

## СОДЕРЖАНИЕ

**Р. Мифтахов**

Перспективные направления роста эффективности маркетинговых стратегий  
малого бизнеса на основе системной цифровой трансформации и интеграции ..... 3

**В. Бондаренко, Н. Пржедецкая, Т. Разинкова**

Активизация ответственного поведения и фудшеринговых инициатив  
в реализации маркетинговой стратегии устойчивого развития в регионе ..... 10

**Д. Хлебович, И. Кордина**

Решение продавца об участии в специализированном маркетинговом  
опыт качественного исследования факторов влияния ..... 21

**Б. Токарев, Р. Токарев, Б. Россихин**

Разработка платформы оценки рыночных стратегий управления  
патентным портфелем ..... 31

**Е. Кметь, А. Петропавловская**

Совершенствование планирования контекстной рекламы на основе  
тестирования гипотез ..... 38

## РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

**Бондаренко Виктория Андреевна**, д.э.н., доцент, зав. кафедрой маркетинга и рекламы  
Ростовского государственного экономического университета (РИНХ), г. Ростов-на-Дону;

**Галицкий Ефим Борисович**, к.э.н., начальник Лаборатории анализа данных Института Фонда  
«Общественное Мнение» (инФОМ), доцент кафедры маркетинга фирмы факультета Менеджмента  
НИУ Высшая школа экономики, г. Москва;

**Гвозденко Александра Николаевна**, к.э.н., генеральный директор АО «НПФ «Социальное  
развитие» г. Липецк;

**Драганов Михаил**, PhD по маркетингу, доцент, Технический университет, факультет  
менеджмента, София, Болгария;

**Калужский Михаил Леонидович**, к.ф.н., член Гильдии маркетологов, директор РОФ «Фонд  
региональной стратегии развития», г. Омск;

**Красюк Ирина Анатольевна**, д.э.н., профессор, зам. директора «Высшей школы внутренней  
и внешней торговли» по НИР, Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли, Санкт-  
Петербургский политехнический университет Петра Великого, почетный работник высшего  
образования, г. Санкт-Петербург;

**Макаров Александр Михайлович**, д.э.н., профессор, заслуженный экономист Удмуртской  
Республики, проректор по научной работе и программам стратегического развития, Удмуртский  
государственный университет, г. Ижевск;

**Никишкин Валерий Викторович**, д.э.н., профессор, член Гильдии маркетологов, директор  
Учебно-научного центра по переподготовке и повышению квалификации работников высшей  
школы (РЭУ им. Г.В. Плеханова), г. Москва;

**Нявро Джуро**, д.н., декан и основатель Загребской школы экономики и менеджмента (ЗШЭМ),  
г. Загреб, Хорватия;

**Платонова Наталья Алексеевна**, д.э.н., профессор, проректор по научно-исследовательской  
работе РГУТиС, г. Москва;

**Романова Ирина Матвеевна**, д.э.н., профессор, зав. кафедрой маркетинга, коммерции  
и логистики Школы экономики и менеджмента Дальневосточного федерального университета,  
почетный работник высшего профессионального образования, г. Владивосток;

**Хёршген Ханс**, д.н., профессор, ФОРАМ – Институт прикладного маркетинга, Университет  
Хоенхайм, г. Штутгарт, Германия;

**Шевченко Дмитрий Анатольевич**, д.э.н., профессор, Московский политехнический  
университет, почетный член Гильдии маркетологов (ГМ), эксперт рекламы Ассоциации  
Коммуникационных Агентств России (АКАР), г. Москва.

## УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ:

ООО «Агентство БиСиАй  
Маркетинг»

## РЕДАКЦИЯ:

Татьяна Попова (гл. редактор)  
Валерия Михалюк  
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.

Отпечатано в типографии

«АМА-Пресс» (г. Москва)

С января 2020 года подписка  
отменяется.

Журнал находится

в открытом доступе:

<https://bci-marketing.ru/>;

<https://elibrary.ru/>

[title\\_about.asp?id=8995;](https://elibrary.ru/title_about.asp?id=8995)

[https://cyberleninka.ru/journal/n/  
prakticheskiy-  
marketing?i=1053141](https://cyberleninka.ru/journal/n/prakticheskiy-marketing?i=1053141)

Материалы для публикации  
принимаются

только в электронном виде.

Перепечатка (в том числе

публикация в Интернете )

материалов только

с разрешения редакции.

**PRACTICAL MARKETING (Prakticheskiy marketing), No. 2, 2023****CONTENTS**

<b>R. Miftakhov</b> Prospective Directions of Small Business Marketing Strategies Efficiency Growth on the Basis of Systemic Digital Transformation and Integration .....	9
<b>V. Bondarenko, N. Przhedetskaya, T. Razinkova</b> Activating Stable Behavior and Foodsharing Initiatives in the Implementation of Marketing Strategy for Sustainable Development in the Region .....	20
<b>D. Khlebovich, I. Kordina</b> Decision on Specialized Marketplace Participation: Qualitative Research Experience the Seller's Impact Factors .....	30
<b>B. Tokarev, R. Tokarev, B. Rossikhin</b> Developing a Platform for Assessing Market Strategies for Patent Portfolio Management .....	36
<b>E. Kmet, A. Petropavlovskaya</b> Improving Contextual Advertising Planning Based on Hypothesis Testing .....	47

FOUNDER AND PUBLISHER:  
"Agency BCI Marketing" Ltd.

**Tatyana Popova (chief editor)**  
**Valeria Mikhailuk**  
**Michael Kraevskiy**

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

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

**EDITORIAL BOARD**

**Bondarenko Victoria Andreevna**, Doctor of Economics, associate Professor, Head of Marketing and Advertising Department, Rostov state University of Economics (RINH), Rostov-on-Don, Russia;

**Galitsky Efim Borisovich**, Candidate of Economics, chief of Laboratory of the analysis of data of Public Opinion Fund, associate professor in Marketing Department Faculty of Management of Higher School of Economics, National Research University; Moscow, Russia;

**Gvozdenko Alexandra Nikolaevna**, Candidate of Economics, Director of Non-State Retirement Fund "Social Development"; Lipetsk, Russia;

**Draganov Mihail**, PhD, Associate Professor at Technical University. Faculty of Management, Sofia, Bulgaria;

**Kaluzhskiy Mikhail Leonidovich**, Candidate of Philosophy, Director of Russian Regional Fund "Fund of Regional Strategy of Development"; Omsk, Russia;

**Krasyuk Irina Anatolyevna**, Doctor of Economics, Professor, Deputy Director of "Higher School of domestic and foreign trade", the Institute of Industrial Management, Economy and Trade, Saint Petersburg State Polytechnic University, Honorary worker of higher education, Saint-Petersburg, Russia;

**Makarov Alexander Mikhaylovich**, Doctor of Economics, Professor, Distinguished Economist of Udmurt Republic, Vice-Rector for Research and Strategic Development Programs, Udmurt State University, Izhevsk, Russia;

**Nikishkin Valery Viktorovich**, Doctor of Economics, Professor, Director of Educational and scientific center for retraining and professional development of higher school employees (Plekhanov Russian University of Economics); Moscow, Russia;

**Njavro Djuro**, PhD, Dean and Founder of Zagreb School of Economy and Management (ZShEM); Zagreb, Croatia;

**Platonova Natalya Alexeevna**, Doctor of Economics, Professor, Vice-Rector for Researches of Russian State University of Tourism and Services; Moscow, Russia;

**Romanova Irina Matveevna**, Doctor of Economics, Professor, Head of Marketing, Commerce and Logistics Department of Economics and Management School, Far Eastern Federal University, Honorary worker of higher professional education, Vladivostok, Russia;

**Hoerschgen Hans**, Doctor of Science, FORAM – Applied Marketing Institute, University of Hohenheim, Stuttgart, Germany;

**Shevchenko Dmitriy Anatolyevich**, Doctor of Economics, Professor, Moscow Polytechnic University, Honorary member of Guild of marketers (GM), expert on advertising in Association of Communication Agencies of Russia (ACAR); Moscow, Russia.

## ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РОСТА ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ МАЛОГО БИЗНЕСА НА ОСНОВЕ СИСТЕМНОЙ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ И ИНТЕГРАЦИИ



**Мифтахов Руслан Толгатович,**

соискатель кафедры менеджмента и маркетинга, Белгородский государственный национальный исследовательский университет; 308015, г. Белгород, Россия, ул. Победы, д. 85  
mrt\_science@mail.ru

Актуальность темы научной статьи обоснована системным снижением масштабов деятельности и конкурентоспособности малых предпринимательских структур на локальных, региональных и национальном рынке в различных видах экономической деятельности на фоне наличия и возможности реализации потенциала роста эффективности, заложенного в функциональной цифровой трансформации маркетинговых стратегий. Институциональный аспект разработки, реализации и оценки эффективности маркетинговых стратегий на предприятиях малого бизнеса различных типов характеризуется начальным уровнем научных исследований, связанным с именованнием целевых маркетинговых профилей и источников конкурентоспособности, которые нуждаются в системном рассмотрении, углублении и усовершенствовании. В системе форм и методов стратегического маркетинга особое значение приобретают маркетинговые инструменты сопровождения и продвижения новых бизнес-моделей на базе интернет-технологий при сетевой готовности предприятий к модернизации традиционных систем дистрибуции в интегрированные структуры с учетом сопутствующих рисков. Важным при этом становится выявление предпосылок и барьеров развития маркетинга малых предприятий, системная цифровая трансформация их маркетинговых стратегий, разработка комплекса мероприятий по рыночному позиционированию и продвижению выпускаемых продуктов и услуг.

**Ключевые слова:** цифровая трансформация экономики; маркетинговые стратегии; малое предпринимательство; интегрированные структуры бизнеса.

В работе автором был предложен подход к модернизации организационно-экономического обеспечения маркетинговой деятельности современных малых предприятий, который включил в себя следующие основные аспекты:

1. Элементы реализации маркетинговой стратегии малых предприятий различных типов (локальные, сателлиты, свободного развития).

2. Цели, задачи, ресурсы и ожидаемые результаты разработки и реализации корпоративной, маркетинговой и цифровой маркетинговой стратегии современного малого предприятия, ориентированного на свободное развитие.

3. Реализация стратегической маркетинговой функции малого предприятия свободного развития в аналоговом и цифровом формате: направления трансформации и интеграции.

4. Перспективные направления цифровой трансформации маркетинговой стратегии малого предприятия свободного развития и ее ожидаемые результаты.

5. Методический подход к оценке результативности цифровой маркетинговой стратегии малого предприятия.

Теоретической основой авторского подхода стала фундаментальная разработка ученых кафедры маркетинга РЭУ им. Г.В. Плеханова, позволяющая классифицировать маркетинговые профили малых предприятий различных видов [1]. Классификация элементов, обеспечивающих комплексную реализацию маркетинговой стратегии малых предприятий различных типов, представлена в *таблице 1* [1, 3].

Как видно из представленной разработки, содержание маркетинговых стратегий малых предприятий различных типов (класси-

фикация типов малых предприятий предложена Р.Р. Сидорчуком [2]) характеризуется существенной дифференциацией, обоснованной составом целевых клиентских групп, особенностями их потребностей и конфигурацией базовых детерминантов системы маркетинга целевых рынков.

