

СОДЕРЖАНИЕ

А. Ларин, В. Бондаренко, Н. Пржедецкая	
Вопросы применения стратегических и операционных маркетинговых решений в управлении взаимоотношениями с потребителями юридических сервисов	4
С. Джендубаева	
Философско-управленческие основания интеграции научной фантастики в маркетинг в условиях экономики нарративных ожиданий	10
М. Семибратский, О. Герасименко, Н. Маргацкий	
Этапы разработки динамической маркетинговой стратегии: методологические и инструментальные аспекты	18
М. Шейнина, Ю. Тулеева, Л. Грансон	
Роль маркетинговых инструментов при продвижении товаров в категории «Одежда» для малого и среднего бизнеса	26
М. Чернова, А. Викулова, В. Дмитриева, Ю. Салохина	
Стратегия позиционирования и продвижения стартап-проекта на рынке MICE-услуг	34
С. Закусин	
Интегрированный подход к описанию покупательского поведения представителей целевой группы. Часть 3. Связь с другими классами характеристик	40
Ю. Зуенкова, Б. Стеванович, Ф. Черепанин	
Оценка спроса на образовательные программы университетов некоторых балканских стран российскими студентами	50
Г. Смоловик, О. Цыганок	
Оценка экономической эффективности рекламных кампаний в цифровой среде ...	55
В. Шварева	
Роль социального маркетинга в коммерческой клинике	59
Н. Савельева, А. Созинова, Ю. Доменко, Ю. Муха	
Эмпирические исследования влияния типа личности на покупательское поведение на рынке сбережений	64
А. Федорова, М. Лагутина	
Применение нейронных сетей в создании и развитии бренд-айдентики	71

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/
prakticheskiiy-
marketing?i=1053141](https://cyberleninka.ru/journal/n/prakticheskiiy-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. Larin, V. Bondarenko, N. Prздеckaya Issues related to the application of strategic and operational marketing solutions in managing relationships with consumers of legal services	4
S. Dzhendubaeva Philosophical and managerial foundations for integrating science fiction into marketing in the economy of narrative expectations	10
M. Semibratsky, O. Gerasimenko, N. Margatsky Stages of Developing a Dynamic Marketing Strategy: Methodological and Instrumental Aspects	18
M. Sheynina, Yu. Tuleeva, L. Granson The Role of Marketplaces in Promoting Clothing Products for Small and Medium-Sized Businesses	26
M. Chernova, A. Vikulova, V. Dmitrieva, Yu. Salokhina Strategy for Positioning and Promoting a Startup Project in the MICE Services Market	34
S. Zakuskin An Integrated Approach to Describing the Purchasing Behavior of Members of a Target Group. Part 3. Connection with Other Classes of Characteristics	40
Yu. Zuenkova, B. Stevanovic, F. Cherepanin Assessment of the Demand for Educational Programs at Universities in Some Balkan Countries by Russian Students	50
G. Smolovik, O. Tsyganok Evaluation of the Economic Efficiency of Advertising Campaigns in the Digital Environment	55
V. Shvareva The Role of Social Marketing in Commercial Medicine	59
N. Savelieva, A. Sozinova, Yu. Domenko, Yu. Mukho Empirical Studies of the Influence of Personality Type on Purchasing Behavior in the Savings Market	64
A. Fedorova, M. Lagutina Application of neural networks in the creation and development of brand identity	71

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 «RANEPA» (Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration), Moscow, Russia;

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

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

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

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

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

**ВОПРОСЫ ПРИМЕНЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ И ОПЕРАЦИОННЫХ МАРКЕТИНГОВЫХ РЕШЕНИЙ
В УПРАВЛЕНИИ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ ЮРИДИЧЕСКИХ СЕРВИСОВ**
*Issues related to the application of strategic and operational marketing solutions in managing relationships
with consumers of legal services*



Ларин Александр Александрович,

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

Larin Alexander Alexandrovich,

Postgraduate Student, Rostov State University of Economics (RINH); 69 Bolshaya Sadovaya st., Rostov-on-Don, Russia
crooks399@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0002-6710-099X>



Бондаренко Виктория Андреевна,

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

Bondarenko Victoria Andreevna,

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

bondarenko_va@pfur.ru

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



Пржедецкая Наталья Витовна,

д.э.н., профессор, зав. кафедрой маркетинга и рекламы, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ); г. Ростов-на-Дону, Россия, ул. Большая Садовая, 69

Przedeczkaya Natalia Vitovna,

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Marketing and Advertising, Rostov State University of Economics (RINH); 69 Bolshaya Sadovaya Street, Rostov-on-Don, Russia

nvpr@bk.ru

<https://orcid.org/0000-0003-4550-6649>

В статье исследуются вопросы применения компаниями, оказывающими юридические услуги, стратегических и операционных маркетинговых решений в части установления взаимоотношений с потребителями. Сделаны выводы, что представители крупного бизнеса в большей степени доверяют к стратегическим маркетинговым решениям, воплощаемым в реальность посредством операционных шагов. Средний бизнес демонстрирует тренд на стратегически ориентированные решения, но также изначально склоняется к направлениям операционного плана, позволяющим сохранять адаптивность. Индивидуальные специалисты и малые организации во взаимоотношениях с потребителями и осуществлении маркетинговых решений демонстрируют доминирующее поведение в части ситуативного подхода и попытки добиться операционной эффективности.

Ключевые слова: маркетинговые решения; взаимоотношения; потребители; юридические услуги; компании; специалисты; исследования.

The article explores the application of strategic and operational marketing solutions by legal services companies in terms of establishing relationships with consumers. It concludes that large businesses are more likely to prioritize strategic marketing solutions that are implemented through operational steps. Medium-sized businesses demonstrate a trend towards strategic-oriented solutions, but they also prioritize operational plans that allow for flexibility. Individual professionals and small organizations exhibit a dominant behavior in terms of a situational approach and an attempt to achieve operational efficiency in their relationships with consumers and marketing solutions.

Keywords: marketing solutions; relationships; consumers, legal services; companies; specialists, research.

Введение (Introduction)

В современной ситуации большинство компаний ориентированы на долгосрочные взаимоотношения с потребителями и рассматривают этап привлечения в качестве промежуточного, акцентируя усилия на удержании [1], что вызывает интерес к программам лояльности, изначальной клиент ориентированности [2]. Поясним, что применительно к сфере услуг, в рамках перехода от транзакционного маркетинга к отношенческому и установления взаимоотношений с потребителями [3] немаловажную роль играет понимание данного процесса стороной предложения, а именно теми, кто оказывает юридические услуги, то есть, вовлечен в их оказание и другие виды активности, такие как анализ и понимание рыночной си-

туации, составление предварительного прогноза востребованных услуг, планирование использования коммуникационных возможностей для информирования целевой аудитории и поддержания ее интереса к предлагаемым сервисам и т.д.

Следует пояснить, что, объективно, возможности стороны предложения, а также понимание ситуации в части необходимости построения модели долгосрочного взаимодействия с потребителями, могут существенно отличаться друг от друга, поскольку на рынке присутствуют игроки, существенно дифференцирующиеся по ресурсам, масштабу деятельности, охвату различных потребительских аудиторий, выручке и т.д. Например, согласно экспертным оценкам *AnalyticResearchGroup* за 2025 год,

в России функционировало 800 компаний, то есть, игроков, осуществляющих юридические услуги, среди них непосредственно специализированные юридические фирмы (с выручкой от 50 млн руб. в год) и те компании, которые занимаются консалтингом, включая юридическую сферу (с годовой выручкой более 1 млрд руб.)^{*}. По реализованной оценке совместная выручка всех 800 игроков составила почти 176 млрд руб., хотя существенно различается в зависимости от масштаба бизнеса. Более 1 млрд руб. имели всего 28 компаний, 48 компаний получали выручку более 500 млн в год; показатель выручки в диапазоне от 100 до 500 млн руб. был у 330 игроков и 394 компании показывали результат от 50 до 100 млн руб. в год^{**}.

В таком контексте заметна концентрация на рынке крупных игроков, которые могут удовлетворять сложные запросы потребителей и, соответственно, имеют ресурсные возможности для управления взаимоотношениями с клиентами. У них также есть широкий потенциал по профилизации оказываемых услуг, поскольку они часто работают на специфических сегментах, связанных с ИТ-сферой или защитой интеллектуальной собственности и т.д. Такие компании априори имеют возможность и внедряют передовые цифровые технологии в свою работу для снижения рутинной нагрузки и использования всех точек контакта (цифровых и офлайн) с потребителями.

Локализация данных организаций, равно как и распределение их выручки по регионам страны, неравномерны. Преимущественно данные бизнесы концентрируются в Москве (94 млрд руб.) и Санкт-Петербурге (17,9 млрд руб.), тогда как в регионах их представленность ощутимо ниже (на все регионы приходится порядка 63 млрд руб.)^{3*}

Лидером в этом отношении выступает столичный регион. Этим объясняется также тот факт, что большинство рейтингов наиболее успешных юридических компаний и специалистов формируются на основе анализа рынка г. Москвы, а отдельно группируются данные в соответствующий региональный рейтинг^{4*}.

Также следует учитывать, что юридические фирмы меньшего масштаба по размеру и выручке, работающие в формате ИП, и те, штат которых состоит всего из двух специалистов, составляют, по ряду оценок, порядка 60% всех компаний, работающих в данной сфере^{5*}. Кроме того, из числа почти 549 тыс. провайдеров деловых услуг (оказываемых индивидуальными специалистами) почти 44% составили именно юристы^{6*}.

Можно предположить, что крупные игроки более устойчивы в рамках реализуемой на рынке деятельно-

сти, поскольку имеют обширную клиентскую базу, с которой выстраивают взаимоотношения, причем, делают это дифференцированно, в зависимости от ценности клиента. Средние фирмы стараются профилизироваться на определенном спектре оказываемых услуг и тоже стремятся к поддержанию долгосрочных взаимоотношений со своими потребителями, однако имеют иные, более скромные возможности. Индивидуальные специалисты могут иметь узкий профессиональный профиль и, напротив, стараться оказывать широкий спектр услуг из-за необходимости привлечения средств и, хотя для них важны личные контакты и доверие, могут испытывать сложности в наработанной относительно постоянной клиентской базе.

Данные обстоятельства предполагают, что компании, разнящиеся по масштабу деятельности и ресурсным возможностям, а также частные специалисты, по-разному видят востребованность маркетинговых инструментов, решений и практики взаимоотношений с потребителями, равно как и использование аналитических решений, что предполагает уточнение данных обстоятельств и выявление их склонности к стратегическим и операционным маркетинговым решениям.

Материалы и методы (Materials and Methods)

В качестве материалов мы опирались на работы ученых, исследующих отношенческую маркетинговую парадигму; представленные в открытой печати мнения специалистов и результаты проведенных исследований о спросе на юридические услуги, финансовых результатах работы юридических компаний; результаты полученных нами полевых исследований.

Нами было проведено трехступенчатое исследование:

- ◆ на первом этапе было проведено вторичное кабинетное исследование — анализ представленных в открытых источниках мнений / оценок экспертов относительно восприятия инструментов маркетинга / маркетинговых решений индивидуальными специалистами / представителями малых фирм;
- ◆ на втором этапе мы провели полевое исследование в формате онлайн опроса индивидуальных специалистов, а также представителей средних и крупных компаний, оказывающих юридические услуги;
- ◆ на третьем этапе были проведены серии интервью с индивидуальными специалистами, а также представителями средних и крупных компаний, оказывающих юридические услуги, для уточнения результатов, полученных в ходе опроса.

* Сколько зарабатывают юрфирмы в России? Исследование 800 компаний [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.sostav.ru/blogs/264343/60376> (дата обращения: 02.11.2025)

** Сколько зарабатывают юрфирмы в России? Исследование 800 компаний [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.sostav.ru/blogs/264343/60376> (дата обращения: 02.11.2025)

3* Сколько зарабатывают юрфирмы в России? Исследование 800 компаний [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.sostav.ru/blogs/264343/60376> (дата обращения: 02.11.2025)

4* ЦПО групп - в числе лучших юридических компаний по версии «Коммерсантъ» 2025 [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://pravof.ru/blog/tspo-grupp-v-chisle-luchshih-yuridicheskikh-kompaniy-po-versii-kommersant-2025> (дата обращения: 11.11.2025)

5* Бизнес-план юридической фирмы [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.business.ru/article/2775-biznes-plan-yuridicheskoy-firmy> (дата обращения: 12.11.2025)

6* Исследование: за год спрос на услуги юристов и бухгалтеров вырос в 2 раза [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.forbes.ru/novosti-kompaniy/491177-issledovanie-za-god-spros-na-uslugi-uristov-i-buhgalterov-vyros-v-2-raza> (дата обращения: 02.11.2025)

Результаты и обсуждение (Results and Discussion)

Исходя из представленных экспертами мнений и результатов исследований^{7*}, можно предварительно заключить, что специалисты-частники и представители малых фирм, где работают несколько сотрудников, традиционно отмечают, что вопросы цифровизации важны только в утилитарном плане, если не несут больших расходов; контекстную рекламу оценивают, как работающую, но не в полной мере относящуюся к их сфере; CRM-системы считают хорошим решением, но при наличии обширной клиентской базы (не в своем случае); в качестве коммуникаций целесообразно использовать сайт и социальные сети; относительно построения личного бренда / бренда компании, преимущественно, востребованными считают так называемые инструменты фрипаблисити; положительно оценивают профессиональный имидж; значимыми считают отзывы клиентов и их рекомендации; считают важной работу с сегментацией клиентской аудитории, но не считают данную практику значимой для себя (ввиду масштабов бизнеса); сотрудничество с маркетологом /

специализированной фирмой рассматривают только в формате «по запросу»; выстраивание отношений с партнерами видят как «возможное»; вопрос долгосрочных контактов с потребителями воспринимают как не всегда достижимый на практике; аналитические маркетинговые инструменты воспринимают чисто как теоретические изыскания, не всегда востребованные на практике.

С целью систематизации результатов восприятия инструментов маркетинга / маркетинговых решений индивидуальными специалистами и представителями малых фирм, приведем обобщение вторичных исследований / мнений экспертов в *таблице 1*.

Приведенные в таблице 1 данные позволяют сделать промежуточный вывод о том, что восприятие инструментов маркетинга / маркетинговых решений индивидуальными специалистами / представителями малых фирм носит преимущественно прикладной характер и зачастую продиктовано ситуативными, то есть операционными решениями, а также желанием рационализировать собственные расходы.

Таблица 1

Восприятие инструментов маркетинга / маркетинговых решений индивидуальными специалистами / представителями малых фирм*

Table 1. Perception of marketing tools / marketing solutions by individual specialists / representatives of small firms

Инструмент маркетинга / маркетинговое решение	Степень востребованности инструмента / решения	Восприятие индивидуальными специалистами / представителями малых фирм
Внедрение передовых цифровых технологий в работу (цифровые решения обработки данных, элементы ИИ (чат-бот, голосовой помощник, виртуальный секретарь и т.д.))	Высокий	Влияют на качество работы и востребованы при небольших затратах на использование
Внедрение и использование CRM – системы в работе специалиста / компании	Низкий - Средний	Положительно воспринимается, но не расценивается как необходимое решение из-за небольшой клиентской базы
Использование сайта и социальных сетей для работы с потребителями	Высокий	Повышают возможности информирования потребителей без значительных вложений
Построение личного бренда / бренда компании	Средний	Значимо и востребовано, но в том случае, если не предполагает существенных затрат
Формирование делового имиджа специалиста / компании	Высокий	Значимо, деловой имидж должен поддерживаться при контактах с потребителями для формирования доверия
Отзывы и рекомендации клиентов	Высокий	Значимо, повышает доверие; причем, значение имеют как отзывы онлайн, так и эффект сарафанного радио «из уст в уста»
Использование нативной рекламы	Средний	Оценивается положительно, но требует дополнительных усилий, что не всегда оправдано
Использование контекстной рекламы	Высокий	Оценивается положительно и, в случае невысоких затрат, перспективно
Сегментирование потребителей	Низкий - Средний	Положительно оценивается, но рассматривается, как мало востребованное в непосредственной работе
Сотрудничество с маркетологом	Средний	Воспринимаются как имеющее значение ситуативно, под возникающие конкретные запросы
Выстраивание отношений с партнерами	Низкий-средний	Воспринимаются в качестве производной от задачи привлечения клиентов на базе ресурсов партнеров
Использование аналитических маркетинговых инструментов	Низкий-средний	Воспринимаются опосредованно, только в случае идентификации проблемы и запроса на необходимость ее решения

* Приведено на основании оценки и обобщения материалов источников и логических умозаключений автора.

^{7*} Как продвигать юридические услуги в Яндекс Директ: Практическое руководство [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.litres.ru/book/elena-dym/kak-prodvigat-uridicheskie-uslugi-v-yandeks-direkt-prakticheskoe-70750039/chitat-onlayn/> (дата обращения: 02.01.2026); Маркетинг для юристов: как эффективно привлекать клиентов в юридический бизнес [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://mosdigitals.ru/blog/marketing-dlya-yuristov> (дата обращения: 22.12.2025); 5 основных инструментов интернет-маркетинга для юристов [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://zakon.ru/blog/2017/06/22/5_osnovnyh_instrumentov_internet-marketinga_dlya_yuristov (дата обращения: 20.12.2025); Почему юристам нужен маркетинг [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://gpermyakof.ru/marketing/marketing-dlya-juristov/pochemu-yuristam-nuzhen-marketing/> (дата обращения: 22.12.2025); Как юристу привлечь клиентов: Стратегия роста в 2025 году [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://kelinlaw.ru/mediacenter/media_publications/kak-yuristu-privlech-klientov-strategiya-rosta-v-2025-godu/ (дата обращения: 12.01.2026); Тщеславие в других, но не в себе [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/6634844> (дата обращения: 20.12.2025).

Наиболее востребованными являются те инструменты и решения, которые упрощают работу или дают положительный прикладной эффект без дополнительных расходов или предполагают расходы, но с учетом ограниченного бюджета (сайт, ведение социальных сетей, контекстная реклама, деловой имидж, попытка управлять генерированием положительных отзывов потребителей, использование эффекта сарафанного радио).

Маркетинговые инструменты и решения, которые не дают утилитарного, то есть зримого прикладного результата сразу, но воспринимаются в качестве полезных, фиксируются в качестве промежуточных по степени востребованности аудиторией индивидуальных специалистов и сотрудников малых фирм. То, что они в целом положительно воспринимаются, находится в зависимости от возможного отсроченного эффекта, то есть прикладного результата — привлечения клиентов, укрепления позиции на рынке, что достижимо за счет использования нативной рекламы, личного бренда специалиста (выстраиваемого, преимущественно, на основе бесплатных инструментов). Сотрудничество с маркетологом рассматривается в этом же контексте — при необходимости настроить работу цифровых инструментов, оценить, как отреагируют потребители; убедиться в работоспособности рекламы и т.д., то есть, при необходимости и под определенную задачу.

Остальные инструменты и решения маркируются в качестве менее привлекательных, с меньшей степенью востребованности со стороны индивидуальных специалистов / представителей малых фирм. Так, инструменты для маркетингового анализа рынка, ситуации, собственных возможностей, в целом, воспринимаются, как избыточные и могут быть применены только под конкретную задачу. Внедрение и использование CRM-системы в работе специалиста / компании идентифицируется как дорогое решение, которое не оправдывает себя ввиду масштаба деловой активности. Сегментирование из-за небольшой клиентской базы воспринимается как лишняя активность. Работа с партнерами, если требует усилий, вложений, воспринимается положительно только в случае осознания эффекта от нее, например, при привлечении клиентов.

В целом анализ приведенных материалов показывает, что данная категория специалистов со стороны предложения ориентирована на прикладной результат в использовании инструментов и решений, причем этот результат не ориентирован на долгую перспективу, а скорее на операционный временной лаг.

Для того чтобы проанализировать востребованность маркетинговых инструментов и решений в работе индивидуальных специалистов, а также представителей средних и крупных компаний, оказывающих юридические услуги, мы провели полевое исследование в формате онлайн-опроса. Целью выступила валидация востребованности маркетинговых инструментов и решений у представителей стороны предложения. Респондентами были индивидуальные специалисты, представители средних компаний, представители крупных компаний,

оказывающие юридические услуги (всего 60 чел.) Использовались закрытые вопросы, с вариантами ответа и Шкала Лайкерта (степень согласия / несогласия; оценка от 1—5)^{8*}.

В анкете первый вопрос был связан с отнесением респондентов к определенной группе; большинство вопросов предполагали демонстрацию степени согласия / несогласия с утверждением или оценку значимости определенного инструмента / решения по традиционной шкале от 1 (минимальное значение) до 5 (максимальное значение).

Вопросы и варианты ответов анкеты-опросника:

1. Уточните, пожалуйста, Вы работаете:

- индивидуальным специалистом, оказывающим юридические услуги;
- в компании среднего масштаба (по количеству сотрудников и выручке), оказывающей юридические услуги;
- в крупной компании (по количеству сотрудников и выручке), оказывающей юридические услуги.

2. Как Вы оцениваете значимость внедрения передовых цифровых технологий в работу (цифровые решения обработки данных, элементы ИИ (чат-бот, голосовой помощник, виртуальный секретарь и т.д.)): 1; 2; 3; 4; 5.

3. Насколько целесообразным Вы считаете внедрение и использование CRM-системы в вашу профессиональную деятельность: 1; 2; 3; 4; 5.

4. Дайте оценку значимости использования сайта и социальных сетей для работы с потребителями в вашей профессиональной деятельности: 1; 2; 3; 4; 5.

5. Насколько важную роль, по Вашему мнению, играет построение личного бренда / бренда компании в сфере юридических услуг? 1; 2; 3; 4; 5.

6. Дайте оценку значимости делового имиджа специалиста, оказывающего юридические услуги: 1; 2; 3; 4; 5.

7. Насколько значима для привлечения потенциальных потребителей работа с отзывами и рекомендациями клиентов? 1; 2; 3; 4; 5.

8. Насколько Вы согласны с утверждением, что использование нативной рекламы эффективнее традиционной рекламы?

- полностью не согласен
- скорее не согласен
- затрудняюсь ответить
- скорее согласен
- полностью согласен.

9. Насколько важную роль, по Вашему мнению, имеет использование контекстной рекламы? 1; 2; 3; 4; 5.

10. Насколько Вы согласны с утверждением, что проводить сегментирование потребительской аудитории важно в вашей сфере бизнеса?

- полностью не согласен
- скорее не согласен
- затрудняюсь ответить
- скорее согласен
- полностью согласен.

11. Насколько Вы согласны с утверждением, что сотрудничество с маркетологом / специализированной фирмой целесообразно в вашей сфере бизнеса?

^{8*} Онлайн опрос проводился в августе 2025 г. – декабрь 2025 г.

- полностью не согласен
- скорее не согласен
- затрудняюсь ответить
- скорее согласен
- полностью согласен.

12. Насколько значимым, по Вашему мнению, является выстраивание отношений с партнерами в сфере вашего бизнеса? 1; 2; 3; 4; 5.

13. Насколько Вы согласны с утверждением, что использование аналитических маркетинговых инструментов востребовано в вашей сфере бизнеса?

- полностью не согласен
- скорее не согласен
- затрудняюсь ответить
- скорее согласен
- полностью согласен.

Полученные результаты, после усреднения и обработки, представлены в виде средних значений по выделенным группам опрошенных (табл. 2).

Согласно полученным данным можно отметить, что у представителей средней по масштабу деятельности компании и крупного бизнеса в сфере оказания юридических услуг приоритетность маркетинговых инструментов и решений в большей степени ориентирована на стратегическую перспективу (которая уже реализуется посредством операционных шагов), тогда как у индивидуальных специалистов выбираемые решения в большей степени касаются операционных аспектов.

У представителей крупных компаний самая высокая оценка у внедрения передовых цифровых технологий (4,9) – это самый высокий показатель в таблице для этой группы. Такая же оценка дана важности построения личного бренда / бренда компании, делового имиджа (4,9), а также сотрудничества с маркетинговой службой (4,9) и нативной рекламе (4,9), которая ненавязчиво подталкивает потребителя к выбору, сохраняя ощущение того, что решение было принято им самостоятельно. Получается, что инструменты, которые создают конкурентное преимущество на перспективу, в стратегическом плане выступают явным приоритетом. Внедрение CRM-системы, взаимодействие с партнерами, оценка удовлетворенности потребителей (посредством отслеживания отзывов) и использование аналитического инструментария также демонстрируют высокие оценки, что

подтверждает сделанный выше вывод о стратегической ориентации решений.

У представителей бизнеса среднего масштаба по количеству сотрудников и выручке можно наблюдать схожие приоритеты, но в меньшей степени выраженные. Приоритетны также цифровые новации, обеспечивающие повышение эффективности работы и снижающие рутинные операции в работе сотрудников (4,8). Уделяется весомое внимание работе с отзывами и деловому имиджу, формированию личного бренда / бренда компании. Также в приоритете использование социальных сетей и сайта организации для привлечения клиентов, взаимодействия с потребителями. Однако к готовности нести перманентные расходы на внедрение и эксплуатацию CRM-системы средний бизнес демонстрирует меньшую готовность. Также представители средних по масштабу деятельности компаний в сфере оказания юридических услуг в меньшей степени ориентированы на развитие партнерских программ и использование аналитического маркетингового инструментария. Это свидетельствует о менее выраженных стратегических приоритетах и их «размывании» операционными решениями.

В среде индивидуальных специалистов лидирующие позиции занимают решения, позволяющие получить результат в рамках операционной активности. Это цифровые решения, не требующие существенных затрат, деловой имидж самого специалиста, общающегося с потребителем, использование сайта и эффекта сарафанного радио, а также контекстной рекламы для привлечения клиентов.

Анонсированный нами *третий этап* исследования воплотился в проведение серии интервью с двумя индивидуальными специалистами, а также двумя представителями средних и двумя представителями крупных компаний, оказывающих юридические услуги, для уточнения результатов, полученных в ходе опроса. В рамках обсуждения результатов опроса с индивидуальными специалистами, мы уточнили, что они считают приоритетными решения в части использования голосового помощника, поскольку это позволяет быть всегда на связи. Также они считают удобной эксплуатацию чат-бота для ответов на типовые вопросы и фиксации вопросов потребителей, на которые они могут дать компетентные

Таблица 2

Результаты опроса о востребованности маркетинговых инструментов / решений
Table 2. Results of the survey on the demand for marketing tools / solutions

Маркетинговый инструмент / решение	Индивидуальный специалист	Работник компании среднего масштаба	Работник крупной компании
внедрение передовых цифровых технологий	4,8	4,8	4,9
внедрение и использование CRM – системы	3,2	4,2	4,6
использование сайта и социальных сетей	4,6	4,8	4,8
построение личного бренда / бренда компании	4,0	4,7	4,9
формирование делового имиджа специалиста / компании	4,8	4,8	4,9
отзывы и рекомендации клиентов	4,6	4,8	4,7
использование нативной рекламы	3,9	4,3	4,8
использование контекстной рекламы	4,5	4,4	4,2
сегментирование потребителей	3,2	4,2	4,6
сотрудничество с маркетологом	3,5	4,5	4,9
выстраивание отношений с партнерами	3,1	3,6	4,8
использование аналитических маркетинговых инструментов	3,3	3,5	4,5

развернутые ответы. *CRM*-системы представляются им избыточными, поскольку они лично владеют информацией о своей клиентской базе. Сайт и социальные сети, равно как и эффект сарафанного радио идентифицируют как важные инструменты. Контекстную рекламу также ценят, как ресурс, привлекающий внимание потребителей. Деловой имидж считают крайне важным, как в рамках трансляции в социальных сетях, так и при личном взаимодействии с клиентами. В отношении нативной рекламы пояснили, что она требует написания статей на «отвлеченные тематики», чтобы далее связать содержательную часть с оказываемыми ими услугами. Персональный бренд считают значимым, но не готовы тратить на него ресурсы. Считают, что это долгий и трудоемкий путь, без которого они могут обойтись. Вопросы, связанные с сегментированием клиентской базы, не считают приоритетным, так как полагают, что достаточно знают о своем потребителе, его портрете. Инструменты стратегирования не считают востребованными, поскольку работают ситуативно, не ориентируясь на дальние временные рубежи.

Представители среднего бизнеса также подчеркнули значение передовых цифровых технологий, ведение сайта и социальных сетей, акцент на контекстной рекламе, деловом имидже и работе с персональным брендом. Однако в отношении персонального бренда было дано пояснение, что в компании это не является безоговорочно финансируемым направлением и приоритет отдается тем инструментам в его укреплении, которые можно реализовывать бесплатно или в малобюджетном формате. Данные специалисты пояснили, что сотрудничество с маркетинговой службой — это необходимость, использование нативной рекламы явно имеет смысл, и к ней прибегают их компании-работодатели. Партнерские взаимоотношения тоже они считают востребованными в части обоюдного роста клиентской базы. Вопросы сегментирования потребителей, на их взгляд, требуют внимания, однако, по их мнению, те сегменты, с которыми они сотрудничают, им уже известны и дополнительной работы в этом направлении не требуется. По этой причине они склонны считать, что использования аналитических инструментов для них значимо, но не выступает зримым приоритетом. Тогда как, достаточно оценки операционной эффективности деятельности. Использование *CRM*-системы они считают оправдан-

ным, однако, в случае, если оплата за ее внедрение и эксплуатацию не чрезмерная.

Интервьюируемые сотрудники крупных компаний позволили нам утвердиться во мнении, что их деятельность в большей степени ориентирована на стратегирование, поскольку они в качестве приоритетных рассматривают внедрение *CRM*-систем, управление персональным брендом, использование аналитического маркетингового инструментария, наряду с цифровыми решениями, а также развитием партнерских программ и сегментирования аудиторий с точки зрения определения их приоритетности сегодня и прогнозирования перспективных сегментов в будущем.

Заключение (Conclusion)

В целом, можно отметить, что практически по всем маркетинговым инструментам / решениям в разных группах респондентов наблюдаются разрывы в оценках. Они нивелированы по таким критериям, как использование передовых цифровых технологий, акцент на использовании сайта и социальных сетей, формирование и управление деловым имиджем специалиста и применение контекстной рекламы. Это дает возможность заключить, что стратегически ориентированные решения в основном проявляются у крупного бизнеса, средний тоже ориентирован на них, но в меньшей степени, тогда как, малый бизнес и индивидуальные специалисты действуют ситуативно и, в основном, склонны к операционным решениям, дающим ощутимый результат в обозримых временных рамках.

Поясним, что проведенные интервью также позволили нам утвердиться во мнении, что представители крупного бизнеса, оказывающего юридические услуги, в большей степени доверяют к стратегическим маркетинговым решениям, воплощаемым в реальность посредством операционных шагов. Средний бизнес демонстрирует тренд на стратегически ориентированные решения в половине случаев, а во второй половине склоняется к направлениям операционного плана, позволяющим сохранять адаптивность. Индивидуальные специалисты и малые организации во взаимоотношениях с потребителями и осуществлении маркетинговых решений демонстрируют доминирующее поведение в части ситуативного подхода и попытки добиться операционной эффективности.

ИСТОЧНИКИ (References)

1. Третьяк, О. А. Отношенческая парадигма современного маркетинга / О. А. Третьяк // Российский журнал менеджмента. — 2013. — Т. 11, № 1. — С. 41-62.
2. Бондаренко, В. А. Вопросы клиентоориентированности бизнеса в России: почему не все программы лояльности успешны / В. А. Бондаренко, Н. В. Гузенко, Р. М. Межаев // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (НПИ). Серия: Социально-экономические науки. — 2020. — Т. 13, № 5. — С. 141-151. — DOI 10.17213/2075-2067-2020-5-141-151.
3. Шет, Д. Н. Концептуальные основы маркетинга взаимоотношений: обзор и синтез / Д. Н. Шет, А. Парватияр, М. Синха // Российский журнал менеджмента. — 2013. — Т. 11, № 1. — С. 63-94.

Поступила в редакцию / Received 15.12.2025
После доработки / Revision 14.01.2026
Принята к публикации / Accepted 18.01.2026

**ФИЛОСОФСКО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ ИНТЕГРАЦИИ НАУЧНОЙ ФАНТАСТИКИ
В МАРКЕТИНГ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИКИ НАРРАТИВНЫХ ОЖИДАНИЙ***Philosophical and managerial foundations for integrating science fiction into marketing in the economy of narrative expectations***Джэндубаева Самира Азаматовна,**

к.ю.н., старший преподаватель кафедры маркетинга, Финансовый университет при Правительстве РФ; Москва, Россия, Ленинградский проспект, д. 49

Dzhendubaeva Samira Azamatovna,

PhD in Jurisprudence, Senior Lecturer at the Department of Marketing, Financial University under the Government of the Russian Federation; 49 Leningradsky Prospekt, Moscow, Russia

SADzhendubaeva@fa.ru

<https://orcid.org/0000-0003-4671-7480>

Настоящая статья посвящена разработке целостной управленческой доктрины, обосновывающей интеграцию научной фантастики в маркетинг и анализ рисков в условиях формирующейся «экономики нарративных ожиданий». Преодолевая редукционистское, инструменталистское восприятие научной фантастики как простого «инструмента прогноза», исследование предлагает ее доктринальное расширение. Новая парадигма рынка, названная автором «экономикой нарративных ожиданий», исходит из того, что ценность инноваций определяется их соответствием смысловым паттернам, заранее сформированным в массовой культуре. В работе сформулированы три взаимосвязанных философских основания предлагаемой доктрины: онтологическое (научная фантастика как со-творец семиотической инфраструктуры рынка), гносеологическое (познание будущих рынков через герменевтику культурных текстов) и аксиологическое (концепция «культурного долга» инновации). Для операционализации подхода вводятся ключевые понятия: «культурный долг», «семиотическая инфраструктура рынка» и «нарративный риск». На этой концептуальной базе выводятся практические управленческие импликации, включая принципы управления культурным долгом, трансформацию роли бренда в «хранителя архетипа» и необходимые организационные изменения. Центральное место занимает формулирование этического императива, базирующегося на принципах нарративной прозрачности, диалогического со-творчества с аудиторией и опережающей ответственности. Главным результатом работы становится концептуальное обоснование доктрины, которая позиционирует научную фантастику как стратегический ресурс для ответственного формирования будущего, а не просто источник прогнозов.

Ключевые слова: научная фантастика; маркетинговое прогнозирование; СИНМАР; маркетинговые стратегии; экономика нарративных ожиданий; культурный долг; этика инноваций; управленческая философия.

This article focuses on developing a comprehensive management doctrine that justifies the integration of science fiction into marketing and risk analysis in the emerging «narrative expectations economy.» By overcoming the reductionist and instrumentalist perception of science fiction as a mere «prediction tool,» this study proposes a doctrinal expansion of its significance. The new market paradigm, referred to as the «narrative expectations economy,» suggests that the value of innovations is determined by their alignment with the narrative patterns already established in popular culture. The paper formulates three interrelated philosophical foundations of the proposed doctrine: ontological (science fiction as a co-creator of the market's semiotic infrastructure), epistemological (knowledge of future markets through the hermeneutics of cultural texts), and axiological (the concept of «cultural debt» for innovation). To operationalize the approach, key concepts are introduced: «cultural debt,» «market's semiotic infrastructure,» and «narrative risk.» This conceptual framework leads to practical managerial implications, including the principles of managing cultural debt, transforming the brand's role into that of a «keeper of the archetype,» and the necessary organizational changes. The focus is on formulating an ethical imperative based on narrative transparency, dialogical co-creation with the audience, and anticipatory responsibility. The main outcome of this work is the conceptual foundation for a doctrine that positions science fiction as a strategic resource for shaping the future in a responsible manner, rather than simply as a source of predictions.

Keywords: science fiction; marketing forecasting; SINMAR; marketing strategies; economics of narrative expectations; cultural duty; ethics of innovation; management philosophy.

Введение (Introduction)

Современный технологический и маркетинговый ландшафт переживает фундаментальный сдвиг. Граница между художественным вымыслом и коммерческим предложением, между прогнозом и рыночной стратегией не просто размывается — она становится продуктивной. Миры, созданные воображением писателей и режиссеров, перестали быть лишь культурным фоном. Теперь они выступают активной семиотической и экономической силой, определяющей траектории разработки, дизайн интерфейсов и модели потребительского поведения. Наиболее показательным примером является космический туризм, где полет актера Уильяма Шатнера, исполнившего роль капитана Кирка в «Звездном пути», символически замкнул культурный цикл: вымышленный образ, шестьдесят лет формировавший мечту о космосе, воплотился в реальном коммерческом полете. Это не аномалия, а симптом новой парадигмы,

в которой рынок инноваций функционирует в пространстве, заранее структурированном нарративами и архетипами научной фантастики (НФ).

В первой части нашего исследования была представлена методология СИНМАР (Система Интеграции Научной Фантастики в Маркетинг и Анализ Рисков) [1] как системный подход к использованию НФ-нарративов в маркетинговом прогнозировании. Однако ее практическое применение выявило существенный пробел. Методология рискует остаться в восприятии специалистов лишь как набор аналитических техник — «гадание на гуще фантастики». Подобный редукционизм игнорирует онтологические, гносеологические и аксиологические основания работы с культурными архетипами, что ведет к их поверхностному и рискованному применению. Возникает противоречие между потенциалом метода и отсутствием целостной философско-управленческой доктрины, которая объясняла бы не только, как

работать с НФ, но и почему это необходимо, какую ответственность это накладывает и в контексте какой новой экономической реальности эта работа происходит.

Таким образом, актуальность исследования обусловлена необходимостью преодоления этого доктринального вакуума. Мы стоим на пороге формирования «экономики нарративных ожиданий» — модели рынка, где спрос и ценность инновационного продукта определяются не столько его текущей функциональностью, сколько способностью отвечать на запросы и смыслы, уже сформированные в массовом сознании культурной индустрией. В этой экономике научная фантастика выступает не пассивным зеркалом, а активным архитектором семиотической инфраструктуры рынка. Она создает язык («киберпространство», «репликатор»), визуальные эталоны, сценарии использования и спектр эмоций, в рамках которых будет осмыслена будущая технология. Компания, выпускающая инновацию, по сути, берет «культурный кредит» у этой инфраструктуры. Успех будет зависеть от того, насколько грамотно она сможет этим кредитом распорядиться, вписав продукт в готовый нарративный ландшафт.

Следовательно, центральная проблема исследования заключается в отсутствии теоретического каркаса, позволяющего трансформировать СИНМАР из методики в целостную доктрину ответственного инновационного маркетинга. Эта доктрина должна давать ответы на ключевые вопросы: какова природа влияния вымысла на материальный рынок? Какие новые риски («нарративные риски») порождает эта связь? Какую этическую ответственность несет бизнес, монетизируя коллективные мечты и страхи?

Цель статьи — концептуальное расширение и доктринальное обоснование методологии СИНМАР через разработку ее философских, управленческих и этических оснований, а также ее позиционирование как ключевой системы навигации в условиях экономики нарративных ожиданий.

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

1. Провести критический анализ инструменталистского прочтения СИНМАР и обосновать необходимость ее доктринального развития.
2. Сформулировать ключевые доктринальные основания СИНМАР: онтологическое (НФ как со-творец реальности), гносеологическое (познание через интерпретацию культурных текстов) и аксиологическое (концепция «культурного долга»).
3. Ввести и операционализировать новый концептуальный аппарат: «культурный долг», «семиотическая инфраструктура рынка», «нарративный риск», «экономика нарративных ожиданий».
4. Вывести из сформулированной доктрины практические управленческие импликации: принципы управления «культурным долгом», новую роль бренда как «хранителя архетипа», необходимые организационные изменения.
5. Разработать этический императив доктрины СИНМАР, основанный на принципах нарративной прозрачности, перехода от манипуляции к со-творчеству

и опережающей ответственности за последствия материализации вымысла.

Научная новизна исследования заключается в следующем:

1. Феномен влияния научной фантастики на маркетинг и инновации впервые рассмотрен как проявление более общей экономики нарративных ожиданий, требующей собственной доктрины.
2. Предложен оригинальный концептуальный аппарат, позволяющий анализировать взаимоотношения между культурой и рынком на системном уровне.
3. Методология СИНМАР впервые получает развернутое философско-этическое обоснование, выводящее ее за рамки прикладного маркетинга в область теории управления и бизнес-этики.
4. Сформулирован принцип «нарративной прозрачности» как этической основы взаимодействия бизнеса с коллективным культурным полем.

Теоретической основой исследования, помимо ранее заявленного корпуса работ, стали теория социального конструирования реальности (П. Бергер, Т. Лукман), теория культурного капитала (П. Бурдьё), семиотический подход (Ю. Лотман, У. Эко), а также современные концепции ответственных инноваций.

Структура статьи выстроена в логике перехода от критики ограниченного понимания методологии к построению расширенной доктрины: от обоснования ее ключевых оснований и введения нового понятийного аппарата — к выводу конкретных управленческих и этических принципов. Результатом работы должна стать разработка «Доктрины СИНМАР» — целостной системы взглядов, превращающей работу с культурными архетипами из тактического приема в стратегическую философию бизнеса.

Материалы и методы (Materials and Methods)

Методологическая база исследования носит концептуально-теоретический и герменевтический характер, направленный на построение доктринального каркаса. Она развивает и дополняет междисциплинарный подход, заложенный в первой части работы, смещая фокус с эмпирико-аналитических процедур на философскую рефлексию, критический анализ и концептуальный синтез.

Ключевыми теоретическими и методологическими ориентирами, помимо ранее задействованного корпуса (теория диффузии инноваций, нарративная психология, *Science Fiction Prototyping*), выступают:

1. *Концепция социального конструирования реальности* (П. Бергер, Т. Лукман) для обоснования онтологического статуса нарративов научной фантастики как активных факторов формирования семиотических и социальных структур рынка.
2. *Теория культурного капитала и полей* Пьера Бурдьё, применяемая для анализа «культурного долга» как специфической формы символического капитала и для понимания позиции бренда как актора в поле культурного производства.
3. *Семиотический подход*, в особенности теория семиосферы Ю.М. Лотмана и концепция «открытого

произведения» У. Эко, обеспечивающая инструментальный для анализа «семиотической инфраструктуры рынка» как динамической системы знаков и кодов.

