Бренд Америка мать всех брендов, как культурные ценности одной нации завоевывают сердца и умы миллионов людей в других странах благодаря правильно построенным маркетинговым стратегиям / Саймон Анхольт и Джереми Хильдрет; [пер. с англ. А. Дадыкин]. — Москва : Хорошая книга, 2010 (сер. 2009). — 231 с.
2. *Королев, А. В.* Стратегия продвижения туристической дестинации (на примере Веневского района Тульской области) / А. В. Королев // Управление устойчивым развитием. — 2019. — № 3(22). — С. 23-33.
3. *Соболева, Ю. П.* Территориальный брендинг и туристический бизнес / Ю. П. Соболева, С. А. Ильминская // Вестник ОрелГИЭТ. — 2017. — № 3(41). — С. 111-115.
4. *Сысолятин, А. В.* Процесс стратегического позиционирования территории / А. В. Сысолятин, Н. Н. Катаева // Экономика и управление: проблемы, решения. — 2018. — Т. 5, № 3(75). — С. 17-20.
5. *Шишкин, А. В.* Методологическое обоснование комплекса показателей, определяющих эффективность управления маркетинговым потенциалом региона / А. В. Шишкин, Т. В. Муртузалиева, Б. И. Погорилык // Практический маркетинг. — 2017. — № 10(248). — С. 14-22.
6. *Сачук, Т. В.* К вопросу о брендинге территории, или Кому и зачем нужен бренд территории / Т. В. Сачук // Муниципальное имущество: экономика, право, управление. — 2016. — № 1. — С. 30-36.
7. *Бочкарева, М. В.* Организация хореографических конкурсов самодеятельных коллективов как инструмент позиционирования города / М. В. Бочкарева, И. М. Аликперов // Культура открытого города: брендинг территории : Материалы IX Всероссийской (с международным участием) научно-практической конференции, Екатеринбург, 07–10 ноября 2023 года. — Екатеринбург: Екатеринбургская академия современного искусства, 2024. — С. 591-596.
8. Культурная идентичность городов: концептуальные подходы, бренды и глобальная конкурентоспособность / Н. А. Пашкус, В. Ю. Пашкус, Ю. М. Мальцева, Д. А. Куликова // Проблемы современной экономики. — 2022. — № 4(84). — С. 156-160.
9. *Воронин, В. П.* Оценка потенциала развития воронежского региона с целью разработки образа позиционирования территории / В. П. Воронин, А. В. Хатнянская // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. — 2010. — № 12. — С. 28-31.
10. *Путинцев, П. А.* Визуальные коды промышленных городов Свердловской области / П. А. Путинцев, Т. Ю. Быстрова // Академический вестник УралНИИпроект РААСН. — 2015. — № 3. — С. 93-99.
11. *Большакова, Н. Ф.* Геральдика Пермского края как символ территории / Н. Ф. Большакова // Исторические, философские, политические и юридические науки, культурология и искусствоведение. Вопросы теории и практики. — 2016. — № 3-1(65). — С. 46-49.
12. *Соболева, Ю. П.* Территориальный брендинг и туристический бизнес / Ю. П. Соболева, С. А. Ильминская // Вестник ОрелГИЭТ. — 2017. — № 3(41). — С. 111-115.
13. *Ягафарова, Н. Ш.* Формирование имиджа территории как туристско-рекреационной дестинации / Н. Ш. Ягафарова, О. В. Лысикова // Молодежь, власть, общество: проблемы и перспективы взаимодействия : Сборник статей II Международной научно-практической конференции, Саратов, 29–30 мая 2024 года. — Саратов: Саратовский государственный университет генетики, биотехнологии и инженерии им. Н.И. Вавилова, 2025. — С. 440-446.
14. *Жиркова, М. В.* Исследование практики применения брендинга территорий в субъектах Российской Федерации / М. В. Жиркова // Практический маркетинг. — 2025. — № 1(331). — С. 31-34. — DOI 10.24412/2071-3762-2025-1331-31-34.
15. *Визгалов, Д. В.* Брендинг города / Д. В. Визгалов. — Москва : Ин-т экономики города, 2011. — ISBN 978-5-8130-0157-4.
16. *Дождевых, С. М.* Сравнительная характеристика особенностей брендинга столицы и провинциального города / С. М. Дождевых // Экономика. Общество. Человек : Межвузовский сборник научных трудов, Белгород, 01–30 марта 2017 года. Том Выпуск XXXII. — Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, 2017. — С. 176-182.

**ЭФФЕКТИВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ СПРОСА ПОТРЕБИТЕЛЕЙ
В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ***Effective Tools to Stimulate Consumer Demand in the Context of Digitalization***Сурай Наталья Михайловна,**

к.т. н., доцент кафедры рекламы, связей с общественностью и дизайна, Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова; Москва, Россия, Стремянный переулок, д.36

Suray Natalya Mikhaelovna,

PhD in Technical Sciences, Associate Professor of the Department of Advertising, Public Relations and Design, Plekhanov Russian University of Economics; 36 Stremyanny Lane, Moscow, Russia

natalya.mixajlovna.1979@mail.ru

<https://orcid.org/0000-0001-6219-4363>**Пархоменко Никита Сергеевич,**

студент, Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова; Москва, Россия, Стремянный переулок, д.36

Parkhomenko Nikita Sergeevich,student, Public Relations and Design, Plekhanov Russian University of Economics; 36 Stremyanny Lane, Moscow, Russia
poroh700@yandex.ru

В работе рассматриваются особенности трансформации потребительского спроса в условиях цифровизации российской экономики за период 2023–2025 гг. Показано, что ключевые изменения связаны с ростом интернет-торговли, массовым распространением безналичных форм оплаты и переносом точки принятия решения в цифровые интерфейсы платформ. Обосновано, что в сегменте FMCG спрос всё в большей степени формируется через измеримые поведенческие реакции – конверсию карточки товара, повторяемость покупки и удержание, а не через традиционные показатели охвата. Систематизированы ценовые, коммуникационные, платформенные и поведенческие инструменты стимулирования спроса, выявлены их сравнительные преимущества и ограничения в условиях инфляционного давления и высокой промо-интенсивности. Особое внимание уделено рискам избыточного стимулирования, эрозии лояльности и платформенной зависимости. На основе анализа теоретических подходов и эмпирических данных предложена перспективная модель стимулирования спроса на 2026 год, ориентированная на баланс краткосрочного эффекта и устойчивости спроса. Практическая значимость исследования заключается в формировании системы KPI и управленческих ограничений, позволяющих повышать эффективность стимулирования спроса без разрушения маржинальности и доверия потребителей.

Ключевые слова: цифровизация спроса; потребительское поведение; FMCG; интернет-торговля; безналичные платежи; стимулирование спроса; кэшбэк; бренд-коммуникации; платформенные инструменты; KPI.

The paper examines the specifics of the transformation of consumer demand in the context of the digitalization of the Russian economy for the period 2023–2025. It is shown that the key changes are related to the growth of online commerce, the massive spread of non-cash forms of payment and the transfer of the decision point to digital platform interfaces. It is proved that in the FMCG segment, demand is increasingly formed through measurable behavioral reactions – product card conversion, purchase repeatability and retention, rather than through traditional coverage indicators. Price, communication, platform, and behavioral demand stimulation tools are systematized, and their comparative advantages and limitations are identified in the context of inflationary pressures and high promotional intensity. Special attention is paid to the risks of excessive incentives, loyalty erosion and platform dependence. Based on the analysis of theoretical approaches and empirical data, a promising model for stimulating demand for 2026 is proposed, focused on balancing the short-term effect and the sustainability of demand. The practical significance of the research lies in the formation of a KPI system and management constraints that make it possible to increase the effectiveness of stimulating demand without destroying marginality and consumer confidence.

Keywords: digitalization of demand; consumer behavior; FMCG; online commerce; non-cash payments; stimulating demand; cashback; brand communications; platform tools; KPIs.

Введение (Introduction)

Цифровизация спроса в России в 2023–2025 гг. фиксируется через измеримые изменения каналов покупки и оплаты. Ассоциация компаний интернет-торговли указывает, что рост онлайн-каналов стал структурным фактором развития розничной торговли, поскольку цифровые форматы обеспечивают расширение охвата и ускорение потребительского выбора [1]. Изменение потребительского поведения в цифровой среде сопровождается перераспределением стимулов в пользу безналичных форм расчётов и программ лояльности, что усиливает значение мгновенной цены в моменте покупки [2]. В этой логике Л. Т. Ахметьянова подчёркивает, что «цифровизация экономики изменяет модель потребительского поведения, смещая акцент с осознанного сравнения к ситуативному выбору, формируемому цифровыми интерфейсами» [3].

Цифровые витрины маркетплейсов и *e-grocery* связывают спрос с поиском и рейтингами, а платёжная инфраструктура — с кэшбэком и персональными предложениями, что меняет структуру стимулов и измеримость эффектов. Формирование предпочтений в условиях цифровизации всё чаще определяется совокупностью визуальных и поведенческих сигналов, встроенных в пользовательский путь [4]. Одновременно рост чувствительности к цене в условиях инфляционного давления усиливает роль краткосрочных стимулов, особенно в сегменте товаров повседневного спроса, что подтверждается исследованиями эластичности спроса на российском рынке [5].

Специфика FMCG после 2022 года проявляется в ускоренном обновлении ассортимента и росте роли локализованных брендов как ответа на перестройку поставок и портфелей. Высокая плотность предложения

и появление большого числа новых торговых марок, по мнению Л. Е. Кастрюлевой, усиливают значение коммуникационных и платформенных стимулов в структуре спроса [6]. В этой связи Е. Г. Миляева указывает, что «в условиях цифровой трансформации индивидуализация потребления всё чаще означает потребление смыслов, а не только функциональных характеристик товара» [7], что напрямую повышает ценность контента бренда в цифровых каналах.

Одновременно рост промо-давления в FMCG делает краткосрочные стимулы доступными для запуска, но затратными с точки зрения маржинальности. Анализ эффектов рекламы в цифровой экономике показывает, что избыточное промо без поддержки нематериальных факторов снижает устойчивость спроса и размывает лояльность потребителей [8]. В цифровой среде классические скидки теряют универсальность, поскольку одна и та же скидка даёт различный эффект при разной видимости карточки товара и условиях доставки, что подтверждается исследованиями трансформации потребительского рынка [9].

Проблематика исследования определяется противоречием между быстротой цифровых стимулов и устойчивостью спроса. В розничной торговле эффект цифровых каналов рассматривается как структурный, поскольку интернет-покупки трансформируют формат конкуренции и переносят её в алгоритмы выдачи и промолотику платформ. Для FMCG после 2022 года добавляется фактор локализации портфелей, что, по мнению А. С. Хугаевой, требует учёта доверия к новым брендам и скорости формирования привычки через повторные покупки [10].

Материалы и методы (Materials and Methods)

Цель исследования формулируется как выявление и обоснование эффективных инструментов стимулирования спроса потребителей в условиях цифровизации. Объектом выступает потребительский спрос в цифровой экономике, предметом — инструменты стимулирования спроса, их механизмы воздействия и измеримые эффекты в FMCG. Исследовательские вопросы сводятся к выявлению результативных инструментов, объяснению различий их эффективности и конструированию модели стимулирования спроса, ориентированной на 2026 год.

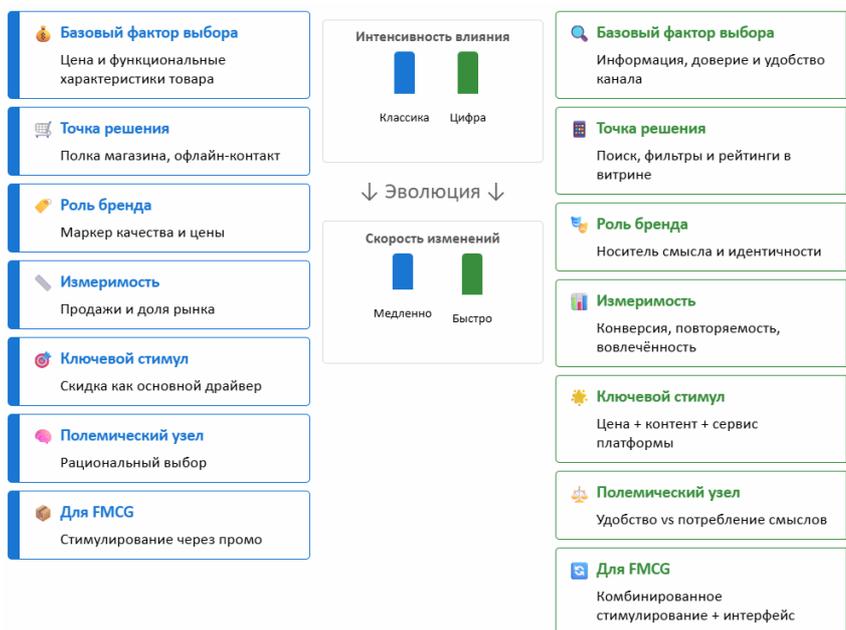
Результаты и их обсуждение

Эволюция подходов к спросу в цифровой экономике (рис. 1), связана с тем, что информация и доверие превращаются в самостоятельные факторы выбора. В цифровых каналах покупка FMCG все чаще начинается с поис-

ка, фильтров и рейтингов, поэтому неценовые факторы получают измеримую форму через конверсию карточки и повторяемость заказа, что подтверждается исследованиями цифровых форм потребления и перераспределения спроса в онлайн-среде. В этой модели бренд конкурирует не только ценой, но и смыслом, поскольку в цифровом пространстве потребление все чаще связывается с самоописанием и идентичностью, а не только с функциональностью товара.

Полемический узел возникает в вопросе первичности удобства или смыслов, потому что платформенная логика делает удобство сильнейшим стимулом, но гуманитарная перспектива фиксирует расширение смысловой составляющей потребления. В одной линии аргументации в выше упомянутых исследованиях Е. Г. Миляева указывает на «потребление смыслов» как на ключевой сдвиг цифровой эпохи, в другой линии Л. Е. Кастрюлева связывает цифровизацию с замещением офлайн-форматов и переносом спроса в интернет-покупки, и из этих позиций следует вывод о необходимости комбинированного стимулирования, где ценовой стимул подкрепляется контентом и сервисом платформы. Такой вывод важен для FMCG, потому что высокая частота покупок усиливает эффект малых улучшений в интерфейсе, доставке и репутации бренда, а не только в проценте скидки.

В 2023–2025 гг. детерминанты спроса в цифровой среде проявляются через поведенческие реакции



Распределение факторов влияния на спрос



- **Цифровые факторы (60%):** информация, доверие, удобство, контент, вовлечённость
- **Классические факторы (40%):** цена, функциональность, промо, рациональный выбор
- **Тренд:** рост влияния цифровых факторов на 5-7% ежегодно
- **Ключевой переход:** от транзакций к отношениям с брендом

Рис. 1. Эволюция представлений о потребительском спросе в цифровой экономике

Fig. 1. The evolution of consumer demand in the digital economy

на простые и быстрые стимулы. Инфляционный фон усиливает ценовую чувствительность, что повышает частоту выбора промо в FMCG и усиливает конкуренцию скидок, о чём свидетельствуют исследования трансформации спроса и эластичности потребительского поведения. Платежная инфраструктура усиливает эффект «немедленной выгоды», поскольку безналичная покупка становится средой мгновенного кэшбэка и персональных предложений, что подробно анализируется в работах о банковских экосистемах и цифровых платежах. Вследствие этого кэшбэк выступает не просто коммуникацией, а экономическим стимулом перераспределения спроса, что позволяет трактовать его как фактор конкурентной борьбы между сетями и платформами [11]. Одновременно усложняется структура выбора бренда, поскольку рост числа торговых марок в FMCG усиливает эффект перегруженной полки и повышает роль доверия и узнаваемости как ограничителей конверсии. В этой точке уместна прикладная интерпретация роли бренда, поскольку Е. Г. Миляева описывает бренд как «символический якорь», который, привлекая внимание покупателя, ведет с ним своеобразный диалог, и именно этот диалог в цифровой среде реализуется через контент, отзывы и механики вовлечения.

Классификация инструментов в цифровой среде опирается на измеримость эффекта в транзакциях и на управляемость контакта в платформенных каналах, поэтому в таблице 1 обобщены четыре группы, которые реально «держат» спрос на FMCG после 2022 года. Масштаб цифрового сегмента розничной торговли и рост его доли в структуре потребления подтверждаются исследованиями цифрового предпринимательства, где онлайн-каналы рассматриваются как базовая среда формирования спроса, а не как дополнительный канал продаж. Усиление роли платформенной логики для FMCG связано с тем, что транзакции и стимулы фиксируются в цифровом контуре и становятся сопоставимыми по периодам и форматам.

Платежная инфраструктура усиливает воспроизводимость стимулирующих инструментов, поскольку безналичные формы оплаты формируют среду мгновенной выгоды, что позволяет рассматривать кэшбэк и инди-

видуальные скидки как массовую практику стимулирования, а не нишевую механику. Одновременно инфляционная рамка потребления усиливает чувствительность к ценовым стимулам, поэтому промо и скидки сохраняют значимость в FMCG-корзине, что подтверждается анализом эластичности спроса на российском рынке.

На стороне поведенческих детерминантов в прикладной литературе интенция покупки трактуется как ключевая переменная прогноза спроса, поэтому инструмент оценивается не только по выручке, но и по изменению намерения и частоты повторной покупки [12]. В исследованиях кэшбэка как фактора стимулирования подчёркивается его «ключевой» характер именно как триггера повторных транзакций, что удобно для цифровой измеримости и сопоставимости эффектов в динамике.

Видеоконтент и бренд-коммуникации в цифровой среде рассматриваются как источник неценового влияния на спрос, поскольку видеомаркетинг демонстрирует устойчивую связь с вовлечением и конверсией [13]. В логике цифровых экосистем инструменты стимулирования дополняются подписками и пакетированием выгод, что описывается как стратегия экосистемного развития в цифровой среде.

Полемический узел в классификации связан с вопросом, что в цифровой FMCG-среде сильнее управляет спросом — цена или коммуникация. В исследованиях влияния рекламы на экономику делается акцент на том, что рекламный эффект проявляется в экономических показателях и способен поддерживать спрос даже при ценовых колебаниях. Противоположная логика строится вокруг транзакционной экономики выгод, где Я. О. Сумбарова и О. А. Бизина фиксируют, что «современный потребитель всё чаще ожидает немедленную и измеримую выгоду от покупки, воспринимая её как часть ценности товара» [14]. С учётом обеих позиций в таблице 1 принята рамка, где ценовые стимулы отвечают за скорость эффекта, коммуникационные инструменты — за устойчивость и доверие, а платформенные и поведенческие инструменты обеспечивают воспроизводимость спроса через данные и сценарии повторной покупки.

Таблица 1

Классификация инструментов стимулирования спроса в условиях цифровизации
Table 1. Classification of demand stimulation instruments in the context of digitalization

Группа инструментов	Типовой инструмент для FMCG	Механизм воздействия в цифровой среде	Ожидаемый эффект и измеримость
Ценовые	Скидка, купон, промокод	Изменение воспринимаемой цены через мгновенную выгоду в корзине и в приложении, затем фиксация в чеке и в повторной покупке.	Быстрый прирост спроса на период акции, измерение через продажи, частоту покупки и долю промо в выручке
Коммуникационные	Видеокреатив, контент бренда, инфлюенс-сюжеты	Снижение неопределённости выбора через контент и доверие, затем рост намерения купить и переход в карточку товара.	Рост конверсии и узнаваемости, измерение через просмотры, клики и конверсию в покупку, затем через ретеншн
Цифрово-платформенные	Рекомендательные ленты, подписки, пакетирование выгод	Персонализация стимулов на основе поведенческих данных и экосистемных сценариев, затем удержание в приложении и рост частоты транзакций.	Рост LTV и частоты заказов, измерение через повторные покупки и долю покупок в экосистеме
Поведенческие	Кэшбэк, «наградные» уровни, игровые механики	Привязка выгоды к действию и повторению, формирование привычки покупки через подкрепление, затем перенос спроса на локализованные бренды.	Рост повторных транзакций, измерение через долю активных участников и возврат.

Цифровая среда 2023–2025 гг. фиксируется не декларациями, а инфраструктурными показателями платежей и онлайн-покупок, которые напрямую меняют точки приложения стимулов на FMCG-рынке. В III квартале 2025 года по оплате товаров и услуг совершалось 243 млн безналичных операций в сутки, что соответствует уровню свыше 2,8 тыс. операций в секунду, при одновременном росте числа таких операций на 13% год к году. Доля безналичных платежей в розничном обороте достигла 85,8% по итогам 2024 года, при этом показатель 83,4% в 2023 году используется как база сравнения. Подобная динамика отражает структурный сдвиг в потребительском поведении (рис. 2), при котором платежный контур становится частью механизма стимулирования спроса, а не нейтральным техническим элементом.

На стороне каналов покупки в 2024 году зафиксирован рост интернет-торговли на 41% до почти 9 трлн руб., при доле интернет-торговли 16,2% в общем объеме розничных продаж. Структура рынка характеризуется тем, что 97% покупок приходится на российские интернет-магазины и маркетплейсы, и 3% — на трансграничный сегмент (около 270 млрд руб.). Для потребительского спроса это означает усиление чувствительности к удобству и скорости совершения покупки, поскольку стимул всё чаще встраивается в платёжный акт и карточку товара, а не реализуется через отдельный рекламный контакт. В этой связи Л.Т. Ахметьянова подчёркивает, что «цифровизация экономики смещает модель поведения потребителя от разовых рациональных решений к повторяемым сценариям, формируемым удобством канала и доступностью цифровых сервисов».

В период 2023–2025 гг. меняется и логика принятия потребительского решения. В сегменте FMCG выбор часто осуществляется при минимальном времени на сравнение, а цифровой интерфейс делает сопоставление альтернатив доступным по умолчанию. Аналогичную позицию занимают А. А. Абалакин и соавторы, связывая рост цифрового сегмента с расширением инфраструктуры сервисов и снижением транзакционных издержек для покупателя, что повышает воспроизводимость потребительских практик и ускоряет формирование привычных маршрутов покупки. Исходя из этого, спрос в цифровой среде целесообразно трактовать как результат связи «канал — инструмент — сценарий», при которой скидка, кэшбэк и контент дают эффект только при включённости в устойчивый сценарий потребления.