Отметим, что наибольшим потенциалом развития, не ограниченными рамками локального рынка или параметрами закупок базового (корпоративного) клиента характеризуются малые предприятия свободного развития, способные к реализации маркетинговых стратегий в пределах традиционных и цифровых рынков национального и международного рынков на основе современных функциональных цифровых технологий (маркетинга, продаж, логистики, виртуального управления международным производственным процессом и т.д.) Однако

Элементы реализации маркетинговой стратегии малых предприятий различных типов \*

Элементы реализации маркетинговой стратегии малых предприятий различных типов	Тип маркетингового профиля малого предприятия		
	Локальные (B2C)	Сателлиты (B2B)	Свободного развития (B2B, B2C, B2G)
1	2	3	4
1. Анализ потребностей и определение базового рынка	Универсальные и локальные потребительские предпочтения, оказывающие существенное влияние на потребительское поведение, процесс потребительского выбора, покупку и послепродажные процессы	Потребительский профиль базового (корпоративного) клиента и проактивная опережающая модель формирования и донесения потребительской ценности	Выявление наиболее приоритетных рынков с позиций маржинальности / интенсивности конкуренции и формирование системы целевых рынков, в том числе в цифровой среде
2. Сегментация рынка			
2.1. Макросегментация	Локальные детерминанты состава и структуры потребителей локального рынка, их запросов, текущего предложения и уровня удовлетворенности, актуальные и перспективные направления роста потребительской ценности в локальном масштабе (тактические маркетинговые решения)	Состав и структура масштабов потребительской активности, запросов, нужд, потребностей и уровня их удовлетворения у базового клиента (группы базовых клиентов) отраслевой или межотраслевой специализации и масштаба деятельности	Глобальные детерминанты и перспективные потребности носителей платежеспособности локальных, региональных, национального и международных рынков, возможность реализации маркетинговой роли интегратора между рынками различного масштаба и в пределах систем маркетинга отдельных рынков
2.2. Микросегментация	Сегментация локальных потребителей (физических лиц) по географическим, демографическим, геодемографическим, психологическим и прочим факторам	Сегментация базовых (корпоративных) клиентов по отраслевому признаку, признаку участия в стратегических группах и вертикально интегрированных цепочках создания ценности, формату отбора поставщиков и т.д.	Смешанная сегментация на базе географических, потребительских / отраслевых факторов, цифровой зрелости и опыта совершения покупок в цифровой среде
3. Анализ привлекательности рынка			
3.1. Потенциал рынка	Формирование прогноза продаж на основе определения общего масштаба локального рынка, долей предприятий – конкурентов и лояльности потребительской базы	Формирование прогноза продаж на основе истории покупок / продаж базовому клиенту, программ и инициатив его развития, а также особенностей внутренней закупочной технологии	Формирование прогноза продаж на основе аналоговых и цифровых маркетинговых исследований опыта межрегиональной / международной потребительской активности, маркетинговых и товарных инноваций глобального масштаба, активности потребительских сообществ (консьюмеризм, адвокация бренда и т.д.)
3.2. Жизненный цикл	Ограничен локальными границами и может быть определен с достаточным уровнем точности	Определен текущей деятельностью и перспективами ее динамики базового заказчика, может быть определен с определенным уровнем риска	Определен множеством факторов маркетинговой активности и потребительского поведения субъектов международных, национального, региональных и локальных рынков, характеризуется значительным уровнем неопределенности (но и значительными маркетинговыми шансами)
4. Анализ конкурентоспособности			
4.1. Конкурентные преимущества	Локального (тактического) характера, связанные с элементами комплекса маркетинга, прежде всего месторасположением	Стратегического характера, связанные с информационной эффективностью маркетинговой стратегии по отношению к базовому (корпоративному) заказчику	Преимущества в скорости диффузии инноваций между рынками различного масштаба

оборотной стороной маркетинговых возможностей реализации этих шансов является высокий уровень неопределенности и отсутствие устойчивости в формировании клиентской базы (характерные для малых предприятий локального типа и сателлитов). В то же время целевое использование комп-

лекса маркетингово-конкурентных стратегий (стратегия скорости диффузии инноваций между рынками, стратегия «снятия сливок», стратегия концентрации), обеспеченное корпоративными цифровыми возможностями маркетингового характера может обеспечить предпосылки устойчивого

функционирования и взрывного роста масштабов деятельности, поддержанные потенциалом цифровой трансформации стратегических управленческих и маркетинговых процессов (табл. 2 [4]).

Детализация основных параметров корпоративной, маркетинговой и цифровой маркетинговой

Таблица 1 (Окончание)

1	2	3	4
4.2. Устойчивость	Локальная, прямо связана с динамикой, факторами и тенденциями функционирования локального рынка и активностью субъектов локальной системы маркетинга	Локальная, прямо связана с динамикой, факторами и тенденциями функционирования базового (корпоративного) заказчика и активностью субъектов его конкурентного окружения и маркетинговой среды	Слабо формализуемая, ситуационная, формируемая за счет реализации конкурентных преимуществ инновационного типа и сопровождения процессов и явлений технологических скачков / сдвигов / революции
5. Выбор стратегии развития	На основе сопоставления динамики рынка, наличия и возможности реализации собственного потенциала и потенциалов предприятий-конкурентов	На основе сопоставления динамики и планов развития базового (корпоративного) заказчика, наличия и возможности реализации собственного потенциала и потенциалов предприятий-конкурентов	Стратегия «снятия сливок», стратегия концентрации (формирование и удержание уникальных конкурентных преимуществ временного и постоянного характера)

\* Дополнено автором на основе процесса стратегического маркетинга Ж.-Ж.Ламбена [3] и классификации маркетинговых профилей малых предприятий кафедры маркетинга РЭУ им. Г.В. Плеханова [1].

Таблица 2

Цели, задачи, ресурсы и ожидаемые результаты разработки и реализации корпоративной, маркетинговой и цифровой маркетинговой стратегии современного малого предприятия, ориентированного на свободное развитие \*

Характеристики стратегического выбора	Стратегии малого предприятия свободного развития		
	Корпоративная	Маркетинговая	Цифровая маркетинговая
Цель	Выживание, устойчивость, рост	Формирование потока потребительских транзакций в масштабе, достаточном для обеспечения безубыточности, устойчивой экономической эффективности и реализации резервов роста масштабов и маржинальности коммерческой деятельности	Формирование цифрового потока потребительских транзакций в масштабе, достаточном для обеспечения безубыточности, целевой экономической эффективности цифрового направления коммерческой деятельности его маржинальности в сравнении с аналоговым направлением и средними корпоративными метриками
Задачи	«Миссия и ее иерархия, стратегические возможности и потенциал, инновации, текущие усовершенствования»	«Рыночная стратегия, маркетинг-менеджмент», целевой уровень продаж и маркетинговых метрик их формирования (отклик, трафик, конверсия, чек), конкурентная устойчивость[4]	1. Поточковая ориентация маркетинговой функции на процесс создания и донесения потребительской ценности. 2. Формирование и развитие интерактивного взаимодействия с целевыми клиентскими группами. 3. Вовлечение клиентов в процессы адвокации бренда и диверсификация их маркетинговых ролей (потребитель – партнер – инвестор)
Ресурсы	Внутренние и внешние ресурсы, доступные для привлечения и использования в составе корпоративной производственной и маркетинговой функции	Уникальное предложение ценности, стратегические, операционные и тактические возможности его позиционирования и продвижения, аналоговые инструменты и методы комплекса маркетинга и коммуникаций	Уникальное предложение ценности и его добавленные (цифровые) атрибуты, цифровые медиаканалы и инструменты его позиционирования и продвижения, социальные сети и цифровые потребительские сообщества, отраслевые цифровые маркетинговые ресурсы, электронная торговля и сервисы
Результаты	Уровень комплексной реализации миссии корпоративной структуры с учетом социально-этичных ограничений	Транспарентный поток потребительских транзакций, идентифицированный по структуре лояльных, рациональных и иррациональных потребителей, масштабах их потребительской активности и маржинальности	Дополнительный поток цифровых потребительских транзакций, увеличивающий аналоговые операционные результаты малого предприятия

\* Дополнено автором на основе классификации маркетинговых профилей малых предприятий кафедры маркетинга РЭУ им. Г.В. Плеханова [1].

стратегий малого предприятия, ориентированного на свободное развитие указывает на базовое значение маркетинговой деятельности в части формирования потока клиентов и реализации их потребительского потенциала как основы операционного результата малого предприятия свободно-го развития. Цифровая маркетинговая стратегия как компонент функциональной маркетинговой стратегии в данной разработке предполагает последовательную реализацию корпоративных и маркетинговых целей и задач предприятия в цифровой среде целевых рынков, ориентирована на реализацию конкретного вклада в реализацию корпоративной миссии с учетом необходимости соблюдения социально-этичных рамок и ограничений в реализации маркетинговой функции.

При этом наиболее эффективным сценарием цифровой трансформации маркетинговой стратегии малого предприятия свободного развития мы считаем интегрированное развитие традицион-

ного и цифрового направлений, способных обеспечить синергетический эффект в реализации комплекса основных направлений деятельности и способствовать получению общекорпоративных маркетинговых, операционных и финансовых результатов (*рис.*)

Подчеркнем, что мы не рассматриваем сценарий полной виртуализации деятельности малых предприятий свободного развития, которые, на наш взгляд, вполне актуальны в системах маркетинга потребительских и корпоративных рынков товаров и услуг, ориентируемся на гармоничное цифровое развитие и рост конкурентоспособности малых предпринимательских структур за счет обоснованной экономии функциональных маркетинговых расходов и роста масштабов и результативности маркетинговых взаимодействий в цифровом формате.

К числу наиболее перспективных направлений цифровой трансформации маркетинговой функции малого предприятия свободного развития мы отнесли сферу

маркетинговых исследований, перспективы цифровизации корпоративных маркетинговых информационных систем и создания экосистем цифровых информационно-коммуникационных сервисов, процессы и процедуры стратегического маркетингового планирования, возможности оптимизации организационных структур маркетинга и реализации корпоративной маркетинговой функции малого предприятия в децентрализованном формате, тактические маркетинговые возможности, а также сферу маркетинга персонала малого предприятия (*табл. 3*)

При этом необходимо отметить, что процесс цифровизации маркетинговой функции и стратегий малых предприятий свободного развития предпочтительно организовать на стадии проектирования бизнес-модели корпоративной структуры, включив его в число основных процессов функционирования и развития предприятия малого бизнеса. Альтернативный проектно-инициативный подход,

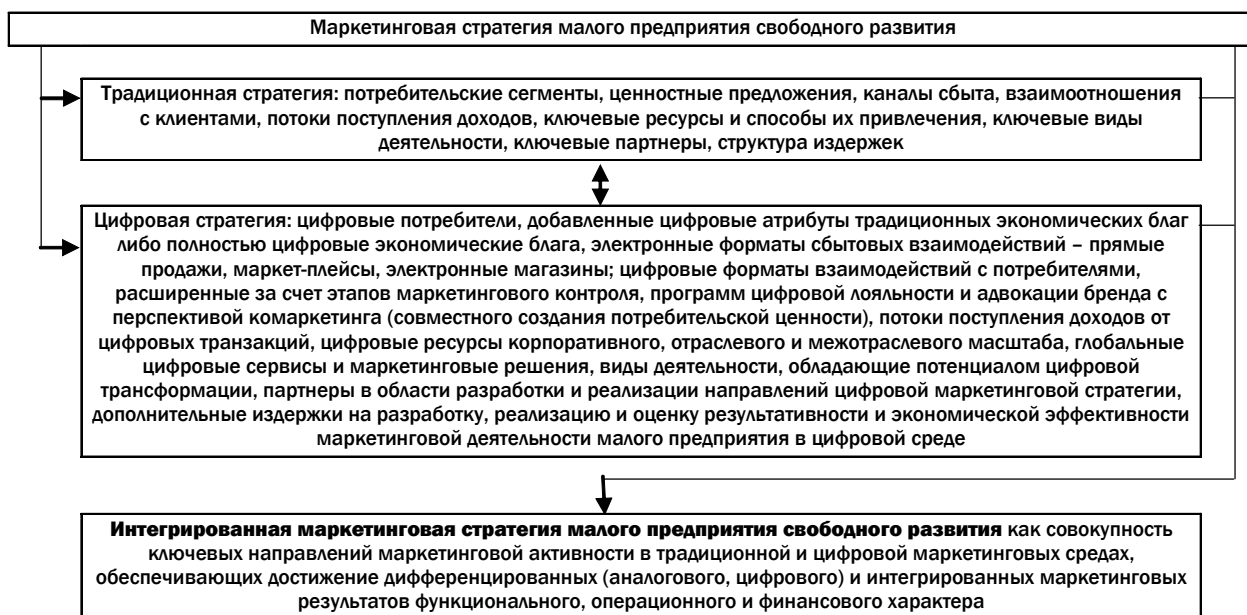


Рис. Реализация стратегической маркетинговой функции малого предприятия свободного развития в аналоговом и цифровом формате: направления трансформации и интеграции (дополнено автором на основе разработки А. Остервальда и И. Пинье [5], определения маркетинговой стратегии кафедры маркетинга РЭУ им. Г.В. Плеханова [1])

ориентированный на непрерывные мелкие улучшения функциональности маркетинговой стратегии и тактики малого предприятия, на наш взгляд, представляется менее эффективным из-за снижения скорости обновления, которая для предприятий свободного развития представляет стратегическое конкурентное преимущество и основу процесса создания и продвижения потребительской ценности.

Реализация цифровой маркетинговой стратегии малого предприятия свободного развития на этапе инжиниринга бизнес-модели позволяет полностью или частично реализовать авторский методический подход к оценке ее

результативности, учитывающий усложнение этапов формирования клиентского опыта в цифровой маркетинговой среде, отмеченное и охарактеризованное Ф. Котлером [6] (табл. 4).

Настройка и конфигурация корпоративной маркетинговой информационной системы малого предприятия свободного развития с использованием предлагаемых новаций позволят более точно отслеживать траектории формирования и точки бифуркации в развитии клиентского опыта, ориентированы на фиксацию маркетинговых импульсов на этапах задания вопросов и адвокации бренда, позволяют формировать содержательную маркетинговую анали-

тику в части состава и структуры продаж (всего, в традиционном и цифровом форматах), а также их маржинальности.