4. *Принципы ответственных исследований и инноваций (Responsible Research and Innovation, RRI)*, служащие нормативной основой для формулирования этического императива доктрины и принципа опережающей ответственности.
5. *Критическая теория* (в частности, идеи «общества спектакля» Ги Дебора, привлекавшиеся ранее), используемая для выявления рисков манипуляции, коммодификации и симуляции в рамках «экономики нарративных ожиданий».

Для решения поставленных задач был применен следующий комплекс взаимодополняющих методов:

1. *Критико-герменевтический анализ* — центральный метод исследования. Направлен на глубинную интерпретацию исходных постулатов методологии СИНМАР, выявление их имплицитных онтологических и аксиологических предпосылок, а также на деконструкцию инструменталистского прочтения. Метод предполагает диалог с текстами (как научными, так и художественными) с целью раскрытия их смыслового потенциала для построения доктрины.
2. *Концептуальный анализ и синтез* — использован для разработки и систематизации нового понятийного аппарата («экономика нарративных ожиданий», «культурный долг», «семиотическая инфраструктура», «нарративный риск»). Включал процедуры: а) выявление семантического поля и существующих аналогов понятий в смежных дисциплинах; б) логическое определение и установление соотношений между новыми концептами; в) интеграция их в непротиворечивую теоретическую систему, расширяющую исходную методологию.
3. *Абдуктивный вывод и мысленное моделирование* — применен для перехода от констатации эмпирических наблюдений (описанных в первой статье о СИНМАР) к формулированию объяснительных теоретических моделей более высокого порядка. На основании известных фактов влияния НФ (коммуникаторы, планшеты, этика ИИ) и признания ограниченности традиционного прогнозирования был выведен тезис о становлении новой парадигмы — «экономики нарративных ожиданий», а также смоделированы ее базовые принципы и последствия для менеджмента.
4. *Нормативно-этический анализ* — использован для перевода концептуальных построений в область практических императивов. На основе выявленных доктринальных оснований и введенных концептов были эксплицированы нормы и принципы (нарративная прозрачность, со-творчество, управление культурным долгом), формирующие этический каркас доктрины СИНМАР. Метод включает оценку возможных действий компаний с точки зрения их соответствия принципам ответственности перед культурным полем и потребителем.
5. *Междисциплинарный синтез* — интегрирующий метод, позволивший связать в единую доктринальную систему философские (онтология, этика), культурологические

логические (семиотика, теория культуры), социально-психологические (восприятие, нарративы) и управленческие (стратегия, брендинг, инновационный менеджмент) перспективы анализа. Результатом синтеза стала разработка целостной «Доктрины СИНМАР», преодолевающей узкоинструментальный подход.

Результаты (Results)

Внедрение методологии СИНМАР в профессиональную среду может привести к ее упрощенной, инструменталистской интерпретации. В рамках такого подхода СИНМАР сводится к продвинутой аналитической технике, ценность которой видят исключительно в способности извлекать из научно-фантастических текстов намеки на грядущие технологические тренды. Этот взгляд, хотя и демонстрирует прагматическую понятность метода, содержит фундаментальные ограничения и риски, сужающие его потенциал. Критику инструменталистского подхода можно раскрыть через три аспекта: эпистемологическую ущербность, стратегическую близорукость и этическую слепоту [2].

Во-первых, эпистемологическая ущербность заключается в непонимании природы прогноза в контексте НФ. Инструменталист рассматривает произведения как «каталог предсказаний», вычлняя отдельные технологические «попадания» (научно-фантастический коммуникатор превращающийся в смартфон). Такой подход игнорирует сущностную природу научной фантастики как мысленного эксперимента и социально-философского моделирования, а не технопророчества [3].

Ценность НФ лежит в исследовании системных последствий гипотетических изменений: как трансформируются власть, коммуникация, идентичность и этика. Прогноз НФ — это прогноз контекста, а не объекта; системы отношений, а не изолированного артефакта. Вырывая «объект» из его нарративного «контекста», инструменталист получает пустую оболочку, неспособную ответить на ключевые маркетинговые вопросы: зачем это нужно человеку и какое место это займет в его картине мира. Следовательно, инструменталистское прочтение ведет к созданию технологических решений в поисках проблем.

Во-вторых, стратегическая близорукость проявляется в фокусе на тактической, а не на стратегической ценности метода. Сводя СИНМАР к «инструменту прогноза», компания концентрируется на вопросе «Что будет следующим хитом?», упуская более важные: «Почему это станет хитом?», «Какие ценности с этим связаны?»

Это различие между знанием того, что случится, и пониманием того, почему это случится, является критическим [4]. Инструментализм поставляет сырые ингредиенты, но не дает рецепта и не понимает культурных трендов. В результате бизнес рискует утратить связь с социальным контекстом применения технологии. Стратегическая сила СИНМАР заключается в ее способности диагностировать культурные архетипы и нарративные матрицы, которые определяют восприятие технологии [5].

В-третьих, этическая слепота представляет наибольшую опасность. Воспринимая НФ-нарративы как нейтральное «сырье для идей», бизнес абстрагируется от мощного эмоционального и ценностного заряда, заложенного в этих текстах. Каждый архетип несет в себе не только идею, но и этическую оценку, предупреждение, надежду или травму. Киберпанк — это не просто «крутой» стиль для рекламы блокчейна; это критика корпоративного могущества и социального расслоения. Инструменталист, эксплуатируя эстетику без понимания ее смыслового ядра, совершает акт семиотического вандализма, рискуя вызвать ответную культурную реакцию аудитории [6]. Более того, слепое заимствование утопических образов для продвижения незрелых технологий создает невыполнимые ожидания, ведущие к разочарованию.

Таким образом, инструменталистское прочтение СИНМАР оказывается теоретически несостоятельным, стратегически ущербным и этически опасным. Оно низводит междисциплинарную методологию до примитивного сканирования текстов. Преодоление этого редуционизма является необходимой ступенью для перехода к подлинно доктринальному пониманию СИНМАР — как целостной философии управления, признающей научную фантастику активным соавтором реальности и источником этических императивов для бизнеса.

Преодоление инструменталистского редуционизма требует пересмотра статуса научной фантастики в маркетинговой и инновационной практике. Мы предлагаем утвердить СИНМАР как целостную доктрину, опирающуюся на три взаимосвязанных философских основания. Эти основания формируют новую парадигму, в которой НФ становится активным участником созидания рыночной реальности.

Онтологическое основание — научная фантастика как со-творец семиотической инфраструктуры рынка.

Научная фантастика не предсказывает будущее — она его семантически подготавливает и отчасти предопределяет [7]. В классической модели инновационный продукт выходит на рынок, где потребитель формирует его восприятие. В парадигме СИНМАР этот порядок инвертируется. Сначала в культурном пространстве создается детализированный семантический конструкт — комплекс представлений о технологии, ее форме, функции и эмоциональной окраске. Этот конструкт — семиотическая инфраструктура, система знаков и смыслов, служащая готовым каркасом для осмысления реальных объектов [8].

Таким образом, когда компания выпускает продукт, она помещает его не в концептуальный вакуум, а в уже существующее культурное силовое поле. Успех зависит от того, насколько свойства продукта резонируют с заранее созданной инфраструктурой. Потребитель узнает в новинке материализацию знакомого образа. Следовательно, НФ выступает со-творцом реальности, задавая социальные сценарии, эстетические стандарты и ценностные рамки. Онтология СИНМАР признает, что рынок инноваций существует в пространстве, уже «заселенном» культурными архетипами.

Гносеологическое основание — познание будущих рынков через интерпретацию культурных текстов.

Если онтологическое основание отвечает на вопрос «что есть», то гносеологическое — «как мы можем это познать». Традиционный маркетинг опирается на анализ данных о прошлом и настоящем. Эти методы теряют эффективность в условиях радикальных инноваций.

СИНМАР предлагает иной путь: познание возможных будущих рынков через критическую интерпретацию и герменевтику культурных текстов. Поскольку семиотическая инфраструктура будущего уже содержится в произведениях НФ, анализ этих текстов становится формой опережающего исследования рынка.

Гносеология СИНМАР предполагает:

1. Выявление латентных паттернов: анализ того, как в НФ решаются проблемы приватности, власти, идентичности. Эти паттерны являются индикаторами будущих социальных запросов.
2. Анализ «провалов» и антиутопий как источника знания: страх и сопротивление, смоделированные в дистопиях, дают ценное знание о потенциальных рисках и этических ловушках.
3. Диалогическую интерпретацию: познание происходит в диалоге между аналитиком и текстом, с учетом исторического и культурного контекста.

Таким образом, гносеология СИНМАР легитимизирует качественные, герменевтические методы как строгий научный инструмент прогнозирования.

Аксиологическое основание — концепция «культурного долга» и ответственности.

Третье основание доктрины отвечает на вопрос о ценностях и ответственности. Если бизнес признает, что строит продукт на готовой семиотической инфраструктуре, созданной коллективным воображением, то он берет на себя особого рода обязательства. Мы предлагаем концепт «культурного долга» по аналогии с техническим долгом в разработке ПО [9].

Культурный долг — это неизбежный разрыв между идеализированным, целостным архетипом, существующим в НФ, и его ограниченной, коммерциализированной реализацией в текущем продукте. Этот долг возникает, когда компания апеллирует к архетипу для продвижения своей инновации.

Аксиология СИНМАР утверждает, что взятие такого долга накладывает на компанию конкретную ответственность [10]:

1. Ответственность за сохранение смыслового ядра архетипа: компания обязана понимать и уважать ценностное ядро заимствуемого образа.
2. Ответственность за управление ожиданиями: компания должна честно коммуницировать границу между сегодняшней реализацией и идеалом архетипа.
3. Ответственность за этические импликации: если исходный нарратив содержал предупреждения, компания обязана иметь продуманные ответы на эти вызовы.

Таким образом, аксиологическое основание превращает СИНМАР в доктрину ответственного и этичного инновационного лидерства.

Взаимосвязь оснований очевидна: принятие онтологии требует соответствующей гносеологии, что порождает неизбежную аксиологию. Вместе они формируют непротиворечивый концептуальный фундамент, возвышающий СИНМАР до уровня стратегической философии для бизнеса.

Утвердив философские основания, необходимо определить место СИНМАР в современном ландшафте управленческих доктрин (табл. 1). Ее уникальность можно определить через три вектора сравнения: уровень анализа, природа исследуемых данных и временная перспектива.

Таким образом, СИНМАР не заменяет, а дополняет и обогащает существующие подходы, выполняя для них стратегическую и смыслообразующую функцию:

- ♦ СИНМАР задает «Северную звезду» для Дизайн-мышления, помогая понять, какие глубинные культурные архетипы определяют область поиска принципиально новых решений, выходящих за рамки текущих запросов пользователей.
- ♦ СИНМАР обеспечивает контекст для Ориентации на клиента, объясняя, почему у аудитории возникают те или иные глубинные ожидания, страхи и ценностные установки, выявленные в исследованиях.
- ♦ СИНМАР дает долгосрочный ориентир для Гибкой разработки, предоставляя устойчивый стратегический критерий (приближение к идеалу архетипа) для рас-

становки приоритетов в бэклоге и оценки ценности новых функций.

В итоге, СИНМАР занимает уникальную нишу как мета-доктрина, работающая с фундаментальным смысловым слоем реальности. Ее интеграция с другими подходами создает целостный каркас для инновационного менеджмента, где тактическая адаптивность сочетается со стратегическим смыслопорождением.

Развитие доктринальных основ требует введения нового концептуального аппарата. Эти понятия позволяют операционализировать философские основания и перевести их на язык стратегического анализа.

Концепт «Культурного долга» централен для понимания ответственности бизнеса в парадигме СИНМАР. По аналогии с техническим долгом, культурный долг возникает в момент коммерциализации технологического архетипа из-за разрыва между идеализированным образом и его рыночной реализацией. В таблицах 2–3 представлена природа и компоненты культурного долга, а также его типология и инструменты управления им.

Управление культурным долгом подразумевает три ключевых этапа:

- 1) осознание и аудит – идентификация архетипа и видов долга;
- 2) стратегическое планирование «выплат» – интеграция улучшений в продуктовую стратегию;

Таблица 1

Сравнительный анализ управленческих доктрин
Table 1. Comparative analysis of management doctrines

Критерий сравнения	Ориентация на клиента / Дизайн-мышление	Гибкие методологии	Доктрина СИНМАР
1. Уровень анализа	Микроуровень. Фокус на индивидуальном пользовательском опыте, конкретных проблемах и потребностях отдельного человека.	Мезоуровень. Фокус на командных процессах, итеративности разработки и адаптации к меняющимся требованиям.	Макроуровень. Фокус на коллективном бессознательном и культурном поле. Объект: архетипы, мифы и нарративные матрицы, формирующие саму возможность возникновения определенных потребностей.
2. Природа данных	Эмпирические данные. Опираются на верифицируемые факты: опросы, метрики, A/B-тесты, данные пользовательских сессий.	Операционные данные. Опираются на метрики процессов: скорость выполнения задач, бэклог, результаты спринтов.	Культурно-символические данные. Опираются на сюжеты, метафоры, образы и этические коллизии из художественных произведений. Эти данные раскрывают, о чем люди мечтают и чего боятся, дополняя эмпирику смысловым, интерпретационным слоем.
3. Временная перспектива и цель	Реактивная, тактическая. Цель – оптимизировать продукт в ответ на уже сформировавшийся или выявленный спрос, улучшить существующий опыт.	Адаптивная, тактико-оперативная. Цель – эффективно реагировать на изменения, доставлять ценность малыми итерациями в краткосрочной перспективе.	Проактивная, стратегическая. Цель – опережающее созидание контекста. Работает в долгосрочной перспективе, чтобы понять культурные силы, порождающие тренды, и участвовать в формировании семиотической инфраструктуры будущего рынка.

Таблица 2

Природа и компоненты культурного долга
Table 2. Nature and components of cultural duty

Компонент	Описание	Пример разрыва
Идеализированный культурный архетип (ИКА)	Целостный, эмоционально насыщенный образ технологии, сформированный коллективным воображением (кино, литература).	Умный ИИ-помощник из «Железного Человека» – автономный, творческий, с человеческими чертами.
Рыночная реализация (РР)	Конкретный продукт, который апеллирует к архетипу, но является его упрощенной, ограниченной версией.	Голосовой помощник (Siri, Алиса, Салют), выполняющий базовые команды, лишенный личности и автономии.
Суть долга	Компания берет в долг у культуры доверие и смысловую емкость архетипа, обещая со временем приблизить свою реализацию к идеалу.	Маркетинг позиционирует голосового помощника как «первый шаг к ИИ из фильмов».

3) прозрачность перед аудиторией — открытая коммуникация о текущем состоянии и целях. Дефолт по культурному долгу ведет к катастрофической потере доверия.

«Семиотическая инфраструктура рынка» (СИР) — это среда, в которой возникает культурный долг. Это динамичная система знаков, символов, нарративов, визуальных кодов и ценностных рамок, которая априори существует в культуре, структурирует восприятие любой новой технологии и задает язык для ее обсуждения. Ее уровни приведены в *таблице 4*.

Функция СИР для бизнеса двойственна: как ограничитель, навязывающий определенные рамки (попытка противоречить им обречена на отторжение), и как ресурс, предоставляющий готовый, эмоционально заряженный язык для мгновенного понимания и вовлечения аудитории.

«Нарративный риск» — это специфический вид репутационного риска, возникающий из-за ошибок во взаимодействии с культурным долгом и семиотической инфраструктурой. Это риск того, что история бренда будет вос-

принята как фальшивая, профанирующая или враждебная по отношению к культурным ценностям. В *таблице 5* представим типологию нарративных рисков.

Управление нарративным риском требует постоянного мониторинга культурного поля, глубинного анализа архетипов и готовности корректировать не только коммуникации, но и суть продукта.

Синтез введенных концептов позволяет сформулировать «Экономику нарративных ожиданий» (ЭНО), ключевые принципы которой приведены в *таблице 6*. ЭНО — модель рынка, в которой сила и убедительность нарратива становятся первичным драйвером потребительского выбора для глубоких инноваций. ЭНО возникает на стыке мегатрендов: сокращение цикла между образом и его реализацией, дематериализация ценности и кризис традиционного прогнозирования.

В рамках ЭНО доктрина СИНМАР перестает быть факультативным инструментом и становится обязательной системой навигации, обеспечивающей картографию смыслов, оценку долга, предупреждение о рисках и основу для нарративной дифференциации [11].

Таблица 3

Типология и управление культурным долгом
Table 3. Typology and management of cultural debt

Тип долга	Характеристика	Инструменты управления
Функциональный	Разрыв в возможностях и производительности.	Дорожная карта разработки, R&D.
Этический	Разрыв в ценностях, последствиях и социальном воздействии (наиболее опасен).	Встраивание этических принципов в архитектуру продукта, этический совет.
Эстетико-нарративный	Разрыв в качестве пользовательского опыта, визуальной подаче и глубине истории.	Дизайн-мышление, бренд-сторителлинг, работа над UX/UI.

Таблица 4

Уровни семиотической инфраструктуры рынка
Table 4. Levels of the market's semiotic infrastructure

Уровень СИР	Содержание	Примеры
Лексический	Базовые термины и понятия, обозначающие новые реалии.	«Киберпространство», «нейроинтерфейс», «репликатор», «метавселенная».
Визуально-эстетический	Узнаваемые образы, стили, дизайн-коды.	Неоновая эстетика киберпанка, чистые линии ретрофутуризма, голографические интерфейсы.
Сценарный	Типовые сюжеты и модели взаимодействия человека с технологией.	Сценарий «общения с ИИ как с личностью», «управление жестами в воздухе», «вход в виртуальный мир».
Аксиологический	Система этических оппозиций и ценностных оценок, связанных с технологиями.	Оппозиции: «свобода vs. контроль», «приватность vs. удобство», «естественное vs. синтетическое».

Таблица 5

Типология нарративных рисков
Table 5. Typology of narrative risks

Тип риска	Суть риска	Последствия и пример
Несоответствия архетипу	Функционал или суть продукта противоречит ядру архетипа, с которым он ассоциируется.	Потеря доверия. Пример: бренд использует эстетику киберпанка (бунт, андеграунд) для продвижения системы тотальной слежки.
Этического разрыва	Использование утопической риторики при наличии дистопических элементов в практике компании.	Обвинения в лицемерии, хайп-создании. Пример: реклама ИИ как «освободителя человечества» при использовании его для массовых увольнений.
Культурного присвоения	Поверхностное, конъюнктурное использование эстетики или символики без понимания ее глубинного смысла и контекста.	Обвинения в профанации, отторжение культурным сообществом. Пример: использование сакральных символов из НФ-вселенных в рекламе бытовых товаров.
Нарративного захвата	Конкуренты, активисты или медиа предлагают более убедительную или критическую интерпретацию продукта/бренда.	Утрата контроля над нарративом. Пример: экологи активизируют дискурс о вреде NFT, перехватывая футуристический нарратив у блокчейн-стартапов.

Ключевые принципы экономики нарративных ожиданий
Table 6. Key principles of the economy of narrative expectations

Принцип ЭНО	Содержание	Импликация для бизнеса
Опережающего смыслообразования	Рынок продукта формируется не в момент запуска, а в процессе долгосрочного культурного «программирования» аудитории.	Необходимо участвовать в формировании семиотической инфраструктуры, а не только реагировать на нее.
Нарративной легитимации	Технология обретает доверие и социальную приемлемость не через тех. характеристики, а через способность вписаться в позитивный культурный нарратив.	Ключевая задача – построить убедительную историю, связывающую продукт с желанным будущим.
Семиотической конкуренции	Конкуренция смещается из плоскости «дешевле / быстрее» в плоскость «более аутентично / более убедительно» по отношению к культурному архетипу.	Побеждает не лучшая технология, а лучшая интерпретация технологии в рамках сложившегося культурного кода.
Оценки через «культурный актив»	Рыночная стоимость компании включает нарративный капитал – силу и устойчивость ее связи с позитивными культурными архетипами.	Инвестиции в построение и поддержание нарратива становятся стратегическими инвестициями в капитализацию.

Обсуждение (Discussion)

Разработанная доктрина СИНМАР переводит теоретические концепции в плоскость практического управления и стратегической ответственности. Обсуждение ее ключевых импликаций позволяет оценить, как предложенные принципы трансформируют традиционные бизнес-процессы и устанавливают новые стандарты взаимодействия с рынком.

Введение концепции «культурного долга» требует принципиально иного подхода к продуктовой разработке и коммуникациям. Предложенные принципы осознанного отставания и поэтапного исполнения формируют новый тип отношений с потребителем, основанный на стратегической честности и совместном движении к идеалу. Это противостоит распространенной практике завышенных обещаний, которая ведет к кризису доверия. Управление культурным долгом через «культурный бэклог» и «нарративные релизы» интегрирует смысловое развитие в ядро продуктовой стратегии, делая каждое обновление шагом не только в функциональности, но и в нарративе. Такая практика позволяет компании легитимизировать текущие ограничения продукта, превратив их в точку роста, а не слабость.

Роль бренда как «хранителя архетипа» знаменует переход от транзакционной модели к модели управления в интересах сообщества. Это возлагает на компанию беспрецедентную ответственность за целостность и развитие заимствованных культурных смыслов. Успех в этой роли измеряется не объемом продаж, а авторитетом и доверием внутри культурного поля. Для реализации этой роли необходимы глубинные организационные изменения.

Введение позиций нарративного стратега и этика культурных заимствований институционализирует работу с культурным контекстом и этикой на стыке R&D, маркетинга и управления продуктом. Кросс-функциональные «нарративные спринты» обеспечивают систематическую интеграцию доктринальных принципов в операционную деятельность, разрушая изолированность отделов и создавая общее смысловое поле для всех участников инновационного процесса.

Наиболее значимым результатом доктринального расширения является четкий этический императив, который не является внешним ограничением, а имманентно вы-

текает из самой логики работы с культурными архетипами.

1. Принцип со-творчества противопоставляет этику диалога и признания со-авторства практике манипулятивного присвоения культурных кодов. Он превращает аудиторию из пассивной цели в активного соучастника, минимизируя нарративные риски.
2. Принцип нарративной прозрачности служит практическим инструментом дезэскалации ожиданий и построения устойчивого доверия. Честное структурирование сообщения («Идеал – Текущая реализация – Путь») формирует реалистичную и ответственную коммуникационную среду.
3. Принцип опережающей ответственности, основанный на анализе дистопических предупреждений НФ, представляет собой прорыв в бизнес-этике [12]. Он обязывает компании проводить встроенную этическую экспертизу и закладывать «этический иммунитет» в архитектуру продукта на этапе проектирования, предотвращая риски, уже описанные в художественной литературе [13]. Таким образом, СИНМАР трансформируется из инструмента извлечения выгоды в доктрину упреждающего управления последствиями [14].

Несмотря на внутреннюю логичность, практическое внедрение доктрины СИНМАР сталкивается с вызовами. К ним относятся: субъективность интерпретации архетипов, сложность количественной оценки «культурного долга», сопротивление традиционной корпоративной культуры, ориентированной на краткосрочные KPI, и отсутствие готовых кадров (нарративных стратегов, этиков культурных заимствований). Преодоление этих барьеров требует не только организационных изменений, но и сдвига в управленческом мышлении – признания семиотического и этического измерения не менее значимыми, чем технологического и финансового.

Заключение (Conclusion)

Представленная доктринальная расшифровка СИНМАР предлагает целостный ответ на вызовы «экономики нарративных ожиданий». Она предоставляет бизнесу не просто новый инструментарий, а новую парадигму управления, в которой успех инновации определяется

глубиной ее культурной укорененности и этической состоятельностью. Компании, принимающие эту доктрину, получают стратегический каркас для долгосрочного лидерства, основанного на доверии, смысле и ответственном со-авторстве будущего.

Перспективы дальнейших исследований лежат в области операционализации и измерения введенных концептов: разработки метрик «культурного долга», создания методологии кросс-культурного анализа семиотических инфраструктур, а также изучения правовых и со-

циальных импликаций принципов нарративной прозрачности. Интеграция методов анализа больших данных и искусственного интеллекта для мониторинга культурного поля может стать следующим шагом в развитии СИНМАР как доктрины, основанной на данных. Таким образом, проделанная работа открывает новое направление на стыке менеджмента, культурологии и этики, утверждая научную фантастику в качестве ключевого ресурса для построения желаемого и ответственного технологического будущего.

ИСТОЧНИКИ (References)

1. Джэндубаева, С. А. Научная фантастика как инструмент маркетингового прогнозирования: моделирование потребительского поведения и технологических трендов через художественный вымысел / С. А. Джэндубаева // Практический маркетинг. — 2025. — № 7(337). — С. 51-62. — DOI 10.24412/2071-3762-2025-7337-51-62.
2. Кристенсен, К. М. Дилемма инноватора : как из-за новых технологий погибают сильные компании / К. М. Кристенсен ; Клейтон М. Кристенсен ; пер. с англ. [Т. Овсенева]. — Москва : Альпина Бизнес Букс, 2004. — 238 с. — ISBN 5-9614-0101-4.
3. Johnson, B. D. (2011). *Science Fiction Prototyping: Designing the Future with Science Fiction*. Morgan & Claypool Publishers.
4. Эко, У. Отсутствующая структура : Введение в семиологию / У. Эко. — Санкт-Петербург : Издательский дом «Петрополис», 1998. — 432 с. — ISBN 5-86708-114-1
5. Шиллер, Р.Д. Нарративная экономика : новая наука о влиянии вирусных историй на экономические события / Р. Д. Шиллер; перевод с английского Е. В. Калугин. — Москва : Эксмо, 2023. — 416 с.
6. Sterling, B. (2005). *Shaping Things*. MIT Press.
7. Бергер П., Лукман Т. Социальное конструирование реальности. Трактат по социологии знания. — Москва : «Медиум», 1995. — 323 с.
8. Лотман, Ю. М. Семиосфера : Культура и взрыв. Внутри мыслящих миров. Ст. Исслед. Заметки : [(1968-1992)] / Ю. М. Лотман ; Ю. М. Лотман. — СПб. : Искусство-СПБ, 2004. — 703 с. — ISBN 5-210-01562-9.
9. Бурдьё, П. Формы капитала / П. Бурдьё // Экономическая социология. — 2002. — Т. 3, № 5. — С. 60-74.
10. Schomberg, Rene. (2013). *A Vision of Responsible Research and Innovation*. 10.1002/9781118551424.ch3.
11. Davenport, T. H., & Beck, J. C. (2001). *The Attention Economy: Understanding the New Currency of Business*. Harvard Business School Press.
12. Флориди, Л. Четвертая революция: как инфосфера меняет человеческую реальность / Л. Флориди. — Москва: Альпина Паблишер, 2017. — 312 с.
13. Stilgoe, Jack & Owen, Richard & Macnaghten, Phil. (2013). *Developing a Framework for Responsible Innovation*. *Research Policy*. 42. 1568–1580. 10.1016/j.respol.2013.05.008.
14. Owen, Richard & Bessant, John & Heintz, Maggy. (2013). *Responsible Innovation: Managing the Responsible Emergence of Science and Innovation in Society*. 10.1002/9781118551424.

Поступила в редакцию / Received 10.12.2025

После доработки / Revision 11.01.2026

Принята к публикации / Accepted 28.01.2026

ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ ДИНАМИЧЕСКОЙ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ: МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ И ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ

Stages of Developing a Dynamic Marketing Strategy: Methodological and Instrumental Aspects



Семибратский Максим Викторович,

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

Semibratsky Maxim Viktorovich,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Marketing, Belgorod National Research University; 85 Pobedy St., Belgorod, Russia

semibratsky@bsuedu.ru



Герасименко Ольга Александровна,

д.э.н., доцент, заведующий кафедры 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>



Маргацкий Никита Александрович,

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

Margatsky Nikita Aleksandrovich,

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

nik_m@mail.ru

<https://orcid.org/0009-0009-1631-6986>

В статье рассматриваются логическая последовательность, содержание и методический инструментарий этапов маркетинговой стратегии образовательных организаций. Авторами дополняется подход к маркетинговому стратегированию в части развития динамической управленческой компоненты. Такие стратегии позволяют более гибко реагировать на влияние внешней среды, оперативно обновлять маркетинговый инструментарий и достигать поставленных целей. Содержание динамической стратегии включает пять последовательных этапов: аналитический, прогностический, разработки маркетингового плана, организационный и оценочный. Каждый этап разделен на методологически обоснованные шаги разработки стратегии, с учетом инструментальной части их реализации.

Ключевые слова: маркетинговая стратегия; маркетинговое планирование; образовательный маркетинг; динамическая стратегия.

The article discusses the logical sequence, content, and methodological tools of the stages of the marketing strategy of educational organizations. The authors supplement the approach to marketing strategy development by developing a dynamic management component. Such strategies allow for more flexible response to external influences, prompt updating of marketing tools, and achievement of set goals. The content of the dynamic strategy includes five sequential stages: analytical, predictive, marketing plan development, organizational, and evaluation. Each stage is divided into methodologically sound steps for developing the strategy, taking into account the instrumental part of its implementation.

Keywords: marketing strategy; marketing planning; educational marketing; dynamic strategy.

Введение (Introduction)

Современная научная литература не в полной мере раскрывает методологию реализации маркетинговых стратегий. С одной стороны, есть множество авторитетных работ, описывающих на концептуальном уровне данную деятельность, а с другой, в реальной маркетинговой практике присутствует множество фрагментарных инструментов и подходов, относящихся к области стратегического управления. Задача объединения фундаментальных исследований и действующей практики может повысить качество разработки стратегических планов и решений, принимаемых на их основе. В настоящей статье приводится попытка выработать обновленный подход к стратегическому маркетинговому планированию на примере деятельности образовательных организаций, реализующих свои дополнительные образовательные программы в высококонкурентной среде.

Материалы и методы (Materials and Methods)

Основываясь на классических работах ученых в области стратегического менеджмента и актуальной бизнес-практике маркетинговых агентств в части методологического наполнения и операционного инструментария маркетинговых стратегий, предлагаем продолжить развитие данных подходов через детализацию и унификацию их содержания. Дополнение маркетинговой стратегии отдельными аналитическими методами, прикладными функциональными решениями и индикативными показателями эффективности позволит определить эталонное содержание и методический арсенал динамической стратегии, что, на наш взгляд, даст возможность сформировать практикоприменимый шаблон стратегической модели для организаций сферы дополнительного профессионального образования. Такой подход может быть использован коммерческими образовательными

организациями, подразделениями ДПО университетов и консалтинговыми компаниями при осуществлении процедур маркетингового стратегирования.

Результаты и обсуждение (Results and Discussion)

В ходе исследования было предложено выделить пять этапов разработки и реализации динамической маркетинговой стратегии.

1. Аналитический этап.
2. Прогностический этап.
3. Этап инструментального маркетингового планирования.
4. Этап организации исполнения динамической маркетинговой стратегии.
5. Этап сбора обратной связи и оценки эффективности реализации стратегии.

В *таблице 1* рассмотрим содержание первого – аналитического этапа.

Этап 1 – Аналитический – предполагает проведение анализа внешнего и внутреннего окружения образовательной организации для повышения точности концептуального видения маркетинговой стратегии и привязки к генеральным (корпоративным) целям развития организации. Основные параметры будущей стратегии концентрируются в формате резюме, которое служит точкой принятия решения руководителей топ-уровня о целесообразности реализации стратегии.

Этап 1.1. Анализ ситуации. Первым шагом разработки будущей стратегии можно считать проведение аналитической оценки «как есть» во внутреннем и внешнем контуре деятельности организации. Здесь должна быть описана ситуация, которая является характерной для образовательной организации: текущий продуктовый портфель, доля и описание рынка, на котором работает организация, финансовые и иные метрики интенсивности деятельности (доходы от реализации образовательных продуктов, число выпускников, число программ и др.), типы образовательных продуктов (регу-

лярные программы, программы под заказ, образовательные события и учебно-консультационные услуги), стратегия развития организации или подразделения, где осуществляется деятельность по реализации программ ДПО (в последнем случае также проводится анализ стратегии всей образовательной организации), наличие ключевых (стратегических) проблем и потенциальных вызовов, с которыми сталкивается организация. Типовым методологическим обеспечением здесь выступают инструменты стратегического анализа (SWOT-, PEST-, SNV-, BCG-, ABC-анализ и др.), методы типологизации бизнес-моделей, аналитика результатов деятельности, коммуникационные методы группового стратегирования (стратегические, проектные, аналитические и иные сессии). Ожидаемым результатом данного шага можно назвать формирование представления о текущем состоянии организации и результативности ее деятельности с пониманием проблематики и потенциальных точек роста, которые вытекают из рыночных тенденций и стратегических замыслов организации (например, при реализации функции ДПО в структурах государственных университетов).

Этап 1.2. Анализ маркетингового потенциала. Следующим шагом является диагностика маркетинговых ресурсов и рутин. Требуется описать, как устроена практика организации маркетинговых процессов в текущем состоянии по основным компонентам маркетинг-микс, которые определяют контур стратегической маркетинговой деятельности в организации согласно модели *6P*. В части компонента *Product* анализируются подходы к управлению продуктовым портфелем образовательных программ, типы образовательных продуктов, жизненный цикл программы, бизнес-процессы появления образовательных продуктов. В рамках аналитики элемента *Price* предполагается изучение ценовой политики в части формирования стоимости и разработки условий оплаты для потребителей образовательных услуг. Требуется уточнить, как формируется себестоимость программ, как организован процесс оплаты, есть ли

Таблица 1

Содержание аналитического этапа алгоритма разработки динамической маркетинговой стратегии
Table 1. The content of the analytical stage of the algorithm for developing a dynamic marketing strategy

№ п/п	Содержание этапа	Назначение и основные задачи	Инструменты и методы реализации
1.1	Анализ ситуации и описание текущих результатов деятельности образовательных организаций	Принятие решений о направлениях реализации маркетинговых действий; гипотеза о перспективных направлениях или образовательных продуктах	Стратегический анализ: SWOT-, SNV-, PEST-анализ; анализ продуктового портфеля (матрица BCG; ABC-анализ); анализ результатов деятельности; прототипирование; типологизация маркетинговых стратегий, стратегические командные сессии.
1.2	Анализ маркетингового потенциала (ресурсов и уникальных маркетинговых практик (рутин))	Определение структуры маркетинговых ресурсов в декомпозиции 6P: продукт, цена, место оказания услуг, практики продвижения, преподавательский и сервисный персонал, практика организации процессов.	Ресурсный анализ; композиция и декомпозиция; ретроспективный анализ.
1.3	Резюме маркетинговой стратегии	Определение взаимосвязи маркетинговой и генеральной стратегии; определение основных параметров стратегии (обоснование, тип, цели, ожидаемые эффекты). Обосновывает необходимость инициации маркетинговой стратегии.	Внутрикорпоративный шаблон резюме маркетинговой стратегии; типологизация (шаблоны) маркетинговых стратегий.

программа лояльности и другое. Отдельного анализа требует наличие возможности гибко управлять стоимостью образовательных программ. Практика организации функции ДПО в университетах, зачастую, сильно отличается от практики коммерческих организаций в части более строгой регламентации процедур менеджмента стоимости, что ограничивает скорость реакции на тренды образовательного рынка. Компонент *Place* содержит в себе не только физическое пространство, в котором оказываются образовательные услуги, но и предполагает анализ инфраструктурных возможностей образовательной организации, которые могут усилить ощущение потребительской ценности или клиентский опыт. Это может быть специализированное оборудование, доступность точек питания, инфраструктура для проживания иногородних слушателей и другое. Кроме того, представление о пространстве может быть расширено информационной образовательной системой (*LMS*), в рамках которой происходит процесс обучения, что особенно важно для организаций — образовательных платформ или выстраивающих свою стратегию в таком формате. Блок *Promotion*, очевидно, является ключевым для рыночноориентированных образовательных организаций. Логичным представляется рассмотреть здесь практики продвижения образовательных продуктов по сегментам рынка, практики запуска рекламных кампаний, типовой для организации арсенал средств для коммуникаций с клиентами, и, особенно, цифровые маркетинговые инструменты. Отдельные процедуры работы с клиентами (*Process*) способны стать основанием для осуществления выбора потребителя в пользу конкретной образовательной организации. Видим смысл проводить анализ процессов на каждом из этапов жизненного цикла клиента. Первый — связан с продажей образовательных программ (коммуникация с клиентом в рамках воронки продаж от первого звонка, до заключения договора на обучение); второй — предполагает процессы организационного и методического сопровождения в рамках периода реализации образовательной программы. Блок *People* предполагает проведение анализа процедур подбора преподавательского состава на программы ДПО и исследование практик работы с выпускниками образовательных программ. Здесь уместно рассмотреть практику отбора, развития и формирования резерва преподавательского и экспертного состава, подходы к управлению взаимоотношениями с выпускниками, способы привлечения партнеров и так далее.

Этап 1.3. Резюме маркетинговой стратегии. Представляет собой краткое обоснование, описание целей и задач стратегии, синхронизацию с генеральной стратегией материнской организации и может выступать как доказательство необходимости авторизации стратегии ЛПР организации. Обычно, данный раздел формируется в последнюю очередь (после всех этапов алгоритма) и содержит метрики оценки эффективности стратегии (показатели выручки, число клиентов, лидов, *CTR*, *NPS* и другие метрики, являющиеся индикаторами эффективности конкретной стратегии).

Основной задачей аналитического этапа является формирование истинного и полного представления о сложившейся ситуации, в которой разворачивается деятельность организации. Ее понимание должно стать основой для концептуального контура и назначения будущей стратегии, а в случае появления четкой проблематизации или идентификации стратегических возможностей — целеполагание станет еще более сфокусированным и перспективным в части получения реально ожидаемых результатов. Отдельное внимание следует уделить сформированности и представленности в деятельности динамических способностей, позволяющих реагировать на изменение рыночного окружения и рекомбинировать и создавать новые маркетинговые ресурсы.

Следующим шагом является разработка позиционирования в рамках маркетинговой стратегии и фиксация образа будущего. В *таблице 2* приведена последовательная структура данного этапа.

Этап 2 – Прогностический. После того, как была определена ситуация, требуется сформулировать видение будущего обустройства и содержания деятельности организации ДПО. На данном этапе предполагается определение прогнозного состояния объекта управления как в части определения гипотез о позиционировании, так и в виде постановки целей маркетинговой стратегии.

Этап 2.1. Общий и маркетинговый анализ конкурентов. Здесь определяются и анализируются лучшие практики деятельности организаций в сфере дополнительного образования. То есть, рассматриваются как прямые, так и косвенные конкуренты, опыт и деятельность которых может воспроизводиться. Инструментальную основу этапа, в основном, обеспечивает бенчмаркинг и конкурентный анализ ведущих игроков рынка с определением практик, которые потенциально могут выступать важной маркетинговой рутинной и влиять на конкурентное преимущество. Также есть смысл проводить анализ слабых сторон, которые помогут отстроиться в коммуникационном плане организацию, для которой разрабатывается стратегия, от прямых конкурентов, работающих на тех же рынках. Результатом здесь становится не только определение лучших практик как возможного целевого состояния функционирования образовательной организации, но и структурирование требований к маркетинговым ресурсам, составляющим основу маркетингового потенциала.

Этап 2.2. Описание портфеля образовательных продуктов. Приводится типологизированный перечень программ образовательной организации. Здесь логично определить перечень готовых образовательных продуктов (программы повышения квалификации и профессиональной переподготовки, которые находятся в регулярном наборе); «кастомные» программы, разработанные под корпоративный запрос конкретного заказчика, которые можно быстро адаптировать под потребность иного клиента (например, тренинги по раз-

Таблица 2

Содержание этапа позиционирования и прогнозирования динамической маркетинговой стратегии

Table 2. Content of the positioning and forecasting stage of a dynamic marketing strategy

№ п/п	Содержание этапа	Назначение и основные задачи	Инструменты и методы реализации
2.1	Общий и маркетинговый анализ конкурентов	Выявлены лучшие локальные и федеральные практики в части предложения образовательных продуктов смежных категорий	Бенчмаркинг; SWOT-анализ конкурентов; методы количественного анализа; чек-листы.
2.2	Описание портфеля образовательных продуктов	Определены основные параметры образовательных продуктов, имеющие дополнительную потребительскую ценность и являющиеся отличными от конкурентных предложений	Анализ продукта; изучение запроса целевой аудитории; формулировка гипотез и дополнительной ценности; сбор обратной связи; фокус-группы
2.3	Сегментирование	Определена структура потребительских сегментов с указанием их портрета, потребностей, групповых характеристик для типологий образовательных продуктов	Модель 5W Шерингтона; модель Бена Ханта; географическая, социальная, поведенческая, психографическая и др. виды сегментации; CRM-системы;
2.4	Анализ потребителей	Подтверждение или уточнение гипотез о спросе, потенциальной емкости рынка, возможных целевых сегментах для повышения эффективности каналов коммуникации с клиентами	Инструменты маркетинговой аналитики (опросы, исследования, фокус-группы, интервью и пр.). Модели клиентского пути (CJM, 5A Котлера и др.); интернет-аналитика; методы сбора, обработки и представления информации
2.5	Позиционирование: гипотеза об образовательном продукте, цене, сервисе, продвижении	Формулировка отличий от конкурентов и (или) уточнение ключевых параметров продукта (выгода для клиента, формат реализации, стоимость, способы продвижения)	Методы развития бренда; формирование платформы бренда (миссия, ценности, фирменный стиль, характер); инструменты внешних коммуникаций
2.6	Постановка целей маркетинговой стратегии	Цели с учетом контура маркетинг-микса (6P)	Модель маркетинг-микса; SMARTER-целеполагание; прогноз критериев эффективности (дерево целей, OKR, KPI и др.)