Одновременно возрастает риск избыточной стимуляции, поскольку промо-интенсивность в цифровой витрине легко масштабируется и начинает кон-

курировать с маржинальностью. Анализ экономических эффектов рекламы показывает, что краткосрочное усиление спроса за счёт ценовых стимулов без поддержки нематериальных факторов снижает устойчивость потребительского поведения и усиливает ценовую зависимость. Существенным остаётся и вывод Л. Е. Кастрюлевой о высокой подвижности розничных трендов и перераспределении трафика между форматами торговли, при котором устойчивость спроса определяется способностью ритейла удерживать покупателя в условиях внешних шоков и изменений экономической среды.

Для цифровой среды 2023–2025 гг. «эффективность» инструмента определяется не субъективной заметностью, а измеримостью и скоростью обратной связи, поскольку цифровые каналы позволяют фиксировать эффект в коротких циклах. Так, кэшбэк в исследованиях 2025 года представлен как фактор стимулирования спроса именно из-за прямой связи с платёжным действием и возможностью точной атрибуции результата по транзакциям. Коммуникационные инструменты также меняют форму, поскольку видеомаркетинг описывается как перспективное направление контент-маркетинга, в котором эффект связывается с вовлечением и удержанием внимания в цифровых каналах. Одновременно платформенная зависимость усиливает роль экосистемных правил, так как рост интернет-торговли до почти 9 трлн руб. и достижение доли 16,2% розничного оборота объективно повышают влияние маркетплейсов и их алгоритмов ранжирования на спрос. В этой логике И. В. Саттарова и Л. В. Черкашина подчёркивают, что «изменение потребительского поведения в цифровой экономике связано с переносом точки выбора в среду

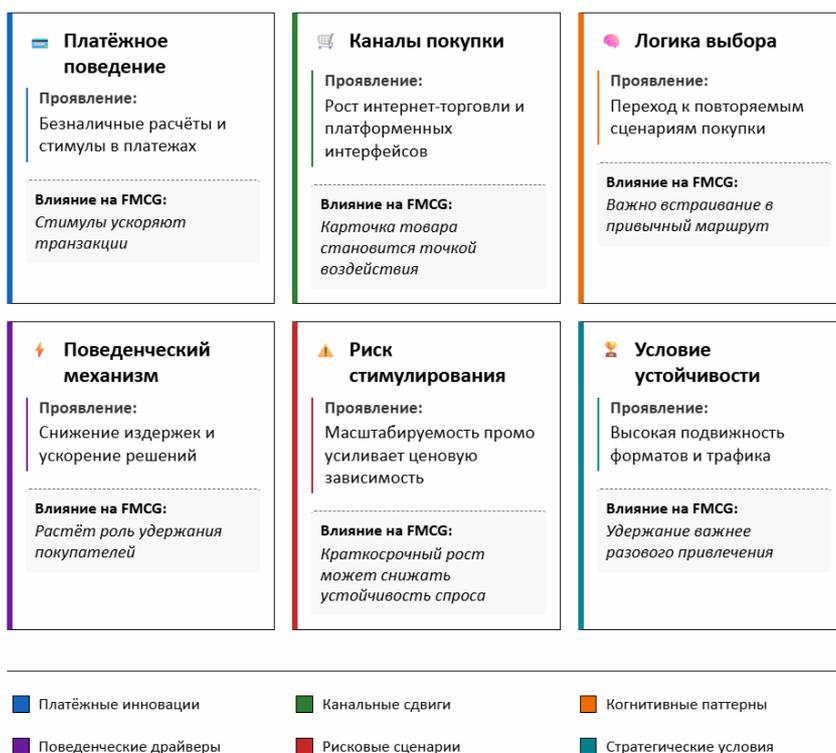


Рис. 2. Трансформация потребительского поведения в цифровой среде (2023–2025 гг.)

Fig. 2. Transformation of consumer behavior in the digital environment (2023–2025)

сервисов и платформ, где стимул и покупка совпадают по времени» [15]. На стороне платежей закрепляется технологическая нормальность безналичной покупки, поскольку достижение доли 85,8% безналичных платежей к концу 2024 года фактически делает «стимул в платеже» массовым механизмом, а не нишевой практикой. Поэтому в *таблице 2* сравнение инструментов выполнено по критериям скорости эффекта, устойчивости, измеримости и влияния на лояльность.

Цифровое стимулирование спроса в *FMCG* в 2023–2025 гг. упирается в экономику промо и в структурную зависимость от платформ. Доступ к потребительскому спросу всё чаще проходит через маркетплейсы и *e-grocery*-интерфейсы, а не через собственные каналы бренда. Это усиливает зависимость производителей от правил цифровых площадок и обостряет конкуренцию внутри единой витрины, где сравнение цены осуществляется в одном интерфейсе и смещает спрос к минимальному ценовому предложению при равной видимости карточек товара.

Инфляционный фон усиливает данный эффект, поскольку в 2025 году сохранилась повышенная чувствительность потребителей к ценовой выгоде, а рост цен повышает долю рационального поиска скидок и бонусов в повседневной корзине. Исследования эластичности спроса показывают, что в условиях ценовой нестабильности краткосрочные стимулы начинают доминировать над нематериальными факторами выбора. Масовость безналичных платежей дополнительно закрепляет денежные стимулы как норму покупки, усиливая давление кэшбэка и скидок на маржинальность *FMCG*-товаров, поскольку выгода воспринимается не как акция, а как обязательный элемент сделки. В результате ускорение спроса через промо обеспечивает быстрый прирост продаж, но ухудшает *unit*-экономику, так как стоимость стимула превращается в постоянную «цену входа» в покупку.

Полемический узел риска связан с вопросом, что именно обеспечивает устойчивость спроса в цифровой *FMCG*-среде — постоянная выгода или смысл бренда. В одном подходе И. В. Саттарова и Л. В. Черкашина рассматривают факторы потребительского поведения как совокупность внешних и внутренних детерминантов, где стимул выступает управляемым входом в решение о покупке. Противоположный акцент делает Е. Г. Миляева, подчёркивая, что «бренд реализует свои социальные функции через символический смысл и коммуникацию, а не только через ценовое преимущество». Из сопоставления этих позиций следует практический вывод — промо без смысловой рамки ускоряет спрос, но не закрепляет повторяемость покупки, тогда как контент без экономического стимула может не преодолеть ценовой барьер в инфляционной среде 2025 года.

В *таблице 3* рассмотрим риски и ограничения применения инструментов стимулирования спроса в цифровой среде.

Перспективная модель стимулирования спроса на 2026 год (*рис. 3*) должна исходить из того, что в цифровой экономике спрос измеряется не охватами, а транзакциями и наблюдаемым поведением пользователя в платформенной среде. Масовость безналичных форм оплаты переводит стимул непосредственно в платёжный контур и делает его частью момента выбора, а не внешним по отношению к покупке фактором. Одновременно масштаб интернет-торговли означает, что модель стимулирования должна учитывать алгоритмическую конкуренцию в цифровой витрине и необходимость работы с карточкой товара как с ключевым узлом формирования спроса.

Принцип комплексности предполагает сочетание ценовых и коммуникационных инструментов, где ценовой стимул используется как ускоритель принятия решения, а коммуникационный слой — как механизм закрепления повторного выбора. Такая логика обусловлена тем, что

Таблица 2

Сравнительная характеристика инструментов стимулирования спроса по эффективности (2023–2025 гг.)
Table 2. Comparative characteristics of demand stimulation instruments by effectiveness (2023–2025)

Инструмент стимулирования	Скорость эффекта	Устойчивость спроса	Измеримость	Влияние на лояльность
Скидки и промоакции в цифровой витрине	Высокая, поскольку решение принимается в момент сравнения цены в интерфейсе маркетплейса и приложения.	Средняя, так как частые акции усиливают переключаемость между брендами, что отмечается в анализе экономических эффектов рекламы.	Высокая, поскольку цифровой канал фиксирует конверсию и чек по корзине.	Низкая–средняя, так как лояльность смещается к каналу и платформе.
Кэшбэк и бонусные механики	Высокая, поскольку стимул привязан к транзакции и быстро отражается в повторной покупке.	Средняя–высокая при повторяемости сценария, так как кэшбэк формирует привычку оплаты в конкретной программе.	Высокая, поскольку эффект рассчитывается по операциям оплаты товаров и услуг.	Средняя, так как лояльность часто закрепляется за экосистемой.
Видеомаркетинг и контентные коммуникации	Средняя, так как эффект зависит от охвата и удержания внимания в канале	Высокая при формировании доверия и смысловой дифференциации бренда, что связано с социальными функциями бренда.	Средняя–высокая, поскольку измеряются просмотры и вовлечённость, а связь с покупкой требует атрибуции.	Высокая при устойчивой идентичности бренда
Платформенные инструменты продвижения на маркетплейсах	Высокая, так как включаются в алгоритмы выдачи и быстро влияют на трафик карточки товара.	Средняя из-за зависимости от правил платформы и промо-механик.	Высокая на уровне платформенных метрик, но ограниченная по межплатформенной сопоставимости.	Средняя, поскольку лояльность может закрепляться за интерфейсом платформы.

Таблица 3

Риски и ограничения применения инструментов стимулирования спроса в цифровой среде

Table 3. Risks and limitations of using demand stimulation tools in the digital environment

Риск или ограничение	Как проявляется в FMCG в 2023-2025 гг.	Негативный эффект	Контрольный показатель
Рост промо-давления	Увеличение доли акционных покупок в цифровых каналах, где потребитель сравнивает цены в одном интерфейсе.	Снижение маржинальности и формирование «привыкания» к скидке.	Доля промо в выручке, валовая маржа по промо-SKU
Платформенная зависимость	Концентрация спроса в крупных каналах интернет-торговли, задающих правила видимости товара и условия участия.	Потеря прямого контакта с покупателем, рост стоимости привлечения.	Доля продаж через платформы, доля бренд-запросов
Эрозия лояльности к бренду	Закрепление лояльности за каналом и программой выгод, а не за производителем.	Снижение повторных покупок без стимула.	Retention без промо, доля повторной покупки.
Риск «данные без смысла»	Рост кликов и просмотров без изменения интенции покупки.	Искажение оценки эффективности и управленческие ошибки.	Конверсия в покупку, LTV по когортам.
Репутационный риск стимулирования	Чрезмерное давление выгод вызывает сомнение в ценности товара без скидки.	Снижение доверия, рост возвратов.	Доля возвратов, рейтинг товара, NPS

промо без контентного сопровождения усиливает переключаемость между брендами, тогда как контент без экономической выгоды проигрывает в моменте ценового сравнения. В этой связи И. В. Саттарова и Л. В. Черкашина подчёркивают, что «потребительское поведение в цифровой среде формируется под воздействием совокупности внешних стимулов и внутренних установок, а не отдельного фактора» [12, С. 23-29]. Принцип баланса краткосрочного и долгосрочного эффекта предполагает ограничение промо-интенсивности через пороги маржи и правила частоты контакта, поскольку в противном случае рост продаж в 2026 году будет достигаться за счёт падения прибыльности и ослабления доверия.

Принцип измеримости означает использование единого набора KPI для оценки разных инструментов стимулирования, где фиксируются скорость эффекта, удержание и вклад в лояльность, а не разрозненные показатели отдельных каналов. Полемика по принципам модели возникает при выборе «главного двигателя» спроса в условиях цифровизации. В одном подходе А. Д. Исупова и соавторы связывают коммуникационные инструменты с измеримыми экономическими эффектами и подчёркивают, что реклама способна поддерживать спрос даже при ценовых колебаниях. Противоположный акцент формируется вокруг транзакционной логики, поскольку платёжный контур делает денежную выгоду наиболее сильным сигналом выбора в момент покупки. Из сопоставления этих позиций следует вывод, что в 2026 году приоритет получает не отдельный инструмент, а согласованная связка стимулов, в которой коммуникация формирует доверие и интенцию, ценовой стимул запускает действие, а поведенческие механики обеспечивают удержание и повторяемость спроса.

Структура модели на 2026 год (табл. 4) строится как последовательность блоков, где каждый элемент имеет собственный горизонт эффекта и собственный KPI. Первый блок формирует видимость товара и бренда в цифровой витрине, поскольку при доле интернет-торговли 16,2% в 2024 году карточка товара становится точкой реального выбора для массовой аудитории, а конкуренция смещается в интерфейс поиска и ранжирования. Второй блок формирует стимул действия через ограниченное промо и кэшбэк, так как при доле безналичных платежей 85,8% стимул, встроенный в платёж, воспринимается как нормальная часть покупки и быстрее переводится в повторную транзакцию. Третий блок модели направлен на закрепление спроса



Рис. 3. Принципы построения перспективной модели стимулирования спроса (2026 г.)

Fig. 3. Principles for constructing a promising demand stimulation model (2026)

через контент и смысловую рамку локализованного бренда. После 2022 года потребитель регулярно сталкивается с обновлённым ассортиментом и вынужден принимать решение в условиях ограниченного опыта взаимодействия с новым товаром, поэтому доверие формируется через доказательства качества и понятную ценность без скидки. В этой логике Е. Г. Милыева подчёркивает, что «социальные функции бренда в цифровой среде реализуются через смысловую коммуникацию, которая формирует отношение и поддерживает повторяемость выбора». Четвёртый блок модели обеспечивает контроль промо-риска через лимиты маржи и частоты стимулов, что позволяет избежать превращения роста продаж в постоянную плату за спрос и сохранить *unit*-экономику в 2026 году.

Оценка ожидаемой эффективности проектной модели стимулирования спроса в 2026 году строится на системе *KPI*, связывающих динамику спроса с маржинальностью и удержанием, поскольку именно эта связка позволяет избежать подмены роста продаж снижением экономического результата. В условиях цифровой экономики результативность инструментов оценивается не по единичным всплескам, а по воспроизводимости эффекта в транзакциях и повторных покупках. Такой подход соответствует трактовке потребительского поведения как совокупности измеримых реакций на стимулы, а не как разовых актов выбора.

В таблице 5 сравним *KPI* «до/после» по блокам 1-2 проектной модели стимулирования потребительского спроса.

В условиях инфляционного давления рост спроса за счёт скидки должен быть жёстко ограничен порогом прибыли, поскольку иначе стимул начинает «съедать» экономический результат и искажать оценку эффективности. Одновременно при высокой доле интернет-торговли критическим условием реализации модели становится способность удерживать видимость товара в платформенной витрине без постоянного демпинга, а при доле безналичных платежей 85,8% — нужна точная настройка программ выгод, стоимость которых должна быть заранее заложена в *unit*-экономику. Поэтому в проектной модели *KPI* распределяются таким образом, чтобы краткосрочный эффект отражали *uplift* и конверсия, среднесрочный эффект — *retention* и частота покупок, а долгосрочный эффект — *LTV* и доля покупок без промо.

Заключение (Conclusion)

В работе систематизированы инструменты стимулирования спроса в цифровой среде и показано, что для *FMCG*-рынка после 2022 года решающим становится сочетание платформенной инфраструктуры, платёжной нормальности и ограничений промо-экономики. Фактическая рамка цифрового спроса в России подтверждается тем, что интернет-торговля по итогам 2024 года

Таблица 4

Проектная модель стимулирования потребительского спроса в условиях цифровизации (2026 г.)
Table 4. Project model for stimulating consumer demand in the context of digitalization (2026)

Инструмент	Цель	Ожидаемый эффект	Показатели оценки
Оптимизация карточки товара и контент-витрины	Повышение видимости и доверия в момент выбора	Рост конверсии карточки и снижение отказов	Конверсия карточки, рейтинг и отзывы, доля бренд-поиска
Ограниченное промо с порогом маржи	Запуск действия без разрушения <i>unit</i> -экономики	Быстрый прирост продаж при контроле прибыли	Валовая маржа, доля промо в выручке, <i>uplift</i> продаж
Кэшбэк и бонусная механика в платёжном контуре	Формирование повторной покупки и удержания	Рост частоты покупок и <i>LTV</i> когорты	<i>Retention</i> , частота покупок, <i>LTV</i> , доля активных участников
Видео контент и доказательный контент качества	Закрепление доверия к локализованному бренду	Рост интенции и повторной покупки без промо	Доля повторной покупки без скидки, <i>NPS</i> , вовлечённость
Экспериментальный контур А/В-тестов	Снижение ошибки решений и рост эффективности	Быстрое улучшение инструментов на данных	Время цикла теста, статистическая значимость, <i>ROMI</i>

Таблица 5

KPI «до/после» по блокам 1-2 проектной модели стимулирования потребительского спроса (2026 г.)
Table 5. Before/After *KPI*s for Blocks 1-2 of the Consumer Demand Stimulation Project Model (2026)

Блок модели и инструмент	Горизонт эффекта	<i>KPI</i> «до» (база, 2025 г.)	<i>KPI</i> «после» (целевой сдвиг, 2026 г.)	Порог / правило управляемости
Блок 1. «Видимость», оптимизация карточки товара и контент-витрины (фото/видео, атрибуты, УТП, ответы на вопросы)	Краткосрочный, 0-4 недели	Конверсия карточки; доля отказов и возвратов на этапе выбора; рейтинг; доля отзывов с текстом; доля бренд-поиска	Рост конверсии и бренд-поиска; снижение отказов; рост доли позитивных отзывов при неизменной цене	Контроль по А/В-тестам и «чистым» периодам без промо; приоритет блока обоснован ростом роли цифровых витрин
Блок 2. «Стимул действия», ограниченное промо с порогом маржи (глубина скидки, частота, сегмент)	Краткосрочный, 0-6 недель	<i>Uplift</i> продаж; валовая маржа; доля промо в выручке; доля заказов со скидкой	<i>Uplift</i> без снижения валовой маржи; доля промо удерживается в заданном коридоре	Промо допускается только при соблюдении порога маржи и лимита частоты; решения подтверждаются экспериментом
Блок 2 (платёжный контур), кэшбэк и бонусные механики	Среднесрочный, 1-3 месяца	<i>Retention</i> ; частота покупок; <i>LTV</i> когорты; доля активных участников	Рост <i>retention</i> и частоты покупок при контролируемой стоимости стимула; рост <i>LTV</i> без увеличения доли промо-заказов	Экономика программы задаётся заранее; значимость платёжного стимула подтверждается массовостью безналичных операций

оценивается как «почти 9 трлн руб.» и 16,2% розницы, поэтому стимулирование спроса в 2026 году должно быть адаптировано к витринной конкуренции и алгоритмической видимости товара. Платежная рамка подтверждается долей безналичных платежей 85,8% в 2024 году, поэтому кэшбэк и бонусы становятся частью массового поведения и требуют контроля стоимости стимула. На этой основе дан ответ на исследовательские вопросы. Наиболее результативными в цифровой среде выступают инструменты, которые одновременно измеримы и воспроизводимы, а различия эффективности определяются каналом, контекстом выбора и способностью бренда удерживать спрос без постоянных скидок. Предложенная модель стимулирования спро-

са на 2026 год построена как комплексная связка ценовых, коммуникационных, платформенных и поведенческих инструментов, где цель состоит в балансе между быстрым эффектом и устойчивостью спроса. Практическая значимость модели состоит в том, что она задает набор *KPI* и ограничений, позволяющих планировать стимулирование спроса без разрушения маржинальности и без полной зависимости от краткосрочного промо.

Поступила в редакцию / Received 22.11.2025
После доработки / Revision 29.12.2025
Принята к публикации / Accepted 10.01.2026

ИСТОЧНИКИ (References)

1. Развитие цифрового сегмента российского предпринимательства в условиях пандемии / А. А. Абалакин, А. В. Яковлев, В. А. Акименко, Е. В. Денисова // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. — 2023. — Т. 8, № 2(28). — С. 148-159. — DOI 10.21603/2500-3372-2023-8-2-148-159.
2. Орлова, В. А. Банковская экосистема: стратегия её развития в цифровой среде / В. А. Орлова, И. О. Тюрина // Торговля и рынок. — 2022. — № 3(63). — С. 181-187.
3. Ахметьянова, Л. Т. Влияние цифровизации экономики на изменение потребительского поведения / Л. Т. Ахметьянова // Экономика и инновации: Сборник статей участников межвузовской научно-практической конференции, Москва, 12 ноября 2021 года. — Москва: Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, 2022. — С. 233-237.
4. Моттаева, А. Б. Влияние цифровизации на формирование потребительских предпочтений / А. Б. Моттаева, К. И. Андреева, А. П. Попова // Финансовые рынки и банки. — 2024. — № 12. — С. 89-95.
5. Хаматханова, Х. Б. Исследование эластичности спроса и предложения на рынок товаров и услуг в России / Х. Б. Хаматханова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. — 2023. — Т. 13, № 4-1. — С. 15-22. — DOI 10.34670/AR.2023.15.62.001.
6. Кастрюлева, Л. Е. Ключевые тренды развития розничной торговли в РФ с учетом колебаний потребительского спроса, сезонности и пандемии / Л. Е. Кастрюлева // Современная экономика: проблемы и решения. — 2024. — № 7(175). — С. 19-32. — DOI 10.17308/meps/2078-9017/2024/7/19-32.
7. Миляева, Е. Г. Социальные функции бренда в эпоху цифровой трансформации / Е. Г. Миляева // Социум и власть. — 2022. — № 4(94). — С. 16-25. — DOI 10.22394/1996-0522-2022-4-16-25.
8. Влияние рекламы на экономику: анализ эффектов и перспективы развития / А. Д. Исупова, Д. М. Баранова, С. А. Федосеева [и др.] // Финансовая экономика. — 2023. — № 5. — С. 361-363.
9. Чернявский, С. В. Трансформация потребительского рынка в условиях цифровизации: анализ инновационных бизнес-моделей и региональной экономики / С. В. Чернявский, С. Р. Натхо // Региональные проблемы преобразования экономики. — 2024. — № 11(169). — С. 14-19. — DOI 10.26726/grpe2024v11totcm.
10. Хугаева, А. С. Потребительский рынок как фактор, влияющий на маркетинговую стратегию фирмы / А. С. Хугаева // Учет и контроль. — 2024. — Т. 1, № 12. — С. 64-70. — DOI 10.36871/u.i.k.2024.12.01.012.
11. Зайцев, А. А. Кэшбэк как ключевой фактор стимулирования спроса / А. А. Зайцев, Д. С. Дарвина // Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли: Сборник трудов Всероссийской научно-практической и учебно-методической конференции. В 8 ч., Санкт-Петербург, 13–16 мая 2025 года. — Санкт-Петербург: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2025. — С. 65-71.
12. Якушева, В. П. Использование поведенческой экономики в прогнозировании потребительского спроса / В. П. Якушева // Профессиональный Вестник: Экономика и управление. — 2024. — № 4. — С. 45-49.
13. Тройнина, В. В. Видеомаркетинг как перспективное направление контент-маркетинга / В. В. Тройнина // Молодой ученый. — 2025. — № 5(556). — С. 122-127.
14. Сумбарова, Я. О. Некоторые аспекты теории поведения потребителя в XXI веке / Я. О. Сумбарова, О. А. Бизина // Актуальные проблемы экономики и управления. — 2025. — № 2(46). — С. 110-114.
15. Саттарова, И. В. Факторы, оказывающие влияние на потребительское поведение / И. В. Саттарова, Л. В. Черкашина // Отходы и ресурсы. — 2022. — Т. 9, № 1. — DOI 10.15862/03ECOR122.