Подводя итог сказанному, подчеркнем необходимость системного и научно обоснованного подхода к процессам разработки, реализации и оценки результативности и экономической эффективности цифровых маркетинговых стратегий современных предприятий малого бизнеса. Реализация цифрового маркетингово-конкурентного потенциала малых предприятий свободного развития возможна и целесообразна за пределами ограниченной локации базирования или базового корпоративного клиента,

Таблица 3

Перспективные направления цифровой трансформации маркетинговой стратегии малого предприятия свободного развития (уточнено автором)

Перспективное направление цифровой трансформации маркетинговой функции МП СР	Содержание и ожидаемый результат цифровой трансформации маркетинговой функции МП СР
Маркетинговые исследования	Реализация исследовательской функции в непрерывном формате на основе малобюджетных цифровых исследовательских инструментов и технологий (система обратной связи, цифровая панель потребителей, участие в отраслевых исследовательских панелях при условии получения возможности пользования аналитической информацией, контекстный каталогизатор, цифровой архив корпоративной исследовательской информации и проектов)
Маркетинговая информационная система	Цифровая фиксация состава и структуры потребительских импульсов и инициатив («осведомленность – привлекательность – вопрос – действие – адвокация» [6]. Реализация потребительских импульсов в формате проектов, реализованных в составе корпоративного облачного сервиса. Отработка каждого потребительского импульса и вовлечение каждого клиента в процесс ко-маркетинга. Цифровой потребительский идентификатор и потребительская история. Цифровой оперативный репорт и аналитический отчет по итогам операционного периода
Цифровые информационные сервисы	Цифровые решения, обеспечивающие прием, идентификацию и реализацию потребительского импульса в цифровой среде
Стратегическое маркетинговое планирование	Разработка и контроль реализации плана цифровой маркетинговой стратегии по основным показателям затрат, реализованных активностей и полученных результатов. Разработка, реализация и оценка эффективности цифровой программы потребительской лояльности
Организационная структура маркетинга	Вовлечение всех сотрудников малого предприятия свободного развития в реализацию децентрализованной маркетинговой функции и фиксация их маркетинговой активности внешнего и внутреннего характера с использованием ресурсов цифровой МИС. Доступность и непрерывное внутреннее взаимодействие с функциональным специалистом по маркетингу. Удаленное непрерывное взаимодействие с консультантами и специалистами, осуществляющими трудовую деятельность в удаленном режиме.
Комплекс маркетинга	Разработка и бенчмаркинг уникального торгового предложения и системы реализации потребительских импульсов в цифровой среде. Цифровая система маркетинговых коммуникаций и взаимодействий с учетом специфики цифрового потребительского цикла. Цифровое ценообразование и многокритериальная оптимизация ценовых предложений с учетом факторов потребительского поведения, конкурентной среды, потребительской активности в сделке. Цифровой контроль за доставкой материального экономического блага при удаленной покупке. Процедуры и корпоративный архив цифрового маркетингового контроля удовлетворенности.
Персонал предприятия	Личный цифровой аккаунт, описывающий операционную и маркетинговую активность сотрудника. Цифровые каналы внутренних коммуникаций. Внутренние маркетинговые проекты

Таблица 4

Методический подход к оценке результативности цифровой маркетинговой стратегии малого предприятия (дополнено автором на основе визуализации цифрового клиентского опыта Ф. Котлера [6] и показателя конкурентной устойчивости предприятия В.А. Беспалько [4])

Базовые этапы цифрового клиентского опыта (Ф. Котлер)	Показатели / метрики эффективности цифровой маркетинговой стратегии малого предприятия (уточнено автором)
1	2
Осведомленность	1. Вспоминание (top of mind, second mind), узнавание, опыт покупки, вспоминание (на основе электронных исследовательских панелей и мероприятий)
Привлекательность	1. Оценка состава и качества потребительской ценности по методике семантического дифференциала 2. Динамический ряд предложения ценности в пределах рынка (на основе электронных исследовательских панелей и мероприятий)
Вопрос	1. Количество вопросов / обращений, зафиксированных в каналах электронных / аналоговых каналов коммуникаций малого предприятия за операционный цикл 2. Количество вопросов / обращений, доведенных до покупки
Действие	1. Количество клиентов, осуществивших транзакции в электронном формате, ед. 2. Доля клиентов, осуществивших транзакции в электронном формате к общему количеству клиентов за период, % 3. Объем клиентских транзакций в электронном виде за период, ед. 4. Доля клиентских транзакций в электронном виде в общем количестве транзакций за период, % 5. Средний чек электронной клиентской транзакции, руб. 6. Сравнительная оценка средних электронной и аналоговой транзакций, % 7. Сравнительная оценка средних электронной и общей (средней) транзакции за период, % 8. Удельная маржинальность электронной клиентской транзакции, % 9. Сравнительная оценка удельной маржинальности электронной клиентской транзакции, %
Действие (окончание)	1. Сравнительная оценка удельной маржинальности электронной и общей (средней) транзакции за период, % 2. Обратная связь по результатам электронной транзакции
Адвокация	1. «Индекс потребительской лояльности NPS (Net promoter score)» 2. Опыт вовлечения потребителей в совместную деятельность 3. Количество позитивных отзывов, зафиксированных в электронных форматах коммуникаций в операционном цикле 4. Количество негативных отзывов, зафиксированных в электронных форматах коммуникаций в операционном цикле 5. Количество ответов на негативные отзывы, зафиксированные в электронных форматах коммуникаций в операционном цикле 6. Доля негативных отзывов, зафиксированных в электронных форматах коммуникаций в операционном цикле, на которые осуществлены ответы 7. Структура продаж по степени лояльности потребителей 8. Наличие / масштаб конкурентной устойчивости малого предприятия

однако требует существенной модернизации организационно-экономического обеспечения и применения современных цифровых методов, инструментов и методик, учитывающих цифровую трансформацию потребительских ро-

лей и возможностей целевых клиентских групп. Системная модернизация и рост цифровой зрелости в реализации корпоративной маркетинговой функции могут стать залогом роста конкурентоспособности малых предприятий

современного типа, получающих дополнительные возможности в реализации базового преимущества в скорости и маневре между отдельными системами маркетинга привлекательных рынков различного масштаба.

ИСТОЧНИКИ

1. Маркетинг: создание и донесение потребительской ценности / Под ред. Скоробогатых И.И., Сидорчука Р.Р., Андреева С.Н. М.: Инфра-М, 2023. 589 с.
2. Сидорчук Р.Р. Маркетинговое управление деловой активностью субъектов малого бизнеса: теоретико-методологический аспект. Автореф. дис. ... д-ра экон. наук. М., РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2013. 345 с.
3. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с франц. СПб.: Наука, 1996. 589 с.
4. Беспалько В.А. Стратегическое управление ценовой и не ценовой конкуренцией в промышленном маркетинге. Автореф. дис. ... д-ра экон. наук. Ростов-на-Дону, РГЭУ-РИНХ, 2020.
5. Остервальд А., Пинье И. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора. М.: Альпина Паблшер, 2013. 288 с.
6. Котлер Ф., Картаджайя Х., Сетиаван А. Маркетинг 4.0. Разворот от традиционного к цифровому: технологии продвижения в интернете. Пер. с англ. М. Хорошиловой. М.: Эксмо, 2019. 224 с.



DOI: 10.24412/2071-3762-2023-2308-3-9

## **Prospective Directions of Small Business Marketing Strategies Efficiency Growth on the Basis of Systemic Digital Transformation and Integration**

**Miftakhov Ruslan Tolgatovich**

Degree Candidate of Management and Marketing Department, Belgorod State National Research University; 85, Pobedy St., Belgorod, Russia, 308015 (mrt\_science@mail.ru)

The relevance of the scientific article is justified by the systematic decline in scale of activity and competitiveness of small entrepreneurial structures on local, regional and national markets in various kinds of economic activity on the background of availability and possibility of realization of efficiency growth potential inherent in the functional digital transformation of marketing strategies. The institutional aspect of development, implementation and evaluation of marketing strategies effectiveness in small businesses of various types is characterized by the initial level of scientific research related to naming the target marketing profiles and sources of competitiveness which need systematic consideration, deepening and improvement. Marketing tools of support and promotion of new business-models on the basis of internet-technologies become especially important in the system of forms and methods of strategic marketing when enterprises are network ready to modernize traditional distribution systems into integrated structures taking into account related risks. In this case it is important to identify the prerequisites and barriers to the marketing development of small businesses, a systematic digital transformation of their marketing strategies, development of complex activities on market positioning and promotion of products and services.

**Keywords:** digital transformation of economy; marketing strategies; small business; integrated business structures.

### REFERENCES

1. *Marketing: Creation and Delivery of Consumer Value*. [Edited by Skorobogatykh I.I., Sidorchuk R.R., Andreyev S.N.] Moscow: Infra-M Publ., 2023, 589 p.
2. Sidorchuk, R. R. (2013) *Marketing Management of Business Activity of Small Business Entities: Theoretical and Methodological Aspect*. Abstract of Doctoral Thesis in Economics. Moscow, Plekhanov Russian University of Economics, 2013, 345p.
3. Lambin, J.-J. (1996) *Strategic Marketing. A European Perspective*. [Translated from French]. Moscow: Nauka Publ., 1996, 589p.
4. Bepalko, V. A. (2020) *Strategic Management of Price and Non-price Competition in Industrial Marketing*. Abstract of Doctoral Thesis in Economics. Rostov-on-Don, RSUE – RINH, 2020.
5. Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2013) *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Moscow: Alpina Publisher, 2013, 288 p.
6. Kotler, Ph.; Kartajaya, H.; Setiawan, I (2019) *Marketing 4.0. Moving from Traditional to Digital: Technologies of Promotion on the Internet*. [Translated from English by M. Khoroshilova]. Moscow: Eksmo Publ., 2019, 224 p.

## АКТИВИЗАЦИЯ ОТВЕТСТВЕННОГО ПОВЕДЕНИЯ И ФУДШЕРИНГОВЫХ ИНИЦИАТИВ В РЕАЛИЗАЦИИ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ В РЕГИОНЕ



**Бондаренко Виктория Андреевна,**

д.э.н., доцент, зав.кафедрой маркетинга и рекламы ФГБОУ ВО «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»; 244002, Ростов-на-Дону, Россия, ул. Б. Садовая, 69  
b14v@yandex.ru



**Пржедецкая Наталья Витовна,**

д.э.н., доцент, профессор кафедры экономической теории ФГБОУ ВО «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»; 244002, Ростов-на-Дону, Россия, ул. Б. Садовая, 69  
nvpr@bk.ru



**Разинкова Тамара Ильинична,**

аспирант кафедры маркетинга и рекламы ФГБОУ ВО «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»; 244002, Ростов-на-Дону, Россия, ул. Б. Садовая, 69  
tamara.razinkova@mail.ru

В статье исследуется значение ответственного поведения населения и его ролевого участия в планировании и реализации маркетинговой стратегии устойчивого развития региона. Осуществлено аналитическое сопоставление результатов эмпирических исследований, характеризующих мотивацию ответственного поведения населения и паттерны устойчивого потребления, с материалами собственного исследования о готовности осуществлять ответственное поведение и участвовать в фудшеринговых инициативах. Сделаны выводы о необходимости упрочнения взаимодействия с университетами и общественными организациями для активизации участия населения в шеринговых проектах, упрочнения устойчивого его поведения для запроса на соответствующие преобразования в регионе на идейной платформе маркетинга устойчивого развития.

**Ключевые слова:** ответственное поведение; устойчивое поведение; исследование; фудшеринг; маркетинговая стратегия устойчивого развития; население.

### ВВЕДЕНИЕ

Ответственное поведение населения в настоящее время представляется крайне желательным, поскольку от формируемых им запросов, предъявления спроса на определенные товары и услуги зависит социальная ориентация в поведении товаропроизводителей. Для регионов, опирающихся на идейные решения в рамках территориального маркетинга [1], выстраивающих маркетинговую стратегию устойчивого развития (исходя из превалирования маркетинга устойчивости,

устойчивого развития в обеспечении положительных преобразований региональной экономики), следует привлекать к этому процессу как деловое, так и местное сообщество.

Можно считать, что своего рода маркером ответственного поведения населения является его готовность участвовать и/или поддерживать шеринговые проекты (включая фудшеринг), поскольку это предполагает вовлеченность местного сообщества в преобразование места своего обитания. Вовлеченное население формиру-

ет запрос на социально ответственное поведение бизнеса, что в свою очередь способствует развитию фудшеринговой культуры [2]. Однако, для успешного осуществления маркетинговой стратегии устойчивого развития в регионе необходима поддержка, принятие устойчивых инициатив со стороны населения, что предполагает более широкий взгляд на демонстрацию ответственного поведения, которое шире, чем простое участие в шеринговых проектах.