витию линейного персонала под задаваемую компетентностную модель); реализованные и реализуемые образовательные проекты (акселерационные программы, проектные школы, уникальные образовательные события). Последние фиксируются для подтверждения факта наличия определенной организационной компетенции, позволяющей гибко подстраиваться под запрос и осуществлять деятельность, напрямую связанную с дополнительным образованием. Для каждой из программ, приведенных в типологии, указывается уникальное товарное или сервисное предложение, которое определяется не просто как гипотеза, а подтверждается инструментами анализа клиентов и опыта реализации образовательных программ на основе изучения обратной связи.

Этап 2.3. Выявление потребительских сегментов. На данном этапе определяются текущие и перспективные потребительские сегменты, указываются их характеристики и портрет, анализируются ожидания от образовательных продуктов в зависимости от сегмента. Сегментирование проходит не только по типам клиентов (*B2C, B2B, B2G*), но и декомпозируется в рамках определенного сегмента. Для каждой из программ группы образовательных продуктов, находящихся в регулярном наборе, прописывается типовой клиентский профиль и ожидания от программы. Инструментально это можно реализовать как специфичными маркетинговыми методами (модель Шерингтона, Бена Ханта, *5W* и др.), так и с помощью общих методов сегментации (географической, поведенческой, социальной, психографической и др.). Также организации могут приме-

нять другие методы сегментирования, основанные на практике ее деятельности. Определение перечня потребительских сегментов и выявление специфичных атрибутов является важным шагом для их (потребителей) дальнейшего исследования и планирования коммуникаций.

Этап 2.4. Анализ потребителей. Данный этап служит для подтверждения гипотез о потребностях и ожиданиях сегментов клиентов, которые нами были определены ранее. Например, мы понимаем, что типовой портрет потребителя программы профессиональной переподготовки «Менеджмент» — мужчины/женщины в возрасте от 30 до 40 лет, имеющие техническое образование, которые в течение прошлого года заняли позицию линейного руководителя и нуждаются в развитии базовых управленческих компетенций. Заказчиком таких программ, выступают как сами физические лица, так и топ-менеджмент компаний, в которых данные сотрудники трудоустроены. Понимая это и потенциальный образовательный запрос приведенных категорий, выстраивается коммуникационная стратегия, которая может включать таргетированную рекламу, рассылку информации и встречи с ЛПР компаний, контент в социальных медиа и другое. Понятно, что инструменты коммуникации подбираются характерно каждому этапу клиентского пути, что определяет еще одну методическую рамку стратегии.

Этап 2.5. Позиционирование и выдвижение гипотез об организации модели маркетинг-микса. Исследовав потребителей и определив их запрос, далее требуется

провести работу по позиционированию конкурентного преимущества образовательного продукта и спроектировать контур маркетинг-микса вокруг него. Важно идентифицировать и привести в коммуникации ключевые выгоды и принципиальные отличия от конкурентов.

Этап 2.6. Постановка целей стратегии. После проведенного анализа организационных возможностей, продуктового портфеля, наличия сформированных и перспективных маркетинговых практик и рутин (во внутреннем контуре), а также исследования рыночных трендов, потребительских сегментов и их ожиданий (внешний контур), можно переходить к постановке целей маркетинговой стратегии. Основные метрики эффективности маркетинговой деятельности предлагаем размещать в конструкции *6P*. При этом мы не отказываемся от признанных индикаторов экономической эффективности (объем выручки, продаж, прибыли, *ROI* и др.) или специфичных метрик результативности деятельности образовательных организаций (*NPS*, *COR*, число слушателей, стоимость привлечения одного обучающегося, коэффициенты наполняемости групп, показатели карьерного роста выпускников и др.). Скорее, мы расширяем возможный перечень показателей дополнительными индикаторами и, что важно, перегруппировываем и организуем признанные и действующие метрики в логике комплекса маркетинга *6P*. Согласно авторской гипотезе, контур маркетинг-микса, соответственно, как и цели в нем, должны выступить, с одной стороны, рамкой для адаптации маркетинговых действий в рамках стратегии, а с другой – системой индикации, инициирующей необходимость таких изменений. Так, к примеру, в рамках компонента *Product*, в качестве цели может выступать количество выводимых на рынок новых образовательных продуктов, выручка от реализации одного курса за год, появление новых продуктовых категорий и другое [1].

Этап 3 – Маркетинговое планирование. Здесь происходит декомпозиция определенных выше целей маркетинговой стратегии до конкретных организационных, маркетинговых или коммуникационных действий. Также к каждому из действий привязываются метрики, демонстрирующие прогресс достижения

и выступающие триггерами изменений и «пересборки» плана.

Этап 3.1. Маркетинг-микс по компонентам 6P. Первым шагом проводится декомпозиция целей от постановки конкретных задач до определения конкретных действий по каждому компоненту комплекса маркетинга. Например, цель по выводу на рынок новой линейки образовательных продуктов по менеджменту в образовании (*product*) может включать в себя следующие действия:

- ◆ формирование перечня и дизайн образовательных продуктов (программы переподготовки, повышения квалификации, тренинги, симуляторы и другое);
- ◆ подбор преподавателей и ключевых держателей компетенций по данному направлению;
- ◆ методологическая разработка продуктов;
- ◆ определение перечня коммуникационных действий и запуск рекламной кампании;
- ◆ проведение фокус-группы и тестирование первой версии продукта;
- ◆ набор на образовательную программу;
- ◆ старт обучения.

Генеральной метрикой эффективности здесь может выступить объем выручки, полученной от реализации данной линейки продуктов. Комплементарными метриками, демонстрирующими эффективность проводимых мероприятий и их способность обеспечить вклад в достижение цели, которые будут выступать индикаторами необходимости изменения стратегии и обеспечивать динамический характер последней, можно определить: охват целевой аудитории, показатели конверсии, скорость достижения окупаемости, результаты опросов фокус-группы и другое, в зависимости от цели организации.

Декомпозиция целей по остальным элементам маркетинг-микса проводится по такой же логике, поэтому детальное описание и пояснение на примерах далее не приводим.

Этап 3.2. Разработка плана коммуникаций. Основной задачей этого этапа является донесение до потенциального потребителя информации о продукте, услуге или их комплексе. Важно, что выстраивание коммуникации и подбор инструментов ее осуществления реализуется дифференцировано в соответствии с о-

Таблица 3

Декомпозиция этапа маркетингового планирования
Table 3. Marketing planning stage decomposition

№ п/п	Содержание этапа	Назначение и основные задачи	Инструменты и методы реализации
3.1	Маркетинг-микс по элементам 6P.	Определение целей и задач каждому компоненту комплекса маркетинга: продукт, цена, место, продвижение, процессы, персонал	Декомпозиция целей стратегии в формате маркетинг-микс; шаблон маркетинговой модели
3.2	Разработка коммуникационной программы	Донесение до потребителей ключевой информации и продукте, с последующим сопровождением к процессу принятия решения о покупке	Конверсионные модели (AIDA, 5A Котлера, воронка продаж, CJM и др.)
3.3	Разработка плана маркетинговых действий	Составление списка работ для достижения ключевых задач маркетингового плана в контуре модели маркетинг-микс	Гибкие методы проектного менеджмента (waterfall, scrum, kanban и др.); информационные системы управления проектами

особенностями взаимодействия организации и клиента на каждом этапе жизненного цикла. В рамках процедур исследования потребителей (этап 2.4) разрабатываются основные ожидания на каждом из этапов жизненного пути клиента (СJM), на удовлетворение которых и должны быть направлены мероприятия коммуникационного плана.

Этап 3.3. Формализация плана действий для достижения стратегических маркетинговых задач. После определения перечня работ, их приоритизации и закрепления бюджета, управление реализацией последних логично организовать в проектной логике. Однако традиционные каскадные модели управления, не соответствующие основному принципу — гибкости, не могут быть использованы в рамках реализации динамической маркетинговой стратегии. В *таблице 3* структурируем перечень и содержание описанных этапов, их возможное методологическое и инструментальное обеспечение.

Этап 4 — Организация деятельности и механика динамического обновления. Завершив аналитику внешнего и внутреннего окружения образовательной организации и процедуры планирования мероприятий маркетинговой стратегии на ее основе, далее следует описать правила и регламенты осуществления этих мероприятий. Особое внимание здесь требуется уделить процедурам динамического обновления содержания стратегий и системе инициирующих индикаторов.

Этап 4.1. Реализация плана маркетинговых действий. Контроль за выполнением мероприятий стратегии можно осуществлять традиционными для организации методами в рамках уже апробированных инструментов системы управления. Так, в случае сформированной рутины в части реализации проектов, логично переложить план маркетинговых мероприятий в информационную систему (например, Электронный проектный офис, Битрикс 24, Microsoft project и т.п.) и управлять исполнением в соответствии с установленными в организации принципами проектной деятельности. Важно, что такой подход позволяет закрепить ответственных за выполнение конкретных маркетинговых мероприятий, зафиксировать плановый и фактический бюджеты, а также

прописать ожидаемые и фактические метрики достижения результатов.

Этап 4.2. Оценка промежуточных результатов в точках контроля.

Этап 4.3. Динамическое обновление внутренней маркетинговой среды. Поскольку оценка и обновление в логике динамической маркетинговой стратегии неразрывно связаны между собой (одно вытекает из другого), предлагается объединить эти этапы в рамках одной системы управления. Точками инициации изменений может выступить совокупность триггеров — показателей результативности маркетинговых мероприятий, отклоняющихся от запланированных значений. Например, если показатель *NPS* демо-мероприятия составляет менее 70%, это требует пересборки содержания образовательного продукта.

Содержание описанных выше этапов приведено в *таблице 4*. Заметим, что и методико-инструментальная часть, и часть, связанная с метриками эффективности, имеет характер примера и должна подбираться и выработываться под ситуацию каждой конкретной организации.

Этап 5 — Оценка полученных результатов. Завершающим этапом разработки и реализации динамической маркетинговой стратегии является анализ полученных результатов. Важно, что эффективность мероприятий следует оценивать не только в контексте маркетинговых целей, но и в части их вклада в общекорпоративные цели компании, в плоскости которых лежит вопрос общей конкурентной устойчивости. Логично рассматривать динамическую маркетинговую стратегию в вертикальной иерархически определенной цепочке: «корпоративные цели — цели конкурентной (генеральной стратегии) — цели маркетинговой стратегии — метрики эффективности маркетинговых мероприятий (организованных в логике *6P*)».

Этап 5.1. Контроль исполнения плана маркетинговых действий. Данный этап предполагает фиксацию итоговых результатов выполнения мероприятий маркетингового плана. Происходит сопоставление плановых (ожидаемых) показателей эффективности выполнения стратегии и фактически полученных результатов.

Таблица 4

Структура организационного этапа исполнения мероприятий стратегии
Table 4. Structure of the organizational stage of implementing strategy activities

№ п/п	Содержание этапа	Назначение и основные задачи	Инструменты и методы реализации
4.1	Реализация плана маркетинговых действий	Осуществление мероприятий согласно плану	Методы и инструменты контроля; гибкие методы проектного менеджмента
4.2	Оценка промежуточных результатов в точках контроля	Получение оперативной информации о результативности и эффективности мероприятий маркетингового плана	Методы количественной и качественной оценки; фактическое сопоставление; инструменты сбора обратной связи; информационные системы
4.3	Динамическое обновление внутренней маркетинговой среды	Осуществление корректирующих действий на разных уровнях маркетингового управления: видения, позиционирования, операционного плана, ресурсов, инструментария	Итеративное обновление в формате HADI-цикла

С управленческой точки зрения, здесь могут применяться любые организационно-управленческие практики и рутины, сформированные в образовательной организации (информационные системы, внутренняя документация, коллегиальные обсуждения и протоколы решений, полученные в их результате и др.)

Этап 5.2. Анализ влияния промежуточных результатов на достижение целей маркетинговой стратегии. После фиксации результатов маркетинговых мероприятий, далее следует оценить их вклад в достижение цели маркетинговой стратегии и далее проанализировать их влияние на общую (генеральную) стратегию организации. Еще раз отметим, что маркетинговая стратегия способна выступить источником формирования конкурентной устойчивости образовательной организации и, следовательно, при формировании маркетинговых стратегий такого масштаба и назначения, вполне логично оценивать совокупное влияние маркетинговых мероприятий на общую конкурентную устойчивость. В практике это может выражаться в рамках следующего примера. Допустим, одной из целей образовательной организации является увеличение объема выручки от реализации образовательных программ на 30% в течение ближайших двух лет. Цель генеральной стратегии, в таком случае, может выражаться в развитии премиум-сегмента образовательных программ (эксклюзивные длинные программы переподготовки по управлению в образовании) и достижении лидерской позиции в нем (увеличение присутствия в данном сегменте образовательных продуктов с 20 до 40% на национальном рынке). Одной из целей динамической маркетинговой стратегии может быть увеличение прибыли от одного клиента (*LTV*) на 30%. Достижение этой цели может раскрываться через комплекс маркетинга (*6P*): создание новых уникальных программ для категорий клиентов, проходивших обучение по смежным курсам и знакомым с нашей организацией (*product*), введение персонального менеджера и консультанта по профессиональному развитию (*people/process*), проведение эксклюзивных образовательных мероприятий, участие в которых возможно только через отбор, что обеспечивает рост воспринимаемой потребительской ценности (*product*) и включение в сообщество выпускников (*people*). Как видно из приведенного примера, логическая взаимосвязь мероприятий и индикаторов динамической маркетинговой и генеральной стратегии образовательной организации выдерживается, что может говорить о целесообразности практического использования данного подхода.

Этап 5.3. Сохранение организационных практик реализации динамической маркетинговой стратегии. Формирование фрагментарных удачных практик в организационные маркетинговые рутины высокого порядка возможно только с помощью системного

управления знаниями и опытом компании. На данном этапе требуется провести процедуры, позволяющие зафиксировать, структурировать и проанализировать полученный опыт для преобразования маркетинговых действий, раскрывающихся в маркетинг-миксе и употребления полученных выводов в будущих маркетинговых стратегиях. Систему управления опытом реализации динамической маркетинговой стратегии следует организовывать на следующих принципиальных основаниях:

- ◆ документирование и фиксация процессов, мероприятий и результатов в процессе их реализации и получения;
- ◆ приведение контекстов сформированного опыта и интерпретация полученных результатов;
- ◆ применимость, простота и доступность данных;
- ◆ регулярная итеративная оценка в процессе и по итогам реализации стратегии.

Процесс управления и интеграции опыта можно представить в виде цикла из четырех этапов: фиксация опыта, структурирование опыта, распространение опыта, пересмотр и обновление опыта.

Процедурно процесс интеграции, сохранения и управления опытом реализации динамической маркетинговой стратегии состоит из последовательности четырех этапов, имеющую замкнутую обратную связь. На первом этапе происходит фиксация и документирование опыта. Использоваться могут как типовые для организации подходы (отчеты, справки, аналитические записки и иные документы в физическом и электронном виде) так и различные системы и базы знаний, позволяющие сохранять корпоративный опыт. В случае использования организацией *CRM*-системы, логично использовать функционал последней для ведения такой базы знаний. Далее опыт структурируется в зависимости от категории его получения и дальнейшего употребления. Например, структурирование можно реализовать по каждому этапу бизнес-процесса (гипотеза о продукте — исследование потребителя — создание *MVP* — тестирование — корректировка — рекламная кампания — старт обучения — сбор и анализ обратной связи по итогам реализации программы) и для каждого из этапов фиксировать результаты маркетинговой деятельности для использования в будущем. Распространение опыта как раз и предполагает использование отдельных удачных организационных маркетинговых решений и фиксацию их в виде сформированной маркетинговой рутины, которая будет выступать в качестве организационной нормы деятельности и заменит типовую для компании практику. Поскольку организацией далее будут реализовываться новые маркетинговые кампании и действия в рамках комплекса маркетинга, к ним также будет применен данный процесс управления и интеграции с опытом, и итерации будут повторяться с определенной степенью периодичности.

Таблица 5

Структура оценочно-аналитического этапа реализации динамической маркетинговой стратегии
Table 5. Structure of the evaluation and analytical stage of implementing a dynamic marketing strategy

№ п/п	Содержание этапа	Назначение и основные задачи	Инструменты и методы реализации
5.1	Контроль исполнения плана маркетинговых действий	Получение информации о достижении (недостижении) поставленных целей; оценка валидности полученных результатов показателям маркетингового плана	Методы контроля и оценки; информационные решения для мониторинга результатов выполнения маркетингового плана
5.2	Анализ влияния промежуточных результатов на достижение целей маркетинговой и генеральной стратегии	Оценка валидности полученных результатов показателям маркетингового плана и способности удовлетворения ожиданий ключевых заинтересованных сторон от реализации стратегических мероприятий	Методы сопоставления и оценки эффективности; инструменты анализа удовлетворенности ключевых заинтересованных сторон
5.3	Сохранение организационных практик реализации динамической маркетинговой стратегии	Повышение эффективности будущих маркетинговых кампаний по реализации стратегических планов за счет сокращения ошибок в организационном управлении, подборе эффективного маркетингового инструментария и развития кадрового потенциала образовательной организации	Цикл анализа полученного опыта; ретроспективные обсуждения реализации маркетинговой стратегии; формирование и обновление корпоративной базы знаний (в определенных формах представления информации); обновление и выработка организационных маркетинговых рутин

В таблицу 5 сведены данные относительно структуры, инструментов и методов оценочно-аналитического этапа реализации динамической маркетинговой стратегии.

Заключение (Conclusion)

Рынок дополнительного профессионального образования напрямую зависит от содержания изменений профессиональных и потребительских трендов. Классиче-

ские образовательные организации (университеты) зачастую не успевают гибко подстраиваться под внешние изменения и реализуют маркетинговую деятельность в части дополнительного образования достаточно фрагментарно [2]. Предложенный в статье подход позволит усилить данную организационную функцию в части маркетингового стратегического планирования и может способствовать развитию конкурентоспособности дополнительных образовательных программ и вузов.

ИСТОЧНИКИ

1. Семибратский, М. В. Маркетинговые особенности функционирования рынка услуг дополнительного профессионального образования в России / М. В. Семибратский, А. О. Кравец, И. А. Шумакова // Практический маркетинг. – 2023. – № 5(311). – С. 11-16. – DOI 10.24412/2071-3762-2023-5311-11-16.
2. Герасименко, О. А. Теоретико-методологические основы управления региональной образовательной системой / О. А. Герасименко // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 1. – С. 124.

Поступила в редакцию / Received 10.12.2025

После доработки / Revision 12.01.2026

Принята к публикации / Accepted 01.02.2026

РОЛЬ МАРКЕТПЛЕЙСОВ ПРИ ПРОДВИЖЕНИИ ТОВАРОВ В КАТЕГОРИИ «ОДЕЖДА» ДЛЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

The Role of Marketplaces in Promoting Clothing Products for Small and Medium-Sized Businesses



Шейнина Марьяна Александровна,

к.э.н., старший преподаватель кафедры рекламы и связей с общественностью в медиаиндустрии, Московский политехнический университет; Москва, Россия, Большая Семеновская ул. 38

Sheynina Maryana Alexandrovna,

PhD in Economics, Senior Lecturer at the Department of Advertising and Public Relations in the Media Industry, Moscow Polytechnic University; 38 Bolshaya Semyonovskaya st., Moscow, Russia

maryana_sheynina@mail.ru

<https://orcid.org/0000-0002-9646-9473>



Тулеева Юлия Николаевна,

к.э.н., доцент кафедры маркетинга и бренд-менеджмента, Институт Управления Президентской Академии (РАНХиГС); Москва, Россия, проспект Вернадского, д. 82

Tuleeva Yulia Nikolaevna,

PhD in Economics, Associate Professor at the Department of Marketing and Brand Management at the Institute of Management of the Presidential Academy (RANEPA); 82 Vernadsky Prospekt, Moscow, Russia

tuleeva-yn@ranepa.ru

<https://orcid.org/0009-0005-7108-3012>



Грансон Любовь Ивановна,

старший преподаватель кафедры интегрированных коммуникаций, Институт общественных наук Президентской Академии (РАНХиГС); Москва, Россия, проспект Вернадского, д. 82

Granson Lyubov Ivanovna,

Senior Lecturer at the Department of Integrated Communications at the Institute of Social Sciences of the Presidential Academy (RANEPA); 82 Vernadsky Prospekt, Moscow, Russia

granson-li@ranepa.ru

<https://orcid.org/0009-0007-8349-2694>

Цель исследования – определение наиболее эффективных способов рекламного продвижения на маркетплейсах и выработка методических рекомендаций для организации рекламной поддержки на маркетплейсах для субъектов малого и среднего предпринимательства в категории «одежда». Существующий рекламный функционал маркетплейсов позволяет реализовывать кампании различного типа (branding, performance). В большой степени он ориентирован на крупных игроков с высоким уровнем рекламных расходов. Сегмент фэшн-ритейла является одним из ключевых на маркетплейсах, большая часть игроков в нем относится к субъектам малого предпринимательства с ограниченным бюджетом продвижения. По данной причине авторы обобщают новый материал по исследуемой теме для выработки рекомендаций, применимых для реализации рекламной поддержки на маркетплейсах данными категориями предпринимателей. В результате исследования выделены и охарактеризованы ключевые методы продвижения на маркетплейсах и даны рекомендации по использованию инструментов в зависимости от уровня рекламных расходов продавцов из категорий малого и среднего бизнеса.

Ключевые слова: маркетплейсы; ритейл медиа; фэшн ритейл; продвижение на маркетплейсах; медиапланирование.

The purpose of the study is to determine the most effective ways of advertising promotion on marketplaces and to develop methodological recommendations for organizing advertising support on marketplaces for small and medium-sized enterprises in the clothing category. The existing advertising functionality of marketplaces allows for the implementation of various types of campaigns (branding, performance). To a large extent, it is focused on large players with a high level of advertising expenses. The fashion retail segment is one of the key segments on marketplaces, and most of the players in this segment are small businesses with limited promotion budgets. For this reason, the authors summarize new material on the topic under study in order to develop recommendations applicable to the implementation of advertising support on marketplaces by these categories of entrepreneurs. As a result of the study, the key methods of promotion on marketplaces have been identified and characterized, and recommendations have been provided for the use of tools depending on the level of advertising expenses for sellers from small and medium-sized businesses.

Keywords: marketplaces; retail media; fashion retail; promotion on marketplaces; media planning.

Введение (Introduction)

В России быстрыми темпами растут онлайн продажи непродовольственных товаров. Доля онлайн-рынка в структуре продаж непродовольственных категорий по каналам торговли в 2025 году составила 15,9% (в денежном выражении), по сравнению с 11,0% в 2023 году, то есть в 1,45 раза больше*.

Для продавцов (селлеров) развитие онлайн-продаж остается ключевым приоритетом, при этом развитие он-

лайн-продаж для субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП) становится основной стратегией для развития бизнеса, а маркетплейсы – важной составляющей успеха для многих категорий товаров, включая категорию «одежда и обувь».

Согласно данным Министерства экономического развития Российской Федерации по итогам первого квартала 2025 года численность малых и средних предприятий в России, превысила 6,7 млн. Это рекордный

* Аналитика FMCG-рынка [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://n-df.ru/fmcg2026?ysclid=ml5hlmqn3129226991> (дата обращения: 10.01.2026).

показатель с начала ведения специального реестра субъектов МСП в 2016 году**.

На основных маркетплейсах (Wildberries, Ozon и Яндекс Маркет) торгует более 486 тысяч продавцов, из которых 26,6% торгует на двух или трёх маркетплейсах. Следует отметить, что в топ-3 продаваемых категорий входят категории «одежда и обувь», «косметика и парфюмерия» и «товары для дома и дачи»^{3*}.

В категории «одежда, обувь и аксессуары» покупка товаров на маркетплейсах активно обгоняет другие каналы. На маркетплейсах в 2025 году покупали 69% респондентов, в магазинах в ТЦ — 48%, в магазинах вне ТЦ — 18%, в интернет-магазинах брендов — 18%^{4*}.

Рост популярности маркетплейсов среди конечных потребителей объясняется изменением модели покупательского поведения, которое характеризуется мультиканальностью покупок (онлайн и офлайн) и смещением поисковых запросов из поисковых систем в маркетплейсы. По данным исследования “*Share of Search*” компании *MediaScope*, доля поиска в категории «одежда» через маркетплейсы составляет от 64% до 75% в зависимости от численности населенного пункта^{5*}.

Тематика маркетплейсов как крупнейшего и быстро растущего сегмента электронной коммерции представлена в научной литературе довольно полно в части информации общего характера о текущем состоянии рынка, его структуре и перспективах развития. Семенова И. А. и Мамедова Д. констатируют, что «маркетплейсы стали лидерами роста российского рынка электронной коммерции» [1] с точки зрения темпов прироста количества заказов и объема продаж в денежном выражении. Бобрушева В. В. и Антонова Е. Г., характеризуя тенденции развития маркетплейсов, отмечают, что подавляющее большинство продавцов наблюдают рост объема продаж своих товаров непосредственно на маркетплейсах и в меньшей степени — через собственные интернет-магазины. Таким образом, сами продавцы уже оценивают маркетплейсы как очень эффективный канал продаж с большим приростом [2]. Проскурин А. В. озвучивает мысль о том, что «маркетплейсы представляют собой наиболее удобный инструмент предпринимательства» [3], фактически выступая в качестве стартапа для тех, кто только начинает свое дело. Казанкина О. А., Кублин И. М. и Шумакова И. А. указывают на то, что разные маркетплейсы подходят для продажи различных категорий товаров. Так, платформа Ozon названа как наиболее подходящая для продаж в категориях «товары для дома и дачи» (40%) и «электроника и различная техника» (38%). На платформе Wildberries с огромным преимуществом по релевантности для продаж лидирует категория «одежда и обувь для взрослых» (65%). Но при этом данная категория является и одной из самых

конкурентных (аккумулирует 28% продавцов на Wildberries) [4].

В научном инфополе также присутствуют статьи, раскрывающие определенные аспекты деятельности самих маркетплейсов (логистику, госрегулирование и др.), а также отдельные вопросы, касающиеся эффективности работы продавцов на площадках электронной коммерции. Так, Волков А. С. и Васильева Я. С. дают рекомендации по выходу конкретно на маркетплейс Wildberries [5]. Шаминой И. С. подготовлено обширное практическое руководство по основным этапам деятельности продавца на маркетплейсе: от подготовки документов до рекомендаций по копирайтингу и созданию контента [6]. Интерес вызывает исследование Кметь Е. Б., в рамках которого автором установлено наличие зависимости между категориями товаров и предпочитаемыми форматами рекламы. Даны рекомендации: «для категории одежда и обувь, значимая часть аудитории которой ориентирована на недорогие товары (средний чек у 52% от 1 001 до 3 000 руб.), продавцам следует сконцентрировать усилия на формировании отзывов и рейтингов на товары, размещении рекомендаций на главной странице и активном участии в акциях и распродажах» [7].

Исследователи Фетюхина О. Н., Фетюхин В. И. и Землякова С. Н. также выделяют факторы выбора брендов покупателями маркетплейсов в разрезе авторских аудиторных сегментов, описывают сценарии поиска и выбора товаров покупателями, а также сложности, с которыми сталкиваются новые продавцы (отсутствие осведомленности о бренде и отзывах, неумение работать с инструментами продвижения) [8]. Московцева Л. В., Головлева И. В., Румянцева Ю. В. и Митрофанова О. Н. рассматривают подходы к продвижению на маркетплейсах в контексте воронок продаж, называя их основным способом привлечения и удержания клиентов [9]. Авторы приводят вариации воронок для простых товаров массового потребления, а также новых товаров или сегментов маркетплейса, отмечая, что в случае последних воронка продаж будет включать большую последовательность этапов ввиду малоизвестности товаров для аудитории.

В целом по обзору научной литературы можно отметить, следующее:

1. Внимание ученых сосредоточено на анализе маркетплейсов как таковых, их динамике и прогнозировании перспектив развития. Большая часть статей приходится на 2023 год (всплеск интереса к электронной коммерции в пост-пандемийный период, а также в связи с изменившейся геополитической обстановкой). В качестве статистической базы они опираются на цифры 2021–22 гг., которые на данный момент

** Численность малых и средних предприятий в России обновила рекорд и превысила 6,7 млн [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.economy.gov.ru/material/news/chislennost_malyh_isrednih_predpriyatij_vrossii_obnovila_rekord_iprevysila_67 mln.html. (дата обращения: 23.12.2025).

^{3*} Продавцы универсальных маркетплейсов Исследование Точка Банк и Data Insight [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://allo.tochka.com/storage/app/media/documents/2025/7/issledovanie-Tochka-Bank-Data-Insight.pdf> (дата обращения: 12.01.2026)

^{4*} Мода в России как бизнес. Обзор РБК 2025 [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://style.rbc.ru/industry/68f7359d9a7947cebada453d1> (дата обращения: 08.01.2025).

^{5*} Аудитория e-commerce Режим доступа: [Электронный ресурс] – https://mediascope.net/upload/iblock/dea/bm6wm4kgl9o2224wwphycwn55qci0l4/Mediascope_ecom.pdf (дата обращения 18.12.2025).

являются устаревшими ввиду стремительного развития платформенной экономики за последние 2–3 года.

2. По вопросам продвижения на маркетплейсах присутствует ограниченное количество научных исследований, касающихся отдельных его аспектов. Ученые подтверждают существование зависимости между категорией товара, целевыми сегментами аудитории, медиапотреблением и форматами рекламы.
3. За последние 3–5 лет в научной повестке нет исследований, изучающих продвижение на маркетплейсах конкретных бизнес-вертикалей. При этом ученые подтверждают, что для разных категорий товаров эффективными являются разные форматы рекламы. Вертикаль «Одежда» выделяется как одна из наиболее значимых для крупных маркетплейсов (стабильно входит в топ-3 категорий среди продавцов и покупателей). Вертикаль формируется преимущественно субъектами МСП, которые являются наиболее уязвимыми с точки зрения рисков для бизнеса.

Еще одной важной тенденцией для маркетплейсов является замедление темпов выхода на них новых продавцов, высокая ротация и короткий период присутствия их на площадке. По данным *Data Insight* за сентябрь 2024 года, 74% бизнесов привержены единственному маркетплейсу, при этом более половины из них отдают предпочтение исключительно Wildberries, и лишь 27% из общего количества селлеров представлены одновременно на двух или трёх маркетплейсах одновременно^{6*}.

Холмовский С. Г. объясняет замедление темпов роста количества селлеров следствием ухудшения условий сотрудничества. Только 5% из новых продавцов после трёх месяцев присутствия на маркетплейсе продолжают на нем работать. Среди продавцов, начавших свою деятельность на маркетплейсах в 2020 году, к 2025-му продолжает свою работу не более половины, а из начавших продажи в 2021-м на рынке осталась только треть, что свидетельствует об ужесточении характера конкурентной борьбы между продавцами [10].

С данной позицией согласны также Баженов К. С. и Баженов В. С., которые отмечают, что снижение входных барьеров на маркетплейс порождает рост конкуренции внутри платформы, особенно со стороны крупных селлеров [11].

Таким образом, существующие механизмы работы на маркетплейсах ориентированы преимущественно на крупных игроков, а предлагаемые площадками инструменты продвижения могут быть непонятны для селлеров сегмента МСП ввиду нехватки экспертизы и поэтому используются ими не в полном объеме. Зачастую это приводит к фатальным ошибкам при продвижении, и, как следствие — к уходу селлера с площадки или с рынка в целом. Категорию «одежда» необходимо поддерживать методически (обучать). Если этот опыт будет успешным, он в дальнейшем распространится и на другие медиаканалы и будет способствовать росту одновременно и самих продавцов, и рекламных площадок.

Это обуславливает актуальность исследования, а также формулировку его цели — разработка методических рекомендаций по использованию рекламных инструментов для субъектов МСП, которые позволят повысить эффективность их продвижения.

Материалы и методы (Materials and Methods)

В настоящем исследовании использовался смешанный подход для сбора и анализа данных. Для достижения поставленной цели был применен комплекс общенаучных методов.

Кабинетные исследования стали основой для изучения основных научных публикаций по тематике «маркетплейсы» и их роли в организации рекламных кампаний. Анализу подверглись работы современных исследователей, специализирующихся на рынке маркетплейсов, проблематике продвижения на маркетплейсах. На основе применения методов контент-анализа, обобщения, библиографического описания, сопоставления и сравнения делались выводы и определялись основные направления дальнейших исследований. Статистические данные о состоянии рынка маркетплейсов и поведении потребителей получены из данных исследований компаний АО «Медиаскоп», ООО «Нильсен Дэйта Фэктори», ООО «Дата Инсайт». Для визуализации результатов сравнительного анализа и придания им большей структурной четкости был применен метод табличной систематизации. Совокупность примененных методов обеспечила необходимую глубину теоретического осмысления проблемы и комплексность ее исследования, создав основу для формулировки обоснованных выводов и методических рекомендаций для организации рекламных кампаний в ритейл медиа для субъектов малого и среднего бизнеса в категории «одежда».

Результаты (Results)

Несмотря на значительные меры поддержки, которые оказывает государство малому и среднему бизнесу, по оценкам Аналитического центра «Мой склад», в котором были оценены обороты 46 тысяч компаний малого и среднего бизнеса по всей России, темпы роста выручки у МСП стали снижаться, рост за первое полугодие 2025 года составил всего 11% по отношению к первому полугодью 2024 года, тогда как в первой половине 2024 года рост составил 19% по отношению к первой половине 2023 года.

Причем, анализ по каналам продаж показал, что если раньше основной оборот приходился на маркетплейсы, то сейчас это интернет-магазины и розничные продажи. Обороты МСП у селлеров на маркетплейсах выросли только на 9% (против 21% в первой половине 2024 года), тогда как обороты у продавцов интернет-магазинов выросли на 14% в первом полугодии 2025 года против 8% за аналогичный период 2024 года^{7*}.

По обороту селлеров можно разделить на три группы, каждая из которых обладает своими характеристиками (табл. 1).

^{6*} Data insight. Маркетинговое исследование Интернет-торговля в России 2025. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://datainsight.ru/DI_eCommerce_2025?ysclid=mxj1a8lycc562507063 (дата обращения: 03.01.2026).

^{7*} Мой склад. На 11% выросли обороты малого и среднего бизнеса в первой половине 2025 года. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.moysklad.ru/poleznoe/statyi/vyrosli-oboroty-malogo-i-srednego-biznesa-v-pervoy-pолоvine-2025/> (дата обращения: 02.02.2026).

Таблица 1

Ключевые характеристики продавцов маркетплейсов
Table 1. Key characteristics of marketplace sellers

Параметры	Группа №1 «Низкооборотные»	Группа 2 « Со средним оборотом»	Группа 3 «Высокооборотные»
Оборот в месяц (руб.)	<100 000	100 000 – 1 000 000	>1 000 000
Количество маркетплейсов	1	1-2	Несколько
Производство товаров	Российское	Российское и зарубежное	Зарубежное (преимущественно)
Количество товарных позиций	до 100	100-1000	100-3000
Доставка товаров на склад маркетплейса	Самостоятельно или с помощью поставщика	Услуги доставки или транспортной компании	Собственный склад, услуги транспортных компаний, собственная служба водителей
Уровень рекламных расходов	6-10% от всех расходов	6-10% от всех расходов	5% от всех расходов
Рекламные каналы	1-2	1-2	3+

При этом, если во всех группах в числе топ-3 из топ-5 рекламных инструментов были названы *SEO*, Яндекс Директ, E-mail реклама, то инструменты маркетплейсов вошли в ответ только четверти респондентов «высокооборотной» группы (26%)^{8*}.

Селлерам становится все сложнее зарабатывать на маркетплейсах. Кроме инфляции и роста цен на материалы возрастает регуляторная нагрузка: с 1 января 2026 года вырос НДС до 22%, кроме того, селлеры, работающие на маркетплейсах на УСН, выручка которых в 2026 году составит более 20 млн рублей, также должны будут платить НДС (по ставке 5, 7, 10, 22%)^{9*}.

При этом категория «одежда» остается одной из наиболее представленных на маркетплейсах. Для целевого потребителя маркетплейсы обеспечивают удобство онлайн-шопинга и увеличение скорости логистики, что особенно актуально для удаленных регионов страны^{10*}. Это заставляет селлеров присутствовать на площадках электронной коммерции и искать пути эффективного продвижения на них, зачастую, в условиях жестко ограниченного маркетингового бюджета.

Ожидается, что в 2026 году маркетплейсы закрепят за собой доминирующее положение в массовом и среднем сегментах онлайн-продаж одежды. Существует проблема роста комиссий площадок (выросли на 20–30%), однако собственная онлайн-розница (интернет-магазины) в текущих условиях не может стать полноценной заменой продаж на маркетплейсах, которые сформировали стандарты логистики, сервиса и контента, не доступные большинству самостоятельных игроков^{11*}.

Маркетплейсы делают ставку на развитие фэшн-сегмента. Так, в середине 2024 года в рамках платформы Ozon была выделена отдельная онлайн-площадка *Ozon Fashion*. Она представляет собой часть мобильного при-

ложения маркетплейса со своей локальной навигацией, отдельной корзиной, своим списком избранного и системой персональных рекомендаций по ассортименту платформы. Также выделены отдельные витрины – например, в *BrandZone* представлены товары известных международных брендов и российских дизайнеров, в «Гардеробе» – вещи молодых российских брендов^{12*}. В августе 2025 Ozon в тестовом режиме удалил *fashion*-раздел из приложения. По слова самой площадки, цель – получить обратную связь от покупателей и сохранить только эффективные решения. Результатом стало появление отдельного приложения *Ozon Select* со специально отобранным ассортиментом среднего и премиального сегментов и акцентом на российских фэшн-брендах как ответ на растущий запрос покупателей на более «бутиковый» опыт в онлайн-шопинге^{13*}. При этом товары категории массмаркета лишились отдельного мини-приложения («иконка» внизу главной страницы), но остались в виде нескольких категорий внутри общего каталога площадки (позиция с меньшей заметностью). Таким образом малый и средний бизнес, сосредоточенный преимущественно в массовом сегменте категории «одежда», лишился акцентного представления на платформе Ozon.

Данный тезис подтверждают и результаты исследования компании *Easy Commerce* (технологический партнер агентства Okkam), в соответствии с которыми до 90% всего объема рекламной видимости на крупных маркетплейсах контролируют лишь 20% рекламодателей. На Wildberries это 71% размещений, на Ozon – 84%, а на «Яндекс Маркете» данный показатель достигает 89%^{14*}. Вследствие повышенного спроса на рекламные площадки в e-com за последний год (2025) стоимость размещений и *CPM* (стоимость за тысячу показов)

^{8*} Селлеры универсальных маркетплейсов Исследование Точка Банк и Data Insight. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://allo.tochka.com/storage/app/media/documents/2025/7/issledovanie-Tochka-Bank-Data-Insight.pdf> (дата обращения: 02.02.2026).

^{9*} Т-банк. Как платить и учитывать НДС на маркетплейсах. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://secrets.tbank.ru/buhgalteriya/nds-na-marketplejsah/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F%2F#0 (дата обращения: 02.02.2026).

^{10*} Альфа-Банк. Russian Fashion Retail. Окно возможностей российских брендов. [Электронный ресурс] – Режим доступа: Презентация PowerPoint (дата обращения: 06.01.2026).

^{11*} FashionBuzz. Отчет «Состояние индустрии моды в России: ключевые тренды, которые повлияют на бизнес в 2026 году. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://fashionbuzz.media/articles/analytics/sostoyanie-industrii-mody-v-rossii-2026> (дата обращения: 05.01.2026).

^{12*} Ozon запустил отдельную платформу для одежды и обуви - Ozon Fashion. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://oborot.ru/news/ozon-zapustil-otdelnyuyu-platformu-dlya-odezhdy-i-obuvi-ozon-fashion-i217461.html> (дата обращения: 06.01.2026).

^{13*} Ozon запустил сервис с избранными брендами fashion-сегмента. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://corp.ozon.ru/ru/sth/izbrannye-tovary-top-brendov-v-rossii-poyavilsya-novyy-servis-ozon-selekt-99cdd492> (дата обращения: 06.01.2026).

^{14*} Рекламная активность в e-commerce: 20% брендов контролируют до 90% рекламной видимости на крупных маркетплейсах [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://easycomm.ru/blog/post/68f9daaf8658e-reklamnaya-aktivnost-v-e-commerce-20-bre> (дата обращения: 06.01.2026).

выросла в среднем на 30–40%, а для премиальных позиций – до 60%. В таких условиях малому бизнесу становится сложнее получить видимость за счет базовых рекламных инструментов^{15*}.

Таким образом, маркетплейсы заинтересованы в работе с крупными брендами, так как это гарантирует им стабильный доход и снижает риски. Малых и средних игроков это лишает равных возможностей роста, и в целом создает вызовы для фэшн-индустрии в виде высокого порога для входа и ограничивает появление новых игроков и инновационных продуктов на рынке.

Между тем, согласно данным «РБК Исследования рынков», 29% покупателей узнают о новинках в фэшн именно посредством маркетплейсов. Это второй показатель после соцсетей (38%), и больше, чем у ТВ (28%). Эти цифры показывают, что помимо унитарной функции по продаже товаров, маркетплейсы превратились в полноценные рекламные площадки, на которых бренды могут продвигать товары, рассказывать историю и взаимодействовать с аудиторией^{16*}.

У маркетплейсов в настоящий момент активно развиваются продажи рекламы как для тех, кто является прямыми клиентами (селлерами) и ведет покупателя на страницы со своими товарами внутри маркетплейса (форматы *click-in*), так и для тех, кто использует маркетплейс как охватный медийный канал и направляет трафик на внешние площадки (например, на собственный сайт) – формат *click-out*.

Инструментарий двух крупнейших маркетплейсов (Ozon и Wildberries) в части маркетингового продвижения схож (табл. 2) и предлагает селлерам возможность

продвижения карточек товаров, размещение медийной рекламы в формате баннеров или видео на главной странице, в поиске и в категориях, выделенную страницу бренда на платформе («брендзона»), а также дополнительные возможности внешнего продвижения (*push*-уведомления, реклама через блогеров, реклама на экранах в ПВЗ, пакетное размещение на ТВ и на цифровых билбордах, спецпроекты с различными механиками и т.д.)