**ИНТЕГРИРОВАННЫЙ ПОДХОД К ОПИСАНИЮ ПОКУПАТЕЛЬСКОГО ПОВЕДЕНИЯ
ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ ЦЕЛЕВОЙ ГРУППЫ. Часть 2. Полный набор аспектов***An Integrated Approach to Describing the Purchasing Behavior of Representatives of the Target Group. Part 2. The Full Set of Aspects***Закускин 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 объем 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 объеме 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 рассматривается широкий набор аспектов покупательского поведения: побудительная сила каналов коммуникации; ситуации потребления; предпочитаемые типы торговых точек; потребительские оценки представленности товара в торговых точках; важность дополнительных услуг при покупке; суммы, затраченные на покупку и т.п. Их изучение на примерах из конкретных исследований проведено с использованием методов анализа структуры данных. В результате выявлены группы схожих паттернов покупательского поведения, предложены способы привлечения потенциальных покупателей, получены оценки возможного объема привлеченных представителей целевой группы.

Ключевые слова: характеристики целевой группы; покупательское поведение; поведенческие паттерны; принятие решения о покупке; причины, побуждающие к покупке; сегмент целевой группы; покупательская активность; привлекательность сегментов; эффективность позиционирования; имиджеобразующие факторы; факторы покупательского поведения.

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 a wide range of aspects of consumer behavior: the motivating force of communication channels; consumption situations; preferred types of outlets; consumer assessments of the representation of goods in retail outlets; the importance of additional services when buying; the amounts spent on the purchase, etc. Their study using examples from specific studies was carried out using data structure analysis methods. As a result, groups of similar patterns of purchasing behavior have been identified, ways of attracting potential buyers have been proposed, and estimates of the possible volume of attracted representatives of the target group have been obtained.

Keywords: characteristics of the target group; purchasing behavior; behavioral patterns; making a purchase decision; reasons for making a purchase; segment of the target group; purchasing activity; attractiveness of segments; positioning effectiveness; image-forming factors; factors of purchasing behavior.

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 объеме (интенсивности) покупок и т.п.

В настоящей статье, продолжающей исследование [1], в котором изучались отдельные аспекты покупательского поведения, дан полный анализ покупательского поведения во всех изучаемых аспектах. Использование в анализе интегрированного подхода представленного в работе [2], позволило выявить глубинную структуру поведения покупателей и очертить типичные области покупательского поведения, характерные для сегментов целевой группы. Выявленные факторы покупательского поведения указали различия сегментов, что дало возможность проектировать дифференцированные способы воздействия на них для привлечения к покупкам.

В настоящей статье рассматривается покупательское поведение само по себе. Его анализ в привязке к другим классам характеристик, измеряемых в маркетинговых исследованиях, будет представлен в дальнейшем. Изложение иллюстрируется примерами, подготовленными на основе данных двух маркетинговых исследований разных рынков.

Материалы и методы (Materials and Methods)

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

1. Опрашивались в личных интервью (*face-to-face*) потребители препаратов для компенсации дефицита йода в организме. Объем выборки составил 400 респондентов, в т.ч. реальные покупатели, покупающие препараты с разной периодичностью, и потенциальные покупатели, интересующиеся этой темой, но покупающие очень редко (раз в год и реже).

2. *Стадия 1.* Опрашивались в личных интервью (*face-to-face*) посетители салонов по продаже мебели и предметов интерьера. Объем выборки составил 400 респондентов, в т.ч. реальные покупатели, совершившие покупку

в день исследования, и потенциальные покупатели, покупку не совершившие.

Стадия 2. Опрашивались по телефону лица, купившие в течение предшествующего года мебель для квартиры/ дома. Объём выборки составил 408 респондентов. При этом в телефонных листах (задающих номера телефонов для опроса (они выбирались с помощью генератора случайных чисел)) фиксировались причины отказа от интервью, в т.ч. отсутствие потребности/ интереса в приобретении мебели.

Объём сегментов в данном случае определить было невозможно, так как выборки были квотированы по реальным/ потенциальным покупателям. В исследовании (2) в сегменте реальных покупателей были в зависимости от покупательской активности выделены сегменты второго уровня. Технически сегментация была проведена на основании потраченных сумм (на базе квантификации сумм, соответствующей оптимальной связи с другими показателями покупательского поведения); согласно ей выделены в зависимости от суммы совершённой покупки сегменты *light users*, *middle users* и *heavy users*. Потенциальные покупатели (ничего в момент исследования не купившие) были включены в сегмент *no-users*. В исследовании (1) оснований для выделения сегментов второго уровня не нашлось, реальные покупатели показали примерно одинаковое покупательское поведение.

Обработка данных проводилась с помощью методов анализа структуры данных — использовались категориальный анализ главных компонент (процедура CatPCA пакета программ SPSS) и нелинейный канонический корреляционный анализ (процедура Overals пакета программ SPSS); в качестве критерия оптимизации было принято наилучшее соответствие аспектов покупательского поведения и покупательской активности респондентов.

Оценка эффективности позиционирования проводилась по принципам, изложенным в работе [3].

Результаты и обсуждение (Results and Discussion)

Анализ побудительной силы каналов коммуникации
Области побудительных причин в факторном пространстве

Пример 1. Выявление факторов и построение областей побудительной силы каналов коммуникации

Продолжая линию первой части исследования (примеры 6—9), где изучался отдельный аспект побудительной силы каналов коммуникации, рассмотрим всю совокупность данных исследования (1), характеризующих побудительную силу — причины, побудившие к покупке препаратов для компенсации дефицита йода в организме, а также оценки уровня доверия представителей целевой группы к различным каналам коммуникации. С помощью категориального анализа главных компонент были выявлены факторы побудительной силы. Их получилось шесть (*табл. 1*), и каждый из них получил значимые нагрузки от очень ограниченного круга исходных характеристик, что значительно упрощает их интерпретацию.

Техническое замечание. Здесь и ниже каналам коммуникации предпослан префикс, который показывает, в каком именно аспекте канал учитывается: «доверие» означает уровень того, насколько респондент доверяет данному каналу, «побуждение» — что канал действительно побудил респондента к покупке препарата.

Таким образом, факторы обобщённо характеризуют побудительную силу каналов коммуникации с целевой аудиторией:

- ♦ фактор 1 — назначение врача в государственном медицинском учреждении;
- ♦ фактор 2 — назначение врача в коммерческом медицинском учреждении в противоположность спонтанному решению;
- ♦ фактор 3 — спонтанное решение в противоположность советам знакомых;
- ♦ фактор 4 — информация в СМИ;
- ♦ фактор 5 — реклама в аптеках и медицинских учреждениях, а также информация в СМИ (в части побуждения) в противоположность советам знакомых;
- ♦ фактор 6 — реклама в СМИ и советы фармацевта в аптеке (в части побуждения) в противоположность рекламе в аптеках и медицинских учреждениях.

Таблица 1

Факторы побудительной силы каналов коммуникации (анализ структуры)*
Table 1. Motivating factors of communication channels (structure analysis)

Фактор	Исходная характеристика	Факторная нагрузка
1	побуждение - назначение врача в государственном медицинском учреждении	2,53
	доверие - назначение врача в государственном медицинском учреждении	1,89
2	побуждение - назначение врача в коммерческом медицинском учреждении	2,84
	доверие - назначение врача в коммерческом медицинском учреждении	1,69
	побуждение - спонтанное решение	-1,08
	доверие - спонтанное решение	-1,29
3	побуждение - спонтанное решение	1,93
	доверие - спонтанное решение	1,77
	доверие - советы знакомых	-1,15
	побуждение - советы знакомых	-2,01
4	побуждение - информация в СМИ (статьи, передачи)	2,33
	доверие - информация в СМИ (статьи, передачи)	2,23
5	побуждение - реклама в аптеках и медицинских учреждениях	1,60
	доверие - реклама в аптеках и медицинских учреждениях	1,23
	побуждение - информация в СМИ (статьи, передачи)	1,17
	доверие - советы знакомых	-1,59
	побуждение - советы знакомых	-2,39
6	побуждение - реклама в СМИ	2,03
	побуждение - советы фармацевта в аптеке	1,75
	доверие - реклама в аптеках и медицинских учреждениях	-1,67
	побуждение - реклама в аптеках и медицинских учреждениях	-1,78

* Для каждого фактора приведены только значимые характеристики. Факторные нагрузки стандартизованы так, что их среднее значение для каждого фактора равно нулю, а дисперсия — единице.

Интересные результаты показывает сравнение уровня доверия и побуждения каждого канала коммуникации. Почти для всех каналов они близки, т.е. респонденты адекватно оценивают влияние каналов (более всего это характерно для спонтанного решения («увидел в продаже и решил купить»)). Исключением являются врачи коммерческих медицинских учреждений, для которых побудительная сила существенно ниже декларируемого уровня доверия, а также реклама в СМИ и советы фармацевта в аптеке, для которых побудительная сила выше уровня доверия. Это означает, что назначения врачей коммерческих медучреждений пользуются доверием, однако сравнительно реже приводят к реальным покупкам; в то же время, декларируемое недоверие к рекламе в СМИ и советам фармацевтов не препятствует реальным покупкам.

Далее, исходя из распределения респондентов по выявленным факторам, определяются предпочтительные позиции в построенном пространстве побудительной силы.

Рекомендации из анализа и оценка эффекта позиционирования

Пример 2. Рекомендации из анализа областей в пространстве побудительной силы и оценка эффекта от вариантов позиционирования

В исследовании пример 1 рассмотрим сегмент потенциальных покупателей и установим возможные области позиционирования (для его привлечения), сканируя области изменения факторов с окном подходящего размера (например, 10% от размаха значений фактора). Оценка эффекта во всех возможных позициях в полном (шестимерном) пространстве побудительной силы является весьма трудоёмкой задачей. Воспользуемся ортогональностью (независимостью) построенных факторов и рассмотрим возможные позиции в отдельных плоскостях. На *рисунке 1* они представлены в плоскости факторов 1 и 2.

В пространстве побудительной силы цветными кружочками показано распределение респондентов по (категоризованным) факторам 1 и 2. Размеры кружочков пропорциональны числу респондентов с соответствующими значениями факторов. Полупрозрачные фигуры сложной формы очерчивают (многосвязную) область, в которую попадают 70% представителей целевой группы по каждому фактору. Золотистыми эллипсами отображены возможные варианты позиционирования.

Возможный эффект в указанных областях позиционирования (в смысле объёма представителей сегмента потенциальных покупателей, которые могут быть привлечены при занятии указанной позиции) приведён в *таблице 2*.

В таблице видно, что наибольший эффект достигается в позициях П₃ и П₄, что предполагает воздействие на врачей государственных медицинских учреждений с целью побудить их рекомендовать приём препарата. Неплохой результат будет получен и в позициях П₆ и П₇, в которых необходимо воздействовать на врачей коммерческих медицинских учреждений. Остальные позиции, ориентирующиеся на спонтанное решение и не тре-

бующие обращения к врачам медучреждений, менее привлекательны.

*Анализ покупательского поведения в целом
Области типичного покупательского поведения в факторном пространстве*

Пример 3. Выявление факторов и построение областей покупательского поведения сегментов целевой группы покупателей мебели и предметов интерьера

В исследовании (2) рассмотрим структуру покупательского поведения (добавив также и некоторые фрагменты потребительского поведения). Включим в анализ следующие группы данных: жизненные ситуации, повлекшие необходимость приобретения мебели (ситуации потребления); типы торговых точек, в которых респонденты предпочитают приобретать мебель; потребительские

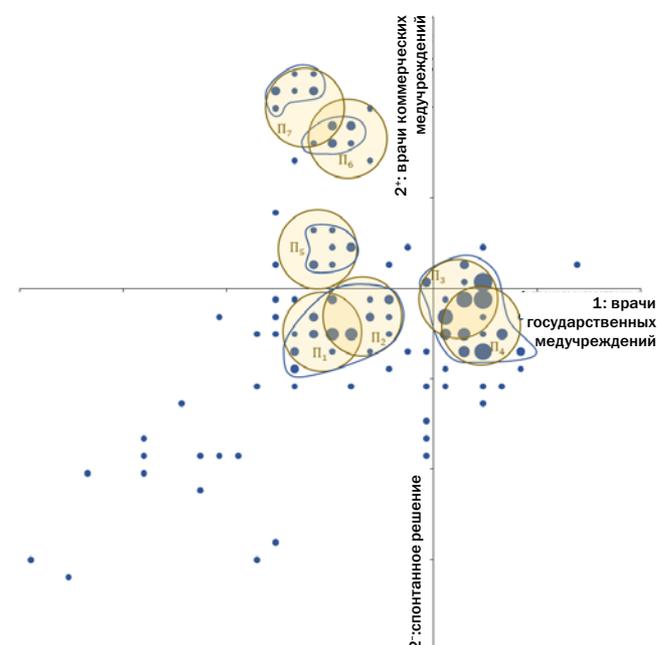


Рис. 1. Варианты позиционирования препарата для компенсации йододефицита по факторам 1 и 2 побудительной силы
Fig. 1. Drug positioning options for iodine deficiency compensation according to incentive factors 1 and 2

Таблица 2

Сравнение вариантов позиционирования препарата для компенсации йододефицита по факторам 1 и 2 побудительной силы*

Table 2. Comparison of drug positioning options for iodine deficiency compensation by incentive factors 1 and 2

Область позиционирования	Доля сегмента, %
П ₁	20,6
П ₂	22,6
П ₃	42,6
П ₄	41,9
П ₅	18,7
П ₆	12,3
П ₇	11,0

* Приведены суммарные объёмы групп потенциальных покупателей (в процентах от объёма сегмента) со значениями факторов в указанных диапазонах.

оценки представленности мебели в торговых точках; важность советов консультанта при покупке мебели; предпочитаемые страны — производители мебели; суммы, затраченные на покупку мебели и предметов интерьера.

С помощью нелинейного канонического корреляционного анализа были выявлены факторы покупательского поведения, которых оказалось шесть. Значимые нагрузки на каждый фактор получило много исходных характеристик (ввиду их большого количества), что затруднило их интерпретацию.

Наибольшие различия между сегментами целевой группы показали факторы 1 и 4, которые были интерпретированы следующим образом:

- ◆ фактор 1⁺ (в положительном направлении): «покупательское поведение, типичное для представителей среднего класса» (основная причина покупки — увеличение семьи, мебель российского производства, места покупки — обычные мебельные магазины или магазины производителей, ощущаемый недостаток предложения мебели средней ценовой категории);
- ◆ фактор 1⁻ (в отрицательном направлении): «покупательское поведение, типичное для элиты» (основная причина покупки — переезд на новую квартиру, мебель производства Испании, места покупки — элитные салоны/ студии/ бутики, ощущаемый недостаток предложения элитной/ эксклюзивной мебели);
- ◆ фактор 4⁺ (в положительном направлении): «покупатели в поисках широкого выбора мебели» (основная причина покупки — переезд на новую квартиру или увеличение семьи, мебель производства Италии, места покупки — большие мебельные салоны с широкой представленностью производителей, ощущаемый недостаток широкого выбора мебели, самостоятельное принятие решения (консультантам не доверяют));
- ◆ фактор 4⁻ (в отрицательном направлении): «покупатели в поисках эксклюзивной мебели» (основная причина покупки — ремонт квартиры или дополнение ранее купленной мебели, места покупки — мебельные выставки и элитные салоны/ студии/ бутики, ощущаемый недостаток элитной/ эксклюзивной мебели и разнообразия стран-производителей, внимание к советам консультанта в части выбора конструктивных особенностей мебели).

Области типичного покупательского поведения представителей целевой группы в плоскости факторов 1 и 4 показаны на рисунке 2.

В пространстве факторов покупательского поведения (плоскость факторов 1 и 4) отображены области покупательского поведения сегментов целевой группы (обозначенных буквами: N — no-users, L — light users, M — middle users, H — heavy users).

Для каждого сегмента координаты центра равны средним значениям факторов для представителей сегмента, размеры внутренних кругов пропорциональны численности сегментов (кроме сегмента no-users), горизонтальная и вертикальная линии с засечками ограничивают по каждому фактору интервал, в который попадают значения факторов для 70% представителей сегмента, полу-

прозрачный эллипс по каждой своей оси очерчивает предпочтения 70% представителей сегмента.

На рисунке видны особенности сегментов, во многом обусловленные спецификой исследования — опрос проводился в мебельных магазинах/ салонах среднего уровня. Соответственно, наиболее крупные покупки (heavy users) совершили представители среднего класса, в то время как представители (условно) элиты сделали небольшие покупки (light users). Что же касается лиц, не совершивших покупки (no-users), то они искали прежде всего широкий выбор мебели и предметов интерьера.

Пример 4. Показатели конфигурации областей покупательского поведения сегментов целевой группы покупателей мебели и предметов интерьера

Для ситуации Пример 3 значения показателей, характеризующих расплывчатость образов, даны в таблице 3 (определение коэффициентов — см. [4]). Представлены

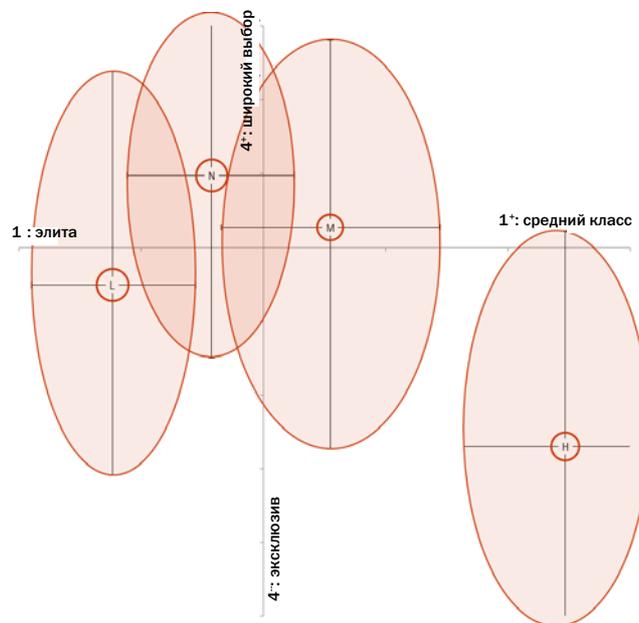


Рис. 2. Области покупательского поведения сегментов целевой группы покупателей мебели и предметов интерьера

Fig. 2. Areas of purchasing behavior of segments of the target group of buyers of furniture and interior items

Таблица 3

Показатели расплывчатости областей покупательского поведения сегментов целевой группы покупателей мебели и предметов интерьера

Table 3. Indicators of the vagueness of the areas of purchasing behavior of segments of the target group of buyers of furniture and interior items

Сегмент	Фактор						Среднее по сегменту \bar{K}_i^p
	1	2	3	4	5	6	
no-users	0,18	0,15	0,09	0,40	0,11	0,13	0,18
light users	0,18	0,16	0,10	0,54	0,09	0,18	0,21
middle users	0,24	0,17	0,10	0,46	0,14	0,19	0,22
heavy users	0,20	0,18	0,07	0,40	0,10	0,13	0,18
Среднее по фактору \bar{K}_k^p	0,20	0,16	0,09	0,45	0,11	0,16	$\bar{K}^p = 0,20$

показатели для всего пространства покупательского поведения; определение факторов 1 и 4 см. в примере 3, остальные факторы интерпретированы (исходя из значимых нагрузок от исходных характеристик) следующим образом:

- ♦ фактор 2 – приобретение мебели в связи с ремонтом квартиры, в магазинах конкретных производителей и поиск дешёвой мебели против давно запланированной покупки в магазинах с широким выбором и слабого внимания к советам консультантов;
- ♦ фактор 3 – заказ мебели через интернет, преимущественно на замену морально устаревшей/ вышедшей из моды против вынужденной покупки (предыдущая мебель вышла из строя/ сломалась);
- ♦ фактор 5 – самостоятельное (без участия консультанта) принятие решения, покупки в магазинах конкретных производителей и ощущаемый недостаток разнообразия фирм-производителей против покупок в магазинах с широким выбором и ощущаемый недостаток разнообразия стран-производителей;
- ♦ фактор 6 – покупки для загородного дома/ дачи либо для проживающих отдельно родителей/ детей/ родственников, в бутиках/ элитных салонах/ студиях либо там, где порекомендует дизайнер, против покупок на мебельных выставках и ощущаемого недостатка представленности фирм и стран-производителей, а также мебели средней ценовой категории в целом.

В основной части таблицы приведены частные коэффициенты расплывчатости K^p по каждому сегменту и фактору, в последнем столбце – средние коэффициенты расплывчатости каждой области по всем факторам \bar{K}_i^p , в последней строке – средние коэффициенты расплывчатости всех областей по каждому фактору \bar{K}_k^p .