Указанные обстоятельства актуализируют рассмотрение

теоретических положений, характеризующих устойчивое поведение потребителей, а также анализ и сопоставление результатов вторичных маркетинговых исследований с полученными нами результатами для понимания текущей вовлеченности населения в устойчивое поведение, фудшеринговые инициативы и учет этих результатов в планировании маркетинговой стратегии устойчивого развития региона.

### ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Характеризуя теоретические аспекты, отметим, что, например, Котлер Ф. относит ответственное поведение к одному из ключевых параметров устойчивого развития территории, то есть одному из ключевых элементов в реализации соответствующей маркетинговой стратегии [3]. Само ответственное поведение граждан, местного и делового сообщества представляет собой ответ на вызовы в экономическом развитии, экологическом и социальном благополучии. Котлер Ф. выделяет пять основных мотивов, подталкивающих граждан к ответственному поведению (рис. 1) [4]. Он отождествляет эти мотивы с принадлежностью к определенным стилям жизни.

Мотив «упрощение жизни» касается желания снизить лишние, ненужные покупки в настоящее время и будущем. Это касается как продуктов питания, так и движимых и недвижимых объектов, например, транспорта или жилья, которые берутся в аренду.

Мотив «оценка личного времени» касается желания индивида освободить свое время на интересные вопросы, досуг, вместо осуществления череды требующих временных затрат приобретений.

Мотив «снижение нагрузки на ландшафт» связан с желанием

минимизировать как карбоновый след, так и другие загрязнители, что приводит к осознанному выбору товаров и сервисов, а также отказу от чрезмерного потребления.

Мотив «здоровое питание» проявляется, как правило, в нацеленности на ведение здорового образа жизни, приобретение натуральных, экологически чистых продуктов. Приверженцы такой идеологии могут склоняться к пище растительного происхождения, аргументируя это снижением нагрузки на окружающую среду за счет, например, минимизации парниковых газов. Главным аргументом в данном случае представляется желание снизить общую нагрузку на окружающую среду и сократить объем потребления с учетом уплаты ценовой премии за экологичность.

Мотивом «вторая жизнь» служит идеология, в основе которой лежит желание эксплуатации вещей, которые уже не используются по своему основному профилю. Например, автомобильные шины могут быть применимы как изгородь для клумб, декоративный материал для украшения пространства или спортивный снаряд на уличной площадке. В рамках таких ориентиров потребители исходят из необходимости использования качественных материалов, позволяющих долго эксплуатировать изделие по основному направлению, иметь возмож-

ность его переделки, доделки и использования по другим вариантам предназначения.

Как видим, в данном случае само ответственное поведение при изложенной трактовке с одной стороны будет шире шерингового подхода, с другой стороны — все изложенные мотивы в явной или опосредованной форме содержат в себе установку на внедрение шеринговой модели эксплуатации продуктов.

В отмеченной связи интересным представляется приведение результатов эмпирических исследований, в рамках которых основные мотивы ответственного поведения, потенциальной готовности участвовать в построении шеринговой модели в российских условиях могут быть верно истолкованы при построении маркетинговой стратегии устойчивого регионального развития.

Такие исследователи, как Хмелькова Н., Кушнарева А., Перевозчиков К. еще в 2015 году отмечали рост социальной ответственности россиян, выбор ими продуктов (товаров и сервисов), исходя из ответственного поведения товаропроизводителей [5]. Вместе с тем, в 2020 году, согласно данным исследовательского центра «Рикардо» активно включенными в осознание, например, экологических проблем, было порядка 17% россиян, тогда как 57% считали эти вопросы значимыми,



Рис. 1. Мотивы ответственного поведения граждан, соотносимые со стилем жизни [4]

но не проявляли большой активности в данном вопросе, равно, как и в реализации устойчивого поведения\*. Мы полагаем, что положительная динамика в ответственном поведении у россиян присутствует, однако требуется комплекс усилий в вопросе масштабирования положительных изменений для проявления тренда устойчивого развития в регионах за счет включенности инициативного населения.

Ряд исследователей также приводят эмпирические данные относительно ответственного поведения россиян в настоящее время в расширенной трактовке, сконцентрировавшись на основных паттернах, которые определяют устойчивый вариант потребительского поведения и жизни в социуме. Их исследовательские данные характеризуют устойчивые паттерны по потреблению и образу жизни в г. Москве и мегаполисах в регионах [6]. Полученные результаты интересны тем, что их можно соотнести с основными мотивами, сформулированными Ф. Котлером в отношении устойчивого поведения потребителей. Так, например, одним из выделенных паттернов является желание *приобретать натуральные продукты у фермеров*, что, напрямую сочетается с мотивом «здоровое питание» и с нацеленностью на ведение здорового образа жизни. Данные по этому вопросу проиллюстрированы на *рисунке 2\*\**.

Согласно представленным данным можно заключить, что потребители в регионах, как в настоящее время, так и в будущей перспективе, в большей степени склон-

ны к приобретению фермерских продуктов. Очевидно, по той причине, что имеют большие возможности для этого ввиду близости к товаропроизводителю. В целом, желание приобретать «здоровые» продукты у производителя напрямую в настоящее время представляет собой отложенный тренд, поскольку о таком решении в перспективе заявили более 60% опрошенных из Москвы и Московской области и более 58% респондентов из регионов.

Другой тренд — на *ведение здорового образа жизни* (занятия спортом на регулярной основе, отказ от курения и спиртного, переход на здоровую пищу) также связан с мотивом правильного питания и с мотивом нахождения

времени «на жизнь», «на то, что действительно важно». Данные по нему приведены на *рисунке 3*.

Согласно приведенным результатам более 57% респондентов из регионов и почти 50% опрошенных из Москвы и Московской области уже ведут здоровый образ жизни, а 36,6 и 41,8%, соответственно, планируют такие изменения в своей жизни, что отразится, в том числе, на ответственном потреблении.

Значимым является такой потребительский паттерн, как участие в мероприятиях по *преобразованию места проживания*, который может сочетаться, например, с мотивом на снижение карбонового следа. Например, Ф. Котлер прямо отмечает, что

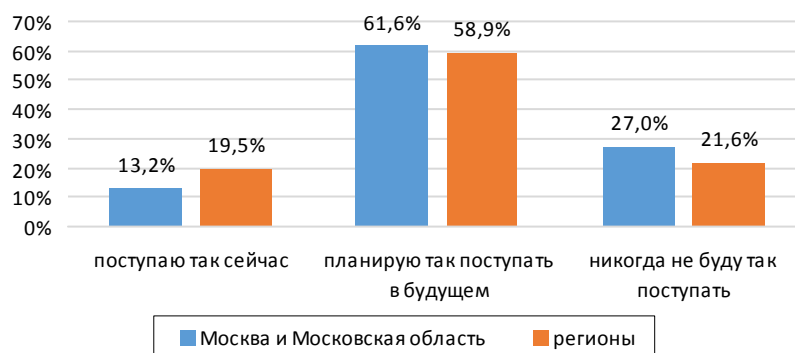


Рис. 2. Распределение ответов респондентов относительно приобретения натуральных продуктов напрямую у фермеров, %\*\*

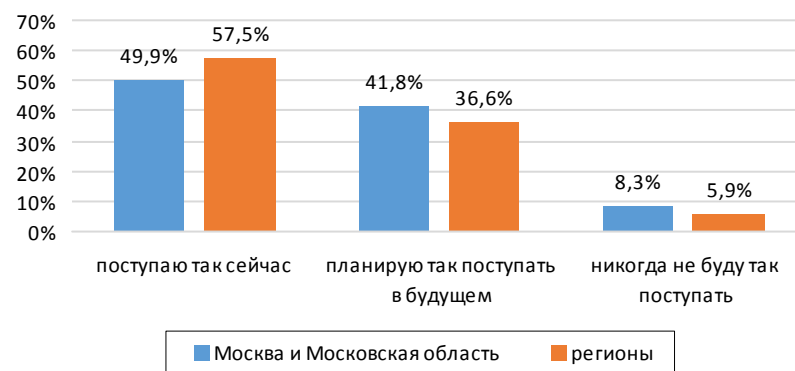


Рис. 3. Распределение ответов респондентов относительно ведения и/или намерения вести здоровый образ жизни, %\*\*

\* Исследование «Экологическая ответственность россиян 2020» (исследовательский центр «Рекадро») [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <http://www.ekologicheskaja-otvetstvennost-rossiiian.pdf> (дата обращения: 20.01.2023).

\*\* Рисунки 2–8 составлены на основании материалов источника: [6] (Лукина А.В., Мхитарян С.В., Невоструев П.Ю. Исследование ответственного потребления россиян: региональный аспект // Дружковский вестник. 2023. №1. С. 203–214).

этот мотив начинает превалировать в сознании современных покупателей, которые желают проявлять ответственное поведение в части нацеленности на учет социальных и экологических аспектов [4]. Результаты полученных ответов относительно активности участия в проектах по преобразованию среды собственного обитания приведены на *рисунке 4*.

В настоящее время активность в части преобразования места собственного проживания проявляют порядка 21,4% респондентов из Москвы и Московской области, а также 22,7% опрошенных из регионов. В будущем более 40% из столицы и Московской области планируют повысить свою активность в данной сфере и более 47% респондентов в регионах высказались подобным образом. Однако, почти 30% респондентов из регионов и более 38% из Москвы и области отметили, что не планируют активно участвовать в преобразованиях.

Мотив *снижения нагрузки на ландшафт*, участия в сокращении ресурсоемкости и минимизации расходов может быть отображен за счет готовности граждан принимать участие в сборе макулатуры и сдаче ее в переработку. Этот паттерн также был выделен в качестве одного из ключевых [6]. Так, в отношении готовности участвовать в акциях по сбору макулатуры и ее сдаче в пункты приема можно привести следующие данные (*рис. 5*).

Почти 30% респондентов из Москвы и Московской области и более 35% из регионов уже участвуют в сборе и сдаче макулатуры. Кроме того, почти 50% опрошенных выразили намерение участвовать в таких инициативах в будущем, что, в целом, говорит

о вовлечении в проблематику ответственного поведения. Также о следовании мотиву экономии ресурсов, снижения карбонового следа свидетельствует высказанная готовность ряда граждан использовать общественный транспорт вместо личного автомобиля (*рис. 6*).

Согласно полученным данным, в настоящее время порядка 60% опрошенных из Москвы и Москов-

ской области и 54% опрошенных из регионов готовы *использовать общественный транспорт вместо личного автомобиля*, что укладывается в мотив избегания лишних расходов, снижение карбонового следа и соотносится с принятием шеринговой модели, поскольку в перспективе речь может идти об аренде транспорта на нескольких потребителей. Порядка 20% респондентов в Москве и области не готовы в будущем

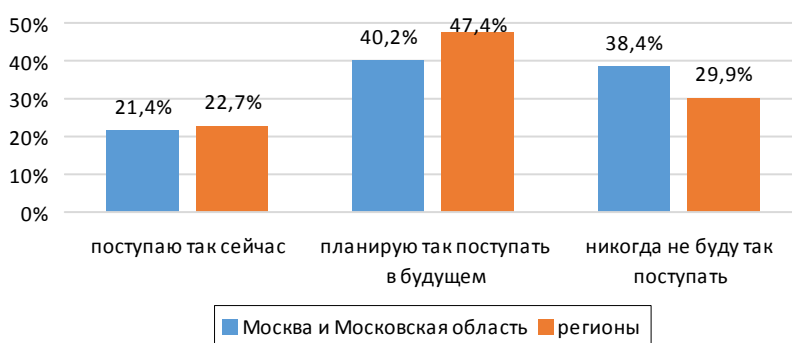


Рис. 4. Распределение ответов респондентов относительно участия / намерения участвовать в изменении среды обитания, %\*\*

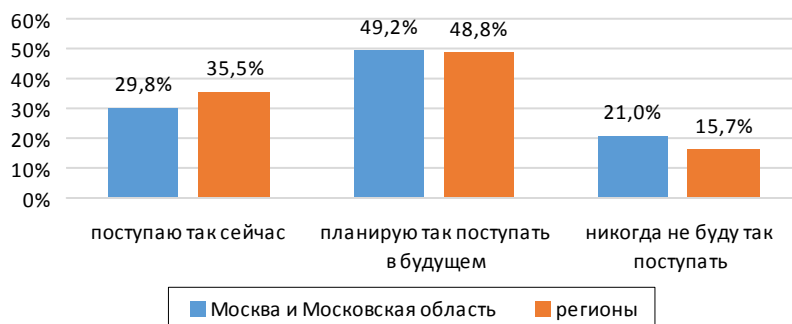


Рис. 5. Распределение ответов респондентов относительно участия / намерения участвовать в акциях по сбору макулатуры и ее сдаче в специальные пункты приема, %\*\*

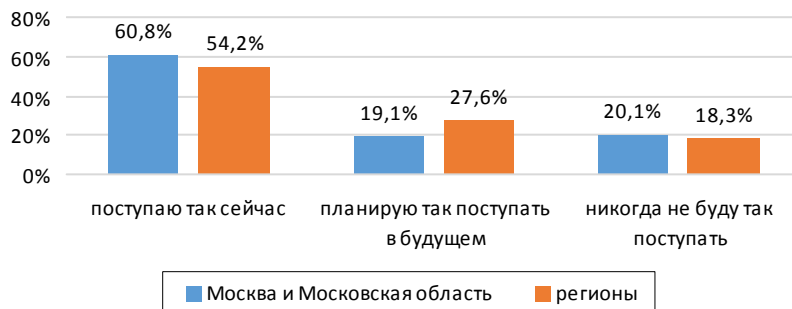


Рис. 6. Распределение ответов респондентов относительно использования общественного транспорта вместо личного автомобиля, %\*\*

выбрать общественный транспорт вместо личного автомобиля, оставшиеся 19% рассматривают такую возможность в будущем. В регионах к выбору такой модели поведения в будущем склоняются более 27% опрошенных и не готовы к таким решениям порядка 18% респондентов.