Финансовая доступность формата определена методом экспертной оценки на основании открытых прайс-листов маркетплейсов на момент написания статьи. Можно заметить, что большая часть форматов внешнего продвижения имеет средний (от нескольких сот тысяч рублей) или высокий (от нескольких миллионов рублей и более) порог входа, поэтому не доступна для продавцов категории МСП. Эти инструменты (ТВ, Наружная реклама), а также имиджевые *click-in* форматы (брендзона, спецпроекты) работают на построение бренда и в меньшей степени пригодны для решения *performance* задач. С учетом этого, небольшим игрокам не целесообразно (и не по силам) конкурировать за видимость топовых форматов на страницах маркетплейсов. Оптимальная стратегия для них лежит в плоскости поиска и выявления *cost*-эффективных продуктовых и медийных форматов, работающих на рост популярности карточек товаров и конверсию в продажи.

Обсуждение (Discussion)

Рассмотрим приведенные ранее три группы селлеров. Микропредприятия с оборотом до 120 млн рублей

Таблица 2

Основные форматы маркетинговой поддержки на маркетплейсах и модели закупки рекламы*
Table 2. Main formats of marketing support on marketplaces and buying models

Рекламный инструментарий			Уровень рекламного бюджета	OZON	WILDBERRIES
Продвижение на маркетплейсе Click-in форматы	Продвижение карточек товаров		низкий	CPC, CPO	CPM, CPC
	Медийная реклама	на главной странице в поиске в категориях и разделах	средний	CPM, vCPM, CPC	CPM
	Отзывы за баллы		низкий	цена за шт.	-
	Брендзона	витрина магазина	высокий	фиксированная стоимость	фиксированная стоимость
	Спецпроекты	посадочная страница, анонсирование, вовлечение	высокий	фиксированная стоимость	фиксированная стоимость
Внешнее продвижение	Блогеры	товарная реклама через блогеров VK	низкий	CPO	-
	Диджитал marketing	продуктовая и медийная реклама на сайтах-партнерах	средний	CPM, CPC или пакетное размещение	-
	Соцсети и блогеры	посты, инфлюенс-маркетинг	средний	-	по дням, CPO
	Direct marketing	push-уведомления, email-рассылки	средний	CPC или пакетное размещение	по дням
	Реклама на ТВ	ролик 10-15 секунд на федеральных каналах	высокий	пакетное размещение	пакетное размещение
	Наружная реклама	диджитал-билборды экраны в ПВЗ и др.	высокий	пакетное размещение	пакетное размещение

* CPM (Cost per Mille) – стоимость за тысячу показов, vCPM (view CPM) – стоимость за тысячу видимых показов (5% и более площади баннера были у пользователя на экране больше двух секунд), CPC (Cost per Click) – стоимость за клик, CPO (Cost Per Order) – стоимость за заказ.

^{15*} Исследование рекламной активности на ведущих российских маркетплейсах и в онлайн-ритейле. <https://easycomm.ru/blog/tpost/68f9daaf8658e-reklamnaya-aktivnost-v-e-commerce-20-bre?ysclid=ml9e0y5c4u982637820> (дата обращения: 06.01.2026).

^{16*} Мода в России как бизнес. Обзор РБК 2025. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://style.rbc.ru/industry/68f7359d9a7947cebada453d1?ysclid=mk13dpgvwi103497351#p3> (дата обращения: 05.01.2026).

будут относиться к третьей группе «высокооборотных» селлеров. Если оценивать потенциальные вложения в рекламу по верхней границе, то при обороте в 120 млн рублей вложения в рекламу составят оценочно 3–5%, и их можно оценить от 3.6 млн до 6 млн в месяц. Очевидно, что при таком объеме инвестиций целесообразно использование сочетания *brand* и *performance* инструментов, соответственно, выбор инструментов у них значительно шире. Будем считать это верхней границей для нашего исследования.

Рассмотрим оценочно потенциальные вложения в рекламу для различных категорий селлеров. В таблице 3 рекламодатели разбиты на три категории (ABC), с учетом уровня их рекламных расходов, где категория А – рекламодатели с наименьшим рекламных бюджетом (до 20 000 рублей в месяц), категория В – рекламодатели с бюджетом до 70 000 рублей в месяц, рекламодатели С с бюджетом до 100 000 рублей в месяц.

Рассмотрим возможные варианты размещения на маркетплейсах (*click-in* форматы) и основные параметры рекламных форматов (единицы закупки, место размещения, основные возможности и ограничения) для их использования субъектами МСП (табл. 4). На основе проведенного анализа авторами подготовлена оценка бюджета, рекомендуемого для реализации различных

типов размещения и прогноз эффективности, который позволяет оценить прогноз продаж при использовании различных форматов.

По данным Ozon, отзывы являются эффективным способом стимулирования интереса к определенной товарной позиции. Наличие 10 отзывов у одной карточки товара позволяет поднять продажи данного товара. Стоимость размещения отзыва формируется из вознаграждения пользователю и комиссии маркетплейса. С учетом стоимости данного типа продвижения формат доступен всем категориям рекламодателей (А, В, С), в том числе рекламодателям с наименьшим уровнем бюджета (до 20 000 рублей в месяц). Данный тип продвижения позволяет планомерно расширять (накапливать) количество отзывов по товарным позициям в категориальной выдаче сайта. Для привлечения пользователей на карточке товара размещается бейдж с информацией о возможности получить баллы. Продвижение данной механики также осуществляется через *push*-уведомления и e-mail рассылки. За публикацию отзыва пользователи получают баллы, которые смогут использовать при последующих покупках. Дополнительная опция «закрепление отзыва» позволяет сократить количество касаний до продажи, а значит также позитивно повлиять на конверсию по определенной товарной позиции.

Таблица 3

Уровень рекламных бюджетов по категориям ABC
Table 3. Advertising budget levels by categories ABC

Оборот (руб. в месяц)	Доля инвестиций в рекламу от 6% до 10% от оборота в месяц		Средний бюджет в месяц	Категория рекламодателя
100 000	6 000	10 000	8 000	А
200 000	12 000	20 000	16 000	А
300 000	18 000	30 000	24 000	В
400 000	24 000	40 000	32 000	В
500 000	30 000	50 000	40 000	В
600 000	36 000	60 000	48 000	В
700 000	42 000	70 000	56 000	В
800 000	48 000	80 000	64 000	С
900 000	54 000	90 000	72 000	С
1 000 000	60 000	100 000	80 000	С

Таблица 4

Рекламная поддержка при продвижении товаров. Прогноз эффективности
Table 4. Advertising support for product promotion. Effectiveness forecast

Категория рекламодателя	Тип размещения (Click-inn форматы)	Место показа	Единица закупки	Стоимость единицы закупки	Количество заказов в день	Количество позиций в заказе	Количество дней	Количество единиц закупки	Бюджет (28 дней)	Всего заказов (28 дней)	СРО
ABC	Отзывы за баллы (с фото)	В категориальной выдаче	Отзыв	175	n/a	n/a	бессрочно	46	8 050 RUB	n/a	n/a
ABC	Закрепление отзыва	В категориальной выдаче	Закрепление отзыва	150	n/a	n/a	28	28	4 200 RUB	n/a	n/a
BC	Продвижение карточек товара	На более высокой позиции в поисковой выдаче	СРС	12	5	4	28	11 200	134 400 RUB	140	960
BC	Продвижение карточек товара	На более высокой позиции в поисковой выдаче + на рекомендательных полках	СРС	10	3	4	28	6 720	67 200 RUB	84	800
BC	Продвижение карточек товара	На более высокой позиции в поисковой выдаче + на рекомендательных полках	СРО	-	3	4	28	84	66 360 RUB	84	790
BC	Посты/клипы у блогеров с товаром	Внешнее продвижение - платформа AdBlogger VK	СРО	-	3	1	28	84	56 280 RUB	84	670

Покупатель сможет прочитать отзыв, не переходя в раздел с отзывами о товаре продавца и принять решение о покупке.

Размещение и закрепление отзывов позволяет рекламодателям с наименьшим уровнем бюджета (А) получить возможность дополнительного стимулирования продаж в дополнение к органическим методам продвижения. Таким образом, рекомендуемой комбинацией является постоянное расширение количества отзывов и закрепление отзывов по ключевым товарным позициям. Рекомендуется постоянное использование данного инструмента для накопления отзывов по всем товарным позициям. В условиях «смещенного поиска», а именно переориентации пользователей на поиск товаров через маркетплейсы, наиболее эффективным представляется использование данного инструмента в дополнение к привычным *performance* методам.

Рекламодатели (В) с уровнем бюджета до 70 000 рублей в месяц при продвижении могут использовать комбинацию инструментов: расширение количества отзывов, закрепление отзывов по ключевым товарным позициям и платное продвижение карточек товаров. Наиболее эффективным будет продвижение карточек, которые уже имеют 10+ отзывов и хотя бы один из отзывов закреплен. Рекомендуется продвижение карточек товара в поисковой выдаче и на рекомендательных полках. Модели оплаты данного типа размещения *CPC* и *CPO*. Прогнозный *CPO* составляет 780–960 рублей за заказ. В рамках кампании рекомендуется начать продвижение по модели *CPC*, накопить данные о конверсиях и стоимости привлечения заказа. Затем протестировать привлечение заказов с оплатой по модели *CPO* и применять его в дальнейшем при более низкой стоимости привлечения заказа по сравнению с моделью оплата за клик (*CPC*).

Также для данной категории рекламодателей доступен новый формат продвижения на Ozon, который реализуется совместно с «ВКонтакте», Инструмент позволяет настраивать рекламу товаров в социальной сети «ВКонтакте» из личного кабинета продавца на маркетплейсе. Продвижение осуществляется через блогеров социальной сети. Модель оплаты – *CPO*. Уровень вознаграждения блогеру зависит от суммы заказа. При

среднем чеке 1 650 руб. в категории «Одежда» можно прогнозировать *CPO* в размере 670 руб. Карточки товара продвигаются за пределами маркетплейса, что позволяет расширить сплит инструментов, привлечь внимание пользователей вне каталог товаров на маркетплейсе и привлечь заказы, используя новую «точку входа» покупателей.

Рекламодатели (С) инвестируют в продвижении от 60 000 до 100 000 рублей в месяц и могут использовать весь сплит инструментов товарной рекламы (размещение отзывов, продвижение карточек товаров на маркетплейсе и продвижение через блогеров ВК), а также реализовывать флайтовое размещение медийной рекламы. Медийная реклама подразумевает в первую очередь продвижение бренда и/или продукта и во вторую очередь влияет на стимулирование продаж. При этом рекламодатели данной категории все-таки ограничены в уровне расходов, поэтому целесообразно использовать определенные медийные форматы, которые по своим показателям и стоимости достижения аудитории будут являться *cost* эффективными для данной категории рекламодателей.

Рассмотрим медийные форматы на примере маркетплейса Ozon (табл. 5), чтобы выделить наиболее релевантные.

Доступные медийные форматы позволяют размещать баннеры на главной странице маркетплейса, в результатах поиска на главной странице, в категории 1-го уровня, а также в категорийной выдаче. Для размещения на главной странице предусмотрено две модели закупки: *CPM* и *CPC*. При модели закупки *CPM* рекламодатель может фиксировать объем показов, а значит прогнозировать охват аудитории в рамках периода. Такой тип размещения имеет наиболее низкий показатель кликабельности (*CTR* 0.3%), а значит стоимость клика и стоимость конверсий (*CPL*) будет выше. Таким образом, модель *CPM* при размещении на главной странице сайта рекомендуется при решении имиджевых задач. По мнению авторов при размещении по модели *CPC* рекламодатель одновременно может присутствовать на главной странице, а значит решать задачи имиджевого продвижения и, с другой стороны, обеспечить переходы на страницу или карточку товара по более низкой

Таблица 5

Прогноз эффективности. Медийная реклама
Table 5. Effectiveness forecast. Display advertising

Категория рекламодателя	Тип размещения (Click-in форматы)	Место показа	Единица закупки	Показы	CTR*	Количество кликов (прогноз)	Стоимость единицы	Бюджет, руб.	Конверсии (шт.)	CPL**
С	Медийная реклама	Баннер на главной странице + поиск	CPM	450 000	0.30%	1 350	198	89 100	4	22 000
С	Медийная реклама	Баннер на главной странице + поиск	CPC	n/a	n/a	3 750	20	75 000	11	6 667
С	Медийная реклама	Промо-баннер экстра на главной	CPM	450 000	0.60%	2 700	220	99 000	8	12 222
С	Медийная реклама	В категории 1-го уровня	CPM	320 000	0.65%	2 080	300	96 000	8	11 538
С	Медийная реклама	В категорийной выдаче	CPM	320 000	0.75%	2 400	300	96 000	14	6 667

* CTR (click-through rate) – коэффициент кликабельности, соотношение кликов к показам
** CPL (Cost Per Lead) – стоимость целевого действия (лида)

стоимости клика. Медийные форматы в категории и в категорийной выдаче продаются по модели *СРМ*, но в связи с тем, что находятся внутри раздела, имеют более высокие показатели *СТР* и *CR*^{17*}, что позволяет снизить стоимость клика и конверсии. Стоит отметить, что продажа медийных форматов осуществляется по аукционной модели, при которой рекламодатели назначают ставку за 1 000 показов рекламы (*СРМ*) или за стоимость клика (*СРС*). При прогнозировании бюджета рекламодателями необходимо закладывать повышающий коэффициент, чтобы иметь возможность выкупить необходимый «рекламный инвентарь». В представленной таблице для прогноза ставки *СРМ* применяется повышающий коэффициент (x1,2), для прогноза ставки *СРС* применяется повышающий коэффициент (x2).

Для рекламодателей категории *С* рекомендуется следующий сплит инструментов: использование *performance* форматов (расширение количества отзывов, закрепление отзывов по ключевым товарным позициям, продвижение карточек товаров на маркетплейсе и у блогеров) для максимизации продаж. Данную рекламную активность рекомендуется проводить в постоянном режиме. Также во флайтовом режиме рекомендуется проведение кампаний медийной рекламы. Результаты тестовой медийной кампании позволят оценить эффективность медийных форматов: влияние на рост бренд-метрик (узнаваемости), рост посещаемости продаваемой страницы, вклад в продажи. При получении

позитивного результата кампании можно масштабировать. Для такого типа продвижения наиболее эффективным представляется тестирование баннера на главной странице (модель закупки *СРС*) и размещение баннера (модель *СРМ*) в результатах категорийной выдачи. Данные форматы имеют наилучшие прогнозные значения по показателям *СТР* и *CR*.

Заключение (Conclusion)

В результате проведенного исследования авторы выделили методы продвижения на маркетплейсах для субъектов малого и среднего бизнеса в категории «одежда», которые будут эффективны для стимулирования продаж и реализации медийной активности. Уровень рекламных расходов селлеров влияет на рекомендуемый рекламный инвентарь. Рекламодатели категории *А* с наименьшим бюджетом могут ограничить продвижение стимулированием и закреплением отзывов. Рекламодатели категории *В* могут использовать при продвижении отзывы, продвижение определенных товарных позиций инструментами маркетплейса и через рекламную платформу «ВКонтакте». Рекламодатели категории *С* могут использовать максимальный широкий сплит *performance* инструментов и осуществлять размещение с использованием медийных форматов при наличии целей по построению имиджа бренда, продвигая не только определенные товарные позиции, но делая инвестиции в построение имиджа.

ИСТОЧНИКИ (References)

1. Семенова, И. А. Феномен маркетплейса в современных условиях / И. А. Семенова, Д. Мамедова // Менеджмент: теория и практика. — 2023. — № 1-2. — С. 146-151.
2. Бобрушева, В. В. Рынок маркетплейсов: состояние и тенденции / В. В. Бобрушева, Е. Г. Антонова // Управление социально-экономическими системами. — 2023. — № 1. — С. 4-12.
3. Проскурин, А. В. Анализ рынка маркетплейсов в России и перспективы его развития для финансовой стабилизации экономики / А. В. Проскурин // Экономическая среда. — 2023. — № 2(44). — С. 32-38. — DOI 10.36683/2306-1758/2023-2-44/32-38.
4. Казанкина, О. А. Платформа электронной коммерции (маркетплейс): взгляд в будущее / О. А. Казанкина, И. М. Кублин, И. А. Шумакова // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия: Экономика. — 2024. — № 1(335). — С. 15-28. — DOI 10.53598/2410-3683-2024-1-335-15-28.
5. Волков, А. С. Особенности выведения товара на маркетплейс «Wildberries» / А. С. Волков, Я. С. Васильева // Менеджмент: теория и практика. — 2023. — № 1-2. — С. 165-170.
6. Шамина, И. С. Маркетплейсы: как заработать свой первый миллион. Инструкция для начинающих / И. С. Шамина. — Вологда: Инфра-Инженерия, 2023. — 272 с. — ISBN 978-5-9729-1451-7.
7. Кметь, Е. Б. Особенности продвижения разных категорий товаров на маркетплейсах / Е. Б. Кметь // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. — 2025. — Т. 19, № 2. — С. 125-141. — DOI 10.14529/em250211.
8. Фетюхина, О. Н. Выбор брендов на маркетплейсах как основной механизм совершения покупки в условиях цифровой трансформации / О. Н. Фетюхина, С. Н. Землякова, В. И. Фетюхин // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (НПИ). Серия: Социально-экономические науки. — 2024. — Т. 17, № 2. — С. 176-188. — DOI 10.17213/2075-2067-2024-2-176-188.
9. Особенности сегментации и воронки продаж в маркетплейсах / Л. В. Московцева, И. В. Головлева, Ю. В. Румянцова, О. Н. Митрофанова // Экономика, предпринимательство и право. — 2023. — Т. 13, № 11. — С. 5171-5188. — DOI 10.18334/err.13.11.119560.
10. Холмовский, С. Г. Изменение активности продавцов на российских маркетплейсах / С. Г. Холмовский // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. — 2025. — № 1. — С. 128-135. — DOI 10.47576/2949-1894.2025.1.1.017.
11. Баженов, К. С. Маркетинговые инновации как фактор конкурентоспособности в онлайн-торговле / К. С. Баженов, В. С. Баженов // Прогрессивная экономика. — 2023. — № 9. — С. 31-48. — DOI 10.54861/27131211_2023_8_31.

Поступила в редакцию / Received 30.12.2025
 После доработки / Revision 02.02.2026
 Принята к публикации / Accepted 18.02.2026

^{17*} CR (Conversion Rate) – коэффициент конверсии.

СТРАТЕГИЯ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ И ПРОДВИЖЕНИЯ СТАРТАП-ПРОЕКТА НА РЫНКЕ MICE-УСЛУГ

Strategy for Positioning and Promoting a Startup Project in the MICE Services Market



Чернова Марина Александровна,

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

Chernova Marina Alexandrovna,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Integrated Communications and Advertising, Russian State University for the Humanities; 6 Miusskaya pl., Moscow, Russia

marchernov@yandex.ru

<https://orcid.org/0009-0004-0977-7227>



Викулова Анастасия Сергеевна,

студент, Российский государственный гуманитарный университет; Москва, Россия, Миусская пл., 6

Vikulova Anastasia Sergeevna,

Student, Russian State University for the Humanities; 6 Miusskaya pl., Moscow, Russia

vikulova.aa@mail.ru

<https://orcid.org/0009-0009-6353-4003>



Дмитриева Вероника Сергеевна,

студент, Российский государственный гуманитарный университет; Москва, Россия, Миусская пл., 6

Dmitrieva Veronika Sergeevna,

Student, Russian State University for the Humanities; 6 Miusskaya pl., Moscow, Russia

veronika.dmitrieva28@yandex.ru

<https://orcid.org/0009-0007-2311-6945>



Салохина Юлия Сергеевна,

студент, Российский государственный гуманитарный университет; Москва, Россия, Миусская пл., 6

Salokhina Yulia Sergeevna,

Student, Russian State University for the Humanities; 6 Miusskaya pl., Moscow, Russia

salohina.julia@mail.ru

<https://orcid.org/0009-0009-5855-7286>

В статье представлены результаты исследования, направленного на формирование стратегии рыночного позиционирования и продвижения стартапа Plant Event. Сервис специализируется на персонализированном подборе площадок для мероприятий в сфере MICE. Исследование проведено на основе комплексного анализа актуальных отраслевых трендов. В качестве методологической базы использованы: анализ вторичных отраслевых данных, сравнительный конкурентный анализ, онлайн-анкетирование целевой аудитории, SWOT-анализ внутренней и внешней среды проекта, методы финансового моделирования с расчетом точки безубыточности. В ходе анализа были идентифицированы ключевые рыночные драйверы: устойчивый рост сектора MICE, возобновление спроса на офлайн-форматы после пандемийных ограничений и существующая неэффективность процессов поиска и выбора локаций. Основным результатом работы является определение уникального торгового предложения проекта, заключающегося в создании B2B-платформы с алгоритмическим подбором площадок. Алгоритм учитывает не только технические параметры, но и корпоративную культуру заказчика, а также отраслевую специфику его бизнеса. На основе выявленного уникального торгового предложения разработана интегрированная стратегия позиционирования и маркетинговых коммуникаций, адаптированная к сезонным колебаниям спроса и структурным особенностям туристического рынка. Научная новизна исследования заключается в апробации методологии клиентоориентированного позиционирования при разработке фирменного стиля стартапа.

Ключевые слова: MICE-индустрия; стартап; позиционирование; стратегия продвижения; B2B-маркетинг; event-менеджмент; конкурентный анализ; клиентский опыт; туристический рынок.

The article presents the results of a study aimed at developing a market positioning and promotion strategy for the Plant Event startup. The service specializes in personalized selection of venues for MICE events. The study is based on a comprehensive analysis of current industry trends. The research methodology includes secondary data analysis, comparative competitive analysis, online surveys of the target audience, SWOT analysis of the project's internal and external environment, and financial modeling techniques to determine the break-even point. During the analysis, key market drivers were identified: the steady growth of the MICE sector, the resurgence of demand for offline formats after the pandemic restrictions, and the existing inefficiency of the search and selection processes. The main result of the work is the identification of the project's unique selling proposition, which is the creation of a B2B platform with an algorithmic selection of venues. The algorithm takes into account not only technical parameters but also the customer's corporate culture and the industry specifics of their business. Based on the identified unique selling proposition, an integrated positioning and marketing communications strategy has been developed, which is adapted to seasonal fluctuations in demand and the structural features of the tourism market. The scientific novelty of the study lies in the testing of the customer-oriented positioning methodology in the development of a startup's corporate identity.

Keywords: MICE industry; startup; positioning; promotion strategy; B2B marketing; event management; competitive analysis; customer experience; tourism market.

Введение (Introduction)

Российский рынок услуг в сфере *MICE* (*Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions*) — область индустрии делового туризма, связанная с организацией и проведением различных корпоративных мероприятий — характеризуется фазой динамичного посткризисного восстановления и структурной трансформацией под влиянием новых социально-экономических условий. Согласно данным отраслевых исследований, объем выручки в сегменте корпоративных мероприятий в 2024 году достиг 84 млрд рублей, что демонстрирует рост на 28% относительно показателя 2023 года*. В первом полугодии 2025 года годовой темп прироста спроса составил 35%** . К числу ключевых драйверов развития рынка следует отнести активизацию деловых коммуникаций в рамках новых экономических альянсов (в частности, БРИКС), усиление фокуса компаний на формировании корпоративной культуры, а также возросшую в постпандемийный период ценность очных форматов взаимодействия для установления доверительных отношений и заключения контрактов^{3*}.

Одновременно с количественным ростом наблюдается качественная трансформация потребительских запросов. Происходит смещение спроса в сторону мероприятий с выраженной деловой и стратегической составляющей в ущерб развлекательным форматам, повышаются требования к содержательной осмысленности, качеству исполнения и соответствию целям бизнеса. Однако процесс организации мероприятий по-прежнему сопряжен со значительными операционными сложностями. К критическим проблемам («болевым точкам») отрасли эксперты относят высокую стоимость аренды площадок и организации питания, а ключевыми критериями выбора для организаторов остаются транспортная доступность и качественные характеристики локаций.

При этом существующие цифровые решения на рынке, представленные преимущественно агрегаторами площадок, ограничиваются предоставлением расширенных каталогов с фильтрами базового уровня. Данный подход не решает проблему контекстного поиска, учитывающего отраслевую специфику заказчика, его корпоративные стандарты и уникальные предпочтения. Таким образом, формируется устойчивый рыночный дисбаланс: растущий спрос на персонализированные и качественные решения не удовлетворяется существующими предложениями, что актуализирует необходимость в новых технологических сервисах.

На основе проведенного анализа были выдвинуты следующие рабочие гипотезы о неудовлетворенных потребностях целевой аудитории (организаторов мероприятий):

♦ *Гипотеза 1:* существующие агрегаторы площадок не учитывают профиль бизнеса компании, что приводит к низкой релевантности выдачи результатов и неэффективным временным затратам на их верификацию;

♦ *Гипотеза 2:* процесс поиска и бронирования площадки остается неструктурированным, многоэтапным, требующим ручного сбора информации и прямых переговоров;

♦ *Гипотеза 3:* на рынке отсутствуют инструменты для систематического накопления и учета истории предпочтений клиента, что снижает эффективность повторного взаимодействия.

Целью исследования является разработка стратегии рыночного позиционирования и комплексного продвижения технологического стартап-проекта *Plant Event* — онлайн-сервиса персонализированного подбора площадок для мероприятий в сегменте *MICE*. Стратегия базируется на всестороннем анализе отраслевых трендов, глубинных потребностей целевой аудитории и структуры конкурентной среды.

Для достижения поставленной цели были последовательно решены следующие задачи:

- ♦ проведен анализ актуального состояния и ключевых тенденций развития российского рынка *MICE*;
- ♦ сегментирована целевая аудитория и эмпирически верифицированы ее основные проблемные точки («боли») в процессе организации мероприятий;
- ♦ сформулировано уникальное торговое предложение (УТП) и на его основе разработана стратегия позиционирования сервиса;
- ♦ выявлены конкурентные преимущества и потенциальные риски проекта посредством проведения сравнительного конкурентного анализа и SWOT-анализа;
- ♦ разработана интегрированная маркетинговая стратегия продвижения, включающая набор инструментов цифрового маркетинга и параметры коммуникационной политики.

Объектом исследования выступает рынок услуг по организации мероприятий (*event*-индустрия) в разрезе сегмента подбора площадок, включая существующие цифровые платформы-агрегаторы и поведенческие модели его ключевых агентов — профессиональных организаторов мероприятий и поставщиков площадок.

Предметом исследования является концепция, архитектура и бизнес-модель онлайн-сервиса *Plant Event*, нацеленного на оптимизацию процесса выбора локаций за счет внедрения интеллектуального алгоритмического поиска, централизации данных и автоматизации коммуникаций между контрагентами.

Научная новизна исследования заключается в апробации методологии клиентоориентированного позиционирования при разработке фирменного стиля стартапа. В частности, применен метод ассоциативного картографирования, что представляет новый подход для практики запуска *B2B*-проектов в индустрии *MICE*. Практическая значимость исследования состоит в разработке детализированного плана вывода сервиса на рынок. Реализация данного плана способна оптимизировать операционную деятельность в сфере *event*-менеджмента

* «Офлайн — новый люкс». Как меняется индустрия деловых событий [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://mag.russpass.ru/business/rubric/biznes/delovoy-turizm-trendy-issledovanie-2025> (дата обращения: 27.11.2025).

** Рынок корпоративных мероприятий вырос на 35% [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/7926482> (дата обращения: 29.11.2025).

^{3*} Как меняется *MICE*-индустрия в России [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/industries/news/6846fb049a79477521603944> (дата обращения: 27.11.2025).

и предложить эффективное решение проблемы поиска релевантных площадок для корпоративных мероприятий.

Материалы и методы (Materials and Methods)

Методологическую основу составляет комплекс взаимодополняющих качественных и количественных методов, структурированных следующим образом:

- ♦ для оценки макротрендов и структурных характеристик рынка *MICE* был проведен контент-анализ открытых отраслевых источников: специализированных аналитических отчетов (*MICE Excellence*, ВНИЦ *R&C*), публикаций в профильных и деловых изданиях [1, 2, 3, 4, 5]. Фокус анализа был направлен на выявление ключевых показателей (объем рынка, динамика роста, коэффициенты сезонности) и качественных тенденций развития отрасли;
- ♦ с целью валидации гипотез о проблемных точках пользователей и тестирования концепции сервиса был проведен онлайн-опрос целевой аудитории. Инструментарий исследования был реализован на платформе «Анкетолог». Формирование выборки осуществлялось методом целевого отбора с использованием скринингового фильтра, подтверждающего профессиональный опыт респондента в организации мероприятий и поиске площадок в рамках трудовой деятельности. Анкета включала блоки для сбора социально-демографического профиля, идентификации трудозатрат и сложностей в процессе подбора локаций, оценки воспринимаемой полезности предлагаемого сервиса, а также исследования готовности к оплате (определение приемлемого ценового диапазона и потенциальных барьеров для приобретения подписки).
- ♦ для идентификации рыночной ниши и формирования конкурентного преимущества была проанализирована деятельность шести ключевых игроков — агрегаторов площадок и специализированных платформ. Каждый конкурент оценивался по системе из 11 критериев, сгруппированных в функциональные блоки: уровень персонализации предложений, удобство пользовательского интерфейса (*UI/UX*), глубина и количество фильтров для поиска, географическое покрытие, спектр дополнительных услуг. Результаты анализа визуализированы в виде сравнительной матрицы.
- ♦ SWOT-анализ применен для систематизированной оценки внутренней среды проекта (сильные и слабые стороны) и внешнего рыночного контекста (возможности и угрозы). Полученная матрица послужила основой для стратегического позиционирования и разработки комплекса мероприятий по минимизации рисков;
- ♦ на основе исходных допущений о развитии проекта была построена детализированная финансовая модель. Модель включает прогноз инвестиционных и операционных расходов, а также двухстатейный доход: регулярные платежи по подписке от *B2B*-клиентов (*event*-менеджеров и корпоративных заказчиков)

и комиссионный доход от платного размещения предложений владельцев площадок. Прогноз выручки построен с учетом планируемого роста клиентской базы и сезонных колебаний спроса. На основе модели рассчитана точка безубыточности и спрогнозированы ключевые финансовые показатели (выручка, расходы, чистая прибыль) на горизонте первых двух лет операционной деятельности;

- ♦ метод ассоциативно-поточкового картографирования использован в рамках бренд-стратегии для разработки фирменного стиля и визуальной бренд-идентичности сервиса *Plant Event*. Метод позволил осуществить перевод ключевых ценностных атрибутов сервиса (точность, доверие, рост, уникальность, результат, простота), выявленных на предыдущих этапах исследования, в систему визуальных и смысловых кодов бренда, обеспечив концептуальную целостность его коммуникаций.

Результаты (Results)

Проведенный анализ подтвердил стратегическую перспективность выхода стартап-проекта *Plant Event* на рынок *MICE*. Ключевыми факторами, формирующими благоприятную рыночную конъюнктуру, являются:

- ♦ устойчивое восстановление спроса на очные («живые») деловые мероприятия при сокращении доли онлайн-форматов;
- ♦ смещение приоритетов заказчиков в процессе выбора локаций: в качестве ключевых критериев респонденты выделяют транспортную доступность (важна для 79% организаторов) и качественные характеристики площадок (74%), тогда как параметр «цена-качество» теряет свою определяющую роль (14%).
- ♦ региональная диверсификация спроса, формирующая благоприятную рыночную конъюнктуру. Эмпирическим подтверждением данного тренда служат результаты опроса, согласно которым 80% респондентов (профессиональных организаторов) фиксируют устойчивый рост интереса корпоративных заказчиков к локациям в российских регионах^{4*}.

В результате сегментации была идентифицирована целевая аудитория (ЦА), структурированная в три ключевые группы:

- ♦ корпорации с внутренним *event*-отделом;
- ♦ самозанятые *event*-менеджеры и ИП, работающие на проектной основе;
- ♦ компании, не имеющие специализированного подразделения и нуждающиеся в аутсорсинге услуг по организации мероприятий. Для каждой группы детализированы проблемные зоны, связанные с репутационными рисками, потерей времени и неэффективным распределением ресурсов.

Эмпирические данные онлайн-опроса ($n = 100$) подтвердили актуальность выявленных проблем. Основные сложности, с которыми сталкиваются респонденты, включают: высокие временные затраты на поиск и верификацию информации (51%), трудности в идентификации оптимального варианта (54%) и расхождение

^{4*} «Офлайн – новый люкс». Как меняется индустрия деловых событий [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://mag.russpass.ru/business/rubric/biznes/delovoy-turizm-trendy-issledovanie-2025> (дата обращения: 01.12.2025).

между заявленными и фактическими параметрами площадок (37%). Потенциальная полезность сервиса *Plant Event* была высоко оценена респондентами: 88% указали, что такой сервис способен оптимизировать их работу. Исследование готовности к оплате выявило оптимальный диапазон стоимости ежемесячной подписки на уровне 1 500–2 500 рублей (60% респондентов). Ключевыми барьерами для принятия решения о подписке стали недоверие к актуальности и полноте данных (29%) и потенциальное отсутствие нужных площадок в базе сервиса (28%).

Сравнительный анализ конкурентной среды позволил идентифицировать рыночную нишу. Доминирующие на рынке агрегаторы в основном ориентированы на B2C-сегмент, не предлагая решений для глубокой персонализации, ориентированной на B2B-сегмент и MICE-рынок. Данный пробел позволил сформулировать уникальное торговое предложение (УТП) *Plant Event*: систематизированная B2B-платформа, осуществляющая алгоритмический подбор площадок на основе данных, учитывающих не только технические требования, но и корпоративную культуру и отраслевую специфику бизнеса клиента.

Конкурентные преимущества сервиса формируются за счет следующих ключевых функциональных характеристик: реализации алгоритма персонализированного поиска, наличия клиентской службы поддержки и опции персонального менеджмент-сопровождения, что подтверждает перспективность его выхода на MICE-рынок.

В процессе проектирования и комплексной оценки проекта проведен SWOT-анализ (табл.)

Проектом предусмотрена двуканальная диверсифицированная модель монетизации, основанная на потоках доходов от двух ключевых групп пользователей: корпоративных клиентов (B2B-сегмент) и владельцев площадок. Для первых реализована подписочная модель с тремя тарифными планами, дифференцированными по функционалу и уровню сервиса. Для вторых — модель платного размещения с возможностью продвижения в ранжированной поисковой выдаче платформы:

- ♦ подписка для B2B-клиентов включает тарифы «Пробный» (7 дней, 0 руб.), «Стандарт» (1 990 руб./мес.) и «Премиум» (4 900 руб./мес.) с расширенным функционалом и менеджмент сопровождением;
- ♦ платное размещение для владельцев площадок для продвижения в поисковой выдаче по тарифам «Стандарт» (3 990 руб./нед.) и «Премиум» (6 990 руб./нед.).

На основе построенной финансовой модели, в которой учтены сезонные колебания спроса (с пиковыми периодами в марте-мае и сентябре-ноябре) и применен консервативный сценарий наращивания клиентской базы, получены следующие прогнозные показатели экономической эффективности проекта:

Объем первоначальных инвестиций составляет 280 тыс. руб. Точка достижения операционной безубыточности (без учета инвестиций): 10-й месяц операционной деятельности (сентябрь 2027 г.) Срок полной окупаемости: ноябрь 2027 года (момент полного возмещения первоначальных инвестиций). Прогнозный чистый финансовый результат:

- ♦ за первый операционный год (декабрь 2026 — ноябрь 2027): убыток в размере 829 302 руб.;
- ♦ за второй операционный год (декабрь 2027 — ноябрь 2028): чистая прибыль в размере 3 698 274 руб.

Разработанная комплексная маркетинговая стратегия продвижения, ориентированная на B2B-сегмент, структурирована по четырем ключевым направлениям с четкими инструментами реализации.

Следует выделить программно-целевое диджитал продвижение, направленное на генерацию спроса через каналы таргетированной (платформа «ВКонтакте») и контекстной (системы «Яндекс.Директ» и Google Ads) рекламы. Бюджетирование кампаний является гибким и коррелирует с отраслевой сезонностью, предполагая интенсификацию в предпиковые периоды (январь-февраль, июль-август) для формирования первоначально-го интереса целевой аудитории.

Экспертно-ориентированный контент-маркетинг реализуется через ведение специализированных информационных каналов (сообщество «ВКонтакте», Telegram-канал) с публикацией материалов, посвященных лучшим практикам *event*-менеджмента, анализу отраслевых трендов и разбору успешных кейсов. Первичная цель данного направления — формирование устойчивого экспертного статуса проекта и построение доверительных отношений с профессиональным сообществом.

Прямые коммуникации на отраслевых площадках, предполагают активное участие и презентацию проекта на ключевых профильных форумах и выставках (*MICE Excellence Forum, SpEXPO, OSPY CONF*). Данное направление нацелено на установление прямых контактов с целевой аудиторией (*event*-менеджерами, владельцами площадок) и привлечение внимания потенциальных инвесторов.

Таблица

SWOT-анализ стартап-проекта «Plant Event»
Table. SWOT analysis of the startup project «Plant Event»

Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weakness)
<ul style="list-style-type: none"> • диверсифицированная модель монетизации; • специализация на B2B-сегменте рынка MICE; • снижение операционных издержек клиента за счет оптимизации процесса поиска; • уникальный продукт в узкой рыночной нише. 	<ul style="list-style-type: none"> • высокая ресурсоемкость сбора, актуализации и поддержки базы данных площадок; • сложность таргетированного привлечения ЦА через стандартные коммуникационные каналы; • длительный период выхода на операционную безубыточность и окупаемость.
Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • устойчивый рост рынка корпоративных мероприятий; • тренд на аутсорсинг непрофильных бизнес функций. 	<ul style="list-style-type: none"> • риск обхода сервиса клиентами и площадками; • выход крупных игроков на рынок (агрегаторы из смежных сегментов); • риск низкого первоначального спроса.

в целевые действия, коэффициент оттока, глубина и частота использования функционала). Построенные финансовые прогнозы носят оценочный характер и должны быть верифицированы на основе реальных операционных данных, прежде всего — фактической стоимости привлечения клиента и коэффициента оттока.

Практический план разработки и реализации проекта структурирован как последовательность взаимосвязанных этапов:

- ◆ формализация юридического статуса проекта;
- ◆ развитие функционального ядра MVP-платформы;
- ◆ формирование стартовой базы верифицированных данных о площадках с первоначальным фокусом на московском регионе;
- ◆ запуск пилотных кампаний в ключевых каналах цифрового маркетинга с целью тестирования гипотез об эффективности каналов привлечения и калибровки рекламных активностей.

В рамках развития проекта и повышения его научно-прикладной значимости представляется перспективным сфокусироваться на следующих направлениях:

- ◆ эмпирический анализ пользовательского поведения на основе данных MVP. После запуска минимально жизнеспособного продукта (MVP) требуется проведение детального исследования пользовательских сценариев и построение карт путей клиента. Это позволит верифицировать гипотезы об удобстве интерфейса, выявить узкие места в воронке и оптимизировать продукт на основе фактического поведения, а не самоотчетов;
- ◆ разработка архитектуры экосистемной интеграции. Критически важным является изучение технических протоколов (API) и бизнес-моделей для интеграции платформы с внешними корпоративными системами: CRM и специализированными решениями для автоматизации event-менеджмента. Реализация такой интеграции является ключевым фактором для трансформации сервиса в элемент сквозной цифровой экосистемы заказчика, что существенно повышает его ценность, полезность и степень «привязки».

Заключение (Conclusion)

Проведенное исследование верифицировало исходную гипотезу о существовании на динамично развиваю-

щемся российском рынке MICE структурного пробела, связанного с отсутствием решений для оптимизированного контекстного поиска и подбора площадок для деловых мероприятий. Анализ подтвердил, что доминирующие на рынке агрегаторы, ориентированные преимущественно на B2C-сегмент и использующие модели базовой фильтрации, не обеспечивают удовлетворения ключевой потребности корпоративных заказчиков — учета отраслевой специфики и корпоративных стандартов в процессе выбора локации.

В качестве ответа на выявленный рыночный запрос в работе представлена комплексная стратегия позиционирования и вывода на рынок стартап-проекта *Plant Event*. Ядром стратегии является сформулированное уникальное торговое предложение, основанное на принципе глубокой алгоритмической персонализации подбора, адресованной исключительно B2B-сегменту. Данное УТП позволяет проекту занять дифференцированную рыночную позицию, избегая прямой конкуренции с массовыми агрегаторами и фокусируясь на качестве и релевантности результата. Разработанный стратегический комплекс включает: финансовую модель с обоснованным прогнозом достижения операционной безубыточности на горизонте 10–12 месяцев; интегрированную маркетинговую стратегию, сочетающую инструменты прогнозного (сезонного) цифрового продвижения с методами экспертного контент-маркетинга; а также детализированный поэтапный план практической реализации.

Таким образом, данная работа обладает двойной значимостью. С одной стороны, она предлагает конкретное, экономически обоснованное решение для заполнения идентифицированной рыночной ниши. С другой стороны, работа представляет собой кейс методического характера, демонстрирующий последовательность построения стратегии запуска сервисного стартапа на основе данных всестороннего отраслевого анализа, глубокого понимания «болевых точек» целевой аудитории и системного проектирования цепочки формирования ценности. Предложенный подход может быть адаптирован для разработки стратегий выхода на рынок в других смежных сегментах цифровой экономики.

ИСТОЧНИКИ (References)

1. Кметь, Е. Б. Возможности использования сегментирования целевой аудитории для планирования продвижения продукта / Е. Б. Кметь // Практический маркетинг. — 2023. — № 9(315). — С. 11-23. — DOI 10.24412/2071-3762-2023-9315-11-23.
2. Красовская, Н. Р. Способы разграничения целевых аудиторий и каналы коммуникации с ними / Н. Р. Красовская, А. А. Гуляев, А. Ю. Лахтин // Мир науки, культуры, образования. — 2019. — № 3(76). — С. 114-115.
3. Цветкова, Я. В. Отличительные особенности маркетинга на рынке B2B / Я. В. Цветкова // Экономика и социум. — 2021. — № 11-2(90). — С. 643-647.
4. Чернова, М. А. Ассоциативно-потокое картографирование в формировании полиморфной бренд-идентичности / М. А. Чернова // Практический маркетинг. — 2025. — № 12(342). — С. 68-72. — DOI 10.24412/2071-3762-2025-12342-68-72.
5. Артюхова, И. В. Стратегии масштабирования стартапов / И. В. Артюхова // Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Экономика и управление. — 2024. — Т. 10, № 2. — С. 3-13.