Значение в нижней правой ячейке таблицы – средний коэффициент расплывчатости для исследуемой ситуации \bar{K}^p .

В таблице видна хорошая сформированность областей в построенном пространстве, кроме фактора 4, по которому наблюдается расплывчатость областей, особенно для сегмента *light users*. Согласно интегрированному подходу, расплывчатые области должны быть исследованы дополнительно с тем, чтобы определить характер расплывчатости. В данном случае было выяснено, что области покупательского поведения сегментов по фактору 4 не сформированы.

Коэффициенты дифференциации K^a областей покупательского поведения сегментов целевой группы по факторам 1 и 4 приведены в таблице 4, сводные показатели дифференциации – в таблицах 5–6 (определение и интерпретация коэффициентов – см. [5]).

В таблице (см. также рис. 2) видно, что фактор 1 хорошо выделяет область покупательского поведения сегментов *heavy users* и (в определённой степени) *light users*. По фактору 4 наблюдаются различия в расположении центров областей покупательского поведения сегментов, но сами области в значительной мере пересекаются (за счёт констатированной выше плохой сформированности).

И, наконец, средний коэффициент дифференциации по рассматриваемой ситуации в целом \bar{K}^a равен -0,48.

Все показатели дают объективное подтверждение заметного пересечения областей в полном пространстве покупательского поведения. Таким образом, какие-либо основания для практических рекомендаций необходимо искать, отталкиваясь от отдельных значений, не совпадающих с общей тенденцией. В частности, из таблицы 6 видно, что на базе фактора 1 можно строить поли-

Таблица 4

Коэффициент дифференциации областей покупательского поведения сегментов целевой группы покупателей мебели и предметов интерьера по отдельным факторам
 Table 4. Coefficient of differentiation of areas of purchasing behavior of segments of the target group of buyers of furniture and interior items by individual factors

Сегмент	Фактор 1				Фактор 4			
	no-users	light users	middle users	heavy users	no-users	light users	middle users	heavy users
no-users	-	-0,26	-0,23	0,33	-	-0,73	-0,53	-0,19
light users	-0,26	-	0,06	0,44	-0,73	-	-0,68	-0,34
middle users	-0,23	0,06	-	0,05	-0,53	-0,68	-	-0,51
heavy users	0,33	0,44	0,05	-	-0,19	-0,34	-0,51	-

Таблица 5

Сводные показатели дифференциации областей покупательского поведения сегментов целевой группы покупателей мебели и предметов интерьера (в разрезе пар сегментов) *
 Table 5. Summary indicators of differentiation of areas of purchasing behavior of segments of the target group of buyers of furniture and interior items (by segment pairs)

Сегмент	no-users	light users	middle users	heavy users
no-users	-	-0,63	-0,60	-0,24
light users	-0,63	-	-0,62	-0,33
middle users	-0,60	-0,62	-	-0,44
heavy users	-0,24	-0,33	-0,44	-
Среднее по сегменту \bar{K}_i^a	-0,49	-0,53	-0,55	-0,34

* Приведены усреднённые по всем факторам коэффициенты дифференциации \bar{K}_i^a пар областей. В последней строке они усреднены по всем ответным областям.

Таблица 6

Сводные показатели дифференциации областей покупательского поведения сегментов целевой группы покупателей мебели и предметов интерьера (в разрезе сегментов и факторов)*

Table 6. Summary indicators of differentiation of areas of purchasing behavior of segments of the target group of buyers of furniture and interior items (by segments and factors)

Сегмент	Фактор					
	1	2	3	4	5	6
no-users	-0,06	-0,50	-0,70	-0,48	-0,67	-0,55
light users	0,08	-0,62	-0,78	-0,59	-0,57	-0,68
middle users	-0,04	-0,64	-0,76	-0,57	-0,67	-0,63
heavy users	0,27	-0,31	-0,64	-0,35	-0,49	-0,50
Среднее по фактору \bar{K}_{ik}^2	0,06	-0,52	-0,72	-0,50	-0,60	-0,59

* Приведены усреднённые по ответным областям коэффициенты дифференциации \bar{K}_{ik}^2 по каждому фактору каждой области со всеми ответными областями. В последней строке они усреднены по всем парам областей.

тику продвижения в расчёте на разные сегменты целевой группы. В некоторой степени (см. рис. 2) для этого пригоден также и фактор 4.

Рекомендации из анализа и оценка эффекта позиционирования

Пример 5. Рекомендации из анализа конфигурации областей покупательского поведения сегментов целевой группы покупателей мебели и предметов интерьера и оценка эффекта позиционирования

В ситуации примера 4 выработать практические рекомендации необходимо с учётом двух обстоятельств:

- ♦ выборка была квотирована по реальным / потенциальным покупателям; соответственно, оценивать объёмы групп респондентов можно только внутри этих подвыборок, оценка в целом по выборке смысла не имеет;
- ♦ существенные различия между сегментами наблюдаются только по факторам 1 и 4; соответственно, позиционирование по другим факторам должно осуществляться в расчёте на всю целевую группу, без разбивки на сегменты.

Задача позиционирования мебельного салона по любому сочетанию факторов в расчёте на потенциальных покупателей (сегмент no-users) решается путём сканирования диапазона изменения значений факторов с заданным окном. Наиболее показательные позиции в плоскости факторов 1 и 4 (обозначенные через Π_i , i – порядковый номер позиции) приведены на рисунке 3. Обратим внимание, что в таком представлении можно область покупательского поведения (показанную на рисунке 2 в форме эллипса) очертить более детально.

В пространстве покупательского поведения цветными кружочками показано распределение потенциальных покупателей по (категоризованным) факторам 1 и 4. Размеры кружочков пропорциональны числу респондентов с соответствующими значениями факторов. Полупрозрачная фигура сложной формы очерчивает область, в которую попадают 70% потенциальных покупателей по каждому фактору.

Золотистыми эллипсами отображены возможные варианты позиционирования.

Потенциальный эффект в указанных областях позиционирования приведён в таблице 7. Отметим, что в данном случае эффект мог быть оценен только

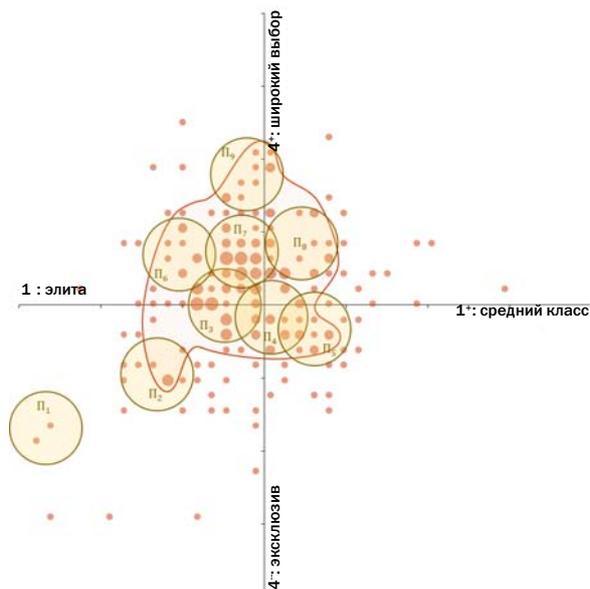


Рис. 3. Варианты позиционирования салона по продаже мебели и предметов интерьера по факторам 1 и 4 покупательского поведения
Fig. 3. Options for the positioning of the salon for the sale of furniture and interior items by factors 1 and 4 of consumer behavior

Таблица 7

Сравнение вариантов позиционирования салона по продаже мебели и предметов интерьера по факторам 1 и 4 покупательского поведения в расчёте на потенциальных покупателей*

Table 7. Comparison of salon positioning options for the sale of furniture and interior items by factors 1 and 4 of customer behavior based on potential buyers

Область позиционирования	no-users	light users	middle users	heavy users	реальные покупатели, всего
Π_1	1,0	2,5	1,8	1,6	2,0
Π_2	8,0	14,8	10,9	1,6	9,5
Π_3	38,3	34,6	20,0	6,3	21,6
Π_4	35,8	33,3	18,2	6,3	20,6
Π_5	27,9	28,7	36,8	1,0	22,2
Π_6	12,9	11,1	20,0	9,5	13,1
Π_7	30,3	30,9	21,8	3,2	19,6
Π_8	21,4	12,3	21,8	9,5	14,1
Π_9	19,9	22,2	21,8	1,6	15,6

* Приведены суммарные объёмы групп респондентов в каждом сегменте (в процентах от объёма сегмента) со значениями факторов в указанных областях.

в долях выборки, так как выручка не замерялась (представители сегмента *no-users* ничего не купили в момент исследования). Помимо оценок для сегмента *no-users*, приведены также оценки для реальных покупателей, как по сегментам, так и в целом; это сделано для того, чтобы увидеть объёмы реальных покупателей, которые могут быть привлечены *попутно* в каждой позиции.

В таблице видно:

- ♦ наибольший эффект в задаче привлечения потенциальных покупателей даст позиционирование в областях Π_3 и Π_4 ; они расположены в центре области изменения значений факторов, что предполагает *умеренную активность* по всем направлениям;
- ♦ в (попутной) задаче привлечения реальных покупателей наилучшей выглядит позиция Π_5 , для занятия которой необходимо немного усилить ощущение типичного салона и добротной мебели для *среднего класса*, в том числе за счёт качественной мебели российского производства;
- ♦ если указанные позиции и близкие к ним будут недоступны (по организационно-техническим причинам либо из-за наличия сильных конкурентов), можно рассмотреть позиции Π_9 (которая требует расширения ассортимента (прежде всего, за счёт мебели производства Италии) и снижения активности консультантов) или Π_2 (которая требует создания имиджа элитного салона с эксклюзивной мебелью, а также хорошей подготовки консультантов в части конструктивных особенностей мебели);
- ♦ сегмент *heavy users* во всех рассмотренных позициях выглядит недостижимым (это видно и из сопоставления рисунков — очерченная на рисунке 2 область покупательского поведения сегмента *heavy users* на рисунке 3 практически пуста); соответственно, превеличенное внимание к выстраиванию политики продвижения в расчёте *исключительно* на средний класс в данном случае не приведёт к положительному результату.

Для позиционирования мебельного салона в расчёте на реальных покупателей удобно рассмотреть позиционирование в центрах областей покупательского поведения сегментов (см. рис. 2); соответствующие позиции обозначены через $\Pi_i, i \in \{L, M, H\}$. В *таблице 8* приведён потенциальный эффект для каждого варианта позиционирования, вычисленный по *объёму* групп респондентов. В данном случае его можно было оценить и для потенциальных покупателей.

В таблице видно, что несмотря на чуть лучший результат для реальных покупателей в позиции Π_M , более предпочтительной выглядит позиция Π_L , так как в ней можно привлечь больший объём сегмента *no-users*.

В *таблице 9* приведён потенциальный эффект для каждого варианта позиционирования, вычисленный по *доходу*, который может быть получен от групп респондентов; соответственно, сегмент *no-users* не включён, так как его представители в момент исследования ничего не купили. В таблице дан также эффект для локального максимума распределения дохода от реальных покупателей в целом; соответствующая область позиционирования обозначена через Π_R , она расположена не-

далеко от максимума распределения для сегмента *heavy users*.

В таблице видно преимущество вариантов позиционирования в области покупательского поведения сегмента *heavy users*. Это расходится с выводами на основании таблицы 8 и подтверждает тезис о том, что расширение круга учитываемой информации может дать более адекватное описание ситуации.

Применительно к практике позиционирования в области покупательского поведения сегмента *heavy users* означает ориентацию на потребности и поведенческие паттерны *среднего класса*.

Оценка абсолютной привлекательности сегментов целевой группы

Пример 6. Оценка абсолютной привлекательности сегментов целевой группы покупателей мебели и предметов интерьера

Для получения в исследовании *Пример 3—Пример 6* оценок абсолютного объёма целевой группы по городу в целом (исследование проводилось в Москве) и объёма рынка была привлечена информация телефонного опроса. Из анализа телефонных листов было выяснено, что

Таблица 8

Сравнение вариантов позиционирования салона по продаже мебели и предметов интерьера по факторам 1 и 4 покупательского поведения в расчёте на реальных покупателей (по объёму)*
Table 8. Comparison of salon positioning options for the sale of furniture and interior items by factors 1 and 4 of consumer behavior based on real buyers (by volume)

Область позиционирования	no-users	light users	middle users	heavy users	реальные покупатели, всего
Π_L	27,4	32,1	19,0	1,6	18,8
Π_M	22,4	22,2	29,1	9,9	20,2
Π_H	3,0	1,2	12,7	33,3	14,6

* Приведены суммарные объёмы групп респондентов в каждом сегменте (в процентах от объёма сегмента) со значениями факторов в указанных областях.

Таблица 9

Сравнение вариантов позиционирования салона по продаже мебели и предметов интерьера по факторам 1 и 4 покупательского поведения в расчёте на реальных покупателей (по доходу)*
Table 9. Comparison of salon positioning options for the sale of furniture and interior items by factors 1 and 4 of consumer behavior based on real buyers (by income)

Область позиционирования	light users	middle users	heavy users	реальные покупатели, всего
Π_R	1,9	16,3	31,5	20,6
Π_L	32,1	20,0	1,3	13,5
Π_M	22,2	29,1	7,5	16,7
Π_H	1,2	12,7	32,1	19,7

* Приведён суммарный доход от групп респондентов в каждом сегменте (в процентах от дохода всего сегмента) со значениями факторов в указанных областях.

Таблица 10

Абсолютные показатели объёма и дохода от сегментов покупателей мебели и предметов интерьера
Table 10. Absolute indicators of volume and income from segments of buyers of furniture and interior items

Сегмент	Доля в целевой группе (по объёму), %	Число домохозяйств	Выручка, млн руб. в год
light users	70,6	24471	1160,9
middle users	14,3	4967	620,9
heavy users	15,1	5241	1035,6
Итого	100	34679	2817,4

покупки мебели разных классов в течение года совершили 11,7% домохозяйств. Из них мебель той ценовой категории, что была задана заказчиком, купили 7,8%. С учётом общей численности домохозяйств в городе получается, что покупки в исследуемом секторе рынка совершили представители 34 679 домохозяйств.

Из данных телефонного и массового опроса была вычислена доля каждого сегмента реальных покупателей, из соотнесения её с количеством домохозяйств — общая численность каждого сегмента; далее из численности сегментов и заявленной респондентами суммы покупки был оценён доход, который принесли сегменты — *таблица 10* (примем во внимание, что исследование проводилось несколько лет назад, и цифры соответствуют тогдашним реалиям).

Данные таблицы позволяют оценить привлекательность каждого сегмента в части того, как потенциальная выручка соотносится с затратами на его привлечение. Как видим, наименее привлекательным выглядит сегмент *middle users*, что, впрочем, не исключает его потенциальной выгоды, если затраты на его привлечение будут невысоки. Для принятия решения по рыночной ситуации в целом необходимо ещё учесть доли, занимаемые основными игроками рынка; при этом привлекательность сегментов будет определяться с учётом затрат, которые необходимо понести, чтобы вытеснить конкурентов.

Заключение (Conclusion)

Решение задач продвижения товаров/ услуг/ торговых марок/ фирм на базе информации о покупательском поведении представителей целевой группы даёт возможность учесть его особенности и выявить типичные поведенческие паттерны. Анализ структуры данных позволяет очертить области типичного покупательского поведения и оценить привлекательность позициони-

рования в них. В целом это создаёт основу для выработки подходов и способов привлечения покупателей, дающих наибольший эффект в смысле привлечённого объёма целевой группы (или отдельных сегментов) и получаемого дохода.

В настоящей работе исследован широкий набор аспектов покупательского поведения: побудительная сила каналов коммуникации, ситуации потребления, предпочитаемые типы торговых точек, потребительские оценки представленности товара в торговых точках, важность советов консультанта при покупке, предпочитаемые страны — производители товара, суммы, затраченные на покупку. Рассмотрение ограничилось анализом структуры данных, что позволило исследовать покупательское поведение само по себе во всей полноте.

Следующий шаг исследования предполагает анализ покупательского поведения в связи с другими классами характеристик, измеряемых в маркетинговых исследованиях.

Поступила в редакцию / Received 02.12.2025
После доработки / Revision 13.01.2026
Принята к публикации / Accepted 20.01.2026

ИСТОЧНИКИ (References)

1. Закускин, С. В. Интегрированный подход к описанию покупательского поведения представителей целевой группы. Часть 1. Отдельные аспекты / С. В. Закускин // Практический маркетинг. — 2025. — № 12(342). — С. 21-29. — DOI 10.24412/2071-3762-2025-12342-21-29.
2. Закускин, С. В. Интеграция маркетинговых коммуникаций на основе анализа потребительских предпочтений / С. В. Закускин // Российское предпринимательство. — 2018. — Т. 19, № 6. — С. 1913-1938. — DOI 10.18334/rp.19.6.39184.
3. Закускин, С. В. Оценка относительной и абсолютной привлекательности сегментов целевой группы / С. В. Закускин // Маркетинг и маркетинговые исследования. — 2020. — № 2. — С. 92-102. — DOI 10.36627/2074-5095-2020-2-2-92-102. — EDN UJQWNR.
4. Закускин, С. В. Анализ сформированности рыночных образов / С. В. Закускин // Креативная экономика. — 2020. — Т. 14, № 6. — С. 1115-1136. — DOI 10.18334/ce.14.6.110524.
5. Закускин, С. В. Анализ дифференциации рыночных образов / С. В. Закускин // Креативная экономика. — 2020. — Т. 14, № 7. — С. 1447-1466. — DOI 10.18334/ce.14.7.110667.

АТРИБУТ «РОССИЙСКОЕ ПРОИСХОЖДЕНИЕ ПРОДУКЦИИ» В МАРКЕТИНГОВОЙ ЦЕННОСТИ ПРОМЫШЛЕННОГО В2В-РЫНКА РОССИИ

The «Russian origin of products» attribute in the marketing value of the Russian industrial B2B market



Резникова Людмила Александровна,
магистр маркетинга, Директор ООО «Русстройкомплект»; г.Москва, г.Зеленоград, Россия, Панфиловский проспект 10

Reznikova Lyudmila Aleksandrovna,
Master of Marketing, Director of Russtroykomplekt LLC; 10 Panfilovsky Prospekt, Zelenograd, Moscow, Russia
dialog-plus@list.ru
<https://orcid.org/0009-0008-1372-2092>



Резников Михаил Александрович,
аспирант, Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»; г. Москва, Россия, Каширское шоссе, д. 31

Reznikov Mikhail Aleksandrovich,
PhD student, National Research Nuclear University «MEPhI»; 31 Kashirskoe highway, Moscow, Russia
ReznikovM.A@yandex.com
<https://orcid.org/0009-0009-6318-7849>

Цель исследования – выявить способы включения атрибута «российское происхождение продукции» в структуру ценности промышленных В2В-поставщиков на внутреннем рынке России и систематизировать их типы. На материале маркетинговых коммуникаций девяти компаний электротехнической и машиностроительной отраслей проведён качественный контент-анализ множественных кейсов. Показано, что атрибут не образует самостоятельную компоненту ценности, а проявляется через эксплуатационную, сервисную, риск- и институциональную составляющие; критериям маркетинговой ценности он соответствует только при связке с конкретными выгодами заказчика. Усиление институциональных ограничений повысило значимость атрибута как рыночного сигнала и сопровождается признаками ослабления «ловушки» импортозависимости через изменение стимулов участников рынка. Научная новизна исследования состоит в эмпирической типологизации моделей использования атрибута отечественности и в интерпретации его роли как механизма перераспределения транзакционных издержек. Ограничение исследования связано с опорой на открытые источники и отсутствием опросных и количественных процедур, что задаёт рамки полученных выводов.

Ключевые слова: маркетинговая ценность В2В; промышленный В2В-рынок; отечественная промышленная продукция; импортозависимость; институциональные ограничения; транзакционные издержки; маркетинговые коммуникации; импортозамещение.

The purpose of the study is to identify ways to include the attribute «Russian origin of products» in the value structure of industrial B2B suppliers in the domestic market of Russia and to systematize their types. Based on the marketing communications of nine companies in the electrical engineering and machine-building industries, a qualitative content analysis of multiple cases was conducted. It is shown that the attribute does not form an independent component of value, but manifests itself through operational, service, risk and institutional components.; it meets the criteria of marketing value only when linked to the specific benefits of the customer. The strengthening of institutional constraints has increased the importance of the attribute as a market signal and is accompanied by signs of a weakening of the «trap» of import dependence through a change in the incentives of market participants. The scientific novelty of the research consists in the empirical typologization of models of the use of the attribute of fatherland and in the interpretation of its role as a mechanism for the redistribution of transaction costs. The limitation of the study is due to the reliance on open sources and the lack of survey and quantitative procedures, which sets the framework for the conclusions.

Keywords: B2B marketing value; industrial B2B market; domestic industrial products; import dependence; institutional constraints; transaction costs; marketing communications; import substitution.

Введение (Introduction)

До 2022 года российский промышленный В2В-рынок во многом зависел от импортного оборудования и комплектующих. Из-за санкций, ограничения доступа к зарубежным технологиям и перебоев в поставках ситуация изменилась: одни компании используют параллельный импорт, другие переходят на отечественные решения.

Курс на импортозамещение и приоритет отечественной продукции с 2014 года закреплены в нормативной базе, включая 44-ФЗ и 223-ФЗ, а также отраслевые перечни и реестры. Усиление приоритета сопровождалось ростом требований к поставщикам, решениям и сервису. Но в ряде сегментов сохранялась высокая импортозависимость, а эксплуатация и проектирование опирались на зарубежную базу.

В этих условиях применима концепция институциональной ловушки, по В. М. Полтеровичу, на рынке за-

крепились устойчивое равновесие с долгосрочными издержками, при котором участники избегают первыми менять сложившиеся практики [1]. Недостаточная уверенность профессиональных закупщиков в качестве и совместимости отечественных решений с действующими технологическими цепочками поддерживает ориентацию на импорт и сохраняет прежнюю конфигурацию поставок.