В части готовности *сортировать мусор* жители регионов и жители Москвы и Московской области демонстрируют следующие настроения (рис. 7).

Участие в раздельном сборе мусора свидетельствует о нацеленности на минимизацию вредного воздействия на ландшафт, то есть, мотиве, свидетельствующем об устойчивом поведении потребителей. Однако в настоящее время в данной практике участвуют немногим более 43% респондентов из Москвы и Московской области, а также 38,6% из регионов, что представляется нам недостаточным для того, чтобы говорить о глубокой вовлеченности населения в проблематику устойчивого развития. Положительным трендом можно считать выраженное желание участвовать в данном процессе 49% опрошенных из Москвы и Московской области и 53% респондентов из регионов.

Значимым представляется рассмотрение результата, полученного при анализе ответов на вопрос относительно принятия шеринговой модели потребления и *участия в шеринге* (рис. 8).

Согласно представленным данным, в шеринге участвуют порядка 28% опрошенных из Москвы и Московской области и 20% опрошенных из регионов. На перспективу приемлемость такого варианта потребления отметили 37,2 и 44,4% респондентов, соответ-

ственно. 35% опрошенных сказали, что не рассматривают для себя такой вариант развития событий. Мы полагаем, что все указанные паттерны, какие-то напрямую, а какие косвенно, свидетельствуют о потенциальной готовности населения участвовать в шеринговых инициативах, что значимо для решения задач устойчивого развития.

Несмотря на определенный интерес приведенных выше данных, мы считаем, что необходимо привести результаты собственного исследования для уточнения, как необходимых вопросов, так и верификации материалов, полученных ранее другими исследователями для того, чтобы учитывать полученные результаты при разработке маркетинговой стратегии устойчивого развития в регионе. Тренды будущего развития определяет молодежь, и от ее поведения, в том числе потребительско-

го, зависит возможность реализации устойчивого развития. Мы считаем целесообразным привести результаты проведенного нами маркетингового исследования в *молодежной среде* относительно понимания значения и следования осознанному поведению и участию / готовности *участия в шеринге*.

В марте – апреле 2023 года нами был проведен опрос, в котором приняли участие 148 студентов. У них мы уточняли их отношение к части сформулированных в представленных ранее исследованиях паттернах, характеризующих ответственное / устойчивое поведение. Так, в отношении приобретения или готовности в будущем приобретать фермерские продукты были получены следующие результаты (рис. 9).

Полагаем, что молодые люди в меньшей степени задумываются о вопросах питания, и поэтому приобретение фермерских продуктов

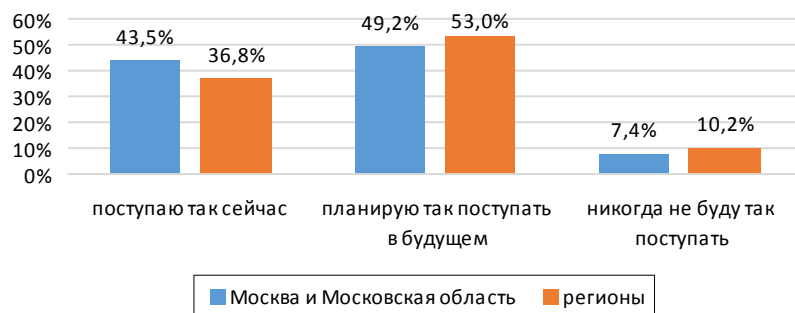


Рис. 7. Распределение ответов респондентов относительно участия / готовности участвовать в раздельном сборе мусора, %\*\*

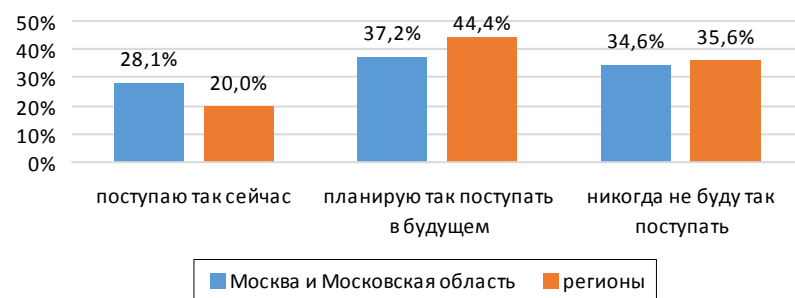


Рис. 8. Распределение ответов респондентов относительно участия / готовности участвовать в шеринге (аренде транспорта, техники и т.д.), %\*\*

на регулярной основе отмечает лишь половина опрошенных, тогда как 40% в настоящее время полагают, что не будут поступать таким образом.

В отношении паттерна ведения здорового образа жизни 40% опрошенных отметили, что проявляют ответственное поведение в данном ключе, а 44% планируют вести здоровый образ жизни в будущем (рис. 10).

В отношении текущего участия или готовности участвовать в мероприятиях по преобразованию собственной среды обитания (участие в инициативных группах, собраниях жильцов и т.д. по улучшению городской среды) молодые люди продемонстрировали некоторую пассивность, поскольку лишь 16% в текущий момент проявляют активную позицию и ответственное поведение в указанном направлении. Полагаем, что во многом молодые люди опираются на опыт и участие в инициативных группах своих старших родственников и не считают данное направление приоритетным для себя. Так, в настоящее время только 28% на будущее планируют принимать в этом участие (рис. 11).

В отношении участия в сборе макулатуры 24% опрошенных вовлечены в эту активность в настоящее время, а 56% выражают готовность участвовать в сборе макулатуры в будущем, что свидетельствует о проявлении тренда на устойчивое поведение (рис. 12).

В раздельном сборе мусора участвуют 20% опрошенных, а готовность далее участвовать в данном процессе высказывают 32%, что в совокупности составляет немногим больше 50% (рис. 13). Считаем, что такие данные обосновываются недостаточным погружением

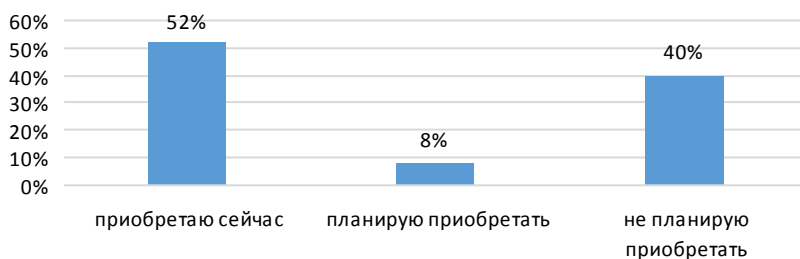


Рис. 9. Распределение ответов респондентов относительно приобретения или готовности приобрести фермерские продукты, %

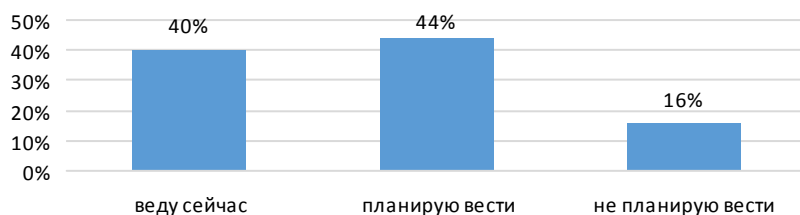


Рис. 10. Распределение ответов респондентов относительно ведения или готовности ведения здорового образа жизни, %

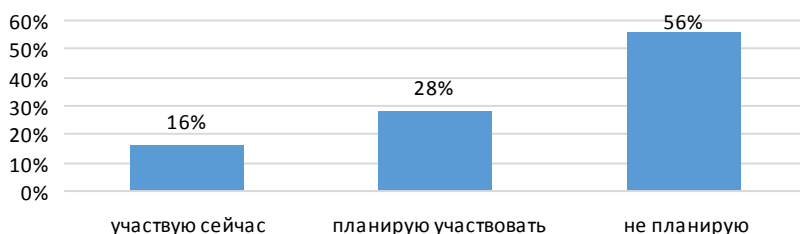


Рис. 11. Распределение ответов респондентов относительно участия или готовности участвовать в мероприятиях по преобразованию среды обитания, %

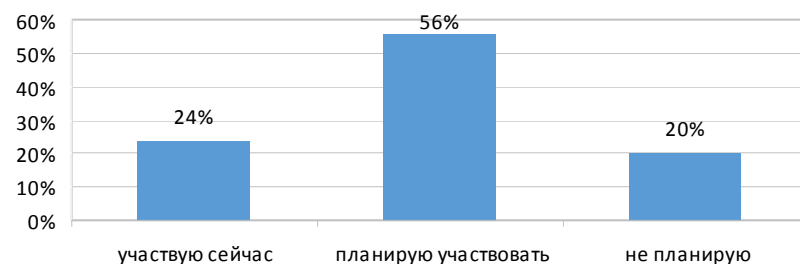


Рис. 12. Распределение ответов респондентов относительно участия или готовности участвовать в сборе макулатуры и сдаче ее в специальные пункты приема, %

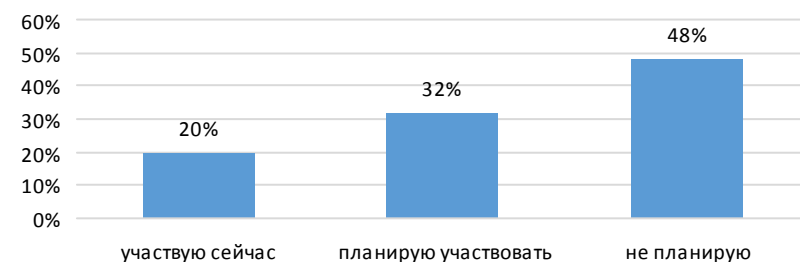


Рис. 13. Распределение ответов респондентов относительно участия или готовности участвовать в раздельном сборе мусора, %

молодежи в вопросы значимости раздельного сбора мусора, что актуализирует, например, участие высшей школы в вовлечении молодежи в данную активность.

В плане готовности на регулярной основе использовать общественный транспорт вместо личного автомобиля молодые люди в 44% случаев склоняются к такому решению и реализуют его. В планах у тех, кто не выразил данной готовности, нет желания вносить изменения в свое поведение. Получается, что 56% опрошенных не готовы переключиться на услуги общественного транспорта для снижения трафика в городе, экономии ресурсов, что также свидетельствует о неготовности потери привычного качества жизни. Мы предполагаем, что молодые люди в своей массе не владеют личным автомобилем и, скорее, пользуются машиной, которая есть в семье, либо услугами такси. В будущем, желают иметь свой личный транспорт и, по этой причине, не рассматривают в качестве желательной альтернативу использования общественного транспорта на регулярной основе (рис. 14).

Определенным, на наш взгляд, тревожным сигналом является отсутствие принятия шеринговой модели хозяйствования, которая представляется неотъемлемым атрибутом нацеленности на устойчивое развитие (рис. 15).

Получается, что в настоящий момент никто из опрошенных молодых людей не сообщил, что пользуется шерингом, и только 28% указали, что такой вариант потребления они считают для себя приемлемым и предполагают прибегать к нему в будущем. Однако 72% не рассматривают указанный вариант потребительского поведения желательный для себя в бу-

дущем. На наш взгляд, это также представляет собой определенный потенциальный резерв для просветительской и воспитательной работы, долженствующей изменить восприятие личного потребления, основанного, в том числе, на шеринге.

56% опрошенных пояснили, что они осознают роль шеринга в экономии ресурсов и следовании целям устойчивого развития (рис. 16). Тогда как 24% не считают, что шеринг представляет

собой значимый инструмент в данном отношении, а 20% опрошенных считают это неважным. Получается, что 44% не склонны проявлять в текущий момент паттерна устойчивого, ответственного поведения. 56% ответивших положительно принимают значение экономии ресурсов и снижения нагрузки на окружающую среду, но не выражают личной вовлеченности в проблему и готовности к ее решению за счет участия в шеринге.