Поступила в редакцию / Received 05.01.2026
После доработки / Revision 11.02.2026
Принята к публикации / Accepted 19.02.2026

ИНТЕГРИРОВАННЫЙ ПОДХОД К ОПИСАНИЮ ПОКУПАТЕЛЬСКОГО ПОВЕДЕНИЯ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ ЦЕЛЕВОЙ ГРУППЫ. ЧАСТЬ 3. СВЯЗЬ С ДРУГИМИ КЛАССАМИ ХАРАКТЕРИСТИК*An Integrated Approach to Describing the Purchasing Behavior of Members of a Target Group. Part 3. Connection with Other Classes of Characteristics***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: ситуации потребления; предпочитаемые типы торговых точек; потребительские оценки представленности товара в торговых точках; важность дополнительных услуг при покупке; суммы, потраченные на покупку и т.п. Они исследуются на примерах из конкретных маркетинговых исследований в соотношении с другими классами параметров целевой группы (социально-демографическими и психографическими) с использованием методов анализа связей в данных. В результате выявлены группы схожих паттернов покупательского поведения и их связь с другими классами параметров, 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; сегмент целевой группы; покупательская активность; эффективность позиционирования; имиджеобразующие факторы; анализ связей в данных.

Data on the purchasing behavior of representatives of the target group contains a significant amount of useful information for identifying behavioral patterns of customers, developing recommendations, and creating a strategy for promoting products/services/brands/firms. Based on this information, it is possible to design the most effective approaches and methods for organizing sales. Summary (integral) indicators of purchasing 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, promotion, and PR campaigns, as well as individual events. The article examines a wide range of aspects of consumer behavior: consumption situations; preferred types of retail outlets; consumer assessments of the availability of a product in retail outlets; the importance of additional services when purchasing; the amount spent on a purchase, etc. These aspects are explored using examples from specific marketing studies in relation to other classes of target group parameters (socio-demographic and psychographic) using data analysis methods. As a result, groups of similar patterns of consumer behavior and their relationship with other classes of parameters were identified, ways of attracting potential customers were proposed, and estimates of the possible volume of attracted representatives of the target group were obtained.

Keywords: characteristics of the target group; consumer behavior; behavioral patterns; decision-making on purchase; target group segment; consumer activity; positioning effectiveness; image-forming factors; analysis of connections in data.

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, а также о поведенческих паттернах, действующих в процессе выбора и покупки. Особую ценность представляют данные о связи покупательского поведения с другими классами характеристик целевой группы (социально-демографическими, психографическими и т.п.).

В настоящей статье, продолжающей исследования [1, 2], в которых изучалось покупательское поведение само по себе, как в отдельных аспектах, так и в целом, дан анализ покупательского поведения в соотношении с другими классами характеристик. Использование в анализе интегрированного подхода, представленного в исследовании [3], позволило выявить глубинные связи поведения покупателей с их социально-демографическими

и психографическими характеристиками, а также очертить типичные области всех исследованных параметров, характерные для сегментов целевой группы. Выявленные сводные факторы указали на различия в поведении сегментов и их связь с другими классами характеристик, что дало возможность проектировать дифференцированные способы воздействия на них для привлечения к покупкам.

Изложение иллюстрируется примерами, подготовленными на основе данных конкретного маркетингового исследования — того же, что и исследование (2) в статье [2], где анализировалось покупательское поведение само по себе.

Материалы и методы (Materials and Methods)

Исследование, примеры из которого обсуждаются ниже, проводились с помощью массового опроса представителей целевой группы:

1. 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.

2. 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.

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 характеристиками респондентов); согласно ей выделились 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*.

Обработка данных проводилась с помощью методов анализа структуры и связей в данных — использовался нелинейный канонический корреляционный анализ (НККА, процедура *Overals* пакета программ *SPSS*); в качестве критерия оптимизации было принято наилучшее соответствие аспектов покупательского поведения, социально-демографических и психографических характеристик респондентов. Оценка эффективности позиционирования проводилась по принципам, изложенным в работе [4].

Результаты и обсуждение (Results and Discussion)

Области сводных параметров целевой группы в факторном пространстве

Пример 1. Выявление факторов и построение областей сводных параметров сегментов целевой группы покупателей мебели и предметов интерьера (анализ связей)

Продолжая примеры 3–6 из исследования [2], изучим связи покупательского поведения с другими классами характеристик, включив в анализ, помимо исследованных в указанной работе показателей, также и социально-демографические и психографические характеристики целевой группы.

С помощью НККА были выявлены факторы покупательского поведения в связи с социально-демографическими и психографическими характеристиками. По процедуре их оказалось много (больше десятка), однако в рассмотрении было оставлено только шесть первых, что позволило существенно упростить задачу, практически не потеряв в качестве решения, так как они показали приемлемый уровень объяснения исходных данных. Сегментирование реальных покупателей было проведено заново (с учётом добавившихся данных); оно, тем не менее, дало тот же результат, что и в работе [2] — выделились те же самые сегменты *light users*, *middle users* и *heavy users*.

Наибольшие отличия между сегментами показали факторы 2-1 и 2-3, определение которых дано в *таблице 1*. Для каждого фактора приведены значимые характеристики, сгруппированные по разделам — социально-демографические, психографические, покупательское поведение.

Таблица 1

Факторы покупательского поведения покупателей мебели и предметов интерьера (анализ связей)
Table 1. Factors of purchasing behavior of furniture and interior items buyers (analysis of connections)

Фактор	Исходная характеристика
2-1 положительное направление	пол (мужской), род занятий (предприниматель, руководитель, учащийся), доход (высокий)
	склонность к индивидуальной деятельности, осторожность
	места покупок – магазины конкретных производителей; ощущаемый недостаток мебели средней ценовой категории и недостаток разнообразия материалов и расцветок; предпочтение мебели российского производства; повышенное внимание к советам консультантов в части конструктивного и цветового решения, а также отделочных материалов
2-1 отрицательное направление	пол (женский), род занятий (служащий, ИТР, домохозяйка, пенсионер), доход (средний)
	эмоциональность, разговорчивость, стремление к переменам, открытость
	приобретение мебели для загородного дома/ дачи, для комплекта с купленной ранее мебелью, для родителей/ детей/ родственников, проживающих отдельно; места покупок – бутики/ элитные салоны/ студии либо там, где порекомендует дизайнер; ощущаемый недостаток разнообразия видов мебели, стран-производителей и элитной/ эксклюзивной мебели; предпочтение мебели производства Испании; полное недоверие консультантам
2-3 положительное направление	образование (высшее), число членов семьи (4-5), доход (низкий)
	стремление к переменам, склонность к разумному риску, рациональность, здоровый образ жизни, оптимизм
	приобретение мебели в связи с увеличением семьи, для родителей/ детей/ родственников, проживающих отдельно, либо из-за того, что предыдущая мебель вышла из строя/ сломалась; ощущаемый недостаток стиливого разнообразия мебели; предпочтение мебели российского производства; внимание к советам консультантов в части конструктивного решения
2-3 отрицательное направление	образование (среднее), число членов семьи (1-3), доход (высокий)
	замкнутость
	приобретение мебели в связи с переездом на новую квартиру; места покупок – бутики/ элитные салоны/ студии; ощущаемый недостаток элитной/ эксклюзивной мебели при избытке предложения мебели в целом; недоверие консультантам

Примечательно, что фактор 2-1 оказался похож на фактор 1 из статьи [2]. Отметим, что наблюдаемое различие психографических характеристик по фактору 2-1 во многом определено различием по полу. Факторы интерпретированы следующим образом:

- ♦ фактор 2-1+ (в положительном направлении): «типичные представители среднего класса»;
- ♦ фактор 2-1- (в отрицательном направлении): «типичные представители элиты»;
- ♦ фактор 2-3+ (в положительном направлении): «эконом-формат предложений для большой семьи»;
- ♦ фактор 2-3- (в отрицательном направлении): «экслюзивные варианты для мало-семейных».

Интересно, что лица, показавшие покупательское поведение, свойственное «элите», во многом декларировали средний уровень дохода (в отличие от «среднего класса», заявившего высокий доход). Вероятно, для них характерен поведенческий паттерн, который можно образно выразить фразой «тратят не свои деньги» (особенно это относится к домохозяйкам и пенсионерам).

Области типичных параметров сегментов целевой группы в плоскости факторов 2-1 и 2-3 показаны на *рисунке 1*.

В пространстве сводных имиджеобразующих факторов (плоскость факторов 2-1 и 2-3) отображены области типичных параметров 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, полупрозрачный эллипс по каждой своей оси очерчивает предпочтения 70% представителей сегмента.

На рисунке (с учётом определения факторов, см. табл. 1) видны особенности сегментов:

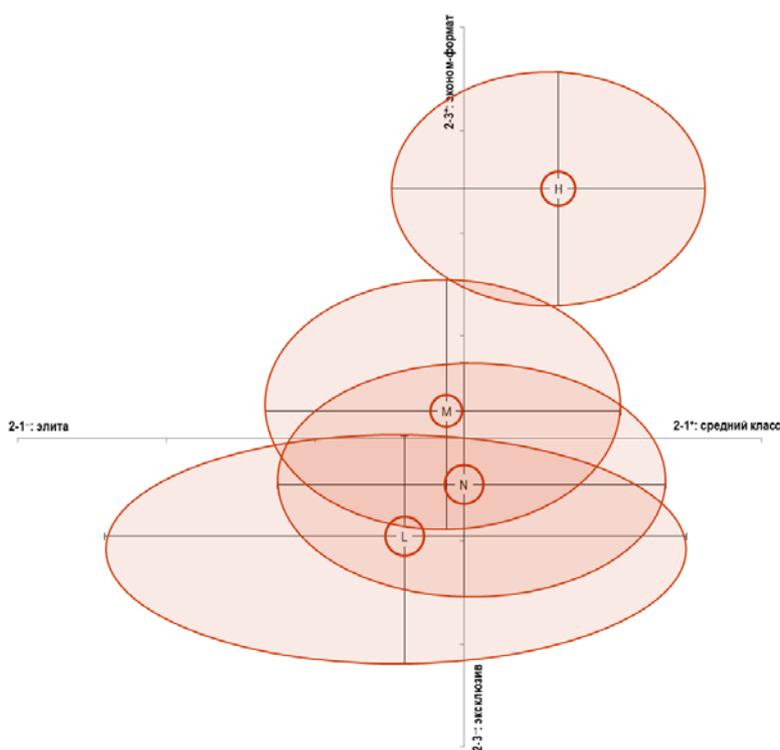


Рис. 1. Области сводных параметров сегментов целевой группы покупателей мебели и предметов интерьера
Fig. 1. Areas of summary parameters of the target group of furniture and interior items buyers

- ♦ покупки *heavy users* выглядят в значительной степени вынужденными (увеличение семьи, выход из строя предыдущей мебели);
- ♦ *light users* при высокой расплывчатости распределения значений фактора 2-1 тяготеют к элитности и эксклюзиву;
- ♦ *no-users* и *middle users* занимают промежуточные позиции.

Анализ конфигурации областей сводных параметров

Пример 2. Анализ сформированности областей сводных параметров сегментов целевой группы покупателей мебели и предметов интерьера

Для ситуации из примера 1 значения показателей, характеризующих расплывчатость образов, даны в *таблице 2* (определение коэффициентов дано в работе [5]).

Таблица 2

Показатели расплывчатости областей сводных параметров сегментов целевой группы покупателей мебели и предметов интерьера
Table 2. Indicators of vagueness of areas of summary parameters of segments of target group of buyers of furniture and interior items

Сегмент	Фактор						Среднее по сегменту \bar{K}_i^P
	2-1	2-2	2-3	2-4	2-5	2-6	
no-users	0,34	0,19	0,19	0,14	0,15	0,14	0,19
light users	0,51	0,21	0,18	0,19	0,16	0,16	0,24
middle users	0,31	0,23	0,20	0,20	0,14	0,20	0,21
heavy users	0,28	0,23	0,19	0,14	0,12	0,10	0,18
Среднее по фактору \bar{K}_j^P	0,36	0,22	0,19	0,17	0,14	0,15	$\bar{K}^P = 0,21$

Представлены показатели для всего пространства сводных параметров; определение факторов 2-1 и 2-3 см. в таблице 1, остальные факторы интерпретированы (исходя из значимых нагрузок от исходных характеристик) следующим образом:

- ◆ фактор 2-2+ — пожилые и лица среднего возраста, рациональность, покупки в бутиках/ элитных салонах/ студиях или на мебельных выставках, предпочтение мебели производства Испании, ощущаемый избыток предложения при недостатке элитной/ эксклюзивной мебели;
- ◆ фактор 2-2- — молодёжь, скорее «западники», ведущие здоровый образ жизни, покупки в больших магазинах с широким выбором, ощущаемый недостаток дешёвой мебели и разнообразия по широкому кругу параметров;
- ◆ фактор 2-4+ — большие семьи, рациональность, оптимизм, основные причины покупки — увеличение семьи или отделение родственников, внимание к советам консультанта при выборе конструктивного решения;
- ◆ фактор 2-4- — малосемейные, замкнутость, основная причина покупки — переезд на новую квартиру, ощущаемый избыток предложения, предпочтение мебели производства Италии;
- ◆ фактор 2-5+ — пожилые, осторожность, экономность, основная причина покупки — выход из строя предыдущей мебели, полное доверие консультантам;
- ◆ фактор 2-5- — молодёжь, новаторы, открытость, разговорчивость, покупки через интернет, самостоятельное принятие решения;
- ◆ фактор 2-6+ — эмоциональность, склонность к риску, оптимизм, покупки в крупных магазинах и салонах с широким выбором, самостоятельное принятие решения;
- ◆ фактор 2-6- — приобретение мебели в связи с ремонтом квартиры, покупки в магазинах конкретных производителей, ощущаемый недостаток выбора производителей.

В основной части таблицы 2 приведены частные коэффициенты расплывчатости K^p по каждому сегменту и фактору, в последнем столбце — средние коэффициенты расплывчатости каждой области по всем факторам K^p_k , в последней строке — средние коэффициенты расплывчатости всех областей по каждому фактору \bar{K}^p_k . 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 областей по фактору 2-1, по которому они расплывчаты, особенно для сегмента *light users*. Дополнительный анализ расплывчатых областей по фактору 2-1 показывает, что все они не сформированы, кроме области сегмента *light users*, которая имеет три выраженных пика распределения (не считая мелких), т.е. неоднозначна (рис.2).

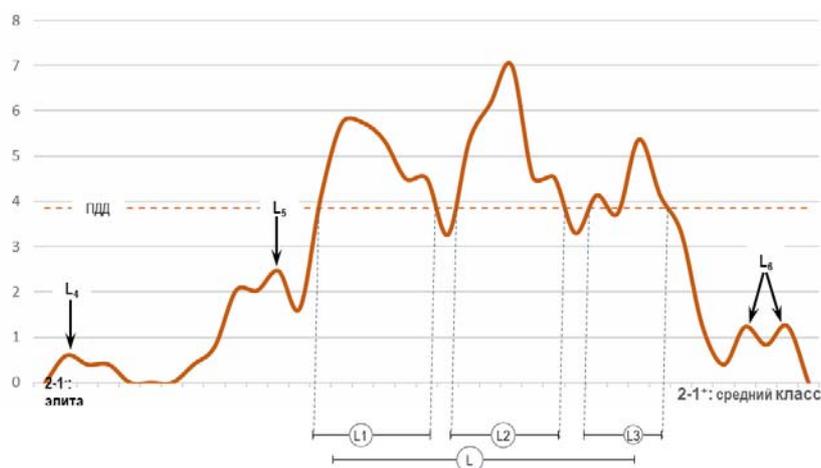


Рис. 2. Области сводных параметров сегмента *light users* по сводному фактору 2-1

Fig. 2. Areas of summary parameters of the *light users* segment by summary factor 2-1

Показано распределение значений фактора 2-1 сводных параметров сегмента *light users* целевой группы покупателей мебели и предметов интерьера. По оси ординат отложена доля респондентов (в процентах от объема сегмента) с указанными значениями фактора. Фактор категоризован, кривые распределений сглажены. Чёрно-белыми шариками с буквой внутри показаны центры областей сегмента (обозначено L) и его подсегментов (обозначено L_1, L_2, L_3); их координаты равны средним значениям фактора для представителей сегмента/ подсегментов, размеры шариков для подсегментов пропорциональны их объёму, горизонтальные линии с засечками ограничивают интервалы, в которые попадают значения фактора для 70% представителей сегмента/ подсегментов. Горизонтальная линия с пометкой ПДД указывает пороговое значение доли, выделяющей 70% представителей сегмента.

На рисунке видно, что выделяются три крупных подсегмента (обозначенных L_1, L_2 и L_3), несколько различающихся своими параметрами. Строго говоря, подсегмент L_3 должен быть разделён ещё на два подсегмента следующего уровня, однако практической пользы это не несёт, так как они слишком малы по объёму и отличаются по своим параметрам незначительно. Можно обратить внимание ещё на три подсегмента L_4, L_5 и L_6 в окрестностях соответствующих локальных максимумов распределения — они могут стать потенциально привлекательными, если торговое предложение будет близко к их областям сводных параметров и/ или в областях сегментов L_1, L_2 и L_3 конкурентная ситуация окажется слишком напряжённой. Объём подсегментов, оценённый на основании распределения значений фактора, дан в таблице 3.

Пример 3. Анализ дифференциации областей сводных параметров сегментов целевой группы покупателей мебели и предметов интерьера

Для ситуации из примера 2 коэффициенты дифференциации K^A областей сводных параметров сегментов целевой группы по фактору 2-1 приведены в таблице 4

(определение и интерпретация коэффициентов рассмотрена в работе [6]).

В таблице видно, что по фактору 2-1 подсегменты *light users* хорошо разделены между собой, а также с некоторыми сегментами. В остальном между сегментами наблюдается значительное пересечение.

Сводные показатели дифференциации областей в полном пространстве сводных параметров даны в таблицах 5–6. В таблице 5 приведены усреднённые по всем факторам коэффициенты дифференциации \bar{K}_{ij}^a пар областей. В последней строке они усреднены по всем ответным областям.

В таблице 6 приведены усреднённые по ответным областям коэффициенты дифференциации \bar{K}_k^a по каждому фактору каждой области со всеми ответными областями.

Таблица 3

Объём подсегментов сегмента *light users* целевой группы покупателей мебели и предметов интерьера
Table 3. The volume of sub-segments of the *light users* segment of the target group of furniture and interior items buyers

Подсегмент	Доля сегмента <i>light users</i> , %
L ₁	31,4
L ₂	34,0
L ₃	20,6
L ₄	1,4
L ₅	7,6
L ₆	5,0
Всего	100

Таблица 4

Коэффициент дифференциации K^d областей сводных параметров сегментов целевой группы покупателей мебели и предметов интерьера по сводному фактору 2-1

Table 4. The differentiation coefficient K^d of the areas of the summary parameters of the segments of the target group of buyers of furniture and interior items by the summary factor 2-1

Сегмент	no-users	light users 1	light users 2	light users 3	middle users	heavy users
no-users	-	-0,10	-0,36	-0,06	-0,90	-0,73
light users 1	-0,10	-	0,26	0,55	-0,14	0,03
light users 2	-0,36	0,26	-	0,23	-0,36	-0,37
light users 3	-0,06	0,55	0,23	-	-0,01	-0,20
middle users	-0,90	-0,14	-0,36	-0,01	-	-0,65
heavy users	-0,73	0,03	-0,37	-0,20	-0,65	-

Таблица 5

Сводные показатели дифференциации областей сводных параметров сегментов целевой группы покупателей мебели и предметов интерьера (в разрезе пар сегментов)

Table 5. Summary indicators of differentiation of areas of summary parameters of segments of the target group of buyers of furniture and interior items (by pairs of segments)

Сегмент	no-users	light users 1	light users 2	light users 3	middle users	heavy users
no-users	-	-0,71	-0,68	-0,64	-0,85	-0,65
light users 1	-0,71	-	-0,61	-0,53	-0,69	-0,51
light users 2	-0,68	-0,61	-	-0,60	-0,65	-0,48
light users 3	-0,64	-0,53	-0,60	-	-0,58	-0,54
middle users	-0,85	-0,69	-0,65	-0,58	-	-0,62
heavy users	-0,65	-0,51	-0,48	-0,54	-0,62	-
Среднее по сегменту \bar{K}_i^d	-0,71	-0,61	-0,61	-0,58	-0,68	-0,56

Таблица 6

Сводные показатели дифференциации областей сводных параметров сегментов целевой группы покупателей мебели и предметов интерьера (в разрезе сегментов и факторов)

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

Сегмент	Фактор					
	2-1	2-2	2-3	2-4	2-5	2-6
no-users	-0,42	-0,76	-0,59	-0,71	-0,85	-0,74
light users 1	0,08	-0,75	-0,59	-0,72	-0,81	-0,73
light users 2	-0,12	-0,76	-0,46	-0,70	-0,81	-0,65
light users 3	0,06	-0,68	-0,40	-0,75	-0,83	-0,74
middle users	-0,41	-0,70	-0,55	-0,76	-0,85	-0,67
heavy users	-0,38	-0,75	-0,01	-0,65	-0,82	-0,60
Среднее по фактору \bar{K}_k^d	-0,20	-0,73	-0,43	-0,72	-0,83	-0,69

В последней строке они усреднены по всем парам областей.

В таблицах видно, что в определённой степени выделяются области подсегментов *light users* по фактору 2-1 и область сегмента *heavy users* по фактору 2-3, все остальные области в значительной мере пересекаются с остальными. И, наконец, средний коэффициент дифференциации по рассматриваемой ситуации в целом \bar{K}^A равен -0,60, что даёт объективное подтверждение заметного пересечения областей в полном пространстве покупательского поведения. Соответственно, какие-либо основания для практических рекомендаций необходимо искать, отталкиваясь от отдельных значений, не совпадающих с общей тенденцией.

Рекомендации из анализа и оценка эффекта позиционирования

Пример 4. Рекомендации из анализа конфигурации областей сводных параметров сегментов целевой группы покупателей мебели и предметов интерьера и оценка эффекта позиционирования

В ситуации примера 2 потенциально интересные позиции (обозначенные через Π_i, i – порядковый номер позиции) мебельного салона представлены на рисунке 3. Они определены в расчёте на потенциальных покупателей (сегмент *no-users*) путём сканирования диапазона изменения значений факторов с заданным окном.

В имиджеобразующем пространстве цветными кружочками показано распределение респондентов по категоризованным факторам 2-1 и 2-3. 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.

Потенциальный эффект в указанных областях позиционирования приведён в таблице 7. Учтём, что в данном

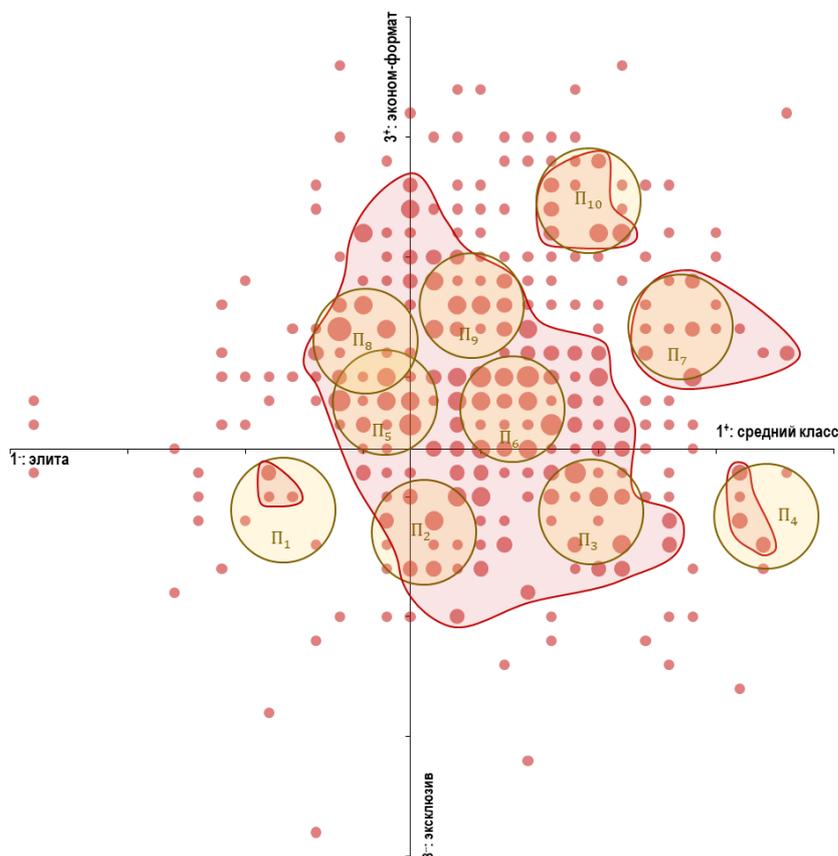


Рис. 3. Варианты позиционирования салона по продаже мебели и предметов интерьера по сводным факторам 2-1 и 2-3

Fig. 3. Positioning options for a furniture and interior design salon based on summary factors 2-1 and 2-3

Таблица 7

Сравнение вариантов позиционирования салона по продаже мебели и предметов интерьера по сводным факторам 2-1 и 2-3 в расчёте на потенциальных покупателей

Table 7. Comparison of the positioning options for a furniture and interior design salon based on the summary factors 2-1 and 2-3, targeting potential customers

Область позиционирования	<i>no-users</i>	<i>light users 1</i>	<i>light users 2</i>	<i>light users 3</i>	<i>middle users</i>	<i>heavy users</i>	реальные покупатели, всего
Π ₁	3,0	3,7	0	0	3,6	0	2,0
Π ₂	12,4	18,5	29,6	0	1,8	1,6	7,5
Π ₃	14,4	0	22,2	35,3	14,5	0	10,0
Π ₄	5,0	0	0	29,4	3,6	0	4,5
Π ₅	21,9	51,9	3,7	0	16,4	3,2	13,0
Π ₆	30,3	0	48,1	0	20,0	6,3	14,0
Π ₇	8,5	0	0	5,9	9,1	19,0	9,0
Π ₈	10,4	59,3	0	0	18,2	7,9	15,5
Π ₉	12,9	7,4	7,4	0	27,3	25,4	17,5
Π ₁₀	5,0	0	0	0	12,7	33,3	14,0

случае эффект мог быть оценен только 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 приведены суммарные объёмы групп респондентов в каждом сегменте (в процентах от объёма сегмента) со значениями факторов в указанных областях.

В таблице видно, что наибольший эффект в задаче привлечения потенциальных покупателей даст позиционирование в области Π_6 , которое требует обращения к представителям среднего класса. Это предполагает опору на характеристики, образующие положительное направление фактора 2-1 (см. табл. 1): учёт особенностей преимущественно мужской аудитории, высокодоходных предпринимателей и руководителей, склонных к индивидуальной деятельности и осторожных; из особенностей их покупательского поведения следует, что необходимо расширить предложение мебели средней ценовой категории (в первую очередь – российского производства), добавить разнообразия материалов и расцветок, повысить компетентность консультантов в части конструктивного и цветового решения, а также отделочных материалов.

Можно рассмотреть также позицию Π_5 , не предполагающую специальной активности по какому-либо направлению. Все остальные позиции выглядят заметно менее привлекательными; их рассмотрение оправдано только в случае, если позиции Π_5 и Π_6 по каким-либо

причинам будут недоступны. В (попутной) задаче привлечения реальных покупателей наблюдается несколько приблизительно равнозначных позиций; на данном этапе детально исследовать их смысла не имеет, так как далее эта задача будет рассмотрена специально.

Для позиционирования мебельного салона в расчёте на *реальных* покупателей рассмотрим позиционирование в центрах областей сводных параметров сегментов (см. рис. 1,2); соответствующие позиции обозначены через $\Pi_i, i \in \{L_1, L_2, L_3, M, H\}$. 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 дан также эффект для максимума распределения реальных покупателей в целом (соответствующая область позиционирования обозначена через Π_R). Приведены суммарные объёмы групп респондентов в каждом сегменте (в процентах от объёма сегмента) со значениями факторов в указанных областях.

В таблице видно преимущество позиционирования в максимуме распределения реальных покупателей в целом. Если же стоит задача позиционироваться в расчёте на отдельный сегмент, то здесь хороший результат может быть достигнут для сегментов *middle users* и *heavy users*. Позиционирование в расчёте на один из подсегментов *light users* (единым позиционированием покрыть их не удастся, что подтверждается в таблице нулевым эффектом для нецелевых подсегментов) выглядит существенно хуже.

В таблице 9 приведён потенциальный эффект для каждого варианта позиционирования, вычисленный по

Таблица 8

Сравнение вариантов позиционирования салона по продаже мебели и предметов интерьера по сводным факторам 2-1 и 2-3 в расчёте на реальных покупателей (по объёму)

Table 8. Comparison of the positioning options for a furniture and interior design salon based on the summary factors 2-1 and 2-3, calculated for real customers (by volume)

Область позиционирования	<i>no-users</i>	<i>Light users 1</i>	<i>Light users 2</i>	<i>Light users 3</i>	<i>Middle users</i>	<i>Heavy users</i>	реальные покупатели, всего
Π_{L1}	12,4	63,0	0	0	16,4	4,8	14,5
Π_{L2}	24,9	0	66,7	0	10,9	1,6	12,5
Π_{L3}	10,0	0	0	82,4	5,5	0	9,5
Π_M	15,9	22,2	7,4	0	34,5	17,5	19,0
Π_H	5,5	0	0	0	21,8	41,3	19,0
Π_R	22,4	18,5	25,9	0	32,7	20,6	21,5

Таблица 9

Сравнение вариантов позиционирования салона по продаже мебели и предметов интерьера по сводным факторам 2-1 и 2-3 в расчёте на реальных покупателей (по доходу)

Table 9. Comparison of options for positioning a salon for the sale of furniture and interior items on the summary factors 2-1 and 2-3 in calculation on real buyers (by income)

Область позиционирования	<i>light users 1</i>	<i>light users 2</i>	<i>light users 3</i>	<i>middle users</i>	<i>heavy users</i>	реальные покупатели, всего
Π_{L1}	63,0	0	0	16,4	5,2	11,8
Π_{L2}	0	66,7	0	10,9	1,7	8,9
Π_{L3}	0	14,8	52,9	12,7	5,2	9,8
Π_M	22,2	7,4	0	34,5	19,0	21,0
Π_H	0	0	0	10,9	39,3	22,6
Π_R	3,7	3,7	0	30,9	33,4	25,5

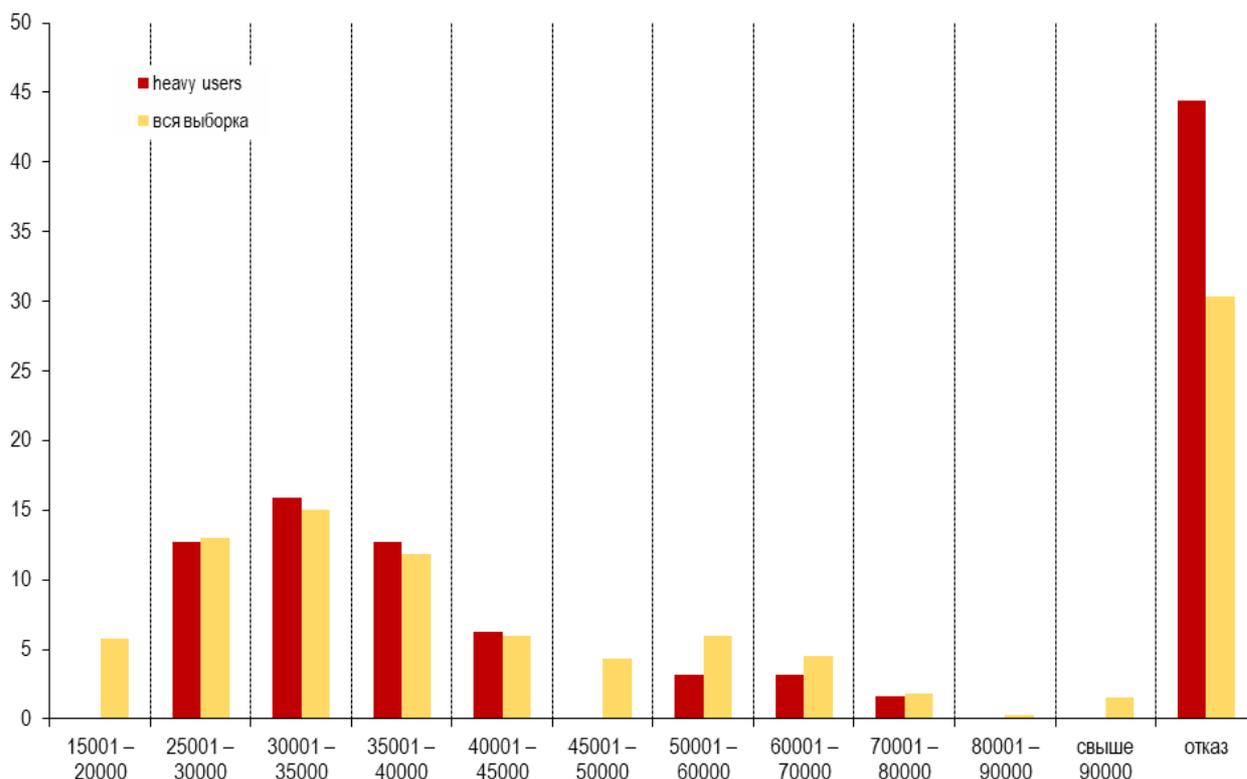


Рис. 4. Распределение покупателей мебели и предметов интерьера по доходу

Fig. 4. Distribution of furniture and interior design buyers by income

доходу от групп респондентов; соответственно, сегмент *no-users* не включён, так как его представители в момент исследования ничего не купили. Через Π_R в данном случае обозначена область позиционирования с центром в максимуме распределения дохода от реальных покупателей в целом. В таблице приведён суммарный доход от групп респондентов в каждом сегменте (в процентах от дохода всего сегмента) со значениями факторов в указанных областях.

В таблице видно, что результаты позиционирования в областях сводных параметров сегментов *heavy users* и *middle users* близки к максимальному (который, естественно, достигается в максимуме распределения дохода) и, таким образом, для этих сегментов логично позиционироваться в их максимумах Π_M и Π_N либо в глобальном максимуме Π_R . Если же будет принято решение выбрать в качестве целевого сегмента *light users*, то необходимо позиционироваться в максимуме распределения соответствующего подсегмента; при этом, однако, надо иметь в виду, что эффект привлечения реальных покупателей в целом будет невысок.

Рисунок 1 показывает, что область сводных параметров сегмента *heavy users* тяготеет к эконом-формату мебельных магазинов и (в некоторой степени) к параметрам среднего класса. Таким образом, для позиционирования в расчёте на *heavy users* необходимо (см. табл. 1) в первую очередь учитывать их характеристики в положительном направлении фактора 2-1 и (дополнительно) в положительном направлении фактора 2-3.

Обратим внимание, что при этом возникают определённые противоречия:

- ♦ фактор 2-1+ ассоциируется с высоким доходом, фактор 2-3+ — с низким;
- ♦ фактор 2-1+ ассоциируется с осторожностью, фактор 2-3+ — со стремлением к переменам и склонностью к риску.

Для их разрешения рассмотрим распределения противоречивых характеристик для представителей сегмента *heavy users*.

Пример 5. Дополнительное исследование противоречий в характеристиках сегмента heavy users покупателей мебели и предметов интерьера

Продолжая исследование примера 4, исследуем характеристики покупателей мебели и предметов интерьера, по которым наблюдаются противоречия для сегмента *heavy users*. На рисунке 4 представлено распределение представителей сегмента по доходу.

Показаны распределения представителей целевой группы покупателей мебели и предметов интерьера по доходу (для сегмента *heavy users* и выборки в целом). По оси абсцисс отложен доход (рубли на члена семьи в месяц), по оси ординат — доля в процентах относительно численности сегмента (выборки).

На рисунке видно, что представители сегмента *heavy users* во многом декларируют более низкий доход, чем в среднем по выборке. С другой стороны, среди них существенно больше лиц, отказавшихся назвать свой доход (44,5% против 30,3% по всей выборке). Опыт множества исследований говорит о том, что отказ обычно свидетельствует о достаточно высоком доходе респондента, что и было предположено в данном исследовании.

Тем не менее, для корректного использования заявленного дохода в нелинейном каноническом корреляционном анализе переменная «доход» была объявлена не порядковой, а номинальной, что позволило получить независимую квантификацию для варианта «отказ».

Проведённый анализ показывает, что на практике в кампании продвижения предпочтительно всё же ориентироваться на лиц с *высоким* доходом.

Что же касается психографических характеристик, то совместное распределение самооценок осторожности и склонности к риску не показало значимых отличий сегмента *heavy users* от среднего по выборке. В то же время, комбинация осторожности со стремлением к переменам для сегмента существенно отличалась от среднего по выборке (рис. 5).

Даны распределения самооценок респондентов: на оси абсцисс — частное по характеристике «осторожный», на оси ординат — частное по характеристике «склонный к разумному риску», в основном поле графика — по двум характеристикам совместно. Полушарики показывают распределение значений оценок каждой характеристики отдельно, полные шарики — совместное распределение оценок двух характеристик. Полые шарики и полушарики показывают распределение оценок по всей выборке, цветные шарики — по сегменту *heavy users*. Размер шариков и полушариков пропорционален числу респондентов с этими оценками.

На рисунке видно, что для представителей сегмента *heavy users* свойственен, в основном, высокий уровень стремления к переменам при среднем уровне осторожности (область O_1). Другие варианты для них не характерны, а в областях O_2 (невысокий уровень стремления к переменам и высокая осторожность) и O_3 (низкий уровень стремления к переменам и средняя осторожность) они отсутствуют вовсе. На практике это означает, что из исследованных характеристик лучше в кампании продвижения использовать стремление к переменам, в то время как осторожность и склонность к риску можно не учитывать.

Оценка абсолютной привлекательности сегментов целевой группы

Пример 6. Оценка абсолютной привлекательности сегментов целевой группы покупателей мебели и предметов интерьера в пространстве сводных параметров

Продолжая исследование Примера 5, оценим абсолютную привлекательность сегментов целевой группы с привлечение данных телефонного опроса (стадия 2

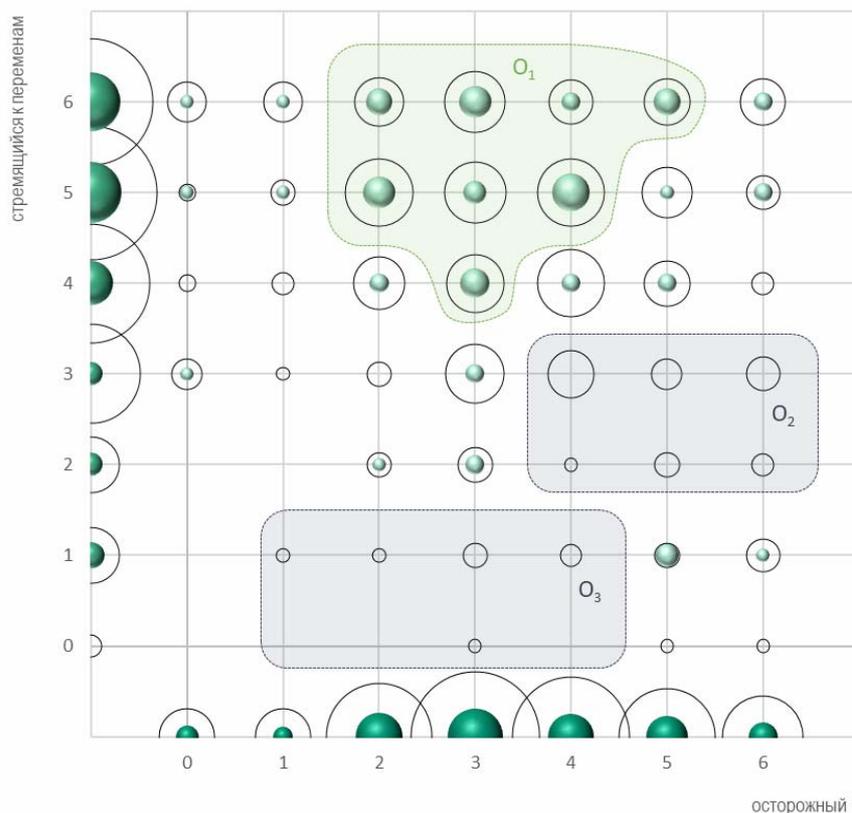


Рис.5. Совместное и частные распределения оценок покупателей мебели и предметов интерьера по характеристикам «осторожный» и «склонный к разумному риску»

Fig. 5. Joint and private distributions of customer ratings of furniture and interior items based on the characteristics of «cautious» and «willing to take reasonable risks»

представляемого исследования); напомним основные показатели, определённые в работе [2]: 11,7% домохозяйств совершили покупки мебели разных классов в течение года; из них мебель той ценовой категории, что была задана заказчиком, купили 7,8% или (с учётом общей численности домохозяйств в городе) 34 679 домохозяйств; абсолютный объём и доход от сегментов приведён в *таблице 10* исследования [2]. Аналогичным образом определим показатели для подсегментов *light users* (включая и мелкие), выделенных в примере 2 (*табл. 10*).

Данные таблицы позволяют оценить привлекательность каждого подсегмента в части того, как потенциальная выручка соотносится с затратами на его привлечение. В числе прочего видно, что мелкие подсегменты также достаточно привлекательны и можно их рассматривать как потенциально целевые.