Д. Норт определяет институты как «правила игры» [2] формальные и неформальные нормы, которые задают рамки взаимодействия экономических агентов и структуру их стимулов. Институты снижают неопределённость, но не обязательно гарантируют экономическую эффективность [3]. Существенная часть ресурсов в хозяйственной системе уходит на измерение свойств товара, защиту прав и контроль исполнения договорённостей. В теории транзакционных издержек О. Уильямсона такие затраты разделяются на два типа: издержки

ex ante связаны с поиском партнёров и согласованием условий, издержки *ex post* — с адаптацией, контролем, разрешением конфликтов [4]. В технически сложных B2B-сегментах значение таких издержек повышается.

В. Л. Тамбовцев различает два механизма институциональных изменений: принудительное внедрение новых правил через решения государства и их добровольное принятие хозяйствующими субъектами в результате собственного экономического выбора [5]. Устойчивость новых правил зависит от того, снижают ли они неопределённость и транзакционные издержки.

Ценность для клиента выступает центральной категорией маркетингового анализа. В. Зейтхмаль определяет воспринимаемую ценность как оценку полезности продукта на основе сопоставления выгод и денежных и неденежных издержек [6].

Для B2B-контекста Дж. Улага, У. Чакур [7] развивают этот подход и описывают ценность промышленного заказчика через продуктовую, экономическую, сервисную и риск-компоненты в сравнении с альтернативами.

В сервис-доминантном подходе К. Гренрооса [8], С. Варго и Р. Люша [9] — ценность формируется в процессе использования решения *value-in-use*, а не в момент сделки. Поэтому для B2B-рынка важны не только технические параметры, но и то, как решение встроено в практику работы клиента, и как поставщик поддерживает его на протяжении жизненного цикла.

Л. А. Данченко и А. В. Апатова [10] рассматривают формирование ценности на B2B-рынке в процессе взаимодействия сторон. Авторы выделяют продуктовую, экономическую, сервисную, социальную и альтруистическую ценность и подчёркивают роль вовлечённости и коммуникаций. Для настоящего исследования важны два положения: роль коммуникаций как инструмента формирования воспринимаемой ценности и значимость долгосрочных эффектов взаимодействия поставщика и заказчика.

В дальнейшем под включением атрибута «российское происхождение продукции» в маркетинговую ценность для внутреннего B2B-клиента будем понимать случаи, когда его использование в коммуникациях компании связано с конкретными выгодами для промышленного заказчика: сроки поставки, снижение санкционных и логистических рисков, упрощение сервиса, доступ к закупочным процедурам. В противном случае атрибут рассматривается как формальная характеристика, не входящая в структуру воспринимаемой ценности.

Таким образом, теоретическая рамка исследования сочетает:

- ◆ институциональный подход (институты, транзакционные издержки, институциональные ловушки, механизмы изменения институтов);
- ◆ маркетинговые концепции воспринимаемой ценности в B2B-сегменте, включая логику *value-in-use*.

В российской литературе подробно рассматриваются импортозамещение и приоритет отечественной продукции, а также подходы к анализу ценности для промышленного заказчика. При этом почти отсутствуют

эмпирические исследования, связывающие атрибут «российское происхождение продукции» с конкретными компонентами воспринимаемой ценности на внутреннем B2B-рынке и с практиками маркетингового позиционирования промышленных компаний. В связи с этим возникает исследовательский вопрос: в какой мере атрибут «российское происхождение продукции» сохраняет декларативный характер, а в какой начинает функционировать как маркетинговая ценность в коммуникациях на внутреннем B2B-рынке России?

Цель исследования — выявить и описать, в каких формах атрибут «российское происхождение продукции» включается в маркетинговую ценность промышленных B2B-компаний на внутреннем рынке России и какие признаки институционализации этого атрибута как маркетинговой ценности проявляются в коммуникациях.

Для достижения цели решаются следующие задачи:

1. На основе работ по институциональной экономике и маркетингу ценности сформировать аналитическую рамку исследования атрибута «российское происхождение продукции» в контексте внутреннего B2B-рынка России.
2. Описать институциональный контекст импортозамещения и приоритета отечественной продукции, а также действующие механизмы приоритета и их влияние на стимулы участников рынка.
3. Провести качественный анализ открытых маркетинговых коммуникаций и позиционирования ряда промышленных компаний, работающих в сегментах электротехники, машиностроения и смежных отраслей. Выделить случаи использования атрибута «российское происхождение продукции» в качестве элемента ценностного предложения.
4. Систематизировать типовые модели включения атрибута «российское происхождение продукции» в структуру воспринимаемой ценности — от декларативного упоминания до интеграции в эксплуатационные, экономические, сервисные и риск-компоненты ценности.
5. Обсудить признаки тенденции к институционализации данного атрибута как маркетинговой ценности, а также ограничения и риски, связанные с таким процессом.

Научная новизна исследования заключается в выявлении типовых моделей интеграции атрибута отечественного происхождения продукции в ценностное предложение промышленных компаний, что ранее не получало отражения в литературе.

Материалы и методы (Materials and Methods)

Исследование носит качественный характер и основано на множественном кейс-анализе целенаправленно сформированной выборки. Объектом исследования выступили открытые маркетинговые тексты девяти промышленных компаний, работающих на внутреннем B2B-рынке России в электротехнической, машиностроительной и смежных отраслях. Все компании ориентированы на корпоративных заказчиков, участвуют в комплексных проектах и позиционируют себя как поставщики

«российских решений». Выборка соответствует задачам качественного анализа и не претендует на количественную репрезентативность рынка.

В результате сравнительного анализа выделены четыре модели использования атрибута «российское происхождение продукции». Шесть компаний представлены в статье в виде анонимизированных кейсов-прототипов, ещё три использованы для проверки устойчивости интерпретации без индивидуального описания. Чтобы минимизировать репутационные и правовые риски, реальные названия компаний не раскрываются. В тексте используются условные обозначения «Компания А» — «Компания I» с указанием отрасли и роли в проектах, что позволяет оценить релевантность выборки и воспроизводимость подхода.

В выборку включены компании, для которых одновременно выполняются следующие условия:

- 1) компания позиционирует себя как поставщика решений для промышленного B2B-сегмента;
- 2) в открытых коммуникациях присутствуют формулировки, связанные с использованием атрибута «российское происхождение продукции» и его смысловых аналогов: «российское производство», «отечественный производитель», «импортозамещение», «локализация производства» и т.п.;
- 3) по компаниям доступен достаточный объём материалов для анализа: официальный сайт, каталоги и презентации, пресс-релизы, описания реализованных проектов, публичные новости и интервью.

Источники данных включают:

- ♦ официальные сайты компаний: разделы «О компании», описания продуктов и решений, новости, материалы о проектах;
- ♦ электронные каталоги и презентационные материалы в открытом доступе;
- ♦ публикации компаний в отраслевых СМИ и на профильных порталах;
- ♦ информацию о компании в контексте госзакупок и программ импортозамещения, если она дополняет картину позиционирования.

Анализ ограничен временным интервалом с 2014 года (момента объявления курса на импортозамещение и запуска ключевых механизмов приоритета отечественной продукции) и включает материалы, относящиеся к этапу усиления санкций после 2022 года. Для каждой компании анализируются актуальные на момент исследования коммуникации, а при наличии — более ранние материалы, позволяющие зафиксировать изменения позиционирования и риторики.

Процедура анализа:

1. Выделение фрагментов для анализа.

Для каждой компании отбираются фрагменты текстов, содержащие упоминание атрибута «российское происхождение продукции» и его смысловых аналогов. Для каждого фрагмента фиксируется: раздел сайта или тип документа, предполагаемая целевая аудитория, связанный продукт или решение, к которому относится сообщение.

2. Контекст использования и институциональные отсылки.

Для каждого выделенного фрагмента фиксировалось, с чем компания связывает атрибут отечественности: качество, надёжность, сроки поставки, сервис, цена. Дополнительно отмечалось, выполняет ли указание на «российское происхождение» функцию институционального сигнала, который подтверждает доступ к определённым режимам закупок, участие в программе импортозамещения и снижает транзакционные издержки, или остаётся нейтральным описанием страны происхождения.

3. Картирование атрибута в структуре воспринимаемой ценности.

Для каждого кейса строилась аналитическая матрица. По одной оси располагались компоненты воспринимаемой ценности промышленного заказчика. Состав компонентов опирался на подходы, определяющие маркетинговые концепции воспринимаемой ценности в B2B-сегменте, а также на типологию ценностей. Для целей исследования указанные подходы были сведены к следующим блокам:

- ♦ продуктовая/эксплуатационная ценность: соответствие техническим требованиям, надёжность работы, совместимость с существующими системами;
- ♦ сервисная ценность: удобство взаимодействия, предсказуемость поставок, качество технической поддержки;
- ♦ риск-компонента ценности: риск срыва поставок, отказов, санкционных и логистических ограничений;
- ♦ институционально-регуляторная ценность: возможность участия в закупках по 44-ФЗ, 223-ФЗ, соответствие реестрам и отраслевым требованиям;
- ♦ экономическая ценность: влияние на совокупные издержки владения и результативность деятельности заказчика.

По другой оси матрицы фиксировались типы использования атрибута: формальное упоминание, акцент на локализации, ссылки на реестры и программы, привязка к эксплуатационным характеристикам, к сервису, к снижению рисков и т.д. Такой формат позволяет зафиксировать, в какие компоненты ценности атрибут встроен и как именно он в них проявляется. Полные матрицы по отдельным кейсам в статье не приводятся, далее представлены агрегированные результаты по выделённым моделям.

4. Сравнительный анализ кейсов.

На следующем шаге проводилось сопоставление полученных матриц по компаниям. Сравнивались:

- ♦ степень интеграции атрибута в различные компоненты ценности;
- ♦ преобладающие типы использования атрибута в коммуникациях;
- ♦ наличие или отсутствие связи между атрибутом и элементами *value-in-use*: надёжность в эксплуатации, управляемость сервисом, снижение рисков;
- ♦ динамика риторики во времени, в том числе возможное смещение акцентов от импортного оборудования к отечественным решениям.

На этой основе были выделены типовые модели использования атрибута «российское происхождение продукции» в позиционировании В2В-поставщиков.

5. Проверка устойчивости и воспроизводимости интерпретаций.

Для проверки устойчивости интерпретаций проведено повторное сопоставление атрибутов и контекстов их использования между компаниями внутри каждой модели. Это позволило выделить признаки, характерные для типа в целом, и отделить их от индивидуальных особенностей конкретных компаний.

На данном этапе институциональная рамка использовалась для оценки того, отражает ли атрибут отечественности преимущественно формальные требования закупочных режимов и реестров, либо начинает выполнять функцию реально работающего института, снижающего неопределённость и транзакционные издержки во взаимодействии поставщика и заказчика.

Ограничения исследования.

Исследование опирается на открытые источники и не включает опросы или интервью с представителями компаний-заказчиков. Анализ фиксирует декларативную структуру ценностного предложения и институциональное позиционирование поставщиков. Это сужает возможности распространения полученных выводов на весь рынок. В то же время такая схема наблюдений воспроизводима для других выборок компаний и может служить основанием для последующих исследований, которые дополняют анализ данными опросов, глубинными интервью и количественными методами.

Результаты (Results)

Модель 1: Крупный производитель с развитой производственной базой в России (Компании А, В)

1.1 Характеристика типа.

К этой модели относятся крупные производители, участвующие в крупных промышленных проектах. Тип иллюстрируется кейсами Компаний А и В. В коммуникациях компании акцентируют наличие производственных площадок на территории России, полный или почти полный производственный цикл, опыт работы с крупными заказчиками и сложными техническими объектами.

1.2 Использование атрибута отечественности:

В материалах компаний встречаются формулировки вида:

- ♦ «Двигатели разрабатываются и производятся в России»;
- ♦ «Конструкция учитывает условия эксплуатации на российских объектах»;
- ♦ «Предприятие имеет полный цикл производства» и «собственные конструкторские и технологические службы».

Отдельный акцент сделан на сервисе. Указываются возможности капитального и текущего ремонта, наличие на складах запасных частей, сопровождение на протяжении всего срока службы. В текстах прямо отмечается, что производство в России обеспечивает:

- ♦ соблюдение российских стандартов и отраслевых требований;

- ♦ более быстрые изменения по запросу заказчика;
- ♦ сокращение сроков поставки и ремонта за счёт локального производства и сервиса.

1.3 Картирование в компоненты ценности.

По результатам картирования:

- ♦ В эксплуатационно-продуктовой компоненте отечественность рассматривается как признак решения, изначально спроектированного под российские условия эксплуатации.
- ♦ В сервисной компоненте отечественность поддерживается аргументами о локальных сервисных центрах, инженерной поддержке на площадке заказчика и наличии складских запасов.
- ♦ В риск-компоненте отечественное производство подаётся как фактор снижения зависимости от внешней логистики и санкционных ограничений.
- ♦ В институциональной компоненте упоминания отечественности присутствуют фоном как условие участия в проектах с требованиями по происхождению продукции, но не выступают основным аргументом.

1.4 Динамика риторики.

В более ранних материалах основной акцент делается на сотрудничестве с зарубежными брендами и использовании импортного оборудования. В более поздних материалах доля ссылок на «российское производство», «отечественные разработки» и участие в программах импортозамещения заметно возрастает.

Модель 2: Поставщик для инфраструктурных проектов и госзакупок (Компания С)

2.1 Характеристика типа.

К этой модели относятся крупные производители силового и высоковольтного оборудования, активно работающие с инфраструктурными проектами, госкорпорациями, сетевыми и энергетическими компаниями. Значительная часть выручки формируется за счёт участия в госзакупках и в отраслевых программах импортозамещения. Данный тип иллюстрируется кейсом Компании С.

2.2 Использование атрибута отечественности.

В коммуникационных материалах компании:

- ♦ указывается включение продукции в национальные и отраслевые реестры;
- ♦ отражается участие в государственных и отраслевых программах импортозамещения;
- ♦ выделяются формальные статусы, связанные с производством на территории России, в том числе наличие документов, подтверждающих «российское происхождение продукции».

Отечественность прямо увязывается с:

- ♦ возможностью участия заказчика в проектах с формальными требованиями к происхождению оборудования;
- ♦ соответствием нормативным документам и отраслевым стандартам;
- ♦ подтверждённым опытом применения на критически значимых объектах.

2.3 Картирование в компоненты ценности.

- ♦ Эксплуатационно-продуктовая и сервисная компоненты: упор делается на надёжность оборудования

и техническую поддержку. Связь с отечественностью здесь менее прямолинейна и выполняет, скорее, под-держивающую роль.

- ♦ Риск-компонента: «российское происхождение про-дукции» связывается со снижением санкционных и экспортно-контрольных рисков для заказчика.
- ♦ Институциональная компонента: атрибут выступает ключевым условием допуска к закупочным процедурам и проектам, в которых участие без подтверждённого происхождения продукции невозможно.

2.4 Динамика риторики.

После усиления санкций и ужесточения требований к использованию российской продукции в инфраструктурных проектах доля коммуникаций, отсылающих к им-портозамещению, реестрам и «российскому происхож-дению», заметно возрастает.

Атрибут отечественности всё чаще используется как один из признаков соответствия формальным требова-ниям проектов и программ импортозамещения.

Модель 3: Инжиниринговые и системные компании с акцентом на «российские решения» (Компании E, F; контрольный кейс)

3.1 Характеристика типа.

К этой модели относятся инжиниринговые и про-ектные организации, интеграторы и производители оборудования, которые предлагают комплексные ре-шения для промышленной автоматизации, силовой электроники и смежных областей. Тип иллюстриру-ется кейсами компаний E, F и контрольным кейсом декларативной отечественности. В коммуникациях используются формулировки «российские реше-ния», «отечественные разработки», «локализован-ные системы».

Компонентная база предлагаемых решений часто сме-шанная: часть узлов и компонентов производятся за рубежом, ключевая инженерия, проектирование и адап-тация осуществляются в России.

3.2 Использование атрибута отечественности.

В коммуникационных материалах компаний:

- ♦ подчёркивается «российская инженерная школа», наличие собственных конструкторских и проектных компетенций;
- ♦ акцентируется способность адаптировать решения к требованиям конкретного заказчика;
- ♦ «российские решения» связываются с гибкостью, коротким циклом изменений и возможностью мо-дификации под объект.

Атрибут «российские решения» используется как мар-кер:

- ♦ управляемости жизненного цикла на стороне оте-чественного разработчика;
- ♦ большей предсказуемости сервисной поддержки и модернизации;
- ♦ сниженной зависимости от внешних поставщиков при дальнейшем сопровождении.

3.3 Картирование в компоненты ценности.

- ♦ В эксплуатационно-продуктовой компоненте отече-ственность привязана к адаптации под конкретный объект и условия эксплуатации.

- ♦ В сервисной компоненте подчёркивается доступность инженеров, возможность доработки, обновления и интеграции систем.

- ♦ В риск-компоненте отечественная инженерия описы-вается как фактор, снижающий риски «зависания» системы из-за недоступности зарубежных постав-щиков.

- ♦ В институциональной компоненте акцент слабее: оте-чественность чаще описывается через инженерную составляющую, а не через формальные реестры.

3.4 Динамика риторики.

В более ранних материалах основное внимание уде-лялось техническим параметрам, инновационности ре-шений и совместимости с оборудованием ведущих ми-ровых производителей. Упоминания о российской ло-кализации носили вспомогательный характер. В акту-альных материалах усиливается доля формулировок «российская разработка», «решения отечественного производства», подчёркиваются инженерные компетен-ции российских специалистов, локальный сервис. Оте-чественность начинает выступать одним из ключевых аргументов, связанных со снижением регуляторных рис-ков, адаптивностью и управляемостью решений для рос-сийских заказчиков.

Контрольный кейс декларативной отечественно-сти.

В одном из кейсов компания активно использует фор-мулировки «собственная разработка» и «российский продукт», при этом в открытых источниках указана зна-чительная доля импортируемых узлов и комплектующих. В коммуникациях подчёркиваются российская сборка, адаптация и сервис при сохраняющейся зависимости от зарубежных компонентов.

Модель 4: Отечественность без брендинга — ло-кальный производитель с репутацией (Компания H и сопоставимые фирмы)

4.1 Характеристика типа.

К этой модели относятся небольшие и средние россий-ские производители нишевых комплектующих и узлов для промышленного оборудования. Тип иллюстрирует-ся кейсом Компании H и компаний, сходных по характе-ристикам. Для них характерны:

- ♦ ориентация на стабильный круг B2B-клиентов;
- ♦ производство на российских площадках;
- ♦ ограниченная инвестиционная и маркетинговая активность;
- ♦ отсутствие ярко выраженной стратегии брендинга.

4.2 Использование атрибута отечественности.

В коммуникационных материалах компаний:

- ♦ редко встречаются прямые указания на российское производство и местоположение производственных площадок;
- ♦ подчёркивается опыт работы на российском рынке и знание специфики применения изделий;
- ♦ отечественность упоминается, но не выводится в ка-честве главного лозунга.

Основной акцент делается на:

- ♦ конкретных эксплуатационных характеристиках продукции;

- ♦ стабильности поставок;
- ♦ возможности быстрого изготовления и поставки нужного заказчику объема.

4.3 Картирование в компоненты ценности.

- ♦ В эксплуатационно-продуктовой компоненте основной упор делается на надёжность и устойчивость характеристик в реальных условиях работы оборудования.
- ♦ В сервисной компоненте подчёркивается оперативное взаимодействие, короткие сроки производства и поставки, гибкость под запросы клиентов.
- ♦ В риск-компоненте отечественность связана с сокращением логистических рисков и удобством взаимодействия с локальным поставщиком.
- ♦ Институциональная компонента выражена слабо: компании, как правило, не заявляют ведущую роль в госзакупках и работают преимущественно с промышленными заказчиками через прямые контакты или дистрибьюторские каналы.

4.4 Динамика риторики.

Компаниям этого типа свойственна сдержанная динамика коммуникаций. В более ранний период материалы могли не содержать прямых указаний на «российское производство»; предполагалось, что это очевидно из контактов и географии деятельности. После усиления повестки импортозамещения и санкционных ограничений на главных страницах сайтов появляются упоминания отечественности и указания на опыт замены импортных аналогов. Сводные результаты картирования представлены в *таблице*.

Обсуждение (Discussion)

Полученные результаты подтверждают исходное положение исследования: атрибут «российское происхождение продукции» не образует самостоятельную компоненту ценности, а включается в уже описанные в научной литературе элементы воспринимаемой ценности промышленного заказчика.

Кейс-анализ фиксирует изменение логики использования атрибута: от преимущественно формального таможенно-правового определения страны происхождения к его включению в структуру ценностного предложения. В рассмотренных моделях отечественность связывается с:

- ♦ эксплуатационно-продуктовой ценностью — через адаптацию к российским условиям эксплуатации, со-

ответствие национальным стандартам, возможность модификации решений под требования заказчика (Модели 1, 3, 4);

- ♦ сервисной ценностью — через локальные сервисные центры, доступность инженерной поддержки, короткие сроки ремонта и поставки (Модели 1–4);
- ♦ риск-компонентой — через снижение санкционных и логистических рисков, уменьшение вероятности срыва поставок и осложнений с сервисом (Модели 1–3);
- ♦ институциональной ценностью — через возможность участия в госзакупках и в программах импортозамещения (Модель 2).

Полученные результаты согласуются с подходами воспринимаемой ценности для *B2B*, где ценность рассматривается как результат сопоставления выгод, получаемых заказчиком, и совокупностью жертв. В рассмотренных кейсах «российское производство» становится элементом ценностного предложения там, где компания прямо увязывает его с сокращением сроков поставки, снижением рисков и упрощением доступа к закупкам. Без явной связки с выгодами и жертвами клиента атрибут трактуется как описательная характеристика и не включается в структуру воспринимаемой ценности.

С точки зрения сервис-доминантной логики, значение ценности отечественности приобретает на уровне *value-in-use*, когда компании связывают её с управляемостью жизненного цикла решения, доступностью инженеров и возможностью кастомизации (Модель 3, частично Модели 1,4). Там, где отечественность фиксируется только через формальные статусы (Модель 2, контрольный кейс), она почти не затрагивает содержание ценности в употреблении.