Рис. 14. Распределение ответов респондентов относительно использования и готовности использовать общественный транспорт вместо личного автомобиля на регулярной основе, %

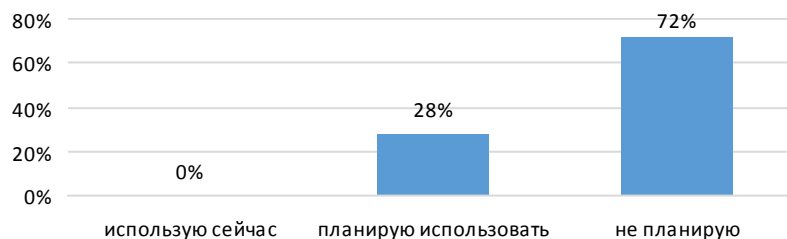


Рис. 15. Распределение ответов респондентов относительно участия и готовности участвовать в шеринге автомобиля, техники и т.д., %

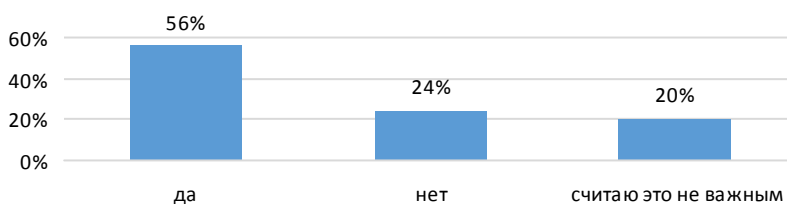


Рис. 16. Распределение ответов респондентов относительно осознания преимуществ шеринга для экономии ресурсов, целей устойчивого развития, %

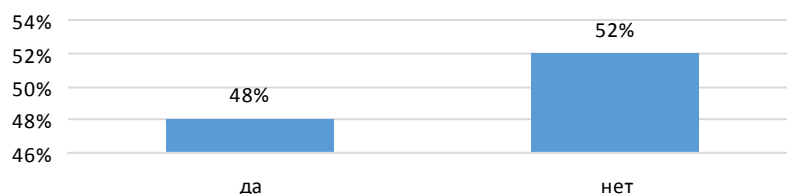


Рис. 17. Распределение ответов респондентов относительно осведомленности о шеринге продуктов питания, %



О шеринге продовольствия осведомленность выразили 48% респондентов, тогда как 52% не знают об этом явлении (рис. 17), что также актуализирует вопрос воспитательной, осведомительной, образовательной работы в указанном направлении.

При этом можно отметить, что 84% опрошенных знают о проблеме голода, как одном из глобальных вызовов, о проблеме некачественного питания социально незащищенных слоев населения. (рис. 18).

Полагаем, что оставшиеся 16% просто не интересовались данным вопросом и не задумывались о том, что указанная проблема является значимой, что также предполагает необходимость ознакомления с ситуацией и соответствующих усилий в просветительском и образовательном плане.

Интересным представляется то, что, выражая личную неготовность или слабую готовность участия в шеринге, опрошенные полагают, что целесообразно вовлекать бизнес в создание банков еды для осуществления проектов по ее распределению нуждающимся (рис. 19).

Как видим, доля опрошенных, полагающих, что бизнесу целесообразно участвовать в таких проектах, практически совпадает с долей тех, кто осознает проблему нехватки продовольствия для определенных слоев населения. В целом, прослеживается паттерн, в рамках которого гражданская позиция членов социума может быть идентифицирована как недостаточно активная, поскольку существующие проблемы должен решать кто-то другой (в данном случае, бизнес).

В плане участия в шеринге продовольствия и готовности участвовать в таких проектах утверди-

тельно ответили 16 и 36% опрошенных, соответственно. Примечательно, что респонденты сказали об отсутствии опыта шеринга техники, но вовлечены в данную модель поведения в части распределения продуктов питания (рис. 20).

Однако 48%, несмотря на осознание проблемы с нехваткой продовольствия и желание вовлекать

бизнес в разрешение этого вопроса, лично не готовы участвовать в шеринге продовольствия.

В целом, можно отметить слабую осведомленность опрошенных в части функционирующих фудшеринговых проектов (рис. 21).

Полагаем, что в случае надлежащей информационной работы в данном отношении ситуация изменится.

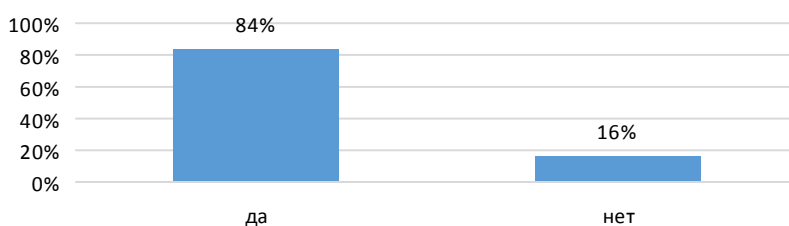


Рис. 18. Распределение ответов респондентов относительно осознания проблемы нехватки продуктов питания для незащищенных слоев населения значимой, %

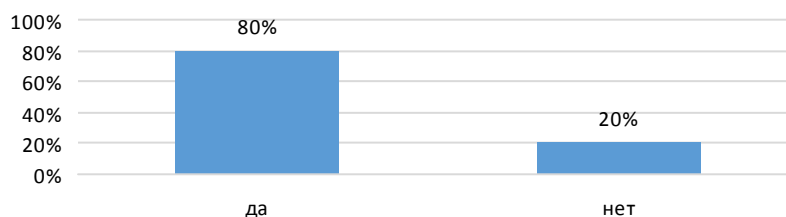


Рис. 19. Распределение ответов респондентов относительно осознания целесообразности вовлечения бизнеса в фудшеринговые проекты, %

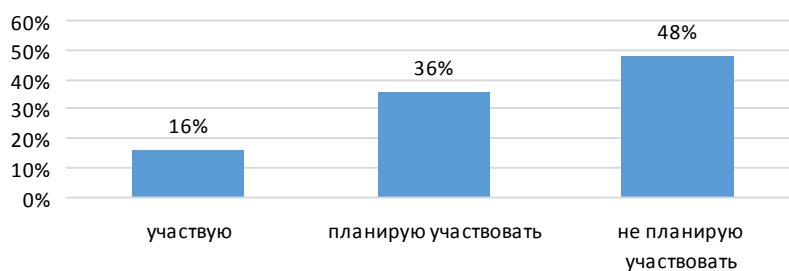


Рис. 20. Распределение ответов респондентов относительно участия и готовности участвовать в фудшеринговых проектах, %

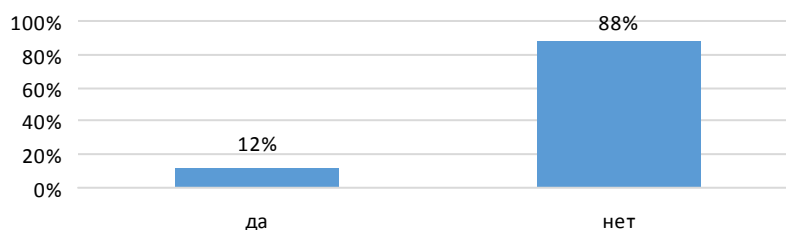


Рис. 21. Распределение ответов респондентов относительно знаний опыта использования фудшеринговых платформ на платной и бесплатной основе, %

В настоящее время 32% опрошенных считают приемлемым использовать фудшеринговые проекты на платной основе для оперативного распределения продовольствия (рис. 22).

Однако 92% респондентов полагают, что шеринговые проекты необходимо реализовывать на бесплатной основе (рис. 23).

Соответственно, ряд опрошенных предполагает возможность совмещения платной и бесплатной форм реализации таких проектов.

Также отметим, что в случае реализации подобных проектных решений, подавляющее большинство опрошенных высказывается за их осуществление на специализированной цифровой платформе для возможности оперативной работы (рис. 24).

При сопоставлении полученных результатов, можно отметить, что, в отличие от исследовательских данных из других источников, где в опросах участвовало в том числе и старшее поколение, молодежь в меньшей степени готова отказаться от личного комфорта, а также не готова участвовать в шеринге авто и техники, возможно, из-за отсутствия такого личного опыта и того, что необходимость экономии, например, личных финансов у студентов, полагающихся на старших родственников, еще в полной мере не проявилась. В остальном полученные ранее нами и другими исследователями результаты во многом коррелируют друг с другом. Они свидетельствуют о ряде положительных изменений, проявившихся и планируемых в плане демонстрации ответственного, устойчивого поведения представителей местного сообщества.

**ВЫВОДЫ**

Полученные данные демонстрируют недостаточную осведомленность о шеринге, в том числе продуктов питания. Это позволяет сделать вывод о необходимости осуществления в регионах информационной – воспитательной, образовательной работы, способствующей погружению в спектр целевых установок устойчивого развития. Мы считаем, что такая практика целесообразна для всех регионов, но, особенно она представляется востребованной для тех территорий, где приоритетным являются сельскохозяйственные производства, поскольку в них деловое сообщество может быть

активнее вовлечено во внедрение фудшеринговых платформ. Говоря о реализации маркетинговой стратегии устойчивого развития региона, поясним, что вовлечение местного сообщества в ответственное, устойчивое поведение должно стать ее обязательной составляющей.

Отообразим схематически механизм реализации маркетинговой стратегии устойчивого развития региона с учетом роста вовлеченности местного сообщества (рис. 25).

Полагаем, что приведенный выше пример является частным случаем реализации одной из инициатив, одного из значимых

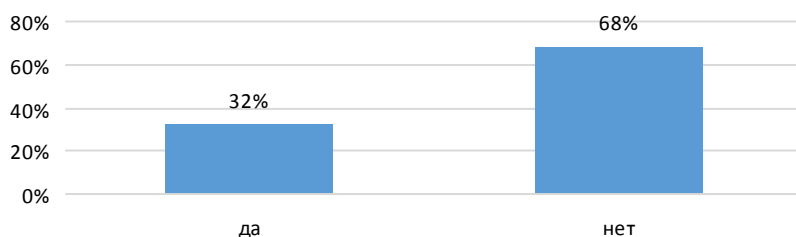


Рис. 22. Распределение ответов респондентов относительно целесообразности реализации фудшеринговых проектов на платной основе, %

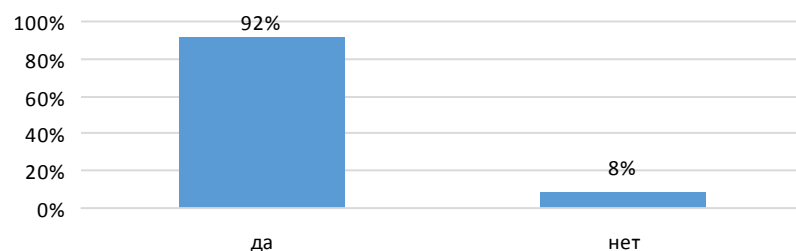


Рис. 23. Распределение ответов респондентов относительно целесообразности реализации фудшеринговых проектов на бесплатной основе, %

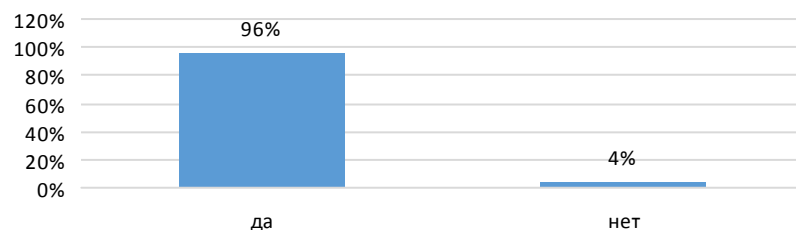


Рис. 24. Распределение ответов респондентов относительно целесообразности внедрения цифровой платформы/приложения для реализации фудшеринговых проектов



Рис. 25. Схематичная визуализация механизма реализации маркетинговой стратегии устойчивого развития региона при вовлечении участия местного сообщества в устойчивое поведение на основе фудшеринговых проектов

проектов в рамках стратегии устойчивого развития в регионе. Вместе с тем, этот пример представляется значимым, поскольку именно на его основе возможно повысить

участие местного сообщества в шеринговых проектах, а упрочнение устойчивого поведения населения создает прочную основу для запроса на соответствующие пре-

образования в регионе и дает возможность интенсификации осуществления желательных преобразований на идейной платформе маркетинга устойчивого развития.