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 и связей в данных позволяет очертить области сводных параметров сегментов целевой группы (учитывающих их покупательское поведение, а также социально-

демографические и психографические характеристики) и оценить привлекательность позиционирования 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 исследовано покупательское поведение представителей целевой группы в связи с их социально-демографическими и психографическими характеристиками. Рассмотрение проведено методами, как анализа структуры данных, так и анализа связей в данных, что позволило исследовать покупательское поведение само по себе и его связь с другими классами характеристик.

В совокупности с работами [1, 2] настоящая статья даёт полное описание интегрированного подхода к анализу покупательского поведения во всех его аспектах и отношениях.

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.* Интегрированный подход к описанию покупательского поведения представителей группы. Часть 2. Полный набор аспектов / С. В. Закускин // Практический маркетинг. — 2026. — № 1(343). — С. 34-41. — DOI 10.24412/2071-3762-2026-1343-34-41.
3. *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/рп.19.6.39184.
4. *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.
5. *Закускин, С. В.* Анализ сформированности рыночных образов / С. В. Закускин // Креативная экономика. — 2020. — Т. 14, № 6. — С. 1115-1136. — DOI 10.18334/се.14.6.110524.
6. *Закускин, С. В.* Анализ дифференциации рыночных образов / С. В. Закускин // Креативная экономика. — 2020. — Т. 14, № 7. — С. 1447-1466. — DOI 10.18334/се.14.7.110667.

Поступила в редакцию / Received 07.01.2026

После доработки / Revision 10.02.2026

Принята к публикации / Accepted 20.02.2026

Таблица 10

Абсолютные показатели объёма и дохода
от подсегментов light users покупателей мебели
и предметов интерьера

Table 10. Absolute volume and revenue figures from light users sub-segments of furniture and interior items buyers

Подсегмент	Доля в целевой группе, %	Число домохозяйств	Выручка, млн руб. в год
light users 1	23,5	8146	386,44
light users 2	23,5	8146	386,44
light users 3	14,8	5137	243,70
light users 4	0,8	294	13,95
light users 5	5,3	1844	87,48
light users 6	2,6	904	42,89
Сегмент light users, всего	70,6	24471	1160,9

ОЦЕНКА СПРОСА НА ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ УНИВЕРСИТЕТОВ НЕКОТОРЫХ БАЛКАНСКИХ СТРАН РОССИЙСКИМИ СТУДЕНТАМИ

Assessment of the Demand for Educational Programs at Universities in Some Balkan Countries by Russian Students



Зуенкова Юлия Александровна,

к.м.н., DBA, доцент кафедры маркетинга, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации; Москва, Россия, Ленинградский просп. 49

Zuenkova Yulia Alexandrovna,

PhD in medical, DBA, Associate Professor of Marketing Department, Financial University under the Government of the Russian Federation; 49 Leningradsky Ave., Moscow, Russia

zuenkova@bk.ru

<https://orcid.org/0000-0002-3660-0476>



Стеванович Бояна,

студент, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации; Москва, Россия, Ленинградский просп. 49

Stevanovic Bojana,

student, Financial University under the Government of the Russian Federation; 49, Leningradsky Ave., Moscow, Russia 229521@edu.fa.ru

<https://orcid.org/0009-0009-7218-9555>



Черепанин Федор Андреевич,

студент, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации; Москва, Россия, Ленинградский просп. 49

Cherepanin Fyodor Andreevich,

student, Financial University under the Government of the Russian Federation; 49, Leningradsky Ave., Moscow, Russia 224836@edu.fa.ru

<https://orcid.org/0009-0003-1995-9983>

В статье приводятся результаты исследования спроса среди российских студентов на образовательные программы университетов балканских стран. Посредством онлайн анкетирования были опрошены студенты из 28 вузов 8 городов Российской Федерации. В результате исследования выявлены намерения студентов продолжать обучение в магистратуре, а также сменить специализацию подготовки. Представлены данные о желании российских студентов обучаться за рубежом и их мнение относительно отмены болонской системы обучения в России. Выявлены факторы, влияющие на мотивацию студентов продолжить обучение в России. Дается оценка доступности российского высшего образования. Получены данные о том, какие факторы обучения в университетах балканских стран являются привлекательными для российских студентов и какие, наоборот, останавливают от выбора вузов данных стран. Представлен рейтинг привлекательности балканских стран для российских студентов. Даются рекомендации для вузов по разработке ключевых факторов успеха с ориентацией на российскую аудиторию.

Ключевые слова: высшее образование; Болонская декларация; оценка спроса; маркетинговое исследование; университет; Балканы; образовательный маркетинг.

The article presents the results of a study of the demand among Russian students for educational programs at universities in the Balkan countries. Students from 28 universities in 8 cities of the Russian Federation were surveyed using an online questionnaire. The study revealed the intentions of students to continue their studies in the master's program and to change their specialization. The article also presents data on the desire of Russian students to study abroad and their opinions on the abolition of the Bologna system in Russia. The study identified the factors that influence students' motivation to continue their studies in Russia. The article also provides an assessment of the accessibility of Russian higher education. The article provides data on which factors of studying at universities in the Balkan countries are attractive for Russian students and which, on the contrary, discourage them from choosing universities in these countries. The article presents a rating of the attractiveness of the Balkan countries for Russian students. The article also provides recommendations for universities on developing key success factors with a focus on the Russian audience.

Keywords: higher education; Bologna Declaration; demand assessment; marketing research; university; Balkans; educational marketing.

Введение (Introduction)

Международная студенческая мобильность (*International student mobility, ISM*) рассматривается как один из ключевых показателей для многих высших учебных заведений. В литературе подчеркивается влияние *ISM* на изменение формы образовательной системы, что делает ее более конкурентоспособной и привлекательной для иностранных студентов [1]. Более того, в последние годы *ISM* привлекла значительное внимание не только среди студентов из развитых, но и из развивающихся стран. Мотивы, проблемы и влияние международной мобильности на студентов из развивающихся стран представляют собой уникальные аспекты, которые заслуживают более пристального изучения.

С недавнего времени российская система высшего образования столкнулась с необходимостью адаптации к новым требованиям национальной безопасности и стратегическим целям развития страны. Санкции со стороны США и Евросоюза, наложенные на Российскую Федерацию (РФ) в 2022 году, создали дополнительные трудности для эффективности функционирования вузов [2]. Выход из Болонского процесса актуализировал дискуссии о перспективах развития уровневой системы высшего образования в России [3]. Существующие подходы к реформированию высшего образования в контексте европейской интеграции подвергаются критике как на уровне содержания, так и по результатам их реализации [4]. В связи с этим возникают предложения о полном

отказе от многоуровневой системы и восстановлении советской модели моноуровневого высшего образования.

В 2023 году, в ответ на эти вызовы, в РФ была начата реформа высшего образования, включающая, в том числе, отказ от Болонской системы*. Главная цель реформы – улучшить подготовку специалистов, отвечающих долгосрочным потребностям экономики и социальной сферы. Отказ от Болонской системы, по мнению ряда авторов, может привести к ещё большему дистанцированию российской высшей школы от запросов современного рынка труда и к снижению ее привлекательности в международном образовательном пространстве [5].

Согласно статистическим данным** численность студентов, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета и магистратуры в России представлена следующим образом (табл. 1).

Несмотря на активные дискуссии в научной среде и системе высшего образования, мнение студентов до настоящего времени не оценивалось. Кроме того, не исследовался вопрос возможной миграции студенческого спроса в связи с выходом России из Болонской конвенции.

Гипотеза исследования: с отказом российских университетов от Болонской системы образования возможно перераспределение спроса со стороны российских студентов в вузы тех стран, которые включены в болонскую систему. В качестве наиболее вероятных стран для образовательной миграции в первую очередь рассматриваются Балканские страны, которые исторически более схожи по менталитету российской аудитории, имеют схожие языковые и исторические корни, религию и более дружелюбно настроены к россиянам.

Цель настоящего исследования – изучить спрос на образовательные программы магистратуры университетов некоторых балканских стран среди российских студентов бакалавриата и специалитета. *Задачи исследования:* 1) оценить динамику количества российских студентов в заявленных балканских странах 2) провести опрос среди российских студентов, выявив факторы привлекательности для них балканских стран.

Материалы и методы (Material and Methods)

Опрос проводился на безвозмездной основе по заявке PIM University of Business Engineering and Management (Университет бизнес-инжиниринга и управления) г. Баня-Лука (Босния и Герцеговина) в рамках проекта МВТСК (международный творческий коллектив студентов) Финансового университета при Правительстве РФ в период с 01.10.2025 по 31.12.2025. Согласно запросу заказчика, для исследования были выбраны следующие балканские страны: Сербия; Черногория; Северная Македония; Босния и Герцеговина; Албания; Болгария; Хорватия; Словения; Румыния. Опрос проводился методом онлайн анкетирования с помощью сервиса «Google-формы» по студенческим онлайн сообществам разных вузов Российской Федерации. Анкета на русском языке содержала 15 вопросов, четыре из которых были скринирующие вопросы исследования пола, города обучения, названия университета и направления подготовки студента. Специальные вопросы были направлены на исследование намерения студентов продолжать обучение в магистратуре, готовность обучаться за рубежом, а также факторов, влияющих на мотивацию студента. Опросник включал структурированные и неструктурированные вопросы, с возможностью многовариантных ответов и шкалирования.

Результаты (Results)

Согласно статистике UNESCO (United Nations Educational, Scientific, Cultural Organization) – <https://databrowser.uis.unesco.org> – динамика российских студентов в Балканских странах представлена в таблице 2.

Таблица 1
Некоторые показатели поступления и выпуска студентов в российских вузах
Table 1. Some indicators of student admission and graduation in Russian universities

Показатель	2022	2023	2024
Число студентов в начале учебного года, тыс. чел.	4130.0	4325.3	4431.7
Выпуск бакалавров, специалистов, магистров, тыс. чел.	816.3	805.9	827.6

Таблица 2
Динамика международной мобильности российских студентов в некоторых балканских странах, количество человек обоего пола

Table 2. Dynamics of international mobility of Russian students in some Balkan countries, number of people of both sexes

Страны	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Албания	н/д	н/д									
Болгария	269.00	288.00	301.00	283.00	309.00	315.00	316.00	312.00	335.00	325.00	н/д
Босния и Герцеговина	4.00	6.00	6.00	4.00	9.00	6.00	5.00	7.00	11.00	21.00	н/д
Румыния	22.00	15.00	25.00	35.00	30.00	27.00	36.00	44.00	46.00	58.00	н/д
Северная Македония	н/д	н/д	н/д	5.00	1.00	3.00	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д
Сербия	26.00	93.00	93.00	120.00	123.00	130.00	140.00	130.00	131.00	189.00	342.0
Словения	40.00	47.00	56.00	90.00	111.00	160.00	192.00	227.00	235.00	356.00	н/д
Хорватия	8.00	3.00	7.00	29.00	30.00	40.00	29.00	19.00	28.00	23.00	н/д
Черногория	н/д	н/д									

* Указ Президента РФ от 12.05.2023 № 343 «О некоторых вопросах совершенствования системы высшего образования» // СЗ РФ. 2023. № 20. Ст. 3535.

** Образование в цифрах: 2025 : краткий статистический сборник / Т. А. Варламова, Л. М. Гохберг, О. А. Зорина и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М. : ИСИЭЗ ВШЭ, 2025. – 136 с. – 200 экз. – ISBN 978-5-7598-3040-5 (в обл.)

Видно, что по данным на 2023 год, наибольшей популярностью среди российских студентов пользовались Болгария, Словения и Сербия.

В исследовании приняли участие 105 российских студентов, независимо от страны фактического обучения в настоящий момент. Из них 33,3% ($n=35$) были мужского пола, 66,7% ($n=70$) – женского. Студенты представляли следующие вузы: *FV CVUT, Vysoka skola ekonomickav Praze*, АНОВО «Московский международный университет», Воронежский ГАУ, ВШЭ, ИжГМУ, ИжГТУ, Институт Бизнеса и Дизайна, Липецкий Государственный Технический Университет, МАДИ, МГИМО, МГЛУ, МГТУ им. Баумана, МГТУ «Станкин», МГЮА, НИЯУ МИФИ, ММА им. И.М. Сеченова, Московский государственный лингвистический университет, МПГУ, НИТУ МИСИС, РАНХиГС, РГГУ, РУДН, РЭУ им. Плеханова, СГУ, УДГУ, Финансовый университет при Правительстве РФ, Экономический университет в Братиславе (EUBA). Представленность по городам обучения включала: Москва, Липецк, Воронеж, Ижевск, Братислава, Прага, Саратов, Тула. Респонденты на момент опроса проходили обучение по следующим направлениям: банковское дело и страхование, гуманитарные науки, здравоохранение и медицинские науки, инженерное дело, технологии и технические науки, искусство и культура, экономика и управление, корпоративные финансы, маркетинг и реклама, менеджмент, математические и естественные науки, образование и педагогические науки, экология и природопользование.

Из опрошенных 58% ($n=61$) планировали продолжать обучение по программам магистратуры, 21% ($n=22$) – не планировали, и еще 21% ($n=22$) – не определились со своими намерениями. 48,6% ($n=51$) опрошенных не собирались менять свою специальность в случае поступления в магистратуру, 28,6% ($n=30$) – хотели бы изменить направление обучения, и еще 22,8% ($n=24$) – пока не готовы ответить.

Получение степени магистра за рубежом рассматривают 28,6% ($n=30$) опрошенных, 42,8% ($n=45$) не планируют обучаться за рубежом, еще 28,6% ($n=30$) пока не готовы ответить. Когда-либо рассматривали для себя возможность обучения в одной из Балканских стран 22,9% ($n=24$) опрошенных, остальные 77,1% ($n=81$) не видят перспектив обучения в этих странах.

Отсутствие мотивации для обучения за рубежом российские студенты объясняют следующими причинами в порядке убывания:

- ◆ Удаленность от семьи, близких, друзей – 44,8% ($n=47$);
- ◆ Наличие языкового барьера – 41,9% ($n=44$);
- ◆ Наличие финансовых ограничения для обучения за рубежом – 29,5% ($n=31$);
- ◆ Устраивает качество и перспективы российского образования – 26,7% ($n=28$);
- ◆ Сложности с организацией процесса поступления – 21% ($n=22$);
- ◆ Не считали зарубежный диплом преимуществом – 16,2% ($n=17$);
- ◆ Политические или идеологические убеждения – 7,6% ($n=8$).

При этом отмечались гендерные особенности. Студенты женского пола чаще указывают на финансовые ограничения и семейные обстоятельства как причины отказа от обучения за рубежом. Мужчины больше ориентированы на карьерные перспективы и развитие профессиональной компетенции за рубежом.

Доступность бесплатного высшего образования в России оценивают как очень высокую и высокую только 8,6% ($n=9$) и 25,7% ($n=27$) студентов, соответственно. Средней считают доступность 38,1% ($n=40$). Остальные оценивают доступность российского бесплатного образования как низкую или даже очень низкую – 11,4% ($n=12$) и 16,2% ($n=17$), соответственно.

Отказ от Болонской системы высшего образования в России только 9,6% ($n=1$) оценивают положительно, нейтрально – 36,2% ($n=38$), отрицательно – 38,1% ($n=40$). Еще 16,1% ($n=17$) затруднились ответить. Основные аргументы против отмены связаны с потерей конкурентоспособности выпускников на международном рынке труда.

Среди факторов, которые рассматриваются российскими студентами как привлекательные для учебы в балканских странах, назывались следующие в порядке убывания:

- ◆ Перспективы трудоустройства в стране обучения или в одной из стран Европейского союза – 52,4% ($n=55$);
- ◆ Возможность усовершенствовать знания английского за счет англоязычных программ обучения – 48,6% ($n=51$);
- ◆ Благоприятный климат – 41,9% ($n=44$);
- ◆ Сходство менталитета – 38,1% ($n=40$);
- ◆ Стоимость обучения – 33,3% ($n=35$);
- ◆ Культурно-историческая близость – 27,6% ($n=29$).

Среди факторов, сдерживающих российских студентов при рассмотрении балканских стран в качестве страны обучения, назывались следующие:

- ◆ Языковой барьер в быту и учебе – 48,6% ($n=51$);
- ◆ Удаленность от России и сложность с перелетами – 40% ($n=42$);
- ◆ Неясность с признанием диплома в России – 35,2% ($n=37$);
- ◆ Сложности с легализацией и продлением визы/вида на жительство – 35,2% ($n=37$);
- ◆ Сомнения в качестве образования – 29,5% ($n=31$);
- ◆ Политическая или экономическая нестабильность в регионе – 25,7% ($n=27$).

Наиболее привлекательными для обучения респонденты называли Сербию (53 балла), Хорватию (47 баллов) и Словению (43 балла) – в них суммарное количество высоких (4 балла) и очень высоких (5 баллов) оценок составляло более 40 баллов. Наименее привлекательными (с суммарной оценкой «1» и «2» более 50 баллов) были Албания (57 балла), Македония (55 баллов), Босния и Герцеговина (50 баллов).

Из опрошенных хорошо знакомы с университетом *PIM* было 3,8% ($n=4$) и отдаленно знакомы еще 17,2% ($n=18$). Большинство (79%, $n=83$) никогда не слышали об университете и его образовательных программах.

Обсуждение (Discussion)

По данным Минобрнауки РФ, в 2024 году в России обучалось около 350 000 иностранцев, в основном из СНГ, Азии и Африки.

В 2024/2025 учебном году в Болгарии обучалось в общей сложности 16 995 иностранных студентов, что на 779 больше, чем в прошлом году. Наибольшее количество иностранных студентов в Болгарии было из Греции – 3277 студентов, из Великобритании – 2235, из Украины – 2151, из Германии – 1532 студента, из Италии – 990 студентов. Информация о количестве российских студентов отсутствует.

Престиж сербских университетов также растет с каждым годом, и это отмечается международными рейтингами. Например, Белградский университет занимает 51-е место в рейтинге *QS EECA 2022*, в то время как Университет Нови-Сада – 113-е место. Согласно Шанхайскому рейтингу, факультет пищевой промышленности и технологий Белградского университета входит в топ-70 среди всех университетов мира.

Первоначальная гипотеза о возможном перераспределении спроса российских студентов в сторону балканских стран, а также причинах выбора ими страны обучения, оправдалась лишь частично. Почти треть российских студентов считают доступность современного бесплатного российского образования низкой. И 38,1% отрицательно оценивают выход их Болонской системы. Из 28,6% респондентов, которые рассматривают обучение за рубежом, 22,0% проявляли интерес к балканским странам. Главным препятствием для обучения в балканских странах российские студенты считают «удаленность от семьи и друзей» (44,8%). Несмотря на общие славянские корни почти 42% опрошенных опасаются наличия языкового барьера. Среди факторов, которые российские студенты называли привлекательными для обучения в балканских странах, были те, которые никак не связаны с Балканским регионом – «перспективы трудоустройства в стране обучения или в одной из стран Европейского союза» (52,4%) и «возможность усовершенствовать знания английского за счет англоязычных программ обучения» (48,6%). Это может свидетельствовать об их интересе к получению образования за рубежом вообще, а не именно в Балканских странах. В то же время, привлекательность балканской страны для российских студентов связана не только с уровнем экономического развития (в ВВП), но коррелирует с индексом человеческого развития (ИЧР). Так, рейтинг привлекательности Сербии оказался выше аналогичного у Хорватии и Словении (табл. 3).

Более раннее исследование межстранового сравнения балканских стран показало, что Босния и Герцеговина является страной с наихудшими показателями среди балканских стран как по качеству высшего образования, так и по уровню конкурентоспособности [6]. С другой стороны, Словения выделилась в качестве лидера в выбранной группе стран. В этом же исследова-

нии было показано, что балканские страны отстают от лучшей мировой практики с точки зрения качества высшего образования. При этом наибольшая вариабельность и неравномерность достигнутых результатов среди балканских стран наблюдалась в отношении поступающих в высшие учебные заведения.

С другой стороны, университеты стран Балканского региона имеют высокие шансы стать привлекательным местом получения высшего образования в виду различных инициатив и коллаборации, возникших в последние десятилетия. Так, тема регионализма и гармонизации политики в области высшего образования на региональном уровне привлекает внимание исследователей, особенно после адаптации Болонского процесса в Европе в 1999 году [7]. Большую положительную роль в этом аспекте играет Ассоциация Балканских университетов (*Balkan Universities Association, BUA*), которая определяет ведущее видение будущего через университеты Балканского региона на основе общих ценностей. Являясь региональной научной сетью в области языка, культуры, искусства, истории, экономики, образования и спорта, *BUA* проводит совместные научные работы в сфере совершенствования высшего образования. *BUA* была создана в 2014 году по инициативе Университета Тракия и сегодня преобразована в неправительственную организацию, насчитывающую 69 членов. *BUA* была разработана и внедрена как механизм академического сотрудничества в Балканском регионе.

Ограничение настоящего исследования. Несмотря на хорошую представленность в исследовании разных вузов, тем не менее, недостаточно представлены разные города и регионы Российской Федерации. Кроме того, выборка из 105 респондентов не позволяет сделать убедительные выводы в виду крайне малого размера и возможных ошибок выборки. В качестве перспективы дальнейших исследований и с учетом различных реформ в сфере высшего образования, можно рекомендовать проведение регулярного мониторинга, качественных исследований причин выбора вузов и страны обучения, а также масштабных лонгитюдных исследований.

Заключение (Conclusion)

Исследование показало высокий уровень мотивации к продолжению образования: 58,1% респондентов, преимущественно бакалавров, планируют поступать в магистратуру, при этом более половины готовы к смене специализации. Зарубежное образование привлекает треть студентов, однако их сдерживают такие факторы, как удаленность от семьи, языковой барьер и финансовые трудности. Гендерные различия проявляются в приоритетах: женщины чаще указывают на финансовые и семейные ограничения, мужчины – на карьерные

Таблица 3

Связь привлекательности страны для обучения с ВВП страны и ИЧР
Table 3. The relationship between the attractiveness of a country for studying and the country's GDP and HDI

Показатель	Россия	Хорватия	Сербия	Словения
ВВП в миллиардах долларов США по данным Международного валютного фонда (МВФ) за 2025г	2540.6 (9 место)	98.9 (74 место)	92.5 (77 место)	75.2 (86 место)
Индекс человеческого развития	0,832	0,889	0,833	0,931
Привлекательность страны для российских студентов по данным опроса	-	47	53	43

перспективы и профессиональное развитие. Отказ от Болонской системы воспринимается большинством как негативный фактор, снижающий конкурентоспособность на международном рынке труда. Кроме того, почти треть студентов считают доступность современного российского образования низкой.

Согласно данным опроса, 77% российских студентов не видят в балканских странах привлекательного образовательного направления. Их мотивация к обучению в этом регионе носит скорее транзитный характер: либо как ступень к последующему трудоустройству в Западной Европе, либо как возможность для углубления знаний английского языка посредством англоязычных программ. Примечательно, что, несмотря на общие славянские корни, почти 42% респондентов опасаются языкового барьера. Факторы, которые студенты считают привлекательными для обучения на Балканах, не связаны напрямую с самим регионом. К ним относятся «перспективы трудоустройства в стране обучения или в одной из стран Европейского союза» (52,4%) и «возможность усовершенствовать знания английского за счет англоязычных программ обучения» (48,6%). Это может указывать на более общий интерес к получению образования за рубежом, а не на специфическую привлекательность балканских стран.

В свете проведенного исследования можно предложить ряд рекомендаций для университетов балканских стран, направленных на привлечение российских студентов.

1. Повышение информированности российских студентов об образовательных программах и повышение престижа балканских студентов. В настоящее время образовательные программы высшего образования не рассматриваются российскими студентами как привлекательные. Необходимо проведение кампаний информирования и популяризации местных университетов, что позволит увеличить осведомленность потенциальных студентов о возможностях, предоставляемых балканскими вузами.
2. Увеличение количества англоязычных программ. Одним из главных барьеров для российских студентов

является страх столкнуться с трудностями, такими как языковой барьер и адаптация к новому обществу. Кроме того, как показывают данные исследования, российские студенты ориентированы на последующее обучение в странах Западной Европы, и для них наличие англоязычных программ является не только возможностью быстро адаптироваться в новой стране, но и подтянуть язык и получить работу в странах Евросоюза.

3. Предоставление упрощенных возможностей трудоустройства и стажировок. Российские студенты активно заинтересованы в получении международного опыта и карьерных перспектив. В то же время они опасаются, что российский диплом не будет востребован. Привлечение работодателей и создание программ сотрудничества с компаниями обеспечит студентам возможность практической подготовки и последующее трудоустройство, повысив привлекательность обучения в балканских странах.
4. Облегчение процедур зачисления и визового режима. Трудности, связанные с процессом подачи документов и оформлением виз, становятся серьезным препятствием для многих студентов. Упрощение этих процессов сделает учебные заведения более доступными и удобными для иностранных учащихся. Значительная часть студентов указывает на проблемы с процедурой приема и бюрократической стороной вопроса как важные препятствия.
5. Повышение прозрачности аккредитации и признания дипломов. Непонимание статуса и ценности дипломов, полученных в балканских странах, создает неуверенность у будущих студентов. Расширенная коммуникационная кампания, направленная на разъяснение механизмов международной аккредитации и признание дипломов в России, повысит доверие к местным образовательным структурам.
6. Увеличение русскоязычной инфраструктуры и сервисов. Создание русскоязычных консультационных центров и ресурсов, поддержка специальных курсов на русском языке облегчат переход и сделают обучение более комфортным для русских студентов.

ИСТОЧНИКИ (References)

1. *Doda, Sanie & Hysa, Avni & Lica, Denada.* (2024). International Student Mobility: Pushing-Pulling Factors for International Students. *Journal of Educational and Social Research*. 14. 402. 10.36941/jesr-2024-0182.
2. *Жаворонкова, Н. Г.* К вопросу о реформе системы высшего образования / Н. Г. Жаворонкова, Ю. Г. Шпаковский // *Lex Russica (Русский закон)*. — 2025. — Т. 78, № 2(219). — С. 141-152. — DOI 10.17803/1729-5920.2025.219.2.141-152.
3. *Константинова, Л. В.* Переосмысление подходов к уровневой системе высшего образования в России в условиях выхода из Болонского процесса / Л. В. Константинова, А. М. Петров, Д. А. Штырно // *Высшее образование в России*. — 2023. — Т. 32, № 2. — С. 9-24. — DOI 10.31992/0869-3617-2023-32-2-9-24.
4. *Воронин, Г. П.* Болонская система образования: будущее страны в опасности? / Г. П. Воронин // *Стандарты и качество*. — 2021. — № 5. — С. 1-5.
5. *Григорьевский, Л. Б.* Болонский процесс в России: история, противоречия и перспективы / Л. Б. Григорьевский, Г. А. Иващенко, С. А. Фрейберг // *Проблемы социально-экономического развития Сибири*. — 2021. — № 1(43). — С. 97-103. — DOI 10.18324/2224-1833-2021-1-97-103.
6. *Stanisic, T., Lekovic, M. & Stosic, L.* (2019). Relationship between the quality of higher education and Balkan countries' competitiveness, *International Journal of Cognitive Research in Science, Engineering and Education (IJCRSEE)*, 7(3), 49-59
7. *Musaoglu N.* The Balkan Universities Association as a Scientific Network in the Balkan Region. *International Journal of Social and Economic Sciences*. 2019

Поступила в редакцию / Received 27.12.2025

После доработки / Revision 30.01.2026

Принята к публикации / Accepted 21.02.2026

ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕКЛАМНЫХ КАМПАНИЙ В ЦИФРОВОЙ СРЕДЕ *Evaluation of the Economic Efficiency of Advertising Campaigns in the Digital Environment*



Смоловик Галина Николаевна,

к.э.н., доцент кафедры экономики, Православный Свято-Тихоновский гуманитарный университет; г. Москва, Россия, ул. Иловайская 9с1

Smolovik Galina Nikolaevna,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics, Orthodox St. Tikhon's University for the Humanities; 9s1 Ilovaiskaya Street, Moscow, Russia
sgn.nsk@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0003-5828-0308>



Цыганок Ольга Александровна,

студент, Православный Свято-Тихоновский гуманитарный университет; г. Москва, Россия, ул. Иловайская 9с1

Tsyganok Olga Alexandrovna,

student, Orthodox St. Tikhon's University for the Humanities; 9s1 Ilovaiskaya Street, Moscow, Russia
tsyganok47@yandex.ru

<https://orcid.org/0009-0004-2024-8596>

Статья посвящена проблеме оценки экономической эффективности рекламных кампаний в условиях высокой конкуренции в цифровой среде. Целью исследования является разработка и апробация алгоритма комплексной оценки эффективности digital-рекламы. В статье предложен шестиступенчатый алгоритм, интегрирующий модель AIDA с инструментами цифровой аналитики и включающий формирование KPI, сбор и консолидацию данных из рекламных кабинетов, CRM и систем аналитики, сравнительный анализ каналов по экономическим, поведенческим и коммуникационным метрикам, а также оптимизацию и масштабирование рекламных активностей. Апробация алгоритма проведена на примере рекламной кампании интернет-магазина спортивного питания «ProForm». Выявлена дифференцированная эффективность каналов: email-маркетинг продемонстрировал наилучшие результаты, контекстная реклама обеспечила стабильные конверсии при превышении целевого CPA, а таргетированная реклама в VK отличалась высокой стоимостью привлечения и низкой долей повторных продаж. На основе анализа разработаны рекомендации по оптимизации распределения рекламного бюджета, позволяющие повысить рентабельность маркетинговых инвестиций (ROMI).

Ключевые слова: эффективность цифровой рекламы; KPI в digital-маркетинге; ROI и ROMI рекламных кампаний; LTV и CAC клиентов; CPA как показатель эффективности рекламы; оптимизация рекламных каналов; сквозная аналитика маркетинга; модель AIDA и цифровые метрики.

The article is devoted to the problem of assessing the economic efficiency of advertising campaigns in a highly competitive digital environment. The purpose of the study is to develop and test an algorithm for a comprehensive assessment of the effectiveness of digital advertising. The article proposes a six-step algorithm that integrates the AIDA model with digital analytics tools and includes the formation of KPIs, the collection and consolidation of data from advertising accounts, CRM, and analytics systems, a comparative analysis of channels based on economic, behavioral, and communication metrics, as well as the optimization and scaling of advertising activities. The algorithm was tested using the example of an advertising campaign for the ProForm online sports nutrition store. The results showed that email marketing performed the best, contextual advertising provided stable conversions when the target CPA was exceeded, and targeted advertising in VK had a high cost per acquisition and a low share of repeat sales. Based on the analysis, recommendations were developed to optimize the distribution of advertising budgets and increase the return on marketing investment (ROMI).

Keywords: digital advertising effectiveness; KPI in digital marketing; ROI and ROMI of advertising campaigns; LTV and CAC of customers; CPA as an indicator of advertising effectiveness; optimization of advertising channels; end-to-end marketing analytics; AIDA model and digital metrics.

Введение (Introduction)

В условиях всеобщей цифровизации интернет-реклама становится ключевым инструментом продвижения товаров и услуг. Динамичный рост рынка подтверждает эту тенденцию. Согласно данным Ассоциации Коммуникационных Агентств России (АКАР), за первые три квартала 2025 года его объём в России превысил 680 млрд рублей, что на 8% больше, чем за аналогичный период 2024 года. Рост рекламных расходов на фоне высокой конкуренции в цифровой среде закономерно усиливает для компаний необходимость точного измерения отдачи от вложенных средств. В связи с этим оптимизация бюджетов и повышение рентабельности маркетинговых активностей становятся критически важными задачами. Решение этих задач невозможно без корректного использования системы ключевых показате-

телей эффективности (KPI). В современной практике эффективность маркетинговых инвестиций всё чаще оценивается именно через их способность генерировать прибыль, что актуализирует необходимость управления такими комплексными метриками, как возврат на инвестиции (ROI), пожизненная ценность клиента (LTV) и стоимость привлечения клиента (CAC)*.

Целью данного исследования является разработка практического подхода к систематизации оценки эффективности цифровой рекламы и оптимизации рекламных кампаний на основе ключевых показателей экономической эффективности (ROI, LTV, CAC).

Задачи исследования:

1. Систематизировать подходы для комплексной оценки эффективности digital-рекламы, включая интеграцию классических моделей (AIDA)

* Как оценить эффективность контекстной рекламы [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://direct.yandex.ru/base/articles/ehffektivnost-reklamy> (дата обращения: 29.06.2025).

и современных цифровых метрик (*CTR, CPC, CPA, ROAS, LTV/CAC*).

2. Предложить комплексный подход к оценке и оптимизации рекламных каналов, предусматривающий поэтапное выполнение работ от постановки целей до масштабирования успешных практик.
3. Провести тестирование предложенного алгоритма на практическом кейсе интернет-магазина спортивного питания «ProForm», осуществив сбор и анализ данных по ключевым каналам (контекстная реклама, SMM, email-маркетинг).
4. Выполнить сравнительный анализ эффективности рекламных каналов на основе рассчитанных экономических (*ROI, CPA, LTV/CAC*), поведенческих и коммуникационных показателей.
5. Сформулировать практические рекомендации по оптимизации рекламных кампаний для каждого анализируемого канала и по перераспределению общего рекламного бюджета для повышения совокупной рентабельности маркетинговых инвестиций.

Материалы и методы (Materials and Methods)

В процессе исследования применялись следующие методы научного познания:

- ♦ анализ и синтез — для систематизации теоретических подходов к оценке эффективности рекламных кампаний;
- ♦ экономико-статистические методы — для сбора, обработки, анализа и интерпретации количественных данных по рекламным кампаниям;
- ♦ метод моделирования — для расчёта и прогнозирования ключевых показателей эффективности, таких как *ROI, ROMI, CPA, CAC, LTV* [1] **;
- ♦ графический метод — для визуализации алгоритма оценки эффективности рекламных кампаний;
- ♦ кейс-анализ — для детального изучения рекламной кампании интернет-магазина «ProForm» с целью выявления факторов успеха. При классификации цифровых каналов учитывались положения работы *Chaffey и Ellis-Chadwick* [2].

При формировании системы показателей использованы подходы к структурированию маркетинговых метрик, представленные в работах *Farris et al.* [1], а также современные концепции маркетинговой аналитики в условиях работы с большим объемом данных [3].

Результаты (Results)

Для организации системной работы с результатами рекламных кампаний предлагается алгоритм, представленный на *рисунке*.

Этап 1. Постановка измеримых целей (KPI)

На первом этапе определяются конкретные ключевые показатели эффективности и их целевые значения. Например, *CPA* должен быть ≤ 150 , а соотношение *LTV*

к *CAC* — не ниже 4. Четкие *KPI* помогают ориентироваться в процессе и объективно оценивать эффективность. В рамках исследования показатель *LTV* рассчитывался как произведение среднего чека (*Average Order Value*), средней частоты покупок (*Purchase Frequency*) и средней продолжительности жизненного цикла клиента (*Customer Lifetime*) без учета дисконтирования денежных потоков.

Этап 2. Выбор каналов и инструментов

Исходя из поставленных целей, подбираются рекламные платформы и маркетинговые инструменты — соцсети, поисковая реклама, email-рассылки, офлайн-мероприятия и другие, — учитывая активность целевой аудитории и особенности продукта [4]**.

Этап 3. Сбор исходных данных, расчет метрик.

На этом этапе выполняется сбор информации из рекламных кабинетов, систем веб-аналитики (*Google Analytics, Яндекс.Метрика*) и *CRM*-систем, что позволяет получить полную картину о текущих результатах и поведении пользователей для дальнейшего анализа. После запуска кампании рассчитываются ключевые показатели: *CTR, CPA, ROI, LTV/CAC* и другие.

Этап 4. Сравнительный анализ каналов по метрикам

На данном этапе необходимо провести анализ полученных метрик с целью выявления отклонений от целевых *KPI*, оценить эффективность и при необходимости скорректировать стратегию. Далее следует сопоставить рекламные каналы по ключевым метрикам (*CPA, ROI, LTV/CAC, CTR*), учитывая их соответствие целевым значениям. В ходе анализа оцениваем, насколько показатели каждого канала приближены к желаемым уровням, выявляем системные отклонения (например, высокий *CPA* при низком *LTV/CAC*). Такой анализ позволяет определить не только эффективность каналов, но и выявить зоны роста.

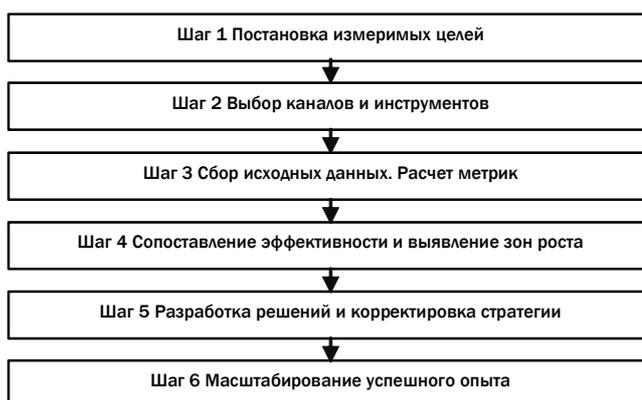


Рис. Алгоритм оценки и оптимизации эффективности рекламных каналов

Fig. Algorithm for evaluating and optimizing the effectiveness of advertising channels

** Более 65 ключевых показателей эффективности для электронной коммерции [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.oberlo.com/blog/key-performance-indicators-kpis> (дата обращения: 10.01.2026); 5 показателей для измерения эффективности баннерной рекламы [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.cossa.ru/149/15333/> (дата обращения: 30.06.2025).

3* SMM продвижение: подробный гайд [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://medianation.ru/blog/smm/smm-prodvizhenie-podrobnyy-gayd/> (дата обращения: 01.11.2025); Оценка эффективности рекламных кампаний в цифровой среде [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://science-economy.ru/ru/article/view?id=939> (дата обращения: 01.09.2025).

Этап 5. Разработка решений и корректировка стратегии (этап оптимизации)

На основе выявленных отклонений разрабатываются управленческие решения по повышению эффективности каналов. Для каналов с низкими показателями результативности проводится А/В-тестирование креативов, форматов объявлений и посадочных страниц, оптимизируется таргетинг и корректируется распределение рекламного бюджета на основе полученных аналитических данных.

Этап 6. Масштабирование наиболее успешных каналов и подходов (этап масштабирования)

Каналы, демонстрирующие устойчивое выполнение или превышение целевых значений метрик, переводятся в режим масштабирования. Увеличиваются рекламные бюджеты наиболее результативных каналов, тестируются смежные платформы и форматы. При этом продолжается мониторинг ключевых показателей в режиме реального времени с целью предотвращения снижения эффективности. Оценка экономической эффективности *digital*-рекламы базируется на интеграции классической маркетинговой модели *AIDA* (*Attention, Interest, Desire, Action*)^{4*} и современных цифровых инструментов аналитики. Модель *AIDA* структурирует путь клиента от первого контакта с рекламным сообщением до совершения целевого действия, однако требует дополнения количественными метриками для объективной оценки результативности каждого этапа воронки продаж. В связи с этим возникает необходимость интеграции поведенческих, экономических и коммуникационных показателей в единую систему аналитической оценки.

Предлагаемый комплексный алгоритм обеспечивает всестороннюю оценку эффективности *digital*-рекламы за счет объединения данных из рекламных кабинетов, систем web-аналитики и CRM-платформ. На первом этапе осуществляется сбор и консолидация информации, после чего к полученным показателям применяется предложенный алгоритм комплексной оценки, результаты которого представлены в таблице.

Систематизированный алгоритм решает задачу формирования объективной картины эффективности каждого канала и выявления оптимального распределения рекламного бюджета. Благодаря анализу совокупности метрик в рамках трёх подходов — экономического (*ROI, ROAS, CPA, CAC*), поведенческого (клики, конверсии,

вовлечённость) и коммуникационного (узнаваемость, лояльность) — обеспечивается выбор наиболее результативных стратегий и инструментов при формировании оптимальной рекламной кампании.

В рамках исследования проведён анализ рекламной кампании интернет-магазина спортивного питания «ProForm». Кампания реализовывалась в течение трёх месяцев (май-июль 2025 г.) по трём каналам продвижения: контекстная реклама (Яндекс.Директ), таргетированная реклама в социальной сети VK и email-маркетинг. География продаж охватывала территорию Российской Федерации с концентрацией заказов преимущественно в крупных городах с численностью населения свыше 500 тыс. человек. Сводные показатели эффективности представлены в таблице.

Показатель «Повторные заказы, %» рассчитывался как доля клиентов, совершивших не менее одной повторной покупки в течение трёх месяцев после первичного заказа. Анализ полученных данных выявил существенную дифференциацию эффективности рекламных каналов.

- ♦ Email-маркетинг продемонстрировал наилучшие значения по всем ключевым показателям: минимальный уровень *CPA* (92,3), максимальные значения *ROI* (1 092%), *LTV/CAC* (21,5), а также наибольшую долю повторных заказов в течение трёх месяцев после первой покупки (73,8%). Полученные результаты свидетельствуют о высокой степени лояльности аудитории и эффективности персонализированных коммуникаций. В целях дальнейшего повышения результативности данного канала рекомендуется усиление персонализации и автоматизация email-цепочек писем^{5*}.
- ♦ Контекстная реклама обеспечивала стабильный уровень конверсии (*CR*≈5 %), однако показатель *CPA* (166,7) превысил целевое значение, что указывает на необходимость оптимизации рекламных кампаний. Рекомендуется пересмотр семантического ядра, исключение нерелевантных ключевых слов, настройка минус-фраз и оптимизация размещения в рекламной сети Яндекса, а также поэтапная корректировка ставок для снижения стоимости привлечения клиента (*CPA*).
- ♦ Таргетированная реклама в VK характеризовалась наибольшим значением *CPA* (181,8) и минимальной долей повторных заказов (29%), что может свидетельствовать о необходимости дополнительной оптимизации

Таблица

Сводные данные по цифровым рекламным каналам
Table. Summary data on digital advertising channels

Канал	Расходы, ₹	Кол-во заказов	Средний чек, ₹	CPA, ₹	ROI, %	LTV/CAC	Повторные заказы, %
Директ	50 000	300	1 250	166,7	650	12,4	38,6
Email-маркетинг	6 000	65	1 100	92,3	1 092	21,5	73,8
VK	20 000	110	1 100	181,8	505	9,8	29

^{4*} EBSCO Research Starters. AIDA model [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.ebsco.com/research-starters/marketing/aida-model> (дата обращения: 13.01.2026).