Институциональный подход позволяет интерпретировать наблюдаемую динамику как частичный выход из институциональной ловушки импортозависимости. Формальные институты импортозамещения и приоритета отечественной продукции, сформированные после 2014 года, долгое время существовали наряду с устойчивой практикой опоры на импортную базу.

Результаты по моделям показывают, что усиление санкций и ограничений изменило структуру стимулов. Для части компаний акцент на отечественности стал не только формальным условием участия в закупках, но и способом перераспределения транзакционных издержек:

Таблица

Встраивание атрибута «российское происхождение продукции» в компоненты воспринимаемой ценности
Table. Embedding the attribute «Russian origin of products» in the components of perceived value

Компонента ценности/ Модель	Продуктовая ценность	Сервисная ценность	Риск-компонента	Институциональная компонента	Экономическая компонента
Модель-1	•	•	о	(ф)	(к)
Модель-2	о	о	•	•	(к)
Модель 3	•	•	•	о	(к)
Модель 4	•	•	о	(ф)	(к)

Условные обозначения:

• — сильная, явно артикулированная связь атрибута с компонентой ценности.

о — умеренная, контекстная связь; атрибут упоминается, но не как главный аргумент.

(ф) — атрибут присутствует фоном, как допущение или контекст.

(к) — связь проявляется косвенно через совокупный эффект, но в коммуникациях прямо не выделяется

- ♦ в Модели 1, 4. отечественное производство связывается с меньшими логистическими рисками и более простым сервисом;
- ♦ в Модели 2 подтверждённое «российское происхождение» становится условием доступа к ряду проектов и реестров;
- ♦ в Модели 3 отечественная инженерия снижает риск потери контроля над жизненным циклом решения.

Формальное требование к происхождению товара, таким образом, начинает выполнять роль институционального ресурса, который компании сознательно используют в позиционировании. Это частично подтверждает тезис о том, что принудительное изменение правил создаёт рамку, но устойчивость нового института появляется тогда, когда соблюдение этих правил становится выгодным для участников рынка. В рассмотренных кейсах такие выгоды описываются именно через компоненты воспринимаемой ценности: риски, сервис, эксплуатационные свойства.

Кейс-анализ позволяет выделить два уровня использования атрибута «российское происхождение продукции»:

- ♦ *содержательный* уровень — отечественность напрямую связана с эксплуатационными показателями, сервисом, рисками или институциональным доступом;
- ♦ *декларативный* уровень — атрибут фиксируется стандартной формулировкой «российский продукт», «собственная разработка», при этом связь с выгодами клиента явно не раскрывается.

В Модели 4 отечественность выступает скорее «фоном доверия»: компании не выводят её в центральный лозунг, но предполагают, что локальный статус производителя понятен заказчикам.

Контрольный кейс демонстрирует вариант декларативного позиционирования при сохранении значительной доли импортируемых узлов. В рамках данного исследования этот случай фиксируется как особый тип использования атрибута; оценка его влияния на доверие заказчиков требует отдельного эмпирического исследования.

С точки зрения маркетинговой теории ценности, даже декларативное использование атрибута свидетельствует о социальном признании его значимости: компании включают «российское происхождение товара» в коммуникации, потому что ожидают интерес к этому признаку со стороны контрагентов. Соответственно, наличие признака того, что атрибут закрепился как социально ожидаемый сигнал на рынке. Однако в терминах ценности для клиента атрибут становится полноценным элементом маркетинговой ценности только тогда, когда он связан с конкретными выгодами и жертвами клиента. В логике маркетинга совместного создания ценности такая ситуация несёт риск эрозии доверия: если заявленная отечественность не поддерживается устойчивыми выгодами для клиента, это снижает долгосрочную воспринимаемую ценность отношений.

С институциональной точки зрения данный кейс отражает ситуацию, когда формальное следование институциональной рамке опережает фактическое изменение практик. В терминах транзакционных издержек атрибут

отечественности в таких случаях может, как снижать издержки поиска и контроля, если связан с прозрачными и проверяемыми практиками, так и увеличивать их, если используется декларативно и требует дополнительной проверки.

Следовательно, декларативное использование атрибута «российское происхождение продукции» не позволяет считать данный атрибут устойчивой положительной характеристикой ценностного предложения и подчёркивает необходимость его содержательного наполнения.

В *типологии ценности* атрибут отечественности в рассмотренных кейсах чаще всего проявляется в трёх видах ценности:

- ♦ *экономической* — за счёт влияния на совокупные затраты владения, - снижение вероятности срыва поставок, простоя оборудования, усложнения сервисного обслуживания;
- ♦ *сервисной* — через удобство взаимодействия с локальным поставщиком, доступность инженерной поддержки и запасных частей;
- ♦ *социально-деловой* — через формирование доверия и устойчивых отношений в цепочке поставок, особенно в кейсах типа Модели 4, где отечественность выступает «фоном доверия».

Таким образом, атрибут «российское происхождение продукции» включается в уже существующие элементы воспринимаемой ценности промышленного клиента и участвует в процессах совместного создания ценности: через устойчивое взаимодействие, взаимную адаптацию и формирование ожиданий надёжности.

Ограничения исследования

Полученные результаты следует интерпретировать с учётом ряда ограничений:

- ♦ Ограниченность выборки. Анализ охватывает девять компаний в электротехническом, машиностроительном и смежных сегментах. Это даёт основание говорить о типовых моделях, но не позволяет делать статистически репрезентативные выводы по всему внутреннему B2B-рынку России.
- ♦ Использование только открытых коммуникаций компаний в роли поставщиков. Даже в тех случаях, когда организации одновременно являются и заказчиками на других участках цепочки, в анализ включены только тексты, адресованные их клиентам, а не внутренние закупочные критерии и оценки.
- ♦ Текущий этап институциональных изменений. Наблюдаемая конфигурация формируется в условиях продолжающихся структурных сдвигов и институциональных настроек. Характер и устойчивость выявленных моделей могут меняться по мере развития программ импортозамещения и практик локализации.

Перспективные направления дальнейших исследований

- ♦ количественная проверка выявленных моделей на расширенной выборке компаний и отраслей;
- ♦ опросы и интервью с представителями закупочных центров и технических служб для проверки соответствия

- ◆ декларируемой и реально воспринимаемой ценности;
- ◆ анализ динамики изменения риторики и практик локализации во временном разрезе с привязкой к ключевым институциональным событиям;
- ◆ сравнительное исследование сегментов, где участие в госзакупках является ключевым каналом сбыта, и сегментов, где оно играет вспомогательную роль.

Заключение (Conclusion)

В результате исследования установлено, что атрибут «российское происхождение продукции» на внутренних промышленных B2B-рынках России не формирует отдельную компоненту ценности, а встраивается в уже описанные в научной литературе эксплуатационную, сервисную, риск- и институциональную составляющие.

Выделены четыре модели его использования, различающиеся степенью связи атрибута с эксплуатационными характеристиками решений, сервисом, рисками и доступом к проектам с формальными требованиями к происхождению продукции.

Результаты указывают на смещение акцентов: от преимущественно формального понимания отечественности как юридического признака к её использованию как элемента ценностного предложения. При этом у части компаний сохраняется разрыв между содержательным и декларативным уровнями использования атрибута. В ряде кейсов отечественность подкрепляется конкретными выгодами для заказчика, в других — выступает

стандартной формулой без явной увязки с результатами для клиента. Это не позволяет считать атрибут устойчивой положительной характеристикой ценности и подчёркивает необходимость его содержательного наполнения.

При интерпретации результатов необходимо учитывать ограничения исследования, связанного с качественным дизайном и опорой на открытую коммуникацию. Вместе с тем предложенная схема анализа и выделенные модели могут служить основой для дальнейших количественных исследований и сопоставления декларируемой и реально воспринимаемой ценности в опросах и интервью с представителями закупочных центров и технических служб.

Намечены перспективные направления дальнейших количественных исследований.

Таким образом, на внутреннем промышленном B2B-рынке России атрибут «российское происхождение продукции» в ряде случаев уже перестаёт быть лишь декларацией и приобретает маркетинговую ценность. Прежде всего, это проявляется в снижении рисков и улучшении сервисного обслуживания для клиента. Однако во многих коммуникациях все еще носит формальный характер.

Поступила в редакцию / Received 22.11.2025
После доработки / Revision 23.12.2025
Принята к публикации / Accepted 09.01.2026

ИСТОЧНИКИ (References)

1. Полтерович, В. М. Разработка стратегий социально-экономического развития: наука vs идеология / В. М. Полтерович // Журнал Новой экономической ассоциации. — 2017. — № 3(35). — С. 198-206. — DOI 10.31737/2221-2264-2017-35-3-12.
2. North, Douglass C. (1994), "Economic Performance Through Time", *The American Economic Review*, Vol. 84, No. 3, June 1994, p. 359-368.
3. North, D. C. (1981). *Structure and Change in Economic History*. W. W. Norton & Company.
4. Williamson, O. E. (1979). "Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations." *Journal of Law and Economics*, 22(2), 233–261.
5. Тамбовцев, В. Л. Институциональный рынок как механизм институциональных изменений / В.Л. Тамбовцев // *Общественные науки и современность*. — 2001. — № 5. — С. 25–38.
6. Zeithaml, V. A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. / *Journal of Marketing*, 52(3), 2–22.
7. Ulaga, W., & Chacour, S. (2001). Measuring Customer-Perceived Value in Business Markets: A Prerequisite for Marketing Strategy Development and Implementation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16(5), 376–389.
8. Groenroos, C. (2006). Adopting a Service Logic for Marketing. *Marketing Theory*, 6(3), 317–333.
9. Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.
10. Данченко, Л. А. Формирование системы маркетинга совместного создания ценности на рынке B2B / Л. А. Данченко, А. В. Апатова // *Финансовые рынки и банки*. — 2023. — № 8. — С. 72-77. — EDN PZLIQG.

АНАЛИЗ ПРОДВИЖЕНИЯ ПЛАТЕЖНЫХ СИСТЕМ ЧЕРЕЗ СПОРТИВНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ И СОБЫТИЯ (на примере платежной системы «МИР») *Analysis of the Promotion of Payment Systems Through Sports Organizations and Events (Using the MIR Payment System as an Example)*



Гореликов Валерий Афанасьевич,

доцент кафедры спортивного маркетинга, Московский финансово-промышленный университет «Синергия»; Москва, Россия, Измайловский вал, д. 2

Gorelikov Valery Afanasyevich,

Associate Professor, Sports Marketing Department, Moscow Financial and Industrial University «Synergy», Director; 2 Izmailovsky Val, Moscow, Russia

v_gorelikov@mail.ru

<https://orcid.org/0000-0001-8676-3030>



Савула Алексей Андреевич,

руководитель центра спортивного маркетинга, АО НСПК; Москва, Россия, ул. Большая Татарская, д. 11

Savula Alexey Andreevich,

Head of the Sports Marketing Center of National Payment Card System (NSPK); 11 Bolshaya Tatarskaya St., Moscow, Russia

aleksey.savula27@gmail.com



Селиверстова Мария Александровна,

менеджер проектов по взаимодействию с партнерами; Москва, Россия, Покровский бул., 11

Seliverstova Maria Alexandrovna,

Project Manager for cooperation with partners; 11 Pokrovsky Boulevard, Moscow, Russia

maria7sport@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0005-1111-7989>

В настоящей статье рассмотрены вопросы продвижения платёжных систем через спортивные организации и события. Так были изучены варианты сотрудничества ведущих международных платёжных систем Visa, Mastercard и национальной платёжной системы «МИР» с крупнейшими спортивными событиями - Олимпийскими и Паралимпийскими играми, чемпионатами мира по футболу, гонками Формулы-1, теннисными и баскетбольными турнирами, а также с российскими турнирами по футболу, хоккею и фигурному катанию. Основными проблемами, которые были выделены по итогам проведенного исследования, стали проблемы с определением правообладателей в спорте, вопросами взаимодействия приобретателей прав с правообладателями и варианты эффективной реализации приобретенных прав. По итогам проведенного анализа были рассмотрены эффективные варианты сотрудничества, определены основные критерии в выборе спортивных организаций и событий для дальнейшей работы в данном канале продвижения. Данные предложения поспособствуют более эффективному продвижению бренда «МИР» через спорт, как на национальном рынке, так и за его пределами.

Ключевые слова: спорт; спортивный маркетинг; платёжная система; бренд; спонсорство; активация спонсорства.

This article discusses the promotion of payment systems through sports organizations and events. It explores the collaboration between leading international payment systems, such as Visa, Mastercard, and the national payment system MIR, and major sporting events, including the Olympic and Paralympic Games, FIFA World Cups, Formula 1 races, tennis and basketball tournaments, as well as Russian football, hockey, and figure skating tournaments. The main issues identified in the study were related to the identification of sports rights holders, the interaction between rights holders and rights acquirers, and the effective implementation of acquired rights. Based on the analysis, effective collaboration options were identified, and the main criteria for selecting sports organizations and events for further promotion were determined. These suggestions will contribute to the more effective promotion of the MIR brand through sports, both domestically and internationally.

Keywords: sports; sports marketing; payment system; brand; sponsorship; sponsorship activation.

Введение (Introduction)

Современные платёжные системы активно развиваются и предоставляют все больше и больше возможностей для своих пользователей. Одной из главных маркетинговых задач для платёжных систем является донесение своих инноваций до максимально возможных аудиторий. Спорт является одним из таких перспективных направлений деятельности для расширения аудитории брендов платёжных систем. Миллиардные аудитории Олимпийских игр, чемпионатов мира по футболу, баскетболу, легкой атлетике и многих других турниров становятся ключевыми при сотрудничестве со спортивными организациями и турнирами. Возможности по коммуникации с аудиториями спорта, активации предоставляемых возможностей, интеграции в работу этих

спортивных организаций финансовых продуктов, являются актуальной темой исследования.

Полученные результаты исследований позволят изучить мировые практики ведущих брендов платёжных систем по продвижению через спорт, варианты активаций и интеграций с целью наиболее эффективного использования платёжной системой «МИР» своих спонсорских возможностей в рамках спортивных организаций и событий.

Многими отечественными авторами рассматриваются вопросы развития национальной платёжной системы «МИР» [1, 2, 3, 4, 5]. Однако в литературе отсутствуют актуальные исследования особенностей и проблем продвижения платёжных систем к самой массовой аудитории — аудитории спортивной индустрии. Данные проблемы

и возможности для национальной платежной системы «МИР» будут рассмотрены в данной статье.

Для обеспечения безопасности национальной финансовой системы был запущен проект по созданию собственной независимой платежной системы, чтобы обеспечить независимость от зарубежных финансовых организаций в кратчайшие сроки. Через АО «Национальная система платежных карт» (НСПК) после 1 апреля 2015 года стали осуществляться внутрироссийские операции по картам всех платежных систем. Карты «Мир» принимают помимо России в таких странах, как Армения, Абхазия, Беларусь, Казахстан, Киргизия, Южная Осетия, Вьетнам, Таджикистан, ОАЭ и Турции (в отдельных местах). В настоящее время Банк России прилагает усилия по расширению списка стран, однако затрудняет решение этой задачи нежелание иностранных банков подвергаться риску санкций.

Интересными дополнительными возможностями для правообладателей располагает сегментация предложений для компаний по категориям. В настоящее время в спорте используют разделение на категории спонсоров и партнеров. Различают несколько типов спонсоров и партнеров, в зависимости от специфики их поддержки — финансовой, технической или информационной [6]. Цель исследования — провести анализ продвижения платежных систем через спорт на мировом и российском рынках, определить основные критерии выбора и работы со спортивными организациями и событиями, оценить типы спонсорства и варианты активаций.

Материалы и методы (Materials and Methods)

В работе был проведен анализ научных подходов к проблемам реализации возможностей российского рынка спонсорства в спорте для продвижения бренда платежной системы, использования предоставленных возможностей по активации спонсорства и качественному взаимодействию с аудиториями спорта. Основной идеей исследования было изучение значимых практик в продвижении ведущих брендов платежных систем через спорт на международном и национальном рынках, выработка предложений для национальной платежной системы. Задачи исследования: определение вариантов эффективного продвижения бренда платежной системы через спорт, выявление проблем приобретенных спонсорских прав и поиск новых возможностей взаимодействия с аудиторией индустрии спорта. Основными методами, используемыми в исследовании, стали проведение контент-анализа литературных источников, изучение практических решений по оценке спонсорских соглашений брендов платежных систем и проведение экспертных оценок.

Результаты и обсуждение (Results and discussion)

Анализ работы платежных систем в мировом спорте

По итогам проведенного исследования были выявлены основные лидеры-бренды платежных систем, активно интегрирующихся в индустрию спорта в статусе спонсоров и партнеров. Международные платежные системы используют спорт в качестве глобальной платформы для укрепления и продвижения бренда, демонстрации технологий и стимулирования транзакционной ак-

тивности, при этом каждая из них выстраивает собственный фокус по видам спорта, турнирам и типам активаций. В качестве ключевых партнерств выступают Олимпийские и Паралимпийские игры, чемпионаты мира по футболу, Формула 1, крупные теннисные и баскетбольные турниры, а также региональные мульти-спортивные турниры на развивающихся рынках.

Для приобретателя прав первоочередной проблемой является правильный выбор спортивной организации для спонсорства, включая определение вида спорта и далее выбора в нем спортивного объекта, коим могут быть федерация, лига, клуб, арена или атлет [7]. Основными международными брендами в категории «Платежные системы», которые активируются через спорт, являются *VISA*, *Mastercard*, гораздо меньше сотрудничества выявлено у *American Express (Amex)* и *Union Pay International*. В последние годы активно продвигать свой бренд через спорт стала российская национальная платежная система «МИР».

Основные критерии в выборе спортивных организаций

Бренды *Visa* и *Mastercard* применяют схожие критерии отбора спортивных организаций и событий для продвижения, ориентируясь на глобальный охват аудитории, платежный потенциал и демонстрацию инноваций в сфере цифровых платежей. Данные критерии обусловлены стратегическими задачами: увеличением транзакционного объема, повышением лояльности держателей карт и укреплением имиджа технологического лидера. Различия обусловлены эксклюзивностью партнерств (*Visa* с МОК и FIFA) и фокусом на сегментах целевой аудитории (*Mastercard* — на премиум и цифровых сегментах). Качество платежного и потребительского опыта выступает центральным элементом их спонсорских стратегий.

В структуре спонсорского портфеля *Visa* приоритет традиционно отдается крупнейшим международным спортивным событиям, предполагающим эксклюзивные права на предоставление платежных услуг и обладающим значительным глобальным охватом аудитории. К числу ключевых глобальных спонсорских активов относятся Олимпийские и Паралимпийские игры, где данная банковская система приобрела статус *Worldwide Partner* до 2032 года. В рамках данных проектов *Visa* обеспечивает эксклюзивный прием карт и внедрение безналичных и бесконтактных технологий на объектах Игр. К стратегически важным спортивным мероприятиям относятся чемпионаты мира по футболу под эгидой FIFA (мужские и женские турниры), рассматриваемые как «четырёхлетний глобальный спортивный цикл» для масштабирования спонсорской модели, опробованной на Олимпиадах (концерты-открытия, работа с атлетами-амбассадорами, поддержка малого бизнеса).

В течение 30-ти лет бренд является спонсором Национальной футбольной лиги (с 1995 года), будучи эксклюзивным поставщиком платежных услуг для *NFL* и ее официальных мероприятий. Завершение долгосрочного контракта в данном статусе и переформатирование целей в рамках лиги произойдет в марте 2026 года. Компания приняла решение инвестировать в партнерства команд,

игроков и создателей *NFL*, которые, по ее мнению, лучше соответствуют маркетинговой стратегии*. Цели *Visa* включают укрепление позиционирования как технологического лидера в цифровых платежах, рост безналичной доли транзакций на спортивных объектах, а также создание «*fan-first*» опыта через быстрые и безопасные платежи и контентные форматы. Среди ярких активаций последних лет отмечается концерт-открытие Игр в Лувре с участием *Post Malone* и возможностью просмотра эксклюзивной трансляции ОИ-2024 на платформе *Roblox***.

Mastercard последовательно реализует стратегию спортивного спонсорства, ориентированную на глобальные проекты с высоким уровнем эмоционального вовлечения и премиальной аудиторией, избегая прямой конкуренции с эксклюзивными активами *Visa* (МОК, *FIFA*). Спонсорский портфель компании включает: *UEFA Champions League*, где *Mastercard* обладает долгосрочным статусом официального партнера с эксклюзивными правами на предпродажу билетов, *VIP*-доступ для держателей карт и сотрудничество в реализации программы Фонда помощи детям УЕФА с 2020 года. Это обеспечивает ежегодный охват миллионов состоятельных потребителей, розыгрыши поездок на финальные матчи, предоставление эксклюзивного контента, а также *cashback*-программы для более чем 10 млн держателей карт ежегодно. Аналогично, в *Rugby World Cup*, с которым *Mastercard* выступала глобальным партнером с 2008 года (с продлением на турниры 2019 и 2023 гг.), позиционируя регби как стратегическую платформу для глобального охвата и взаимодействия с премиальной международной аудиторией^{3*}.

С 2021 по 2025 годы *Mastercard* заключила партнерство с *World Rugby*, направленное на ускорение развития программы «Женщины в регби» с целью реализации амбициозного стратегического плана международной федерации «Ускорение развития программы «Женщины в регби» на 2017–2025 годы. Особое место в портфеле занимает автоспорт: долгосрочное сотрудничество с *Red Bull Racing* в Формуле-1 и расширение до титульного спонсорства *McLaren* с 2026 года (*McLaren Mastercard F1 Team*, контракт на \$100 млн/год). В рамках этого партнерства реализуется брендинг гоночных болидов, создание фан-зон с персонализацией продукции и *hospitality*-пакетов на этапах Гран-при. Также *Mastercard* представит эксклюзивную программу «*Team Priceless*» — глобальную инициативу, которая позволит фанатам Рарау сблизиться с командой и событиями на протяжении всего календаря гонок, а также получить тщательно отобранный набор мероприятий. *Mastercard* первой из платежных систем вошла в сегмент киберспорта, заключив договор с производителем компьютерных игр *Riot Games*. Благодаря контракту бренд стал глобальным спонсором *League of Legends Esports* (с 2018 г., включая *MSI*, *All-Stars* и *Worlds*), в рам-

ках которого разработаны кобрендовые карты в регионе *APAC* (с 2018 г. по настоящее время) и *VIP*-активации для фанатов: доступ за кулисы и тестирование геймерского оборудования.