#### ИСТОЧНИКИ

1. *Бондаренко В. А., Воронов А. А., Полуянова Н. В.* Маркетинговые аспекты реализации социально-экономической политики в устойчивом развитии регионов России // *Маркетинг в России и за рубежом.* 2022. № 1. С. 12–18.
2. *Бабаков А. Н., Бондаренко В. А., Дубинина М. А., Разинкова Т. И.* Вопросы актуализации развития фудшеринга в России // *Экономика устойчивого развития.* 2023. № 1 (53). С. 19–22.
3. *Kotler Ph.* Does Marketing Need Curtailment for the Sake of Sustainability? // *The marketing journal*, July 31, 2021. Available at: <https://www.marketingjournal.org/doesmarketing-need-curtailment-for-the-sake-of-sustainability-philipkotler/> (Accessed: 12.04.2023).
4. *Kotler Ph.* The Rise of 5 New-Normal Lifestyles // *The marketing journal*, July 20, 2020. Available at: <https://www.marketingjournal.org/the-rise-of-5-new-normal-lifestyles-philipkotler/> (Accessed: 12.04.2023).
5. *Хмелькова Н. В., Кушнарева А. А., Первозчиков К. И.* Теоретические аспекты и эмпирические исследования социально ответственного потребления // *Практический маркетинг.* 2015. № 10 (224). С. 3–12.
6. *Лукина А. В., Мхитарян С. В., Невоструев П. Ю.* Исследование ответственного потребления россиян: региональный аспект // *Друckerовский вестник.* 2023. № 1. С. 203–214.

---

DOI: 10.24412/2071-3762-2023-2308-10-20

### **Activating Stable Behavior and Foodsharing Initiatives in the Implementation of Marketing Strategy for Sustainable Development in the Region**

#### **Bondarenko Viktoria Andreyevna,**

Doctor of Economics, Associate Professor, Head of Marketing and Advertising Department, Rostov State University of Economics (RINH); Rostov-on-Don, Russia (b14v@yandex.ru)

#### **Przhedetskaya Natalia Vitovna,**

Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of Economic Theory Department, Rostov State University of Economics (RINH); Rostov-on-Don, Russia (nvpr@bk.ru)

#### **Razinkova Tamara Ilyinichna,**

Postgraduate student of Marketing and Advertising Department, Rostov State University of Economics (RINH); Rostov-on-Don, Russia (tamara.razinkova@mail.ru)

The article investigates the importance of responsible behaviour of the population and its role participation in the planning and implementation of marketing strategy for sustainable development of the region. The analytical comparison of the empirical research results, characterizing the population's motivation for responsible behaviour and patterns of sustainable consumption, with the materials of own research on the readiness to implement responsible behaviour and participate in food-sharing initiatives is carried out. The paper contains conclusions about the necessity to strengthen the interaction with universities and public organizations to enhance the participation of the population in sharing projects, and to stabilize its sustainable behaviour for claiming appropriate changes in the region on the ideological platform of sustainable development marketing.

**Keywords:** responsible behaviour; stable behaviour; research; foodsharing; marketing strategy for sustainable development; population.

#### REFERENCES

1. Bondarenko, V. A.; Voronov, A. A.; Poluyanova, N. V. (2022) Marketing Aspects of Socio-Economic Policy Implementation in Sustainable Development of Russian Regions. *Marketing in Russia and Abroad*, 2022, no. 1, pp. 12–18.
2. Babakov, A. N.; Bondarenko, V. A.; Dubinina, M. A.; Razinkova, T. I. (2023) Issues of Updating the Development of Foodsharing in Russia. *Economics of Sustainable Development*, 2023, no. 1, pp. 19–22.
3. Kotler, Ph. (2021) Does Marketing Need Curtailment for the Sake of Sustainability? *The marketing journal*, July 31, 2021. Available at: <https://www.marketingjournal.org/doesmarketing-need-curtailment-for-the-sake-of-sustainability-philipkotler/> (Date of Access: 12.04.2023).
4. Kotler, Ph. (2020) The Rise of 5 New-Normal Lifestyles. *The marketing journal*, July 20, 2020. Available at: <https://www.marketingjournal.org/the-rise-of-5-new-normal-lifestyles-philipkotler/> (Date of Access: 12.04.2023).
5. Khmel'kova, N. V.; Kushnareva, A. A.; Perevozchikov, K. I. (2015) Theoretical Aspects and Empirical Studies of Socially Responsible Consumption. *Practical Marketing*, 2015, no. 10, pp. 3–12.
6. Lukina, A. V.; Mkhitaryan, S. V.; Nevostrujev, P. Y. (2023) Study of Responsible Consumption of Russians: Regional Aspect. *Drucker Bulletin*, 2023, no. 1, pp. 203–214.

## РЕШЕНИЕ ПРОДАВЦА ОБ УЧАСТИИ В СПЕЦИАЛИЗИРОВАННОМ МАРКЕТПЛЕЙСЕ: ОПЫТ КАЧЕСТВЕННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ ФАКТОРОВ ВЛИЯНИЯ



### **Хлебович Дарья Игоревна,**

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и сервиса, Байкальский государственный университет; г. Иркутск, Россия, ул. Ленина, 11  
daria.khlebovich@gmail.com



### **Кордина Ирина Васильевна,**

Независимый консультант по менеджменту; 675002, г. Благовещенск, Россия, ул. Горького, 92/2  
irina12.01.96@gmail.com

Маркетплейс является одной из самых перспективных бизнес-моделей электронной коммерции, поскольку обеспечивает удобство покупок онлайн для потребителей. Это подтверждается высокой долей продаж посредством этого канала в общем объеме электронной коммерции. Однако выгодность обмена на маркетплейсе для покупателей не всегда означает то же самое и для продавцов: на это влияют ценовая прозрачность, высокая конкуренция на площадке и давление со стороны внешней среды. Вместе с тем, сам маркетплейс заинтересован в привлечении множества продавцов, иначе бизнес-модель теряет смысл. Менеджменту маркетплейса, таким образом, становится важным понимать факторы, которые влияют на принятие решения о вступлении на площадку и моделируют поведение участников. В ответ требуется формировать набор ценностных предложений. Привлекательность специализированного маркетплейса как канала продаж для продавцов была изучена путем анализа кейсов (интервью). Наиболее существенными факторами оказались: интенсивность конкуренции в отрасли; восприятие топ-менеджментом риска, связанного со вступлением в маркетплейс; доступ к большому количеству покупателей или новым рынкам; снижения временных и финансовых издержек; давление со стороны покупателей. Особое влияние оказывает давление со стороны внешней среды: решение об участии – это скорее ответ на требования рынка, нежели собственный выбор предпринимателя, исходя из соображений эффективности и перспективности данного канала-продаж. На основании полученных результатов анализа были сформулированы управленческие решения, направленные на адаптацию и улучшение набора предложений специализированного маркетплейса с целью привлечения большего количества продавцов.

**Ключевые слова:** интервью; кейс; рынок мебели; специализированный маркетплейс; факторы влияния; управленческое решение.

### **ВВЕДЕНИЕ**

Теоретическая взаимовыгодность маркетплейса как бизнес-модели и эффекты от участия в работе на такой площадке как для продавцов, так и для покупателей впервые были описаны в конце 1980-х годов [1]. Популярность бизнес-модели, возрастающей год от года, кроется именно в трех эффектах: электронной коммуникации, брокериджа и интеграции. Выступая в роли посредника, маркетплейсы сталкиваются со сложной задачей балансирования, поскольку они должны создавать решения, которые будут удовлетворять запросы и продав-

цов, и покупателей, создавая стимулы для участия обоим. Ряд исследований, однако, показал, что маркетплейсы более выгодны для покупателей, чем для продавцов, прежде всего в силу снижения для них транзакционных издержек и прозрачности информации о ценах [2, 3]. Рыночная власть продавцов ослабляется, делая эффективность их участия в маркетплейсах относительно ниже. Ситуация для продавцов осложняется еще и тем, что для них проявляются недостатки услуг маркетплейса: сложность попадания на вершину рейтинга, штрафные санкции, проблемы с логистикой, риски потери и пор-

чи товара, недобросовестность покупателей и т.п. При этом следует отметить, что наличие множества различных продавцов и, следовательно, разнообразия товаров (услуг) на маркетплейсе является ключевым для данной бизнес-модели, иначе покупатели не будут заинтересованы в ее использовании, а сама бизнес-модель потеряет смысл [4].

Несмотря на теоретическую непривлекательность маркетплейсов для продавцов с точки зрения ценовой конкуренции, сигналы рынка показывают, что данная бизнес-модель, наоборот, становится все более популярной, а продавцы

не могут более ее игнорировать, прежде всего в силу современных паттернов покупательского поведения. Маркетплейсы обеспечивали 67% всех онлайн-заказов в России в 2022 году\*. Совокупное число заказов «большой пятерки» российских маркетплейсов за 2021 год выросло на 156%\*\*.

Именно в силу прозрачности информации о ценах потребители воспринимают онлайн площадки более дешевым и выгодным каналом, поэтому делают там покупки чаще, чем раньше<sup>3\*</sup>. Продажи ряда товарных категорий выросли в несколько раз: скоропортящиеся продукты питания в 3,5 раза, домашняя мебель и декор в 2,5 раза, *DIY*-товары почти в два раза. Основными факторами переключения на онлайн каналы становится возможность совершать покупки, не выходя из дома, существенная экономия времени, убежденность в более низких ценах. Для большинства покупателей именно маркетплейсы становятся отправной точной в поиске товаров или инициировании покупки.

Отрицать востребованность маркетплейсов среди покупателей предприниматели не могут. Согласно прогнозам рынок электронной коммерции увеличится с 2022 по 2026 гг. более чем в два раза и достигнет 13,3 млрд руб. и 89,5 млн покупателей<sup>4\*</sup>. Кроме того, согласно одной из предложенных аналитических моделей, показывающей оптимальное распределение усилий на рынке электронной торговли, 60% из них

следует направить на маркетплейсы, 30% — на собственный сайт и 10% — на социальные сети<sup>5\*</sup>.

Привлечение продавцов на маркетплейс — более трудная задача по сравнению с привлечением покупателей. Площадка должна обеспечивать продавцам уникальное предложение, выгоды которого перекрывали бы недостатки и риски. В связи с этим важно понимать, какие факторы влияют на продавца при принятии им решения о начале работы на маркетплейсе. Зная эти факторы, менеджмент маркетплейса может формировать соответствующее ценностное предложение.

Актуальность проблемы объясняется не только противоречиями, присущими бизнес-модели маркетплейса, но и тем, что стратегии развития высокотехнологичных компаний и платформ сегодня находятся в центре внимания академического сообщества и практиков бизнеса [5], причем применительно как к товарам, так и к услугам [6]. Цель статьи — поиск ответа на вопрос: при каких условиях (например, особом ценностном предложении) специализированный маркетплейс становится привлекательным каналом продаж для российского продавца, и он принимает решение об участии. Ответ позволит разработчикам и менеджерам маркетплейсов впоследствии принимать обоснованные стратегические решения, ведущие к эффективной интеграции продавцов на электронной площадке.

## ПОДХОД К ИССЛЕДОВАНИЮ

Исследование основывается на понимании маркетплейса как бизнес-модели, объединяющей продавцов и покупателей, совершающих сделки посредством онлайн-платформы, предлагающей насыщенный ассортимент разных товарных категорий и комплекс услуг, с момента оформления заказа до его получения [7]. Маркетплейс рассматривается как механизм, управляющий поведением покупателей и продавцов в электронной среде.

Для изучения условий привлекательности маркетплейса для продавца и выявления факторов влияния на решение об участии используется ситуационный подход, разработанный в П. Лоуренсом и Дж. Лоршем [8] и позднее подробнее описанный Л. Дональдсоном [8]. Данный подход и его производная — модель *TOE* — применялись исследователями мотивов внедрения межорганизационных информационных систем или технологий электронной коммерции в компаниях [10, 11]. Авторы модели *TOE* [12] использовали ситуационный и системный подходы при ее создании и разделили факторы влияния на три группы: технологические, организационные и факторы внешней среды.

Поиск ответа на обозначенный исследовательский вопрос предполагает обращение к методам эмпирической социологии. Фокус анализа — событие, случай, поэтому был выбран кейс-метод (*case-study*). Эта технология позволяет

\* Онлайн-продажи 2023: тренды и драйверы. URL: [https://datainsight.ru/sites/default/files/DI\\_Virin\\_inSales\\_OnlineSales2023\\_trends\\_drivers.pdf](https://datainsight.ru/sites/default/files/DI_Virin_inSales_OnlineSales2023_trends_drivers.pdf) (дата обращения: 20.04.2023).

\*\* Рынок маркетплейсов в России-2022. Что происходит? URL: <https://retailer.ru/gynok-marketplejsov-v-rossii-2022-cto-proishodit> (дата обращения: 20.03.2023).

<sup>3\*</sup> Тренды покупательского поведения в онлайн. URL: <https://secrets.tinkoff.ru/razvitiie/povedenie-pokupateley-2022>. (дата обращения: 15.03.2023).

<sup>4\*</sup> Потребители и бизнес 2022: в фокусе — борьба за кошелек и время человека. URL: <https://marketing.hse.ru/news/797706724.html>. (дата обращения: 10.04.2023).