^{5*} Эффективный e-mail маркетинг в 2025 году [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://hlb-magazine.ru/business/effektivnyj-e-mail-marketing-v-2025-godu/> (дата обращения: 01.11.2025).

сегментации аудитории и креативных стратегий, поскольку прямые данные о демографических характеристиках привлечённых пользователей в рамках исследования не анализировались. В целях повышения результативности также рекомендуется провести *A/B*-тестирование рекламных объявлений и посадочных страниц, а также внедрение триггерного ретаргетинга. Для снижения *CPA* и увеличения доли повторных продаж целесообразно внедрение системы сквозной аналитики, обеспечивающей полный контроль над воронкой продаж и объективное перераспределение рекламного бюджета между каналами на основе фактической отдачи.

В условиях цифровой среды приоритет каналов должен определяться стратегическими целями компании и особенностями бизнес-модели. В рассматриваемом кейсе при высокой доле повторных продаж email-маркетинг демонстрирует наибольшую экономическую целесообразность. Однако для компаний с низкой частотой повторных покупок стратегически значимую роль могут играть инструменты привлечения нового спроса (контекстная реклама, таргетированные кампании). При наличии противоречивых значений метрик приоритизацию рекомендуется осуществлять по следующей иерархии:

1. Экономические показатели (*ROI*, *LTV/CAC*) — как ключевые индикаторы финансовой эффективности;
2. Стоимостные показатели привлечения (*CPA*, *CAC*);
3. Поведенческие метрики (конверсии, повторные покупки);
4. Коммуникационные показатели (вовлеченность, кликабельность).

Таким образом, канал с более высоким *LTV/CAC* при умеренном *CPA* рассматривается как стратегически более перспективный по сравнению с каналом с высокой конверсией, но низкой долгосрочной ценностью клиента.

Обсуждение (Discussion)

Результаты исследования подтверждают, что систематизированный подход к оценке эффективности цифровой рекламы, основанный на системе ключевых показателей (*ROI*, *LTV/CAC*, *CPA*, доле повторных заказов), является эффективным инструментом выявления приоритетных каналов продвижения и определения направлений оптимизации рекламных кампаний. Такой комплексный анализ позволяет объективно оценивать рентабельность различных каналов и принимать управленческие решения, повышающие общую экономиче-

скую эффективность маркетинговых усилий. В условиях цифровой среды особое значение приобретает использование инструментов с высокой отдачей на инвестиции и потенциалом формирования долгосрочной ценности клиента. При этом приоритет в выборе инструментов должен учитывать специфику бизнес-модели: например, для брендов с низким коэффициентом повторных покупок контекстная реклама может быть стратегически важнее email-маркетинга. Такой подход позволяет более обоснованно распределять бюджет и максимизировать возврат инвестиций. Кроме того, результаты демонстрируют, что успех в области цифрового маркетинга зависит от качества сегментации аудитории и уровня персонализации коммуникаций. Эти факторы усиливают эффективность рекламных сообщений, повышая вероятность привлечения и удержания целевой аудитории, а также увеличивая её долгосрочную ценность. В совокупности, применение систематизированного подхода, объединяющего оценку финансовых показателей и особенности бизнес-модели, позволяет обеспечить более точное и объективное понимание эффективности рекламных стратегий, что приводит к более обоснованным решениям и улучшению бизнес-результатов. Ограничением исследования является анализ одного кейса и отраслевой специфики интернет-магазина спортивного питания, что требует дальнейшей эмпирической проверки алгоритма на выборке компаний других сегментов.

Заключение (Conclusion)

В заключение следует отметить, что эффективность *digital*-рекламы является результатом системной оценки совокупности взаимосвязанных метрик и постоянной адаптации маркетинговой стратегии. Комплексный подход к анализу рекламной деятельности, включающий финансовые, поведенческие и коммуникационные показатели, позволяет формировать объективную картину результативности каналов и принимать обоснованные управленческие решения. Успешное применение цифровых маркетинговых инструментов основывается на понимании механизмов функционирования рекламных каналов, умении анализировать полученную информацию, способности интерпретировать аналитические данные и своевременно корректировать стратегию продвижения. При этом эффективность рекламных кампаний определяется не только уровнем текущего дохода, но и качеством привлекаемой аудитории, уровнем её удержания и долгосрочной рентабельностью маркетинговых инвестиций.

ИСТОЧНИКИ

1. Farris P. W., Bendle N. T., Pfeifer P. E., Reibstein D. J. Marketing Metrics: The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance. — 2nd ed. — Pearson Education, 2010. — 432 p.
2. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing. — 8th ed. — Pearson, 2022. — 528 p.
3. Wedel M., Kannan P. K. Marketing Analytics for Data-Rich Environments // Journal of Marketing. — 2016. — Vol. 80, No. 6. — P. 97–121.
4. Сафонова, Л. А. Интернет-маркетинг / Л. А. Сафонова, Г. Н. Смоловик, В. П. Королева. — Новосибирск : Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2019. — 80 с.

Поступила в редакцию / Received 12.12.2025
После доработки / Revision 14.01.2026
Принята к публикации / Accepted 29.01.2026

РОЛЬ СОЦИАЛЬНОГО МАРКЕТИНГА В КОММЕРЧЕСКОЙ КЛИНИКЕ

The Role of Social Marketing in Commercial Medicine



Шварева Виктория Викторовна,

председатель совета директоров, Национальная ассоциация по развитию социальных инициатив в сфере здоровьесбережения и спорта; Москва, Россия, наб. Академика Туполева, д. 15

Shvareva Viktoria Viktorovna,

Chairman of the Board of Directors of the National Association for the Development of Social Initiatives in the Sphere of Health and Sports; 15 Nab. Akademika Tupoleva, Moscow, Russia

info@нарсиэс.рф

<https://orcid.org/0009-0004-2655-5503>

В статье рассмотрена роль социального маркетинга и его ключевых инструментов в коммерческой медицине. Дифференцированы основные типы социального маркетинга и дана их характеристика. Обсуждаются возможности и риски продвижения клиники на основе социального маркетинга, проводится граница между социальным и коммерческим маркетингом в современных реалиях здравоохранения. Определены критерии целесообразности использования инструментов социального маркетинга в коммерческой медицине и факторы, определяющие успех его применения. Предложена формула расчета затрат на социальный маркетинг и даются рекомендации по использованию инструментов социального маркетинга в зависимости от жизненного цикла клиники.

Ключевые слова: социальный маркетинг; медицинский маркетинг; клиентоориентированность; маркетинг в социальной сфере; коммерческая медицина.

The article examines the role of social marketing and its key tools in commercial medicine. The main types of social marketing are differentiated and their characteristics are provided. The article discusses the opportunities and risks of promoting a clinic based on social marketing, and draws a line between social and commercial marketing in the current healthcare environment. The article defines the criteria for the feasibility of using social marketing tools in commercial medicine and the factors that determine the success of their implementation. The article proposes a formula for calculating the costs of social marketing and provides recommendations for using social marketing tools based on the lifecycle of a clinic.

Keywords: social marketing; medical marketing; customer-oriented marketing; marketing in the social sphere; commercial medicine.

Введение (Introduction)

Впервые концепция социального маркетинга была сформулирована Филиппом Котлером и Джеральдом Залтманом в 1971 году [1]. Они выдвинули гипотезу о применимости маркетинговых принципов, традиционно используемых в коммерческой сфере, для продвижения идей, формирования установок и модификации поведенческих паттернов. Котлер и Андреасен провели разграничение между социальным маркетингом и другими его формами, акцентируя внимание на целевой направленности: социальный маркетинг стремится к изменению поведения в интересах целевой аудитории и общества, а не в целях получения выгоды маркетологом [2]. В то время как коммерческий маркетинг стимулирует потребление товаров и услуг, социальный маркетинг призван мотивировать индивидов к действиям, способствующим улучшению их личного благосостояния и благосостояния общества. Поскольку значительная часть социальных и медицинских проблем имеет поведенческую природу, социальный маркетинг предлагает методологический аппарат для их решения путем стимулирования более здоровых жизненных практик. Следовательно, социальный маркетинг представляет собой стратегический подход, направленный на изменение или закрепление человеческого поведения в интересах индивидов и социума.

Социальная цель характеризуется комплексностью, а социальный маркетинг представляет собой стратегический инструмент, направленный на оптимизацию социального положения целевой аудитории, исходя из анализа лежащих в его основе детерминант. Принципы коммерческого маркетинга являются релевантными и для социального маркетинга. Исторически, первоначальная парадигма социального маркетинга заключа-

лась в достижении желаемых социальных трансформаций посредством модификации поведенческих реакций. Впоследствии наблюдался сдвиг парадигмы от поведенческого аспекта к когнитивно-аффективному. Эффективность применения апелляций к страху, угрозам и стыду является предметом обширных эмпирических исследований. Актуальность имплементации социального маркетинга в сфере здравоохранения обусловлена совокупностью факторов, отражающих современные векторы развития общества и медицинской науки. Несмотря на широкое применение маркетинговых инструментов в коммерческой медицине, роль инструментов социального маркетинга на данном рынке до сих пор не получила полного определения.

Цель статьи — исследовать роль социального маркетинга в контексте коммерческой медицины, выявить ключевые инструменты и механизмы их реализации, а также проанализировать границы между социальным и коммерческим маркетингом в современных реалиях здравоохранения.

Материалы и методы (Materials and Methods)

Методологическую основу исследования составили методы сравнительного анализа, системного подхода, контент-анализа научной литературы по базам данных *Dimensions* и *eLibrary*.

Результаты (Results)

Современное общество сталкивается с комплексом проблем, касающихся здоровья населения. Ключевыми из них являются:

- ♦ Растущая доля хронических заболеваний, что создает колоссальную нагрузку на систему здравоохранения и требует значительных ресурсов.

- ◆ Негативные последствия, связанные с малоподвижным образом жизни, неправильным питанием и высоким уровнем стресса, которые подрывают здоровье граждан.

- ◆ Демографическая тенденция старения населения, ведущая к увеличению числа пожилых людей и, как следствие, к возрастающей потребности в медицинских услугах и специализированном уходе.

В контексте этих вызовов, инструменты социального маркетинга продемонстрировали свою результативность в достижении следующих целей:

- ◆ Повышение осведомленности: путем предоставления населению информации о факторах риска, методах профилактики и доступных медицинских ресурсах, социальный маркетинг способствует формированию осознанного подхода к здоровью.

- ◆ Формирование позитивных привычек и укрепление приверженности пациентов к лечению: используя методы убеждения и мотивации, социальный маркетинг помогает людям изменить свое поведение в сторону более здорового и ответственного отношения к своему самочувствию [3].

- ◆ Обеспечение преемственности медицинской помощи: применение стратегий, направленных на «подталкивание» пациентов, позволяет гарантировать своевременное направление на лечение и получение необходимой [4].

- ◆ Ориентации на клиента: пациентоориентированные практики организации медицинской помощи способствуют привлечению пациентов в клиники и обеспечивают загрузку мощностей клиник [5].

В сфере здравоохранения социальный маркетинг представляет собой последовательную и продуманную деятельность по внедрению общественно полезных программ. Его основной фокус сосредоточен на ценностях и реальных запросах пациентов, что невозможно без тщательного изучения их ожиданий. Только так можно выстроить работающие механизмы, которые одновременно улучшат качество медуслуг и повысят удовлетворенность тех, кто ими пользуется. Используя арсенал маркетинговых инструментов, социальный маркетинг в медицине призван улучшать здоровье пациентов и их восприятие качества медицинской помощи. Он способствует формированию целостной культуры заботы о здоровье, охватывающей не только непосредственно медицинские аспекты, но и все сопутствующие факторы, влияющие на благополучие пациента в процессе лечения.

Российская система здравоохранения характеризуется специфическими чертами, оказывающими существенное влияние на имплементацию концепций социального маркетинга. Государственные медицинские организации играют фундаментальную роль в обеспечении всеобщей доступности медицинских услуг. Одновременно с этим, наблюдается активное развитие коммерческого сектора, предлагающего повышенный уровень сервиса и инновационные терапевтические подходы, с целью увеличения доли рынка медицинских услуг и страхового возмещения. Данные факторы формируют уникальный контекст для внедрения социального маркетинга, с учетом культурных, экономических и правовых детерминант российского общества.

Зарождение социального маркетинга в России приходится на конец XX века, период глубоких преобразований, последовавших за распадом Советского Союза. Период перестройки и перехода к рынку поставил перед общественными институтами задачу своевременной модернизации. Для здравоохранения это означало, прежде всего, рост количества частных клиник. Возникшая конкуренция заставила игроков рынка искать новые, нетривиальные пути привлечения пациентов.

Истоки социального маркетинга в России лежат именно в этой эпохе и связаны с популяризацией ЗОЖ и профилактической медицины. Первопроходцами на этом пути выступили государственные антитабачные, антиалкогольные и противоэпидемические программы, которые на практике показали, что маркетинговые методы можно успешно применять для решения существующих социальных задач. Тем не менее, вплоть до конца 90-х годов такие проекты носили точечный характер и редко становились частью системной стратегии медучреждений. По-настоящему массовое, и особенно заметное в коммерческом секторе, проникновение идей социального маркетинга — это феномен уже наших дней.

Для частных клиник элементы социального маркетинга служат инструментом решения двух основных задач: усиление репутации бренда и увеличение пациентопотока. Типичными проявлениями этого курса становятся бесплатные консультации и диагностика для малообеспеченных граждан, проведение школ здоровья и прямая благотворительность. Несмотря на кажущуюся простоту, реализуемость и конечный эффект таких программ в России сильно зависят от целого ряда отраслевых особенностей, которые зачастую мешают их масштабированию и достижению максимальной результативности. Среди основных факторов, препятствующих широкому внедрению, можно выделить: географическую неравномерность развития медицинских услуг, что делает затруднительным проведение единых национальных кампаний и требует региональной адаптации; недостаточную информированность населения о современных медицинских возможностях и важности здорового образа жизни, что снижает отдачу от профилактических программ и требует активной просветительской работы; и, наконец, высокий уровень государственного регулирования, который, несмотря на свою важность, может замедлять внедрение инновационных подходов из-за необходимости соответствия многочисленным нормативным требованиям.

Социальный маркетинг охватывает широкий спектр инструментов, направленных на привлечение пациентов, повышение удовлетворенности услугами и укрепление репутации клиники. Как для коммерческих, так и для государственных клиник целесообразно выделить следующие типы и инструменты социального маркетинга:

1. Социально-экономический маркетинг

Цель: Обеспечение доступности медицинских услуг для социально уязвимых групп населения.

Основные инструменты:

- ◆ Субсидированные программы: Предложение специальных тарифов для малообеспеченных слоев населения, пенсионеров и других уязвимых групп.

- ◆ Государственно-частные партнёрства: Совместные проекты с НКО и благотворительными фондами для

предоставления бесплатной или частично оплачиваемой помощи.

- ◆ Льготные акции: Временные скидки на услуги для определённых категорий граждан, например, многодетных семей или ветеранов.
- ◆ Программы кредитования: Доступные кредитные линии для оплаты дорогостоящих процедур или операций.

2. Социально-информационный маркетинг

Цель деятельности: Содействие просвещению населения и распространению достоверной информации в области здравоохранения и медицинского обеспечения.

Используемые инструменты:

- ◆ Образовательные инициативы: Проведение лекционных, семинарских и вебинарных мероприятий, ориентированных на пациентов и широкую общественность [6].
- ◆ Визуальные информационные ресурсы: Разработка инфографики и видеоматериалов для упрощенного изложения медицинских концепций.
- ◆ Информационные платформы: Регулярное обновление контента в блогах и новостных рассылках, освещающего медицинские достижения и рекомендации по поддержанию здоровья.
- ◆ Коммуникационные платформы: Организация форумов и чатов для обеспечения диалога и обмена опытом между пациентами и медицинскими работниками.

3. Социально-инновационный маркетинг (с применением искусственного интеллекта)

Цель: Модернизация здравоохранения путем интеграции инновационных технологий для улучшения качества и расширения доступа к медицинской помощи.

Ключевые направления:

- ◆ Телемедицинские консультации: организацию удаленных консультаций и мониторинга состояния пациентов.
- ◆ Диагностику на основе искусственного интеллекта: применение специализированного программного обеспечения для автоматизированного анализа снимков (КТ, МРТ, рентген) с целью раннего выявления патологий.
- ◆ VR-реабилитацию: использование технологий виртуальной реальности для создания сред, снижающих тревожность и болевые ощущения, а также ускоряющих восстановительные процессы.
- ◆ Интеллектуальные помощники: внедрение чат-ботов и голосовых ассистентов для автоматизации рутинных задач (запись на прием, напоминания, сбор первичных данных), что упрощает коммуникацию пациента с клиникой [7].

4. Социально-бытовой маркетинг (комфортные условия пребывания)

Цель — сформировать у пациентов ощущение комфорта и спокойствия за счет среды пребывания.

Ключевые элементы:

- ◆ Продуманное пространство: дизайн палат, построенный на эргономике (функциональные кровати, мебель) и психологии (умиротворяющая цветовая гамма).
- ◆ Зоны релаксации: выделение специальных помещений для ожидания и общения с родственниками.

◆ Цифровая среда: обеспечение бесплатным Wi-Fi, предоставление телевизоров или планшетов для связи и досуга.

◆ Безопасные материалы: использование в отделке гипоаллергенных и экологичных компонентов.

◆ Инклюзивность: создание безбарьерной среды на основе потребностей маломобильных пациентов.

5. Социально-психологический маркетинг

Цель: Поддержка стабильного эмоционального и психологического состояния пациентов и их близких

Основные инструменты:

◆ Психологическая помощь на приеме: специальные скрипты общения для медперсонала, которые помогут снизить тревожность пациента в различных ситуациях.

◆ Мотивационные материалы: размещение плакатов и листовок с мотивационными и поддерживающими текстами.

◆ Положительные отзывы: регулярная публикация в открытых источниках положительных отзывов пациентов, которые рассказывают о благополучном исходе лечения.

◆ Группы взаимопомощи: организация он-лайн и оф-лайн встреч пациентов с аналогичными диагнозами для обмена опытом и моральной поддержки.

Грамотный подбор и применение перечисленных инструментов дает медицинскому учреждению возможность точно решать конкретные задачи для различных групп пациентов. В конечном счете, это работает на главный результат — существенное повышение качества обслуживания пациентов и преодоление текущих проблем.

Успешная интеграция инструментов социального маркетинга в деятельность частной клиники возможна лишь при условии, что при внедрении будут учитываться их уникальные особенности. Среди наиболее релевантных инструментов можно выделить:

◆ Программы корпоративной социальной ответственности (КСО): реализация долгосрочных проектов, нацеленных на укрепление общественного здоровья (поддержка уязвимых групп, экологические инициативы и т.д.)

◆ Профилактика и образование: запуск информационных кампаний по предупреждению конкретных заболеваний, а также циклы образовательных программ для разных возрастных групп с целью повышения медицинской грамотности населения.

◆ Интерактивные онлайн-платформы: разработка и ведение специализированных интернет-ресурсов, которые выполняют роль доступного источника проверенной информации о здоровье и создают канал прямой коммуникации пациентов с экспертами клиники.

◆ Активное присутствие в социальных сетях: использование социальных медиа для регулярного обмена полезным контентом, участия в дискуссиях и поддержания открытого диалога с подписчиками.

Коммерческий маркетинг ориентирован на финансовый рост и расширение клиентской базы посредством продвижения товаров и услуг, стремясь к максимальной генерации дохода для организации. В отличие от

него, социальный маркетинг преследует иные цели, фокусируясь на достижении общественной пользы, формировании позитивного имиджа медицинских учреждений и повышении информированности граждан о доступных медицинских услугах. Несмотря на применение схожих методологий, фундаментальные задачи и движущие силы этих двух направлений существенно различаются (табл. 1).

Таким образом, хотя коммерческая клиника может использовать элементы социального маркетинга для улучшения своего имиджа и привлечения клиентов, важно понимать, что истинный социальный маркетинг преследует цели, выходящие за рамки бизнеса. Применение социального маркетинга не всегда целесообразно для коммерческой клиники. Успех его внедрения зависит от ряда факторов:

- ♦ Целевая аудитория: если клиенты клиники принадлежат к сегменту, которому важны вопросы социальной ответственности и экологии, внедрение социального маркетинга будет оправданным.
- ♦ Рыночная ниша: клиники, работающие в высококонкурентных секторах, могут использовать социальный маркетинг для дифференциации себя от конкурентов.
- ♦ Финансовые возможности: реализация проектов социального маркетинга требует ресурсов, поэтому небольшие клиники могут столкнуться с трудностями при внедрении масштабных инициатив.
- ♦ Стратегия развития: если стратегия клиники направлена на расширение клиентской базы и укрепление бренда, социальный маркетинг станет важным инструментом для достижения этих целей.

Тем не менее, даже если прямое внедрение полного спектра инструментов социального маркетинга невозможно, любая клиника может адаптировать отдельные его элементы, такие как профилактика заболеваний или образовательная деятельность, чтобы улучшить свое положение на рынке.

Определение оптимальной доли социального маркетинга в общей маркетинговой стратегии клиники требует комплексного анализа нескольких аспектов:

- ♦ Анализ рынка: Изучение предпочтений целевой аудитории, конкуренция, тренды в отрасли.
 - ♦ Оценка текущих расходов: Анализ затрат на традиционные маркетинговые активности и выявление возможностей для перераспределения бюджета.
 - ♦ Постановка целей: Определение конкретных целей, которых клиника хочет достичь посредством социального маркетинга (улучшение репутации, увеличение числа пациентов и т.д.).
 - ♦ Мониторинг результатов: Регулярный сбор данных и оценка эффективности проведенных мероприятий.
- Предлагаем следующую формулу для расчета доли социального маркетинга:

$$S = C/B * 100\%$$

где

S – доля социального маркетинга;

C – затраты на социальный маркетинг;

B – бюджет маркетинга.

На основе имеющегося собственного опыта работы автор рекомендует клиникам начинать с небольших вложений и постепенно увеличивать долю социального маркетинга по мере получения положительных результатов (табл. 2). Следует отметить наличие корреляции доли социального маркетинга в общей стратегии развития клиники с периодом нахождения на рынке.

Стратегия продвижения новой клиники предусматривает ограниченное использование социального маркетинга – не более 10% от общего маркетингового бюджета. На начальном этапе основное внимание уделяется развитию ключевых услуг и формированию первичной клиентской базы. Период становления, в течение которого оценивается удовлетворенность пациентов (6–8 месяцев), требует максимальной концентрации на операционной эффективности и создании положительного клиентского опыта. По результатам оценки удовлетворенности, если она ниже 65%, может быть принято решение об увеличении инвестиций в социальный маркетинг.

Для уже работающей клиники доля социального маркетинга может достигать 35%. Это обусловлено наличием сформированной клиентской базы и репутационного капитала, что позволяет более активно реализовывать

Таблица 1

Отличия коммерческого и социального маркетинга в медицине
Table 1. Differences between commercial and social marketing in medicine

	Коммерческий маркетинг	Социальный маркетинг
Цель	Увеличение продаж и прибыли	Решение социальных проблем и повышение лояльности целевых групп
Аудитория	Конкретная целевая группа клиники, которая нуждается в стимуляции спроса	Все посетители клиники в целом
Инструменты	Традиционные инструменты маркетинга: реклама, СМИ, СММ	Специфические инструменты социального маркетинга: КСО, просветительские платформы, благотворительность
Результат	Доход, прибыль, количество продаж	Положительное влияние, повышение индекса удовлетворенности пациентов

Таблица 2

Рекомендации по доли социального маркетинга от этапа жизненного цикла клиники
Table 2. Recommendations for the share of social marketing by clinic life cycle stage

Этап жизненного цикла клиники	Общие затраты на маркетинг	Доля социального маркетинга
Новая клиника	15% от ежемесячной выручки	Не более 10%
Давно работающая	10% от ежемесячной выручки	До 35%

социальные инициативы. Социальный маркетинг в данном случае служит инструментом для повышения лояльности существующих клиентов, привлечения новой аудитории и укрепления позитивного общественного восприятия.

Обсуждение (Discussion)

Существующие попытки определить долю социального маркетинга в общем маркетинговом бюджете коммерческих клиник недостаточны. Для понимания его реальной экономической отдачи в частном секторе здравоохранения необходимы более масштабные исследования. Требуется детализировать объективные показатели, позволяющие оценить эффективность социального маркетинга с учетом таких переменных, как жизненный цикл учреждения, его профиль и размер. Отдельного внимания заслуживает вопрос согласования интересов бизнеса и государства в области социального маркетинга, а также разработка системы возмещения за социальные активности. Существует пробел в научном понимании этических аспектов использования инструментов социального маркетинга в контексте модификации поведения пациентов. Требуется разработка надежных методик для оценки воздействия социального маркетинга на формирование у пациентов восприятия и уровня доверия. Отдельным перспективным направлением для научной работы можно считать углубленное изучение персонализированных маркетинговых стратегий. Их задача — не просто сегментировать аудиторию, а достоверно отвечать на специфические запросы разных групп пациентов. Практическую ценность также имело бы выявление эффективного пропорционального баланса в использовании классических и цифровых каналов коммуникации, поскольку их взаимодействие или дисбаланс напрямую влияют на охват и вовлеченность.

Заключение (Conclusion)

Таким образом, грамотное применение стратегий социального маркетинга становится одним из ключевых конкурентных преимуществ современной коммерческой

клиники. Это рабочий инструмент для укрепления рыночных позиций и формирования прочного доверия со стороны пациентов. Важно подчеркнуть, что выигрыш от такой политики двоякий: он работает и на репутацию учреждения, и на общественное благо. Однако реальная эффективность возможна лишь при условии предварительной аналитики, скрупулезного планирования и внедрения системы постоянного мониторинга результатов. Именно эта триада — анализ, план и контроль — трансформирует социальные инициативы из статьи расходов в долгосрочную и рентабельную жизнеспособность бизнеса.

Движение вперед в сфере здравоохранения сегодня невозможно без одновременной работы по нескольким направлениям: это и повышение медицинской грамотности населения, и популяризация ценностей ЗОЖ, и привлечение бизнеса к социальным проектам, и интеграция новейших технологий в лечебный процесс. Однако реализация этих задач напрямую зависит от региональной специфики, типа и ресурсов конкретного учреждения. Особенности российского рынка медицинских услуг добавляют такие сложности, как существенный разрыв в развитии между регионами, низкий уровень санитарной просвещенности в отдельных группах населения, а также жесткие рамки регуляторной среды. Ответом на эти вызовы должна стать гибкая, адаптивная стратегия, «заточенная» под условия конкретного региона и целевые группы пациентов, активное построение партнерских взаимоотношений с государством и НКО. Что касается инвестиций, то наиболее рациональной выглядит динамическая модель, при которой новая клиника начинает с небольшой доли бюджета на социальный маркетинг, последовательно наращивая ее — вплоть до 35% от общих маркетинговых расходов — по мере своего укрепления на рынке и формирования репутационного капитала. Непрерывный мониторинг эффективности проводимых мероприятий и гибкая корректировка стратегий в зависимости от достигнутых результатов являются обязательными условиями.

ИСТОЧНИКИ (References)

1. Kotler, Philip & Zaltman, Gerald. (1971). Social Marketing: An Approach To Planned Social Change. *Journal of marketing*. 35. 3-12. 10.2307/1249783.
2. Kotler, Philip & Andreasen, Alan. (1975). Strategic Marketing Management for Nonprofit Organizations. *Journal of Marketing*. 10.2307/1250615
3. Зуенкова, Ю. А. Картирование путешествия потребителя как инструмент для повышения приверженности лечению у пациентов с раком кожи / Ю. А. Зуенкова // *Маркетинг и маркетинговые исследования*. — 2021. — № 4. — С. 320-327. — DOI 10.36627/2074-5095-2021-4-4-320-327
4. Зуенкова, Ю. А. Электронный регистр пациентов как региональная nudge-стратегия / Ю. А. Зуенкова, А. В. Миронов // *Вестник МИРБИС*. — 2024. — № 3(39). — С. 77-85. — DOI 10.25634/MIRBIS.2024.3.10.
5. Пациентоориентированная практика организации акушерской помощи на региональном уровне / А. С. Оленев, М. Б. Тамаркин, К. А. Уваров [и др.] // *Российский вестник акушера-гинеколога*. — 2022. — Т. 22, № 4. — С. 7-12. — DOI 10.17116/rosakush2022220417.
6. Чернышев, Е. В. Медицинский туризм в контексте социально-экономического развития субъектов РФ / Е. В. Чернышев, О. А. Зайкова, И. В. Аракелова // *Региональная экономика. Юг России*. — 2024. — Т. 12, № 4. — С. 87-98. — DOI 10.15688/re.volsu.2024.4.9.
7. Зуенкова, Ю. А. Голосовой помощник как конкурентная стратегия компании на медицинском рынке / Ю. А. Зуенкова, С. Т. Богданович // *Экономические стратегии*. — 2024. — Т. 26, № 1(193). — С. 132-137. — DOI 10.33917/es-1.193.2024.132-137.

Поступила в редакцию / Received 08.12.2025

После доработки / Revision 12.01.2026

Принята к публикации / Accepted 28.01.2026

ЭМПИРИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ ВЛИЯНИЯ ТИПА ЛИЧНОСТИ НА ПОКУПАТЕЛЬСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ НА РЫНКЕ СБЕРЕЖЕНИЙ

Empirical Studies of the Influence of Personality Type on Purchasing Behavior in the Savings Market



Савельева Надежда Константиновна,

д.э.н., профессор, директор института экономики и менеджмента, Вятский государственный университет; г. Киров, Россия, ул. Московская д. 36;

Savelieva Nadezhda Konstantinovna,

Doctor of Economics, Professor, Director of the Institute of Economics and Management, Vyatka State University; 36, Moskovskaya st., Kirov, Russia
nk_savelyeva@vyatsu.ru

<https://orcid.org/0000-0002-9497-6172>



Созинова Анастасия Андреевна,

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

Sozinova Anastasia Andreevna,

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

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



Доменко Юрий Юрьевич,

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

Domenko Yuri Yuryevich,

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

<https://orcid.org/0000-0002-5486-0175>



Мухо Юлия Евгеньевна,

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

Mukho Yulia Evgenievna,

Lecturer at the Department of Management and Marketing, Vyatka State University; 36, Moskovskaya st., Kirov, Russia
usr23994@vyatsu.ru

<https://orcid.org/0009-0008-7815-8867>

Цель исследования – изучение влияния типа личности на покупательское поведение населения на рынке сбережений. Статья подготовлена на основе открытых источников, материалов представителей рынка сбережений и результатов выборочного опроса населения. В статье отмечены факторы, определяющие поведение и мотивы принятия решений клиентами с различными типами личности, построен социально-демографический профиль клиентов, коррелированный с их типами личности, проведен многоаспектный анализ покупательского поведения. Научная новизна заключается в установлении взаимосвязи между характеристиками личности и покупательским поведением. В результате построены поведенческие профили клиентов, даны рекомендации по взаимодействию участников рынка сбережений с клиентами с целью формирования ценностных предложений и повышения степени удовлетворённости клиентов предлагаемыми продуктами и услугами.

Ключевые слова: тип личности; покупательское поведение; население; сбережения; клиенты; выборка; цели сбережений; объекты вложений.

The purpose of the study is to investigate the influence of personality type on the purchasing behavior of the population in the savings market. The article is based on open sources, materials from representatives of the savings market, and the results of a sample survey of the population. The article identifies the factors that determine the behavior and decision-making motives of customers with different personality types, constructs a socio-demographic profile of customers based on their personality types, and conducts a multifaceted analysis of purchasing behavior. The scientific novelty of the article lies in establishing the relationship between personality characteristics and purchasing behavior. As a result, behavioral profiles of customers were constructed, and recommendations were given on how market participants should interact with customers in order to create value-added offers and increase customer satisfaction with the products and services offered.

Keywords: personality type; consumer behavior; population; savings; customers; sample; savings goals; investment objects.

Введение (Introduction)

Роль сбережений, производимых населением, неоспорима с точки зрения развития экономики страны. Вместе с тем, большинство авторов, рассматривая поведение потребителей, учитывают в основном влияние экономических и социально-демографических переменных, где слабо освещенными остаются вопросы покупатель-

ского поведения, обусловленного психологическими факторами. Лишь в конце XX века была осуществлена привязка типажей к особенностям потребительского поведения, когда произошло переосмысление в сторону анализа представлений и образов, формирующихся в сознании потребителя.

В настоящее время анализ потребительского поведения с позиций психологии проводится с учетом опыта российских и зарубежных ученых, где О.С. Посыпанова рассматривает отношение человека к товарам и услугам в процессе их выбора [1], М. Девентер изучает поведенческие намерения потребителей*, С. Капоунк раскрывает факторы, влияющие на сберегательное поведение [2], Л. Шаофэн рассматривает потребительский спрос с точки зрения психологии потребителей**. При этом перспективным направлением признан комплексный подход к объяснению покупательского поведения, обусловленного особенностями личности и включающий экономические, психологические и маркетинговые аспекты^{3*} [3, 4].

С развитием рынка и финансовых инструментов данные задачи приобретают все более важное значение, поскольку являются основанием для разработки успешной экономической политики и принятия обоснованных управленческих решений [5]. Высокая сегментированность спроса на рынке сбережений, а также динамичность рынка обуславливает необходимость более глубокого изучения различных аспектов потребительского поведения. Это определило формулировку исследовательского вопроса статьи: каким образом тип личности индивида влияет на его покупательское поведение и выбор продукта на рынке сбережений. Ответ на поставленную задачу позволяет выявить наиболее эффективные способы взаимодействия участников рынка сбережений с клиентами с целью повышения удовлетворенности предлагаемыми продуктами и услугами.

Материалы и методы (Materials and Methods)

Отправным пунктом настоящей работы послужили результаты предыдущих исследований [6]. С целью привязки типов личности к потребительскому поведению установлено соответствие выделенных сегментов четырехфакторной модели DISC, предложенной американским психологом У. М. Марстоном.

Выдвижение гипотезы о наличии связи между типом личности и покупательским поведением проведено с помощью экспериментального и рационального методов. Первый базировался на результатах изучения социально-демографических характеристик респондентов, второй – на логических предположениях, полученных методом экспертных оценок. Численность экспертов определена в размере 19 человек при доверительной вероятности 95%, доверительном интервале 1,96 и

допущении, что половина экспертов обладает необходимыми признаками [7].

Исследование покупательского поведения на рынке сбережений проведено методом выборочного опроса. Объем выборки в размере 384 чел. рассчитан статистическим методом при стандартных величинах доверительного интервала $\pm 5\%$ и доверительной вероятности $5\%^{4*}$. В выборку включены граждански дееспособные представители населения РФ в возрасте от 18 лет и старше. Формирование выборки проведено методом квотирования в соответствии с численностью указанной группы в федеральных округах РФ (табл. 1).

Анализ поведения респондентов на рынке сбережений проведен по следующим направлениям:

- ♦ оценка собственного материального положения;
- ♦ готовность производить накопления;
- ♦ цели произведения накоплений;
- ♦ доля дохода, направляемая на сбережения;
- ♦ объекты вложений, вызывающие доверие;
- ♦ виды производимых сбережений.

С помощью инструментов ППП Statistica12 сформирован социально-демографический профиль выделенных групп, дана характеристика отдельных аспектов покупательского поведения с привязкой к выделенным

Таблица 1
Распределение выборки по федеральным округам РФ*
Table 1. Distribution of the sample by federal districts of the Russian Federation

Федеральный округ РФ	Объем генеральной совокупности, тыс. человек	Объем выборки, чел.	Структура выборки, проценты
Центральный	27 841,1	107	27,8
Северо-Западный	9 726,6	37	9,6
Южный	11 316,6	44	11,4
Северо-Кавказский	6 911,4	27	7,0
Приволжский	19 358,0	74	19,2
Уральский	8 254,6	32	8,3
Сибирский	11 098,5	43	11,2
Дальневосточный	5 365,9	21	5,5
Всего:	27 841,1	385	100,0

* * Численность постоянного населения – женщин по возрасту на 1 января. ЕМИСС. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.fedstat.ru/indicator/33459> (дата обращения 21.07.2025); Численность постоянного населения - мужчин по возрасту на 1 января. ЕМИСС. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.fedstat.ru/indicator/31548> (дата обращения 21.07.2025).

* Проверка достоверности шкалы: пример поведенческого намерения использовать мобильный банкинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.researchgate.net/publication/365375928_Scale_Validation_A_Case_of_Behavioural_Intention_to_Use_Mobile_Banking (дата обращения 11.11.2025).

** Исследование механизма влияния потребительской психологии на маркетинг на основе анализа больших данных. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.researchgate.net/publication/364536662_Research_on_the_influence_mechanism_of_consumer_psychology_on_marketing_based_on_big_data_analysis (дата обращения 11.11.2025).

^{3*} Нейромаркетинг и анализ реакции на глобальный брендинг на основе мониторинга в реальном времени биосигналов и эмоций потребителей. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.researchgate.net/publication/359657488_Neuromarketing_and_Global_Branding_Reaction_Analysis_Based_on_Real-Time_Monitoring_of_Multiple_Consumer's_Biosignals_and_Emotions (дата обращения 18.11.2025); Качественные маркетинговые исследования: понимание поведения потребителей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.researchgate.net/publication/328100493_Qualitative_Marketing_Research_Understanding_Consumer_Behaviour (дата обращения 11.11.2025); Тридцать лет трансформации розничной торговли в странах Вышеградской группы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.researchgate.net/publication/363726037_Thirty_years_of_retail_transformation_in_V4_countries (дата обращения 20.11.2025).

^{4*} Расчет выборки. Онлайн калькулятор. allcalc. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://allcalc.ru/node/100> (дата обращения 09.11.2025).

типам, что позволило проверить ранее выдвинутую гипотезу. Проверка статистической связи между переменными произведена с помощью парного корреляционного анализа и расчета p -значения со стандартным порогом значимости $p < 0,05$.

Итогом исследования явились характеристика покупательского поведения различных типов личности на рынке сбережений, построение поведенческого профиля сегментов, подтверждение гипотезы о наличии связи между типом личности и покупательским поведением и разработка рекомендаций для построения конструктивного взаимодействия субъектов рынка сбережений с клиентами.

Результаты (Results)

Экспертным путем установлено соответствие между сегментами потребителей, выделенными в результате более ранних исследований, и типами личности в модели DISC (табл. 2).

Структура выборки приведена на рисунке 1. Наиболее многочисленными оказались сегменты «D» – 30,1% и «I» – 27,9%; доля «C» составляет 23,2%; «S» характеризуется наименьшим весом – 18,8%. Представленное распределение характерно для структуры современного общества [8, 9].

Парный корреляционный анализ, показавший наличие слабой/незначительной связи между выделенными сегментами и социально-демографическими характеристиками респондентов, прошел проверку на наличие статистической связи путем расчета показателя значимости p (табл. 3).

Таким образом, определенное влияние на поведенческие характеристики представителей населения с тем или иным типом личности оказывают возраст, образование и уровень дохода. Указанные переменные взяты за основу для формирования профилей клиентов на рынке сбережений:

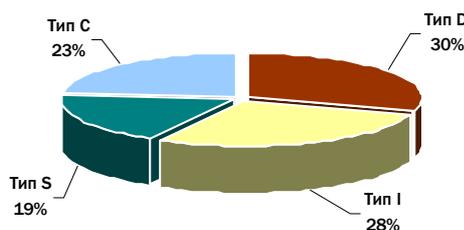


Рис. 1. Структура выборки по типам личности
Fig. 1. Sample structure by personality types

Таблица 2

Соответствие сегментов типам личности в модели DISC
Table 2. Correspondence of respondent groups to personality types in the DISC model

Сегмент	Характеристика	Тип личности	Характеристика
«Молодые кадры»	представители населения, которым интересно попробовать что-либо новое, для которых вопрос размещения средств представляет вариант игры	D «красный» 	активные, азартные, часто нетерпеливые, уверенные в себе индивиды, не испытывают страха перед сложными задачами, быстро принимают решения, готовы к риску, проявляют гибкость в трудных ситуациях
«Проактивные»	креативные люди, нацеленные на результат, для которых будущий доход является зоной собственной ответственности	I «желтый» 	открытые, креативные, доброжелательные оптимисты с развитыми коммуникативными навыками, характеризующиеся неординарностью мышления
«Патерналисты»	готовы стабильно и усердно работать, но при этом считают, что вопросами их будущего обеспечения должен заниматься работодатель или государство	S «зеленый» 	личности, предпочитающие стабильность и последовательность, характеризующиеся пунктуальностью и предсказуемостью, приверженностью сложившимся распорядкам
«Реджекторы»	доверяют только себе или своему близкому окружению; вследствие недоверчивости опасаются делать какие-либо серьезные шаги в сфере вложений	C «синий» 	эмоционально закрытые люди, внимательные к деталям, характеризующиеся собранностью и самоорганизованностью, низкой степенью доверия к окружающим

Таблица 3

Коэффициент парной корреляции между сегментами и основными социально-демографическими характеристиками респондентов

Table 3. The coefficient of pairwise correlation between segments and the main socio-demographic characteristics of respondents

Показатель	Характеристики					
	Пол	Возраст	Образование	Семейное положение	Род занятий	Уровень дохода
Коэффициент корреляции Пирсона	0,054	0,015	0,018	0,122	0,008	0,278
Сила связи	Незначительная	Незначительная	Незначительная	Слабая	Незначительная	Слабая
Практическая значимость переменной	Может быть статистическим шумом, обычно игнорируется	Может быть статистическим шумом, обычно игнорируется	Может быть статистическим шумом, обычно игнорируется	Требуется подтверждения другими методами	Может быть статистическим шумом, обычно игнорируется	Требуется подтверждения другими методами
p -значение	0,361	0,022	0,031	0,549	0,905	0,028

- ♦ тип «D»: представители населения молодого (от 18 до 34 лет) возраста, большинство имеет незаконченное высшее образование, невысокие (до 35 тыс. рублей) доходы. В основном это студенты или работающие по найму в небольших компаниях. Большинство холосты/не замужем;
- ♦ тип «I»: люди также молодого возраста, в основном с высшим образованием, около 35% имеют доход до 35 тыс. руб.; около 40% — от 35 до 65 тыс. рублей; уровень дохода свыше 100 тыс. рублей имеет около 9%. Работают по найму в частных компаниях, часть — государственные служащие. Женаты/замужем, есть дети;
- ♦ тип «S»: большинство имеет возраст от 45 до 54 лет, образование — среднее специальное или высшее, доход в основном от 35 до 65 тыс. рублей. Включает самую многочисленную, по сравнению с другими сегментами, группу с высоким (более 100 тыс. рублей) уровнем дохода — 18%. В основном наемные работники небольших частных компаний. Женаты/замужем, есть взрослые дети;
- ♦ тип «C»: у большинства возраст составляет от 45 до 54 лет, образование — высшее, более, чем у половины, уровень дохода до 35 тыс. рублей, около 40% имеют средний доход — от 35 до 65 тыс. рублей. Преимущественно трудятся в бюджетной сфере, часть — сотрудники частных компаний. Женаты/замужем, есть взрослые дети.