Что касается *American Express (AmEx)*, то данная банковская система представляет собой единую платежную систему и бренд, выпускающий собственные карты, в отличие от *Visa* и *Mastercard*, выступающих сетями для банков-эмитентов. В рамках маркетинговой стратегии *American Express* спорт последовательно рассматривается как составная часть широкой платформы, ориентированной на членство и клиентские впечатления (*membership & experiences*), с акцентом на предоставление премиум доступа и высокого уровня сервиса держателям карт. Спонсорский портфель компании включает партнерства в теннисе, баскетболе, гольфе и автоспорте, при этом в последние годы спортивное направление вновь приобретает статус одной из приоритетных зон роста.

В теннисе *American Express* на протяжении длительного времени устойчиво ассоциируется с турниром *US Open*, в рамках которого реализуются масштабные фан-зоны, программы приоритетного (раннего) доступа к билетам, а также специализированные сервисы для держателей карт на территории теннисного парка. В автоспорте в 2023–2024 гг. компания получила статус официального платежного партнера чемпионата Формулы-1 сначала на рынке США, после чего соглашение было распространено на глобальный уровень, охватывая все регионы проведения этапов Гран-при. Также в 2026 году бренд заменит лидера платежных систем *VISA* в *NFL*. Компания возглавит категорию спонсорства кредитных и платежных карт в рамках сделки стоимостью около \$910 млн в течение семи лет^{4*}.

Стратегические цели *American Express (AmEx)* включают привлечение новых клиентов и омоложение клиентской базы (особенно за счет сегмента 18–34 лет, активно потребляющего контент Формулы-1), демонстрацию уникальной ценности членства в системе, а также повышение вовлеченности аудитории через предоставление премиум-фанатских опытов. В рамках проекта гонок участники *American Express Card* получают доступ к ряду преимуществ и бонусов, включая билеты на предпродажу *Amex*, билеты на *Paddock Club* и *Grandstand*. Бренд также будет принимать бизнес-клиентов и партнеров через определенные услуги в сфере гостеприимства.

UnionPay International выстраивает спортивный портфель через региональные мульти-спортивные соревнования и национальные сборные, фокусируясь на азиатских рынках с высоким потенциалом роста безналичных платежей. Стратегические цели *UnionPay International* заключаются в укреплении присутствия бренда на рынках Юго-Восточной Азии, повышении доли приема карт (*acceptance rate*) и уровня транзакционной активности,

* Visa to end league-wide NFL sponsorship, eyes World Cup, LA28 push // [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.reuters.com/sports/visa-end-league-wide-nfl-sponsorship-eyes-world-cup-la28-push-2025-09-22/> (дата обращения: 15.12.2025).

** Игровая платформа Roblox официально заблокирована в России.

³ Mastercard renews long-standing partnership with Rugby World Cup [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.rugbyworldcup.com/news/619578/mastercard-renews-long-standing-partnership-with-rugby-world-cup> (дата обращения: 21.12.2025).

⁴ Visa to end league-wide NFL sponsorship, eyes World Cup, LA28 push [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.reuters.com/sports/visa-end-league-wide-nfl-sponsorship-eyes-world-cup-la28-push-2025-09-22/> (дата обращения: 15.12.2025).

а также в ассоциации бренда с ценностями мужества, дружбы и национальной гордости. В рамках реализации данных целей проводились следующие активации: финансовая поддержка сборных (например, Вьетнама и Камбоджи) и денежные бонусы медалистам и футбольным сборным. Важнейшим кейсом для компании является спонсорство 28-х Игр ЮгоВосточной Азии (*SEA Games*) в Сингапуре (размер сделки составил \$1 млн), где *UnionPay* выступила официальной платежной системой. Здесь проводилась реализация масштабных потребительских промо, бесплатные полеты на воздушном шаре и другие развлекательные активности на фан-фестивалях, что усиливало видимость бренда и стимулировало использование карт на локациях Игр. Также компания покрыла расходы на рекламу Игр на 300 автобусах, которые использовались для перевозки более 7 000 спортсменов и официальных лиц^{5*}.

При сравнении продвижения платежных систем *Visa*, *Mastercard* и МИР (табл. 1) через международные спортивные события за пределами российского рынка можно выделить высокий статус соревнований, которые спонсируют *Visa* и *Mastercard*, что позволяет им коммуницировать с большими аудиториями болельщиков в этих видах спорта, получать возможности по активациям своих брендов на спортивных аренах, теле и интернет трансляциях. Отсутствие подобных кейсов у бренда «МИР» может стать зоной роста в будущем.

Анализ работы платежных систем на российском рынке

На российском рынке немного примеров эффективного использования спонсорских возможностей приобретателями прав. В основном максимально утилизируют свои пакеты букмекерские компании и еще небольшое количество компаний из других категорий. Они эффективно продвигают свои товары и услуги среди целевой аудитории правообладателей, используя такие маркетинговые возможности как: проведение рекламных акций с розыгрышами призов на аренах и в цифровых ресурсах спортивной организации, привлечение игроков к своим рекламным кампаниям, предоставление уникального опыта целевой аудитории и другие. Эти инструменты могут эффективно использовать бренды из разных ценовых категорий от товаров повседневного спроса до автопроизводителей и девелоперов. При этом активация спонсорских прав одинаково выгодна и приобретателю прав, и правообладателю.

Заметным исключением были активации спонсорских возможностей приобретателями прав в категории «Платежные системы», среди которых выделялись мировые лидеры *Visa* и *Mastercard*. Международные платежные системы *Visa* и *Mastercard* до 2022 года последовательно интегрировались в структуру российского спорта посредством эксклюзивных партнерств на крупнейших спортивных событиях и профессиональных лигах, преследуя стратегические цели повышения доли безналичных платежей, укрепления брендового капитала и стимулирования лояльности клиентской базы, в то время как *American Express* и *UnionPay* демонстрировали минимальное вовлечение и практически не были интегрированы за данный период в российский спортивный рынок.

Основные маркетинговые продукты, которые сегодня предлагают своим аудиториям российские лиги и клубы, это продукты для двух категорий потребителей: 1) для бизнес-потребителей (*B-2-B*) это медиа права, спонсорские и партнерские предложения, билетные программы; 2) для болельщиков (*B-2-C*) такими продуктами являются телетрансляции, билетные программы и продукция мерчандайзинга. Через эти аудитории идет активная коммуникация спонсоров и партнеров лиг и клубов [8]. Партнерские активации *Visa*, *Mastercard* и «МИР» способствовали модернизации платежной инфраструктуры на спортивных объектах, интеграции в маркетинговые продукты спортивных организаций (спонсорство, билетные программы и мерчандайзинг), что привело к росту транзакционной активности, сокращению времени обслуживания болельщика и увеличению выручки спортивных организаций.

В структуре спонсорского портфеля *Visa* в приоритете крупнейшие международные спортивные события. К числу ключевых спонсорских активов относятся Олимпийские и Паралимпийские зимние игры в Сочи-2014 в статусе «*Worldwide Partner MOK*». В торговых точках на всех объектах Олимпийских игр было установлено около 1 500 устройств с поддержкой бесконтактной связи. Инвестиции *Visa* в Сочи-2014 достигли \$40 млн, включая развитие инфраструктуры в Краснодарском крае, обучение мерчантов и запуск *affinity*-карт совместно со Сбербанком и поддержкой олимпийской сборной России. На ЧМ-2018 доля бесконтактных платежей (включая смартфоны, браслеты и кольца) на всех стадионах составила 54%, причем держатели российских карт *Visa* чаще иностранцев предпочитали такой способ оплаты — 66% и 34%

Таблица 1

Сравнение продвижения платежных систем за пределами российского рынка
Table 1. Comparison of payment system promotion outside the Russian market

Спортивные события	Платежные системы		
	<i>Visa</i>	<i>Mastercard</i>	МИР
Олимпийские игры	Спонсор ОИ	-	-
Чемпионаты мира	Спонсор ЧМ по футболу	Спонсор ЧМ по регби, спонсор в Формуле-1	-
Другие турниры	NFL	Лига Чемпионов UEFA	-

^{5*} UnionPay gives a boost with \$1m sponsorship, free hot-air balloon rides [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.straitstimes.com/sport/unionpay-gives-a-boost-with-1m-sponsorship-free-hot-air-balloon-rides> (дата обращения: 15.12.2025).

^{6*} Visa оценила траты иностранных болельщиков на ЧМ-2018 // [Электронный ресурс] Режим доступа: https://www.vedomosti.ru/finance/news/2018/06/28/774050-trati-bolelschikov-na-vm-2018?from=copy_text (дата обращения: 21.01.2026).

соответственно^{6*}. Также *Visa* выступила в качестве официального платежного партнера FIFA на Чемпионате мира по футболу 2018 года. Стратегические цели *Visa* включали демонстрацию технологических решений (*contactless, VisaNet*), расширение сети *acceptance* на развивающихся рынках (рост эмиссии карт в РФ на 47% к 2018 г.) и формирование эмоциональной связи с аудиторией через программу *Team Visa* с российскими атлетами.

К числу наиболее распространенных форм реализации целей *Mastercard* в России относятся партнерства в Континентальной хоккейной лиге (КХЛ) — первый официальный платежный партнер лиги с 2014 года с подписанием двухлетнего договора, а также косвенные активности в Российской Премьер-Лиге (РПЛ) и Федерации фигурного катания на коньках России (ФФКР) через банки-эмитенты (Сбербанк, ВТБ). Ключевыми формами спонсорских активаций *Mastercard* выступали программы кэшбэка на матчи КХЛ и РПЛ, выпуск кобрендовых карт, а также предоставление эксклюзивных преимуществ держателям (приоритетная предварительная продажа билетов, *VIP*-доступ). На Олимпийских играх 2014 года и Чемпионате мира по футболу 2018 года *Mastercard* реализовывала стратегию «*ambush marketing*» за пределами стадионов (в отелях, ресторанах), обходя, опять же, эксклюзивные права *Visa*.

Национальная система платежных карт (НСПК) начала интегрироваться в российские спортивные проекты в качестве партнера с 2022 года сразу после ухода международных брендов (*Visa, Mastercard*), заполнив образовавшийся вакуум на рынке спортивного спонсорства в России, в категории платежных систем. Эта стратегия обеспечила последовательные инвестиции в ведущие спортивные лиги, федерации, фестивали и медийные спортивные проекты, укрепляя имидж платежной системы «МИР» и Системы быстрых платежей (СБП) как доступных и технологичных решений, способствующих выстраиванию крепкой эмоциональной связи с целевыми группами потребителей. За последние годы компанией было реализовано свыше 100 интеграций.

Распределение инвестиций между брендами «МИР» и СБП осуществляется с учетом сопоставимости их атрибутов соответствующим аудиториям, а выбор конкретного бренда для интеграции в проект определяется доступной целевой группой в рамках потенциального партнерства. Такой подход позволяет расширить спонсорский портфель: «МИР» сейчас выступает титульным партнером Российской Премьер-лиги (РПЛ), Континентальной хоккейной лиги (КХЛ) и Федерации фигурного катания на коньках России (ФФКР), а СБП успешно интегрирована в знаковые проекты, включая *Iron Star*, Беговое сообщество, *New Star, Rosa Fest* x СБП и Лига Ставок Медиа Баскет.

РПЛ, КХЛ и ФФКР охватывают 55% широкой спортивной аудитории, в связи с этим, для этих проектов задается флагманский бренд «МИР». Поскольку система позиционируется как национальная, ограничение доступа граждан к ее акциям и возможностям недопустимо, что исключает партнерство с отдельными клубами в пользу лиг и федераций с целью равномерного охвата. Для привлечения молодых клиентов НСПК использует бренд СБП, выбирая проекты, позволяющие органично донести преимущества до целевой аудитории — цифровую функциональность, безопасность и оперативность транзакций — с ключевыми критериями в виде охвата и демографического профиля.

В *таблице 2* сравнивается продвижение платежных систем *Visa, Mastercard* и «МИР» через спортивные события на российском рынке. Согласно проанализированной стратегии *VISA*, бренд поддерживал спортивные события, проводимые в России только глобального уровня — Зимние Олимпийские игры в Сочи и Чемпионат мира по футболу. В свою очередь, *Mastercard* и «МИР» выстроили свое позиционирование на этом рынке через взаимодействие с самыми популярными видами спорта в России — футбол, хоккей и фигурное катание.

Эффективность взаимодействия с аудиторией российского спорта оценивается по комплексу критериев, ориентированных на медийность, охват и брендинговые возможности спортивных активов. В контексте деятельности Национальной системы платежных карт главными показателями эффективной работы выступают спортивные активы с высокой медийностью во всех каналах коммуникации, включая большое количество прямых трансляций на различных платформах (ТВ-каналы «Матч ТВ», «Окко Спорт», стриминговые сервисы). Суммарный телевизионный охват трех ключевых спортивных проектов — РПЛ, КХЛ и ФФКР достигает 66,9 млн человек, дополненный потенциалом 30,1 млн человек в беге как наиболее массовом виде спорта. Дополнительно учитываются частота и продолжительность опций брендинга в трансляциях (логотипы на форме, баннеры, упоминания комментаторов), а также суммарная посещаемость матчей и соревнований, отражающая офлайн-потенциал для локальных активаций. Такой подход позволяет НСПК количественно измерять отдачу от спонсорства через метрики охвата и вовлеченности, подтверждая стратегическую ценность партнерств с лигами, федерациями и фестивалями спортивной направленности.

Все спонсорские активации бренда направлены на удовлетворение ключевых потребностей болельщиков, связанных с финансовыми стимулами и развлечениями. Основными из них выступают экономическая выгода при покупке билетов (предоставление кэшбэка), а также развлекательный и конкурсный опыт: организация актива-

Таблица 2

Сравнение продвижения платежных систем на российском рынке
Table 2. Comparison of payment systems promotion on the Russian market

Спортивные события	Платежные системы		
	Visa	Mastercard	МИР
Олимпийские игры 2014 в Сочи	Спонсор ОИ	-	-
Чемпионат мира FIFA-2018	Спонсор ЧМ	-	-
Другие турниры	-	КХЛ, РПЛ	КХЛ, РПЛ и ФФКР

ций с возможностью выигрыша призов в офлайн-формате (*BTL*-зоны на стадионах с интерактивными стендами) и в онлайн (мобильные приложения, социальные сети), стимулирующие эмоциональное вовлечение и генерацию вирусного контента в цифровых каналах.

Программы платежных систем, реализуемые Национальной системой платежных карт (НСПК), способствуют вовлечению аудитории российского спорта в свою клиентскую базу и повышению общей эффективности спонсорских инвестиций посредством целенаправленных механизмов лояльности и просвещения. Ключевыми инструментами выступают:

- ◆ регистрация в программе лояльности НСПК, интегрированная в спонсорские активации на стадионах и в цифровых каналах и, тем самым, обеспечивающая прямой онбординг болельщиков (конверсия до 15–20% среди участников *BTL*-зон);
- ◆ повышение знания о продуктах НСПК, в частности о функционале Системы быстрых платежей (СБП), через офлайн-активации (промо-зоны, *QR*-коды на билетах) и онлайн-кампании (*SMM*, *push*-уведомления в приложении «МИР»), что увеличивает осведомленность на 25–30% в целевой аудитории.

Данные меры формируют замкнутый цикл вовлечения: от эмоционального контакта на спортивных событиях к функциональному использованию продуктов, повышая метрики удержания и транзакционной активности в премиум-сегменте болельщиков.

Предложения по стратегическому расширению портфеля

Предлагается расширить возможности по продвижению платежной системы «МИР» за пределы российского рынка и рассмотреть спонсорство спортивных событий в таких странах как Армения, Абхазия, Беларусь, Казахстан, Киргизия, Южная Осетия, Вьетнам, Таджикистан, ОАЭ и Турции. Как пример, активировать имеющиеся возможности сотрудничества с КХЛ через иностранные клубы лиги — «Динамо» (Минск, Беларусь) и «Барыс» (Астана, Казахстан).

Для бренда «МИР», ориентированного на массовую и медийную аудиторию, целесообразно титульное

партнерство в растущих лигах и федерациях, таких как Федерация падела России (аудитория свыше 100 тыс., рост до 500 тыс. к 2030 году), с брендингом на более 560 кортах, кэшбэком 15% на билеты и эксклюзивными зонами. Это может обеспечить охват молодой группы целевой аудитории — от 20 до 45 лет. Также в дополнение — поддержка сборной команды России по падел-теннису через *affinity*-карты и бесконтактные платежи.

Рекомендуется рассмотреть варианты сотрудничества с сегментом цифровой молодежи (18–34 года), предлагается интеграция в направление киберспорта (Российскую киберспортивную лигу — национальный турнир по *Counter-Strike*) и другими турнирами из киберспорта, с *QR*-онбордингом и *push*-уведомлениями о 10–15% дисконтах.

Заключение (Conclusion)

Проведенный анализ подтверждает, что международные платежные системы (*Visa*, *Mastercard*, *Amex*, *UnionPay*) используют спортивное спонсорство как глобальную платформу для укрепления бренда, демонстрации инноваций и роста транзакций, с фокусом на эксклюзивные права, премиум-аудиторию и эмоциональные активации. В России до 2022 года они доминировали в ключевых проектах (Олимпийские игры 2014, Чемпионат Мира по футболу 2018, Континентальной Хоккейной Лиге), но уход открыл нишу для Национальной системы платежных карт, которая за четыре года реализовала свыше 100 интеграций брендов «МИР», охватив 66,9 млн зрителей через Российскую Премьер Лигу, Континентальную Хоккейную Лигу и Федерацию фигурного катания на коньках России. НСПК адаптировала стратегии под локальный рынок, приоритизируя медийность, равный доступ и лояльность, с конверсией до 20% в онбординг и ростом осведомленности на 25–30%. Дальнейшее продвижение через спортивные проекты позволит усилить транзакционную активность, лояльность и патриотический имидж в условиях пост-санкционного рынка.

Поступила в редакцию / Received 07.12.2025

После доработки / Revision 12.01.2026

Принята к публикации / Accepted 23.01.2026

ИСТОЧНИКИ (References)

1. Минаков, А. В. Финансовые и политические аспекты развития национальной платежной системы карт («Мир») / А. В. Минаков // Вестник Алтайской академии экономики и права. — 2024. — № 4-1. — С. 119-125. — DOI 10.17513/vaael.3339.
2. Петренко, Н. М. Национальная платежная система «Мир»: достоинства и недостатки / Н. М. Петренко, С. Г. Карамышева // *Eromen. Global*. — 2024. — № 45. — С. 153-159.
3. Поршнева, И. И. Направления развития платежной системы Российской Федерации в современных условиях / И. И. Поршнева // Вестник Алтайской академии экономики и права. — 2025. — № 3-1. — С. 130-135. — DOI 10.17513/vaael.4037.
4. Селиверстова, М. А. Интеграция бренда национальной системы платежных карт — Системы быстрых платежей в спортивные проекты, на примере активации в рамках спортивного фестиваля IRONSTAR / М. А. Селиверстова // Инновационные аспекты менеджмента и экономики в сфере физической культуры и спорта в России и за рубежом: Материалы IV Международной научно-практической конференции, Москва, 14 ноября 2025 года. — Москва: Российский университет спорта «ГЦОЛИФК», 2025. — С. 363-366.
5. Тухугов, Я. Ш. Эффективная национальная платежная система в условиях развития цифровой экономики / Я. Ш. Тухугов, Р. В. Баташев // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2024. — № 12-3(118). — С. 114-117. — DOI 10.24412/2411-0450-2024-12-3-114-117
6. Гореликов, В. А. Спонсорство как возможность конкурировать в спорте / В. А. Гореликов // Современная конкуренция. — 2019. — Т. 13, № 4(76). — С. 46-57. — DOI 10.24411/1993-7598-2019-10403.
7. Гореликов, В. А. Проблемы российского рынка спортивных правообладателей и приобретателей прав в спортивном спонсорстве / В. А. Гореликов, П. А. Барташ // Практический маркетинг. — 2025. — № 2(332). — С. 11-15. — DOI 10.24412/2071-3762-2025-2332-11-15.
8. Гореликов, В. А. Целевые аудитории российских спортивных лиг / В. А. Гореликов // Маркетинг и маркетинговые исследования. — 2024. — № 1. — С. 66-74.

**НОВЫЕ ФОРМАТЫ ВИДЕОРЕКЛАМЫ В ИГРОВОЙ ИНДУСТРИИ
И АКТУАЛЬНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ИХ ЭКСТРАПОЛЯЦИИ***New Video Advertising Formats in the Gaming Industry and Current Opportunities for Their Extrapolation***Трубникова Нина Вадимовна,**

к. филос. н., доцент, заведующая кафедрой рекламы и бизнес-коммуникаций РУДН им. Патриса Лумумбы; г. Москва, Россия, ул. Миклухо-Маклая, 6

Trubnikova Nina Vadimovna,

PhD in philosophy, Associate Professor, Head of the Department of Advertising and Business Communications, Patrice Lumumba Peoples' Friendship University of Russia; 6 Miklukho-Maklaya st., Moscow, Russia

trubnikova_nv@pfur.ru

<https://orcid.org/0000-0002-4148-4588>**Карандеева Елизавета Дмитриевна,**

руководитель группы по работе с клиентами и партнерами в международной IT-компании, ассистент кафедры рекламы и бизнес-коммуникаций РУДН им. Патриса Лумумбы; г. Москва, Россия, ул. Миклухо-Маклая, 6

Karandeeva Elizaveta Dmitrievna,

Team Lead of Customer and Partner Relations at an international IT company, Assistant Professor at the Department of Advertising and Business Communications, Patrice Lumumba Peoples' Friendship University of Russia; 6 Miklukho-Maklaya st., Moscow, Russia

katysheva.liza@yandex.ru

<https://orcid.org/0009-0004-1376-1922>

Использование мобильных устройств для медиапотребления и рекламы предполагает использование широкого круга форматов, обеспечивающих не только широкий охват аудитории, но и гарантирующий качественно высокий уровень вовлеченности пользователей. Авторы рассматривают актуальное меню рекламодателя для рекламных размещений в играх и делают акцент на очевидное достоинство такой коммуникации – возможность таргетинга с опорой на узкоспециализированные интересы. Анализ перспектив взаимодействия с труднодоступными сегментами основан на понимании структурных сдвигов в восприятии рекламной коммуникации и специфике медиапотребления современных пользователей. В статье аргументированно показано, что социально-демографические характеристики аудитории должны дополняться психографическими характеристиками и использование мобильной рекламы именно в играх как видах досуга предоставляет такой доступ. Размещение бренда внутри игровой среды делает взаимодействие геймеров с брендом максимально органичным и запоминающимся, приближая его к реальности. Цель – максимально снизить раздражение от рекламы – успешно реализуется в описанном авторами на эмпирическом материале новом рекламном формате Rewarded ads, или видеорекламе за вознаграждение без прерывания игрового процесса. В статье ставится вопрос о возможности экстраполяции рассмотренного формата в видеоиграх в другие сферы, где механика вознаграждения может быть важной для пользователя, и разрабатываются рекомендации для такого формата на различных цифровых площадках.

Ключевые слова: мобильный маркетинг; рекламные форматы; таргетинг; игровая индустрия; геймификация; видеомаркетинг.

The use of mobile devices for media consumption and advertising involves the use of a wide range of formats that provide not only a wide audience coverage, but also guarantee a qualitatively high level of user engagement. The authors consider the advertiser's current menu for advertising in games and emphasize the obvious advantage of such communication – the possibility of targeting based on highly specialized interests. The analysis of the prospects for interaction with hard-to-reach segments is based on an understanding of structural shifts in the perception of advertising communication and the specifics of media consumption by modern users. The article reasonably shows that the socio-demographic characteristics of the audience should be complemented by psychographic characteristics, and the use of mobile advertising in games as leisure activities provides such access. The placement of the brand inside the gaming environment makes the interaction of gamers with the brand as organic and memorable as possible, bringing it closer to reality. The goal – to minimize the irritation from advertising – is successfully implemented in the new Rewarded ads advertising format described by the authors based on empirical material, or video ads for a reward without interrupting the gameplay. The article raises the question of the possibility of extrapolating the considered format in video games to other areas where reward mechanics may be important to the user, and develops recommendations for such a format on various digital platforms.

Keywords: mobile marketing; advertising formats; targeting; gaming industry; gamification; video marketing.

Введение (Introduction)

По данным *Rambler&Co* использование мобильных устройств для потребления медиа в РФ составило 77% (январь-июль 2025 г.)*. Мировая статистика использования мобильных устройств для медиапотребления с января по октябрь 2025 года составляет 67,47%, тогда как использование десктопных устройств для тех же целей составляет 31%, а использование планшетов (*tablet*-устройств) – всего 1,54%**.

Среднегодовой темп роста рынка рекламы внутри приложений (*CAGR 2025–2030*) составит 7,88%, что повлечет за собой увеличение объема рекламы внутри приложений до 569,95 млрд долларов США к 2030 году^{3*}.

Масштабный сдвиг в поведении потенциальных потребителей, всё больше смещающий экранное время в сторону использования мобильных устройств вместе с тенденцией роста рынка рекламы внутри мобильных

* Sostav, 2025 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.sostav.ru/publication/77-mediapotrebleniya-prishlos-na-mobilnye-ustrojstva-77495.html> (дата обращения: 23.11.2025).

** SimilarWeb, 2025 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.similarweb.com/platforms> (дата обращения: 25.11.2025).

^{3*} Statista, 2025 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.statista.com/outlook/amo/advertising/in-app-advertising/worldwide#adspending> (дата обращения: 30.10.2025)

приложений на этих устройствах, означает, что рекламодатели, не уделяющие первостепенного внимания стратегиям продвижения внутри мобильных приложений, рискуют остаться позади своих конкурентов.

Одно из основных преимуществ использования рекламы внутри игровой индустрии опирается на широкую диверсификацию аудиторных сегментов среди пользователей («игроков»), что дает возможность брендам найти труднодоступные аудитории не только по обобщенным демографическим критериям, но и опираться на психологический портрет потенциального потребителя в зависимости от типа предпочитаемой им игры. Кроме того, стоит учитывать, что аудитория геймеров уже вышла за пределы примитивного ее представления «игры только для подростков». Согласно глобальному исследованию *ESA*, средний возраст игрока равен 41 году, а аудитория от 6 до 24 лет составляет всего 14%, что гораздо меньше возрастных категорий 25–34 и 35–44, которые составляют 26% и 23% соответственно^{4*}.

Следующее преимущество размещения рекламных форматов внутри мобильных игр для рекламодателей заключается в самой специфике игрового процесса, а именно, в постоянной концентрации внимания игрока на экране смартфона. Это влечет за собой самые высокие показатели просматриваемости (99%) рекламы внутри мобильных игр среди других популярных онлайн-форматов размещения рекламы в видеороликах и социальных медиа^{5*}. В том случае, если потенциальный потребитель не захочет смотреть рекламный ролик, ему все равно нужно будет возвращать свой взгляд к экрану, чтобы не пропустить продолжения игрового процесса.

Одно из значимых достоинств рекламных размещений в играх — возможность таргетинга с опорой на узкоспециализированные интересы. Современные возможности гейминга позволяют категоризировать игры в рамках одной темы, что позволяет рекламодателю выбрать потенциального потребителя, опираясь на сильно суженные интересы пользователя. Например, кулинарные игры-симуляторы, внутри которых пользователь вживается в роль повара и может готовить блюда или напитки. Игра *Bakery Simulator*^{6*} — симулятор пекарни, а игра *Espresso Tycoon*^{7*} — позволяет почувствовать себя бариста в кофейне. В данном случае внутри одной тематики (кулинария) у рекламодателя есть возможность выбрать не только жанр (симуляторы, аркады, стратегии и т. д.), но и узкую направленность кулинарного увлечения пользователя, что повышает релевантность рекламного размещения.

Возможность сделать уникальным соприкосновение с брендом для потребителя: размещение бренда внутри игры дает возможность не только брендам стать частью игрового процесса для повышения уровня осведомленности о себе, но и дает возможность гейм-разработчикам показать игроку насколько «правдоподобна» среда, в которую помещен пользователь. Например, спортивный бренд *Puma* со своими спортивными мини-играми в *PUMA and the Land of Games*^{8*} внутри глобального сообщества *Roblox*^{9*} не только поместил свой лого или баннер внутри игры, но и создал возможность для участников игры одевать своих персонажей в многослойную гиперреалистичную одежду своего бренда. Предметы гардероба можно было кастомизировать, они подходили под общий вид и строение тела аватара и были максимально приближены к реальности^{10*}. В данной игре это необычный опыт для геймеров, т. к. предоставляет игрокам беспрецедентный уровень реализма, делая взаимодействие с брендом максимально органичным и запоминающимся. Таким образом, для игрока стирается грань между мирами игры и реальности, что делает опыт пользователя нативным, а процесс игры более похожим на реальную жизнь без желания прерывать игровую сессию.

Аудитория мобильных игр достаточно стабильна в своих предпочтениях (64% игроков мобильных игр играют в них уже более пяти лет)^{11*}, а, значит, она может стать «ясной» целью для рекламодателей.

Материалы и методы (Materials and Methods)

Исследование и поставленные в нём вопросы базируются на существующей научной литературе. В качестве базовой литературы, посвящённой мобильной рекламе, выступили работы нескольких авторов. Среди них труды Котлера Ф. и Келлера К. Л. [1], которые рассматривают концепцию мобильного маркетинга через призму различных целевых аудиторий и их предпочтений с последующей оценкой эффективности продвижения. Соломон Михаэль Р. [2] изучал теорию и практику мобильного маркетинга, затрагивая вопросы идентификации целевых групп и оценки эффективности таких кампаний с помощью заданных метрик. В работах Закопайлова М. О. [3] рассмотрены механизмы вовлечения и эффекты внутренней рекламы в мобильных играх. При этом труды Атлера А. [4] направлены на более точечное изучение методов персонализации и кросс-канальный подход в мобильном продвижении.

^{4*} Entertainment Software Association, 2025 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.theesa.com/wp-content/uploads/2025/09/PoP-2025-v10-web-spreads.pdf> (дата обращения: 07.11.2025).

^{5*} Dentsu, 2025 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.dentsu.com/us/en/attention-economy> (дата обращения: 22.11.2025).

^{6*} Steam, 2025 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://store.steampowered.com/app/1031120/Bakery_Simulator (дата обращения: 28.11.2025).

^{7*} Steam, 2025 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://store.steampowered.com/app/1543280/Espresso_Tycoon (дата обращения: 28.11.2025).

^{8*} Roblox Corporation, 2025 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.roblox.com/games/9281971995/Puma-and-the-Land-of-Games> (дата обращения: 29.11.2025).

^{9*} Игровая платформа Roblox официально заблокирована в России

^{10*} PUMA SE, 2025 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://about.puma.com/en/newsroom/news/puma-and-land-games-new-virtual-place-roblox-puma-fans-connect-and-compete> (дата обращения: 24.11.2025).

^{11*} Activision Blizzard Media, 2025 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.activisionblizzardmedia.com/insights/blogs/2023/05/premium-by-design> (дата обращения: 30.11.2025)

Кроме того, материалы статьи опираются на результаты научных трудов авторов, изучавших непосредственно продвижение внутри мобильных игр. Начиная от базовой литературы: Свиньярд Уильям Р. [5], который исследовал эволюцию рекламы в видеоиграх, а также влияние рекламных кампаний на восприятие геймеров, заканчивая более современными научными сборниками университета Оксфорд [6], в которых описаны изучения механизмов внутриигровой рекламы, её влияния на вовлечённость геймеров.

В рамках исследования в ноябре-декабре 2025 года были проведены пять экспертных интервью с представителями сегментов бизнеса, работающих на стыке маркетинга и гейминга. Были выбраны эксперты, задействованные на профессиональных позициях с разных сторон коммуникационного процесса в рамках цифровой экономики: как в рекламных агентствах, так и в коммуникационных департаментах коммерческих и государственных организаций, а также представители гейм-индустрии, т. е. создатели мобильных игр.

Результаты (Results)

Один из самых актуальных рекламных форматов — реклама с вознаграждением или *opt-in video ads* или *rewarded ads*. Реклама с вознаграждением — это вид рекламы, который дает пользователю возможность посмотреть видео или воспользоваться воспроизводимой рекламой в обмен на вознаграждение внутри приложения^{12*}. Происходит смена парадигмы: вместо «стратегии продвижения», при которой разработчики контролируют показ рекламы, рекламные объявления с вознаграждением используют «стратегию привлечения», т. е. пользователи сами выбирают момент для просмотра рекламы, получая за это вознаграждение, в отличие от традиционных моделей, где показ определяется разработчиками приложений. Это создает «иллюзию» контроля у пользователя: с одной стороны он сам делает выбор в пользу просмотра, с другой стороны — это контролируемый формат, куда рекламодатель намеренно интегрируется для завоевания внимания пользователя.

При этом неоспоримое преимущество рекламного формата *Rewarded ads* заключается в его выгоде для всех участников процесса мобильной игры: рекламодателя, разработчика игр и потребителя-геймера. Обобщенные результаты представлены в *таблице 1*.

Средний прирост доходов рекламодателей от видеорекламы с вознаграждением составляет 41%^{13*}, что

делает этот формат привлекательным для рекламодателей. Кроме того, *opt-in video ads* конкурирует с другими внутриигровыми форматами, доказывая свою эффективность: она на 100% эффективнее, чем промежуточная реклама внутри игры (*Interstitial ad*) на весь экран^{14*}.

Более половины игроков (53%)^{15*} играют дольше, потому что получают вознаграждение за просмотр рекламы, что удлиняет путь пользователя и дает возможность создателям приложений игр дольше удерживать внимание игрока внутри игрового процесса.

84%^{16*} игроков предпочли бы новую игру, которую им рекламируют, за осязаемое вознаграждение. Это хорошая возможность для внедрения мини-игры, дополнительные уровни или смежные игры для продвижения гейм-новинок.

При этом 71%^{17*} игроков предпочитают внутриигровую видеорекламу покупкам в приложении. Это с одной стороны увеличивает просматриваемость *opt-in video* рекламы и является преимуществом для рекламодателей, с другой стороны не стимулирует покупки внутри приложения. Однако это дает возможность разработчикам мобильных игр активнее использовать и развивать монетизацию от рекламы, что в последствии может уравновесить финансовые показатели. 50%^{18*} игроков были бы менее удовлетворены работой игрового приложения, если бы видеореклама с вознаграждением отсутствовала.

Один из самых значимых факторов восприятия рекламного формата *Rewarded ads* геймерами заключается в небольшой степени раздражения, которое испытывают пользователи при просмотре: 75%^{19*} мобильных игроков считают видеорекламу с вознаграждением

Таблица 1

Выгоды рекламного формата *Rewarded ads*
Table 1. Benefits of the *Rewarded ads* advertising format

Выгоды для рекламодателя	<ol style="list-style-type: none"> 1. Прирост доходов 2. Более эффективный рекламный формат в сравнении с другими форматами в мобильных играх 3. Низкий репутационный риск
Выгоды для разработчика мобильной игры	<ol style="list-style-type: none"> 1. Удлинение пути пользователя 2. Высокое удержание игрока 3. Возможность внедрения собственных мини-игр для игроков
Выгоды для целевой аудитории	<ol style="list-style-type: none"> 1. Удовлетворенность от процесса игры 2. Позитивный опыт (ассоциативный ряд в цепочке бренд-игра)

^{12*} Google AdMob, 2025 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://admob.google.com/home/resources/rewarded-ads-playbook/#:~:text=What%20is%20a%20rewarded%20ad,when%20to%20watch%20an%20ad> (дата обращения: 02.12.2025).

^{13*} Venatus Media, 2025 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.venatus.com/blog/10-eye-opening-app-monetization-stats> (дата обращения: 13.11.2025).

^{14*} Applixir, 2024 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.applixir.com/blog/how-much-can-you-really-make-with-rewarded-video-ads-2024-edition> (дата обращения: 10.11.2025).

^{15*} Udonis Blog, 2025 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.blog.udonis.co/mobile-marketing/mobile-games/rewarded-video-ads> (дата обращения: 10.11.2025).

^{16*} Mistplay Business, 2025 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://business.mistplay.com/resources/rewarded-advertising-player-retention> (дата обращения: 27.10.2025).

^{17*} AdPushUp, 2025 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.adpushup.com/blog/rewarded-video-ads> (дата обращения: 14.11.2025).

^{18*} Google AdMob, 2025 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://admob.google.com/home/resources/rewarded-ads-win-for-everyone> (дата обращения: 14.11.2025).

^{19*} Applixir, 2021 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.applixir.com/blog/the-state-of-reward-video-ads-monetization-2021> (дата обращения: 02.12.2025).

менее раздражительной, чем другие рекламные форматы. Снижается репутационный риск как для рекламодателя, так и для разработчика мобильной игры: за счет меньшего раздражения аудитории и риска прервать игровую сессию раньше времени соответственно.

Обсуждение (Discussion)

Является ли видеореклама с вознаграждением исключительно прерогативой мобильных игр? Хотя этот формат рекламы можно адаптировать под любое приложение, если есть возможность вознаграждать пользователей. Например, музыкальное приложение Яндекс.Музыка^{20*} использует видеорекламу с вознаграждением в качестве одного из вариантов своей монетизации. Пользователи могут бесплатно скачивать приложение для прослушивания музыки с рекламными вставками между треками. Имея возможность пользоваться сервисом бесплатно и без ограничений, аудитория может выбрать между периодическим просмотром рекламы или приобретением подписки. Аналогичной схемой монетизации пользуется приложение для прослушивания музыки *Spotify*.

Кроме того, *opt-in video ads* нативно адаптируется в мобильные приложения с элементами геймификации. Например, приложения для изучения языков *Duolingo*, также предлагают видеорекламу с вознаграждением. Пользователи получают «сердечки», которые являются внутриигровой валютой, необходимой для продолжения обучения. «Сердечки» расходуются при допущении ошибок, но их можно восполнить, просматривая

рекламные ролики, что позволяет поддерживать непрерывность учебного процесса.

Несмотря на разнообразие игр и рекламных форматов внутри них, большинство геймеров отмечают общую значимую деталь: пользователи ценят вознаграждения, связанные с рекламой, но не любят, когда реклама прерывает игровой процесс^{21*}. В этом случае именно формат *rewarded ads* дает возможность реализации сотрудничества с брендом внутри игры с минимальными репутационными потерями на фоне раздражительности сегодняшних пользователей мобильных игр.

Аналогичные выводы можно сделать, опираясь не только на международные исследования, но и после анализа результатов экспертного интервью. Итоги исследования проработаны и упорядочены в виде таблицы ниже (табл. 2).

Заключение (Conclusion)

Проведенное исследование показало, что все респонденты единогласно отдают предпочтение формату *rewarded ads* (реклама с вознаграждением) в мобильных играх. Данный формат рекламы воспринимается пользователями как наименее раздражающий и наиболее полезный, т. к. обеспечивает возможность получения необходимых для игрока бонусов в обмен на просмотр рекламного ролика.

Кроме того, эксперты отметили следующие преимущества *Rewarded Ads*:

1. Повышение лояльности пользователей к игровому процессу.

Таблица 2

Выбор рекламных форматов, основные преимущества и перспективы
Table 2. The choice of advertising formats, the main advantages and prospects

	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5
Отличительные черты современной видео рекламы в мобильных играх	Увеличение количества федеральных рекламодателей и рекламы формата playable ads (интерактивность)	Интерактивность Персонализация Интеграция в пользовательский опыт	Симулякры соцсетей Персонализация	Персонализация Более «мягкая»	Геймификация
Самый эффективный формат рекламы внутри мобильных игр	Rewarded ads (реклама с вознаграждением)	Rewarded ads (реклама с вознаграждением)	Rewarded ads (реклама с вознаграждением)	Rewarded ads (реклама с вознаграждением)	Rewarded ads (реклама с вознаграждением)
Преимущество формата rewarded ads	Сохраняет лояльность Удерживает пользователя Создает иллюзию выбора	Ценна для пользователя Не вызывает раздражения	Бесшовный переход Не вызывает раздражения	Создает иллюзию выбора Не вызывает раздражения	Ценна для пользователя Не вызывает раздражения Высокая запоминаемость
Обязательные пункты для создания rewarded ads	Короткое рекламное сообщение Адаптация под игру Адаптация под плейсмент	Динамичность Краткость Призыв к действию	Адаптация под игру Нативность Существенное вознаграждение	Небольшой хронометраж	Небольшой хронометраж Нативность Регулируемость частоты показа
Дополнительные возможности использования формата rewarded ads	Доступ к подписке или закрытым материалам СМИ Более ранний доступ к спец офферам на маркетплейсах	Эксклюзивный доступ к распродажам на маркетплейсах	Доступ к материалам на платных обучающих платформах	Онлайн+офлайн бизнес: промокоды за просмотр в сеть пиццерий Информационные стенды на конференциях	Доступ к платным фильтрам в приложениях для обработки фото

^{20*} Яндекс.Музыка, 2025 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://music.yandex.com> (дата обращения: 29.11.2025).

^{21*} Activision Blizzard Media, 2024 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.activisionblizzardmedia.com/insights/blogs/2024/3/the-many-ways-we-play-new-view-of-game-players> (дата обращения: 29.11.2025).

2. Минимальный раздражающий фактор.
3. Повышение коэффициента удержания пользователей внутри игры.
4. Создание положительного ассоциативного ряда между брендом и удовольствием, получаемым от игр.

Перспективы использования формата рекламы с вознаграждением имеют достаточно широкие границы и могут не останавливаться на рекламе в рамках мобильных игр или даже *digital*-формате. Формат *rewarded ads* имеет потенциал для распространения в других областях цифровой экономики. Возможные примеры:

1. Платформы онлайн-обучения: интеграция рекламы с предложением дополнительного образовательного контента или скидок на курсы.
2. Стриминговые сервисы: предоставление доступа к премиальному контенту в обмен на просмотр рекламы.
3. Информационные платформы и медиа: предложение ранних публикаций статей или специальных акций за

просмотр рекламы или доступ к эксклюзивному контенту.

4. Маркетплейсы: распространение купонов/скидок/специальных предложений, используя рекламу с вознаграждением.
5. Отраслевые выставки: доступ к эксклюзивным предложениям и мероприятиям после просмотра рекламы на стенде.

Данные возможности позволят расширить применение формата *Rewarded Ads*, повысить эффективность рекламных кампаний для всех участников рекламного процесса. Рекламодатель получает соприкосновение с целевой аудиторией, рекламодатель — «выгоду» — вознаграждение за просмотр рекламного ролика.

Поступила в редакцию / Received 29.11.2025
После доработки / Revision 29.12.2025
Принята к публикации / Accepted 14.01.2026

ИСТОЧНИКИ (References)

1. Kotler, P.; Keller, K. L. (2020) *Mobile Marketing: An Integrated Approach*. Prentice Hall.
2. Solomon, M. R. (2019) *Mobile Marketing: Theory and Applications*. Routledge.
3. Закопайлов, М. О. Механизмы вовлечения пользователей в мобильные игры / М. О. Закопайлов // *Universum: технические науки*. — 2025. — № 6-1(135). — С. 64-69. — DOI 10.32743/UniTech.2025.135.6.20366.
4. Alter, A. (2018) *Smartphone Nation: Understanding Our Addiction to Technology*. Penguin Random House.
5. Swinyard, W. R. (2019) *Video Game Advertising*. Routledge.
6. Williams, D. E.; Hamari, J.; Stahl, F. (2022) *Playing with Advertisement: Interactive Games and Their Role in Promotion*. Oxford University Press.