Чаще остальных оценивают свое материальное положение как проблемное представители «C» (16,3%), которым, скорее всего, повышенная осторожность мешает предпринимать какие-либо конструктивные шаги для улучшения своего материального уровня. Средняя оценка характерна для «D» (80,5%) и «S» (81,9%). Наиболее высоко оценивают свое материальное положение представители «I», обычно занимающие активную позицию в обществе — рисунок 2.

Наибольшей готовностью производить накопления характеризуются представители «S», скорее всего, благодаря своему усердию и старательности; наименьшей — «C» (рис. 3).

Несмотря на сравнительно невысокую степень готовности производить сбережения, 93% опрошенных все-таки занимаются накоплением средств на разовой или постоянной основе. Для всех опрошенных первоочередными задачами является совершение крупных покупок, путешествие или отдых и обеспечение финансовой безопасности при наступлении непредвиденного случая. Для активных «D» и ответственных «S» важным является обеспечение текущих нужд — так ответили по 17% из каждой группы. Для «I», нацеленных на будущее, — обеспечение дополнительного дохода (19%). Более остальных заботятся о наследниках «I» и «C» (по 7%), об открытии бизнеса — «D» (6%), о лечении — «S» (10%). Для осторожных «C» важны и наследники, и собственное здоровье: откладывать средства для этих целей готовы по 7% и 8% опрошенных (табл. 4).

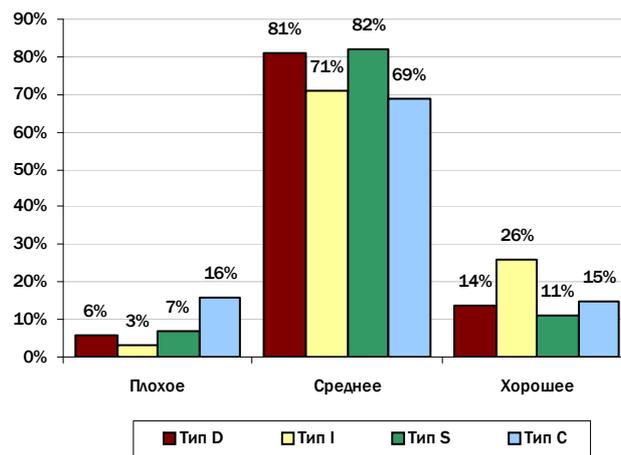


Рис. 2. Оценка представителями различных типов личности своего материального положения
Fig. 2. Assessment of the financial situation by representatives of different personality types

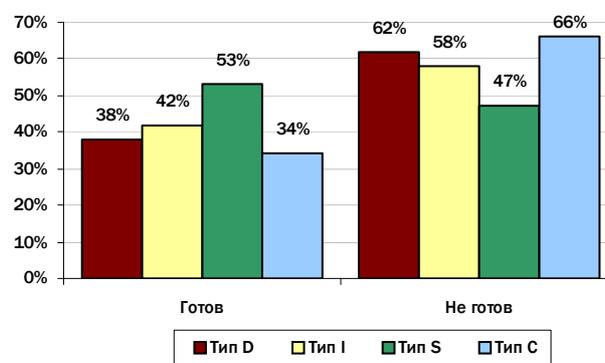


Рис. 3. Доля респондентов, готовых производить сбережения
Fig. 3. Share of respondents willing to save

Таблица 4

Цели накопления средств
Table 4. Goals of accumulating funds

Цели накоплений	«D»	«I»	«S»	«C»
На текущие нужды	17%	11%	17%	12%
Для крупных покупок	21%	20%	20%	22%
На путешествие/отдых	18%	19%	18%	20%
Дополнительный доход в будущем	13%	19%	11%	13%
На непредвиденный случай	18%	17%	16%	17%
Для наследников	2%	7%	6%	7%
Для открытия бизнеса	6%	3%	2%	1%
На лечение	5%	4%	10%	8%
Всего:	100%	100%	100%	100%

При этом 44% представителей «D», 35% — «I», 43% — «S» и 36% — «C» готовы откладывать на указанные цели до 10% своего дохода. 21% смелых «D» указали, что могут откладывать до 15%. Больше всего респондентов, собирающихся откладывать свыше 20% дохода, среди «S» — так ответили 11% опрошенных. Возможно,

определенную роль здесь сыграло присущее данному типу чувство ответственности за свое будущее. Большинство представителей остальных сегментов взяли пониженную планку, выбрав ответ «до 5%». Категоричными оказались 20% «С», которые ответили, что не собираются откладывать средства для накоплений (рис. 4).

Наиболее доверительными объектами вложений представители всех сегментов назвали депозит в банке, наличные средства («...хранимые дома под подушкой») и, за исключением «D», недвижимость, где 20% последних выбрали криптовалюту. Данный объект вложений вызывает доверие также у 14% «I». Помимо этого, значительная часть «D» и «С» назвали валюту (11% и 15% соответственно), «S» – драгоценные металлы (17%). При этом никто из «С» не назвал криптовалюту (как, впрочем, и «S») и бизнес-проекты – таблица 5.

Уровень доверия к объектам вложения средств оказывает влияние на их выбор. Большая часть представителей всех сегментов, назвав доверительными объектами наличные средства и депозит в банке, выбрали их для размещения своих сбережений. Исключение составляют недвижимость, криптовалюта и драгоценные металлы. Первые два, скорее всего, по причине значительного размера необходимых вложений и высокого рис-

ка, третьи – из-за отсутствия пассивного дохода и высоких налогов. Также нечасто было выбрано вложение средств в бизнес-проекты. Причинами могут быть риски и выявленные законодательные ограничения. Более активное вложение средств в различные фонды, характерное для всех сегментов, а особенно для «I», скорее всего, является результатом агрессивной коммуникационной политики инвестиционных и пенсионных фондов с целью максимизации текущего дохода в ближайшие периоды.

Результаты исследования позволили составить поведенческий профиль различных типов личности на рынке сбережений – таблица 6.

Результаты исследования дают основание разработать ряд рекомендаций по взаимодействию представителей финансовых компаний с клиентами.

1. Представители типа «D», демонстрируя следование современным тенденциям на рынке сбережений, на практике часто придерживаются традиционного покупательского поведения. Такой типаж быстро реагирует на предложения, активно воспринимает информацию как о современных, так и о традиционных продуктах, в том числе на финансовом рынке. Обществу рекомендуется строить в свободной форме, используя при этом проверенную информацию,

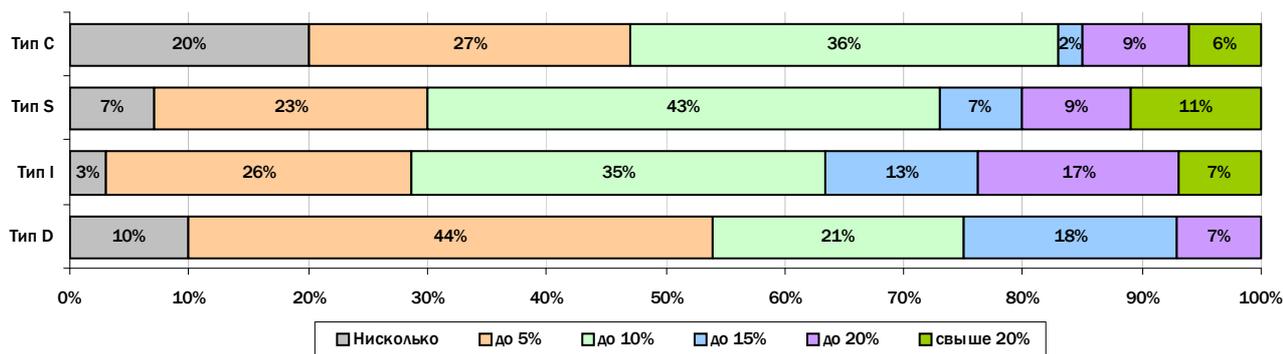


Рис. 4. Доля опрошенных, готовых откладывать часть дохода на накопления
Fig. 4. Share of respondents who are willing to save part of their income

Таблица 5

Объекты вложений средств, вызывающие доверие, и используемые на практике
Table 5. Trustworthy investment objects that are used in practice

Объекты вложений	«D»		«I»		«S»		«C»	
	доверяют	вкладывают	доверяют	вкладывают	доверяют	вкладывают	доверяют	вкладывают
Наличные	18%	28%	15%	22%	23%	30%	20%	26%
Депозит в банке	20%	27%	17%	24%	20%	30%	26%	35%
Недвижимость	6%	1%	23%	13%	24%	12%	18%	7%
Ценные бумаги	8%	9%	5%	8%	4%	5%	6%	6%
Валюта	11%	13%	7%	8%	5%	7%	15%	16%
Криптовалюта	20%	7%	14%	5%	-	-	-	-
Бизнес-проекты	9%	2%	10%	6%	5%	2%	-	-
Драгоценные металлы	5%	2%	6%	4%	17%	9%	9%	2%
Инвестиции в различные фонды/структуры	3%	12%	3%	8%	2%	5%	7%	9%
Всего:	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

- проявляя высокую компетентность, поскольку представители сегмента всегда готовы к отстаиванию своей точки зрения.
- Представители типа «I» в своем стремлении следовать активной жизненной позиции, сходны по некоторым моментам с «D», но, вместе с тем, более осмотрительны при принятии решений, занимая среднюю позицию между «D» и «S». Их неординарное мышление, креативность, любовь ко всему новому могут подтолкнуть к приобретению нетрадиционного продукта, где придание эффекта эксклюзивности может привести к положительному результату. Высокая коммуникабельность способствует завязыванию переговоров, где «I» может попытаться захватить роль инициатора. Задача состоит в том, чтобы предоставить ему возможность «выговориться», и уже затем предложить продукт.
 - Тип «S» еще более привержен традиционному поведению, чаще проявляет признаки предусмотрительности и более доверяет надежно зарекомендовавшим себя объектам вложений. Главным мотивом для него является стабильность. Он с готовностью будет обсуждать интересующие его вопросы, требуя при этом доказательств данных. Создание теплой, доверительной атмосферы позволит достичь соглашения. Но при этом попытка скрыть или исказить какую-либо информацию может привести к утрате доверия с его стороны.
 - Представители типа «C» испытывают возрастные и материальные ограничения в принятии решений. Они пунктуальны, системны, боятся ошибок, предпо-

читают факты. Их частичная замкнутость и скрытность создает трудности в коммуникациях. Поэтому следует предлагать традиционные продукты, предоставляя доказательства их эффективности. В беседе рекомендуется сдерживать эмоции и говорить строго «по делу».

Практика показывает, что в действительности сложно выделить «чистые» типы личностей индивидов. Как правило, каждому из них присущи черты других типов, но при этом какой-то один тип всегда является доминирующим. Поэтому определение психологического типа клиента на рынке сбережений позволит завязать контакт, выбрать правильную линию общения и предложить наиболее удовлетворяющий потребности продукт.

Обсуждение (Discussion)

В результате исследования удалось выявить как различия, так и общие черты в поведении различных типов личности на рынке сбережений и подтвердить гипотезу о влиянии типа личности на потребительское поведение. Терминологически значимым вопросом при этом является разграничение понятий «сбережения» и «накопления», которые, как известно, имеют разную природу. В связи с этим представляет интерес более глубокое изучение содержания указанных категорий и дальнейшее исследования механизмов работы рынка сбережений и рынка накоплений как отдельных областей деятельности.

Интересным направлением для участников рынка сбережений, а также маркетологов является выявление мотивов поведения различных типов личности.

Таблица 6

Поведенческий профиль типов личности по модели DISC на рынке сбережений
Table 6. Behavioral profile of personality types according to the DISC model in the savings market

Тип личности	Характеристика покупательского поведения
«D»	Довольно уверены в своем материальном положении, однако не всегда готовы накапливать средства. Основной целью накоплений являются крупные покупки, путешествия и отдых, обеспечение финансовой безопасности и удовлетворение собственных потребностей; важно иметь средства для открытия собственного бизнеса. Большинство на цели сбережений предпочитает откладывать до 10% своего дохода, значительная доля готова экономить до 15%. Наиболее надежными инвестиционными инструментами считают банковские депозиты и наличные средства. Значительная часть готова вкладывать средства в иностранную валюту и криптовалюту. Впрочем, реальные вложения в криптовалюту значительно ниже, чем ожидалось. При этом гораздо выше инвестиции в различные фонды и финансовые структуры.
«I»	Считают свое материальное положение высоким, но не готовы достаточно активно накапливать средства. Целями накопления в первую очередь считают крупные покупки, путешествия и отдых, обеспечение финансовой безопасности; важно также обеспечить дополнительный доход. Заботятся о сохранении средств для наследников. Большая часть готова откладывать в виде сбережений до 10% от дохода. Наиболее доверительными объектами вложений считают банковский депозит, наличные средства и недвижимость. При этом реальные вложения в недвижимость существенно ниже заявленных. В то же время несколько выше доля вложений в различные фонды и структуры.
«S»	Достаточно уверены в своем материальном положении и демонстрируют готовность к накоплениям. Целями накопления являются в первую очередь крупные покупки, путешествия и отдых, а также обеспечение финансовой безопасности; важно удовлетворение собственных потребностей. Больше остальных стремятся обеспечить себе средства для лечения. Большая часть готова откладывать на сбережения до 10% дохода. Наиболее доверительными объектами вложений считают банковский депозит, наличные средства и недвижимость. Значительная часть готова вкладывать средства в драгоценные металлы. При этом реальные вложения в драгметаллы существенно ниже заявленных. Вложения в различные фонды и структуры несколько выше заявленных.
«C»	Считают свое материальное положение недостаточным; готовы к накоплениям в меньшей степени по сравнению с другими. Целями накопления, как и для других типов, прежде всего являются крупные покупки, поездки и отдых, а также обеспечение финансовой безопасности. Больше остальных стремятся сохранить средства на будущее для наследников и для собственного лечения. Большая часть готова откладывать в качестве сбережений до 10% дохода, хотя значительная доля совсем не планирует откладывать средства в виде сбережений. Наиболее доверительными объектами вложений считают банковский депозит, наличные средства и недвижимость. Значительная часть готова вкладывать средства в валюту. Вложения в различные фонды и структуры несколько выше заявленных.

Таким образом, результаты исследования предоставляют дополнительные возможности для дальнейшего изучения поведения населения на рынке сбережений.

Заключение (Conclusion)

Изучение рынка сбережений в сочетании со статистическими методами исследования позволило выделить несколько типов личностей в соответствии с моделью *DISC* и построить социально-демографический профиль полученных сегментов. Дальнейший опрос представителей сегментов выявил различия в их покупательском поведении в части оценки своего материального положения, готовности производить сбережения, целей накопления средств, части дохода, предназначенной для

сбережений, доверительных объектов вложений и видов сбережений. Также были установлены и общие черты: для большинства представителей всех сегментов приоритетными целями накопления являются крупные приобретения и путешествие/отдых; доля дохода, предназначенного для сбережений, составляет не более 10%; доверительными и реальными объектами вложений являются наличные средства и депозит в банке.

На основании результатов исследований построен поведенческий профиль типов личности на рынке сбережений. Итогом работы явилась разработка рекомендаций в части взаимодействия участников рынка сбережений с клиентами с учетом их типа личности.

ИСТОЧНИКИ (References)

1. *Посыпанова, О. С.* Экономическая психология: психологические аспекты поведения потребителей: Монография / О. С. Посыпанова. — Москва: Директ-Медиа, 2013. — 296 с. — ISBN 978-5-4458-2646-0.
2. *Karounek S., Korab P., Deltuvaite V.* (Ir)rational Households' Saving Behavior? An Empirical Investigation // *Procedia Economics and Finance*, 2016, vol. 39, pp. 625–633. DOI: 10.1016/S2212-5671(16)30309-4.
3. *Драганчук, Л. С.* Поведение потребителей: теория и практика / Л. С. Драганчук. — Красноярск: Сибирский федеральный университет, 2011. — 194 с. — ISBN 978-5-7638-2419-3.
4. *Толмачева, И. А.* Как оказывать влияние на людей в жизни и бизнесе: модель DISC от создателя «детектора лжи» / И. А. Толмачева, Д. А. Козлов; Ирина Толмачева, Дмитрий Козлов. — Москва: Эксмо, 2010. — 205 с. — (Бизнес - это психология). — ISBN 978-5-699-35854-0.
5. *Matytsin, D. E.* Corporate Social Responsibility in Terms of Sustainable Development: Financial Risk Management Implications / D. E. Matytsin, Ye. S. Petrenko, N. K. Saveleva // *Risks*. — 2022. — Vol. 10, No. 11. — P. 206. — DOI 10.3390/risks10110206.
6. *Созинова, А. А.* Поведенческие характеристики аудиторий негосударственных пенсионных фондов в Российской Федерации / А. А. Созинова, В. А. Бондаренко, О. В. Фокина // *Практический маркетинг*. — 2022. — № 7(304). — С. 34-40. — DOI 10.24412/2071-3762-2022-7304-34-40.
7. *Тишкина, В. В.* Алгоритм сбора и анализа экспертных мнений для формирования рекомендательной базы при управлении объектами учёта на основе нечётко-множественного подхода / В. В. Тишкина // *Вестник Рязанского государственного радиотехнического университета*. — 2021. — № 77. — С. 93-100. — DOI 10.21667/1995-4565-2021-77-93-100.
8. *Чернавин, Ю. А.* Коммуникативный статус личности в цифровом обществе / Ю. А. Чернавин // *Цифровая социология*. — 2022. — Т. 5, № 2. — С. 33-42. — DOI 10.26425/2658-347X-2022-5-2-33-42.
9. *Губанов, Н. Н.* Общество риска / Н. Н. Губанов, Н. И. Губанов, Л. Г. Черемных // *Гуманитарный вестник*. — 2022. — № 4(96). — DOI 10.18698/2306-8477-2022-4-791.

Поступила в редакцию / Received 15.12.2025
 После доработки / Revision 18.01.2026
 Принята к публикации / Accepted 09.02.2026

ПРИМЕНЕНИЕ НЕЙРОННЫХ СЕТЕЙ В СОЗДАНИИ И РАЗВИТИИ БРЕНД-АЙДЕНТИКИ

Application of neural networks in the creation and development of brand identity



Федорова Анна Валентиновна,

доцент кафедры рекламы, связей с общественностью и дизайна, РЭУ им. Г. В. Плеханова; Москва, Россия, Стремянный переулок, д. 36

Fedorova Anna Valentinovna,

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

Fedorova.AV@rea.ru

<https://orcid.org/0000-0002-8596-185X>



Лагутина Мария Александровна,

старший преподаватель кафедры рекламы, связей с общественностью и дизайна, РЭУ им. Г. В. Плеханова; Москва, Россия, Стремянный переулок, д. 36

Lagutina Maria Alexandrovna,

Senior Lecturer of the Department of Advertising, Public Relations and Design, Plekhanov Russian University of Economics; 36 Stremyanny Lane, Moscow, Russia

Lagutina.MA@rea.ru

<https://orcid.org/0009-0000-5359-5907>

В статье проводится комплексный анализ современных подходов к применению нейросетей и искусственного интеллекта в сфере бренд-дизайна и айдентики. Анализ актуальных данных и практических кейсов позволил проследить, как внедрение искусственного интеллекта меняет классические подходы к формированию визуальных коммуникаций. В данной работе акцент сделан на трех векторах развития современной айдентики: применении генеративных моделей, внедрении динамических систем и принципах эмоционального брендинга. Подробно рассматриваются не только возможности искусственного интеллекта, но и проблемы и ограничения его применения в разработке бренд-айдентики. Итогом исследования становится вывод о том, что нейросети обладают колоссальным потенциалом, однако они не заменяют дизайнера, а трансформируют его роль: теперь специалист выступает в качестве куратора и эксперта, направляющего процесс генерации.

Ключевые слова: нейронные сети; искусственный интеллект; бренд-дизайн; айдентика; генеративный дизайн; эмоциональный брендинг; адаптивный фирменный стиль.

The article provides a comprehensive analysis of modern approaches to the use of neural networks and artificial intelligence in the field of brand design and identity. By analyzing current data and practical cases, the article explores how the introduction of artificial intelligence is changing traditional approaches to visual communication. The article focuses on three key areas of development in modern identity: the use of generative models, the implementation of dynamic systems, and the principles of emotional branding. The article not only explores the potential of artificial intelligence but also addresses the challenges and limitations of its application in brand identity development. The study concludes that neural networks have enormous potential, but they do not replace the designer; instead, they transform the designer's role into that of a curator and expert who guides the generation process.

Keywords: neural networks; artificial intelligence; brand design; identity; generative design; emotional branding; adaptive corporate identity.

Введение (Introduction)

Понятие бренд-дизайна сформировалось в середине XX века на стыке маркетинга и графического дизайна. Пионерами в этой области стали ведущие западные компании (Coca-Cola, IBM, Nike), превратившие логотипы и фирменный стиль в один из ключевых инструментов эмоционального влияния на целевые аудитории. В 1980-х, под влиянием глобализации, бренд-дизайн стал системой, объединяющей визуальные, вербальные и поведенческие коды [1]. В 2010-е годы цифровизация привела к трансформации подходов в проектировании систем визуальной идентичности брендов: традиционные статичные решения уступили место таким концепциям, как динамическая айдентика (*Google*, *Spotify*) и адаптивный дизайн.

Современная практика бренд-дизайна переживает период радикальной трансформации, вызванной стремительным развитием технологий искусственного интеллекта (ИИ). Традиционный процесс создания айдентики, который ранее требовал недель или даже месяцев работы команды профессиональных дизайнеров, сегодня может быть значительно ускорен благодаря применению генеративных нейросетей.

Цель данной работы – провести всесторонний анализ современных возможностей применения нейронных сетей в брендинге, оценить их практическую эффективность на основе актуальных данных и выявить ключевые направления для дальнейшего развития этой области.

Материалы и методы (Materials and Methods)

Для достижения поставленных целей было проведено комплексное исследование, включающее анализ научных публикаций и отчетов лидеров сферы цифрового дизайна. Критериями отбора были: актуальность (2023–2025 гг.), наличие эмпирических данных и практическая значимость результатов. Методология исследования включает сравнительный анализ функциональных возможностей AI-инструментов, а также систематизацию, обобщение и структурно-функциональный анализ полученных данных.

Результаты (Results)

Генеративный дизайн логотипов: технологии и эффективность

Одной из передовых технологий, нашедших применение в современном брендинге, является генеративный

дизайн. В его основе лежит работа алгоритмов, которые на основе заданных параметров создают множество вариативных дизайнерских решений [2]. Генеративный ИИ отличается тем, что ориентирован не просто на анализ, классификацию и прогнозирование, но и на создание нового, оригинального контента (текст, изображения, аудио, видео).

Историю развития генеративного дизайна можно проследить уже с 1973 года, когда британский художник Гарольд Козн начал разработку системы искусственного интеллекта для генерации художественных изображений. И хотя эту программу, получившую название *AARON*, можно считать одним из первых проектов в области компьютерного дизайна, она далека от современных генеративных инструментов. В отличие от нейросетей, обучающихся на миллиардах изображений, *AARON* работала на основе символьного ИИ, разработанного Козном. В виде набора правил художник пытался закодировать свои собственные знания о рисовании, композиции, перспективе и формах — им и следовала программа, создавая изображения без прямого вмешательства человека.

С конца XX века, времени бурного развития программирования и технологий в области компьютерной графики, развивается генеративный дизайн. Изначально он находил применение в основном в контексте промышленного дизайна (для оптимизации конструкторских решений), но затем начал использоваться в графическом дизайне и брендинге. Первые нейросетевые инструменты дизайна, появившиеся в середине 2010-х годов, были способны генерировать различные визуальные элементы, но они не были адаптированы для решения конкретных дизайнерских задач, таких как, например, создание айдентики, логотипов и других ключевых элементов фирменного стиля. Развитие проектов, основанных на генеративных инструментах и платформах, ускорилось благодаря росту вычислительных мощностей и прогрессу в машинном обучении. Это позволило создавать сложные адаптивные системы, способные генерировать не только отдельные логотипы, но и полные библиотеки элементов для построения целых дизайн-систем по заданным алгоритмам.

По результатам исследований, проведенных компанией *Adobe* в 2024 году, 82% специалистов в сфере креатива уже интегрируют генеративный ИИ в свои процессы брендинга, при этом 74% из них отмечают, что это помогает им работать эффективнее. Автоматизация трудоемких рабочих процессов не только позволяет специалистам сосредотачивать внимание на стратегически более важных задачах, но и снижает опасения по поводу потенциальных правок. Директор по продуктовому маркетингу в *Adobe* Мередит Купер отмечает: «Теперь творческие люди могут мгновенно воплощать в жизнь свои идеи. Трудоемкие подготовительные работы и многочисленные финальные корректировки проектов остались в прошлом»*.

Генеративный дизайн открывает перед дизайнерами логотипов уникальные возможности. Главное преимуще-

ство — в скорости: алгоритмы способны за считанные минуты выдать множество вариаций, позволяя специалисту охватить огромный спектр форм и стилей, на ручной перебор которых ушли бы дни. При этом процесс не хаотичен: дизайнер заранее задает цветовую гамму, стилистику, степень вариативности. В результате он получает варианты дизайнов с высокой степенью уникальности, каждый из которых соответствует фирменному стилю компании. Такой подход применяется для создания динамической айдентики, где один и тот же образ может существовать в десятках адаптивных состояний, без потери узнаваемости подстраиваясь под разные носители и каналы коммуникации [3].

Это отвечает устойчивому тренду современного дизайна на динамическую айдентичку. Визуальный образ бренда перестает быть статичным (один логотип, одна палитра), превращается в гибкую «живую» систему, меняющуюся в зависимости от контекста. В условиях цифрового медиапространства, где бренды существуют и конкурируют, динамическая айдентика становится ответом на новые вызовы, решая ключевую задачу многоканальных и мультязычных коммуникаций.

Эффективность генеративного дизайна логотипов также заключается в возможности анализа данных. Исследование целевой аудитории позволяет оценивать восприятие логотипов с помощью различных аналитических инструментов, которые выявляют наиболее привлекательные и запоминающиеся элементы дизайна. А использование методов машинного обучения помогает не только в генерации новых идей, но и в анализе успешности произведенных ранее генераций логотипов.

Эмоционально-ориентированные модели

В современном маркетинге наблюдается тенденция отказа компаний от традиционных методов продвижения, ориентированных исключительно на формальные продажи, в пользу построения прочных эмоциональных связей с потребителями [4]. Понятие эмоционального брендинга (*Emotional Branding*) начало развиваться в конце XX века, когда исследования подтвердили, что именно эмоциональная связь определяет лояльность потребителя: он не просто покупает продукт или услугу, но приобретает определенные ощущения и переживания, которые связаны с этим продуктом или услугой.

Одним из первых, кто систематически начал говорить об эмоциональном брендинге был специалист в области маркетинга Марк Гобэ (*Marc Gobe*), который уже в начале 2000-х гг. в своей книге подчеркнул значимость эмоциональной составляющей в создании бренд-дизайна (*Gobe, 2010*). Он утверждал, что успешными становятся те бренды, которые могут вызывать и поддерживать эмоциональную связь с потребителями. Это может выражаться в том, как компания ведет себя, как она общается с аудиторией, каковы ее ценности и насколько они совпадают с ценностями целевой аудитории. Эмоции — это своего рода стимулы, и задача этих стимулов сопровождать весь цикл *AIDA* от

* Adobe. State of Creativity Report (2024) [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://www.adobe.com/content/dam/cct/creativecloud/business/teams/whitepapers/dotcom-116728/Adobe_StateofCreativity_Report_2024_FV_UE.pdf (дата обращения: 03.01.2026).

привлечения внимания к продукту до желания совершить покупку [5].

Классическим примером успешного использования сильных эмоциональных посланий в брендинге стала *Coca-Cola* с ее кампанией «Раздели радость», где акцент смещен с напитка на целый спектр положительных эмоций, таких как радость, единство и счастье. С развитием цифровых технологий и социальных сетей, когда потребители получили возможность делиться отзывами в реальном времени, эмоциональное взаимодействие с брендами стало еще более значимым и личным. Сегодня эмоционально-ориентированные модели — неотъемлемая часть брендинга, фокусирующаяся на глубинных мотивах аудитории, сторителлинге и адаптации к культурным изменениям. В свою очередь, это требует от брендов способности развиваться в соответствии с изменениями в обществе и культуре.

Развитие генеративного ИИ (*Gen AI*) произвело революцию в бренд-айдентике и рекламе, открыв возможность гиперперсонализации — создания контента для индивидуального взаимодействия с каждым потребителем. Исследования показывают, что такой подход, предоставляющий конкретный контент для взаимодействия с отдельными лицами, а не с сегментами или группами, способен вызывать более значимые переживания, укреплять лояльность и строить прочные личные связи бренда с аудиторией**.

Механизм работы моделей генеративного дизайна логотипов

Современные системы генерации логотипов представляют собой сложные мультимодальные архитектуры, сочетающие несколько типов нейросетей. Они реализуют трехэтапный процесс проектирования, который принципиально отличается от традиционного дизайнерского подхода. Система не следует линейному творческому замыслу дизайнера, а работает как конвейер, где каждый этап (от интерпретации текста до визуализации) выполняется отдельным специализированным модулем:

- ◆ *CLIP (Contrastive Language-Image Pretraining)* — служит для анализа семантики промпта, выступая «переводчиком» между текстом и изображением. Такие модели декомпозируют входной запрос на смысловые компоненты и определяют их эмоциональную окраску. Например, для описания «экологичный стартап по производству одежды» система выделяет когнитивные маркеры («экологичный», «переработанные материалы») и эмоциональные характеристики («дружелюбный», «инновационный»). Подобный анализ позволяет сопоставить вербальные описания с визуальными паттернами из тренировочной базы, содержащей миллионы успешных бренд-образов.
- ◆ Трансформеры или *NLP-модели* (например, *GPT-4o* или *Claude 3.5*), которые анализируют описание бренда, выделяя из него ключевые смыслы и психологические оттенки, чтобы передать генератору четкую ин-

струкцию для создания вариативных визуальных концепций. Нужный образ бренда формируется путем трансформации эмоциональных триггеров, извлеченных из брифа клиента, в конкретные дизайнерские решения на базе психологии цвета и формы. Так, элементы стилизуются согласно выявленным ассоциациям, а цветовая палитра формируется на основе психологических моделей (например, круг Иттена).

- ◆ Диффузионные модели (*Stable Diffusion XL, Flux* и др.) — выступают в роли основного визуального генератора, который в процессе постепенной очистки цифрового шума формирует финальное изображение логотипа, строго следуя заданным в текстовом запросе параметрам и стилистике.

К примеру, модель получает бриф на создание логотипа для мобильного банка. Он должен вызывать доверие, как у традиционного банка, но быть современным и минималистичным. Модель анализирует текст запроса, выделяя противоречие: «традиционный банк» (консерватизм) и «современный» (инновации), а затем ищет баланс и переводит абстракции в визуальные параметры. В результате генератор получает детализированную инструкцию на создание логотипа в глубоких синих тонах (спокойствие, надежность) в сочетании с мятным (технологичность). Геометрия логотипа строится на толстых линиях (стабильность) с мягкими скруглениями (дружелюбный интерфейс). Стиль — векторный минимализм.

Финальный этап создания логотипа включает оценку изображения по трем критериям:

1. *Узнаваемость* — тестирование через метод кратковременного предъявления.
2. *Адаптивность* — проверяется анализом сохранения читаемости и визуальной целостности логотипа при его масштабировании в диапазоне от минимального функционального размера до крупноформатных носителей.
3. *Кросскультурность* — проверяется анализом восприятия логотипа фокус-группами из разных регионов для выявления нежелательных культурных ассоциаций.

Сегодня применение нейронных сетей становится все более распространенной практикой в дизайне: специалисты рассматривают ИИ не только как инструмент, но и как партнера в рабочем процессе [6]. В качестве примера применения ИИ для разработки айдентики можно назвать «Пятый канал»: нейросети были использованы как для создания нового логотипа телекомпании, так и для разработки эфирного оформления.

Обсуждение (Discussion)

Несмотря на впечатляющие результаты, эксперты отмечают несколько существенных ограничений:

1. «*Креативное плато*» — феномен, который характеризуется деградацией результатов к клишированным решениям после 7–10 итераций генерации. В исследованиях, опубликованных в 2025 году журнале *Patterns*,

** Gen AI – Gen Z: понимание эмоциональных реакций поколения Z и их взаимодействия с брендами с помощью гиперперсонализированной рекламы, созданной на основе Gen AI [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.frontiersin.org/journals/communication/articles/10.3389/fcomm.2025.1554551/full> (дата обращения: 04.01.2026).

изучалось поведение автономных систем искусственного интеллекта, где одна модель (например, *Stable Diffusion XL*) генерирует изображения, а другая (например, *LLaVA*) их описывает, создавая замкнутый творческий цикл без участия человека. При многократной циклической генерации изображений нейросети демонстрировали тенденцию к быстрой потере оригинальности и скатыванию к ограниченному набору визуальных клише, что привело в конечном итоге к почти идентичным визуальным результатам [7]. Это выявляет структурные ограничения в кросс-модальном творчестве ИИ: автономные системы не способны сохранять творческое разнообразие и «сваливаются» в наиболее вероятные, усредненные паттерны, заложенные в их обучающих данных.

2. Игнорирование культурного контекста. Кросс-культурные барьеры в ИИ-генерации представляют собой отдельный комплекс проблем, особенно актуальных в условиях глобализации брендинга. Семантика визуальных элементов демонстрирует принципиальные различия в разных культурных контекстах. Например, символика совы как образа мудрости в западной традиции кардинально отличается от ее восприятия как предвестника смерти в некоторых культурах Ближнего Востока. Эти различия носят системный характер и проявляются на нескольких уровнях: цветовых ассоциациях (например, белый цвет может означать чистоту в Европе и траур в некоторых культурах Восточной Азии), композиционных предпочтениях (от минимализма на Западе до сложных орнаментов в арабских странах) и даже в базовых принципах визуального восприятия. Генеративные модели нередко производят абстрактные, слишком обобщенные изображения, слабо коррелирующие с локальным культурным контекстом и специфичной целевой аудиторией. В результате эмоциональные коды, характерные для западноевропейских визуальных образов, могут быть искаженно интерпретированы в иных культурных средах — это порождает риск того, что посыл бренда будет интерпретирован неверно или попросту не найдет эмоционального отклика у аудитории. Так, классический западный архетип «героя-одиночки», символизирующий автономию и индивидуальную самодостаточность, в ряде азиатских культур, ориентированных на ценности коллективизма и групповой гармонии, способен вызывать непонимание или даже негативную реакцию.

3. Ограничения в работе с абстрактными концептами. Особую сложность для нейросетевых систем представляет работа с абстрактными концептами (например, «премиальность» или «инновационность»). Эти категории не имеют единого, узнаваемого визуального воплощения, так как их многоплановая семантика включает разнообразие взаимосвязанных параметров. Для машинного обучения это создает принципиальные трудности, которые усугубляются тем, что один и тот же визуальный элемент может иметь противоположные значения в разных культурных и исторических контекстах. Это делает невозможным создание универсальных, соответствующих любому культурному коду, алгоритмов интерпретации.

Перспективы преодоления этих ограничений видятся в развитии трех основных направлений: создание гибридных моделей, сочетающих нейросетевые и символичные подходы; разработка культурно-адаптивных алгоритмов и внедрение принципов *Explainable AI* в дизайн-процессы. *Explainable AI (XAI)*, или объяснимый искусственный интеллект — это набор методов и принципов, направленных на то, чтобы сделать работу алгоритмов машинного обучения прозрачной и понятной для человека. Традиционные модели машинного обучения функционируют по принципу «черного ящика»: внутренние механизмы принятия решений оказываются недоступны для интерпретации. В противоположность этому XAI ориентирован на то, чтобы обеспечить прозрачность процессов обработки данных и генераций. Это приобретает особую значимость в таких чувствительных сферах, как проектирование бренд-айдентики: каждое дизайнерское решение здесь должно иметь четкое обоснование и соотноситься со стратегическими целями компании.

Использование нейросетей в разработке бренд-айдентики сопряжено также со значительной юридической неопределенностью. Теоретическая возможность отнесения искусственного интеллекта к категории субъекта права является сложным и дискуссионным вопросом в современной науке [8]. Одной из главных проблем остается отсутствие единых стандартов защиты авторских прав на контент, созданный ИИ: во многих юрисдикциях такие работы не признаются объектами интеллектуальной собственности, если в них нет подтвержденного творческого вклада человека. Способность современных нейросетей создавать творческие работы ставит под сомнение традиционное понимание авторства. Проблема усугубляется тем, что ИИ-модели научились точно имитировать стили конкретных художников, а это порождает серьезные этические дилеммы. У любого дизайнера есть техническая возможность генерировать изображения в стиле того или иного автора, что балансирует на грани плагиата.

Заключение (Conclusion)

Применение нейронных сетей в создании бренд-айдентики демонстрирует их возрастающее значение и огромный потенциал в этой сфере, открывая новые возможности для экспериментирования с визуальной идентичностью вне рамок традиционных методов проектирования. В условиях динамично трансформирующихся форм, каналов и технологий коммуникации это приобретает особую актуальность, поскольку уникальность визуального образа и формирование устойчивой эмоциональной связи с потребителем выступают ключевыми детерминантами эффективности коммуникации. Передавая нейросетям значительную часть технически сложных и рутинных операций — таких как быстрый перебор композиционных решений, анализ массивов данных и оптимизация под заданные параметры, — дизайнер получает возможность сосредоточиться на решении задач более высокого уровня, связанных со стратегией и концептуальным содержанием бренд-айдентики.

Однако, ИИ в его современном состоянии — это эффективный инструмент, но не автономный творец. Несмотря на свой потенциал, в настоящее время нейросети все еще склонны к игнорированию культурного контекста, клишированному мышлению и усреднению данных, на которых они обучались. Ограничения носят системный характер и требуют междисциплинарного подхода, сочетающего технические усовершенствования, когнитивные исследования и культурологический анализ.

Новая эра бренд-дизайна неизбежно трансформирует сферу дизайна, создавая как новые возможности,

так и вызовы. Применение нейронных сетей требует от специалистов владения новыми навыками, смещая фокус с технического исполнения на концептуальное мышление, освоение промпт-инжиниринга (умение четко формулировать задачу для ИИ) и управление процессом генерации. Освоив творческий потенциал генеративного ИИ, бренд-дизайнер становится куратором и стратегом, связующим звеном между различными дисциплинами, что требует глубоких знаний, стратегического видения и постоянного обучения в условиях быстрого развития технологий.

ИСТОЧНИКИ (References)

1. *Olins, W.* (1989) *Corporate Identity*, Thames and Hudson. London. 224 p.
2. *Щелик, С. Ю.* Использование нейросетей и возможностей генеративного дизайна в брендинге / С. Ю. Щелик, А. В. Солдатова // *Практический маркетинг*. — 2024. — № 7(325). — С. 78-84. — DOI 10.24412/2071-3762-2024-7325-78-84
3. *Федорова, А. В.* Проектирование вариативных систем визуальной идентификации бренда как инновационный подход в коммуникативном дизайне / А. В. Федорова, М. А. Лагутина, Г. В. Буханов // *Российская школа связей с общественностью*. — 2023. — № 31. — С. 10-30. — DOI 10.24412/2949-2513-2023-31-10-30
4. *Булатская, П. В.* Эмоциональный брендинг и нейромаркетинг в системе маркетинговых коммуникаций / П. В. Булатская // *Экономика и бизнес: теория и практика*. — 2025. — № 10(128). — С. 54-59. — DOI 10.24412/2411-0450-2025-10-54-59
5. Эмоциональный брендинг: новая парадигма управления отношениями с потребителями / А. В. Кучумов, А. В. Чайковская, М. В. Волошинова, Ю. М. Бойкова // *Государственный советник*. — 2019. — № 3(27). — С. 19-26.
6. *Габидуллина, Ч. Ф.* Влияние искусственного интеллекта на профессии креативных индустрий / Ч. Ф. Габидуллина // *Общество и государство*. — 2024. — № 2(46). — С. 6-11. — DOI 10.24412/2224-9125-2024-2-6-11.
7. *Медведев, Д. А.* Искусственный интеллект как субъект права: деликтоспособность искусственного интеллекта / Д. А. Медведев // *Вестник Российского нового университета. Серия: Человек и общество*. — 2023. — № 4. — С. 146-151. — DOI 10.18137/RNU.V9276.23.04.P.146.

Поступила в редакцию / Received 14.12.2025

После доработки / Revision 20.01.2026

Принята к публикации / Accepted 14.02.2026