<sup>5\*</sup> Маркетплейсы в России и мире: тренды и перспективы для российских продавцов. URL: <https://secrets.tinkoff.ru/razvitiie/trendy-i-perspektivy-prodavcov-na-marketpleysah> (дата обращения: 01.04.2023).

изучать конкретный опыт, используя любые методы социальных наук [13], является методом качественного исследования, предполагающего сбор ограниченного объема глубинной информации [14]. Поскольку на основе анализа кейсов исследователь способен объяснить механизм, принцип работы определенной системы, обнаружить образцы поведения, понять смыслы действий людей [15], то это делает метод основным для описательных и поисковых исследований. В исследовании согласно типологии Р. Йина используется описательное case-study, основанное на сборе и анализе многочисленных фактов, представляющих характеристики различных сторон изучаемого явления [16]. Случай в данном методе — это специфическая единица наблюдения, фрагмент реальности, рассматривающийся как пример проявления изучаемого феномена. В исследовании — это интервью, контекст которого необходимо осмыслить применительно к цели работы.

Наконец, объектом исследования были выбраны потенциальные продавцы на специализированном мебельном маркетплейсе. Это отражает рост интереса к специализированным маркетплейсам в условиях большой концентрации рынка, максимизации рыночной доли в группе нескольких крупных игроков, некоторого замедления динамики их развития и роста барьеров для входа. Ожидается, что в 2023 году более чем 70% узкоспециализированных предприятий запустят проекты, связанные с участием на маркетплейсах<sup>6\*</sup>. Следовательно, менеджменту маркетплейсов, в том числе и специализированных, необходимо понимать ключевые факторы

влияния на поведение потенциальных продавцов.

#### **КЕЙС-МЕТОД КАК СТРАТЕГИЯ КАЧЕСТВЕННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ**

Количественные методы сохраняют свою актуальность и популярность, когда для изучаемого объекта можно определить репрезентативную выборку и собрать данные как социологические, так и статистические. Представители компаний часто склонны скрывать сведения, редко распространяются о подробностях своего бизнеса, что делает сложным сбор репрезентативных первичных данных. С другой стороны, собственники бизнеса, менеджеры, индивидуальные предприниматели готовы дать интервью, рассказать историю становления компании, очертить перспективы. Такие интервью часто становятся единственным способом получения первичных данных, основой для изучения, т.е. кейсом.

Еще в 1927 году Ч. Кули писал, что изучение кейса — это прямое и всестороннее изучение жизненных историй, и в этом методе есть что-то особенно реальное и стимулирующее, даже когда его вклад в теорию неочевиден [17]. Кейс — событие или явление, которое является предметом интереса исследователя. Изучение кейса — качественный метод исследования, нацеленный на понимание сути интересующего нас события, а также обстоятельств его возникновения. Исследование может концентрироваться на одном или нескольких кейсах, анализируя их по отдельности и в совокупности, в дальнейшем сопоставляя выводы.

Ранее кейс-метод был использован в исследованиях мотивов про-

давцов к участию в маркетплейсах рядом авторов [18, 19, 20]. Результат использования данного метода состоит не в получении обобщенных данных о зависимости факторов, влияющих на решение продавцов мебели о вступлении в маркетплейс, а скорее в том, чтобы получить уточненные результаты о них, как мотивах, движущих продавцами при принятии данного решения. Качественная информация такого рода как правило описывается в кейсах в неструктурированном, открытом к интерпретации виде.

Метод имеет ряд недостатков, среди которых самым существенным является проблема предвзятости, неоднозначности трактовок разными исследователями [21]. В ходе исследования может также накапливаться избыточное количество разнообразной информации, что приводит к переизбытку описания.

#### **ФАКТОРЫ ВЛИЯНИЯ НА ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ ОБ УЧАСТИИ В МАРКЕТПЛЕЙСЕ**

Три группы факторов, влияющих на решение продавцов относительно участия в специализированном маркетплейсе, представлены на *рисунке 1*. Перечень факторов был сформирован на основе анализа теоретических и эмпирических исследований и адаптирован к конкретной бизнес-структуре — маркетплейсу. Содержание факторов было описано на предыдущем этапе исследования [22]. Ввиду того, что спрос на услуги специализированного маркетплейса со стороны продавцов различен и имеет свои особенности в зависимости от индустрии, в которой он функционирует, для исследования была выбрана мебельная индустрия в России.

<sup>6\*</sup> 2022 B2B eCommerce Trends. URL: <https://virtocommerce.com/glossary/b2b-ecommerce-trends> (дата обращения: 20.12.2022).

**ТЕНДЕНЦИИ РЫНКА  
ЭЛЕКТРОННОЙ ТОРГОВЛИ  
МЕБЕЛЬЮ**

Мебель — одна из самых быстроразвивающихся категорий на маркетплейсах. На *Ozon* объём продаж мебели дороже 30 000 руб. вырос на 454% в 2021 году, а рост числа покупателей составил 415% по отношению к 2020 году<sup>7\*</sup>. В 2021 году более 37% потребителей предпочитали покупать мебель онлайн. Доля региональных продаж в категории «Мебель» на «СберМегаМаркет» увеличилась на 21% в первом полугодии 2022 года по сравнению с аналогичным периодом годом ранее, а число продавцов — почти

в три раза<sup>8\*</sup>. Интернет-магазины мебели занимают второе место по объёму продаж в сегменте *DIY*, включающем товары для дома и строительства, сада и дачи, мебель, инструменты, сантехнику и т.д., составляя 27% от совокупных продаж сегмента в 2020 году<sup>9\*</sup>.

Продажи мебели в интернете включают в себя ряд технических сложностей, связанных с логистикой крупногабаритного товара, недостатком способов визуализации и отбора мебели и т.д. При продаже мебели онлайн также нужно учитывать особенности товара:

- ◆ высокий средний чек, сдерживающий покупателей от импульсивных покупок, и побуждаю-

щий возвращать неподходящие или бракованные товары;

- ◆ долгий цикл покупки: до 27 дней покупатель может затратить на изучение и сравнение альтернатив от различных продавцов по цене, качеству, дизайну, материалам и т.д. [23];

- ◆ необходимость физического осмотра товара перед покупкой для некоторых потребителей.

Тенденции электронной торговли в мебельном сегменте сигнализируют о росте популярности использования маркетплейса как одного из каналов продаж для мебельных компаний. Запросы мебели в поисковых системах все чаще связаны с маркетплейсами,

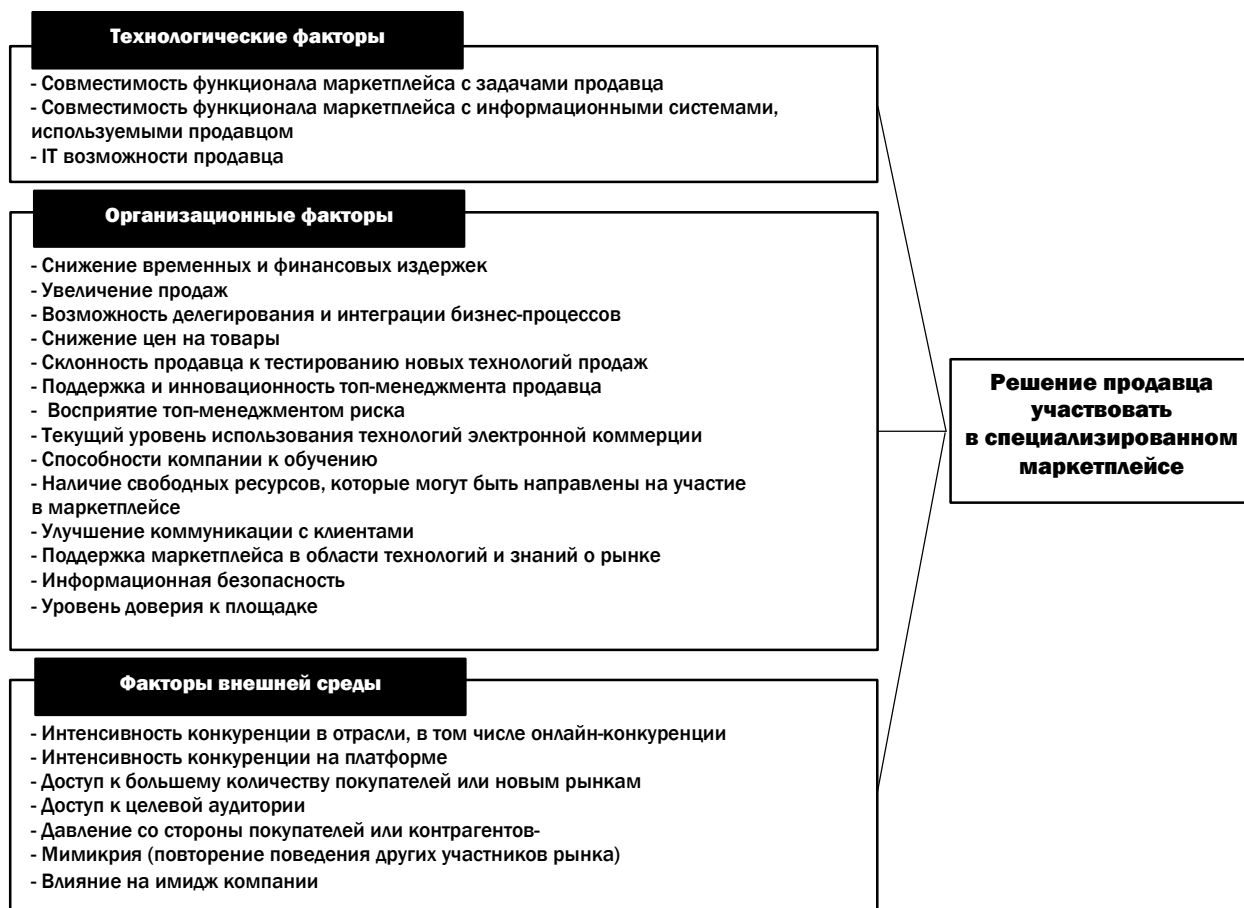


Рис. 1. Факторы, влияющие на продавцов при принятии решения об участии в маркетплейсе

<sup>7\*</sup> Маркетплейсы и мебель: всё ещё актуально? URL: <https://industry-mebel.ru/analitics/eto-ya-udachno-zashyol-predstavitelimarketplejsovo-rabote-s-platformami> (дата обращения: 15.03.2023),

<sup>8\*</sup> Маркетплейсы: как региональному производителю мебели построить эффективный бизнес на «СберМегаМаркете». URL: [https://new-retail.ru/business/e-commerce/marketpleysy\\_kak\\_regionalnomu\\_proizvoditelju\\_mebeli\\_postrait\\_effektivnyy\\_biznes\\_na\\_sbermegamarkete\\_8467](https://new-retail.ru/business/e-commerce/marketpleysy_kak_regionalnomu_proizvoditelju_mebeli_postrait_effektivnyy_biznes_na_sbermegamarkete_8467) (дата обращения: 10.03.2023).

<sup>9\*</sup> Информационное агентство Data Insight. URL: <https://www.datainsight.ru> (дата обращения: 10.03.2023).



количество таких запросов в 2020 году выросло на 223%<sup>10\*</sup>. Только за 4 месяца 2022 года продажи мебели на универсальном маркетплейсе *Wildberries* выросли на 266% по сравнению с 2021 годом<sup>11\*</sup>.

Мебельные производства начали делать продукцию специально для маркетплейсов — компактную и простую в сборке. Считается, что «на мелкий габарит» спрос очень большой, поэтому фабрики и адаптируют свое производство под выпуск такой продукции — не столь дорогостоящей, как корпусная мебель, но которую могут покупать в больших количествах.

#### РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Цель эмпирического исследования — изучение заинтересованности российских продавцов мебели в предложении товаров на специализированном маркетплейсе. Необходимо зафиксировать факторы влияния на принятие решения об участии и на основании набора выявленных факторов определить условия, при которых специализированный маркетплейс будет рассматриваться как эффективный канал продаж. Предметом исследования стали мотивация, установки, образцы рыночного поведения продавцов на российском мебельном рынке в отношении участия в работе электронной площадки.

Метод сбора информации — анализ документов. Были использованы тексты интервью продавцов мебели и статьи о них, находящиеся в свободном доступе в сети Интернет. Отобраны случаи (интервью), соответствующие критериям:

1. В интервью содержалась информация компаний, оперирующих в мебельной индустрии.
2. Использовались интервью о продажах мебели именно через платформы маркетплейсов, а не через собственные сайты или социальные сети.
3. Тексты опубликованы не позднее 2020 года.
4. Интервью содержат мнения различных лиц, принимающих решения: владельцев и генеральных директоров, руководителей отделов.

В результате поиска было найдено 23 интервью. После первичного чтения восемь из них были исключены из анализа из-за несоответствия критериям, таким образом, анализу были подвергнуты 15 интервью. Лица, принимающие решения, участвующие в интервью, могут быть расценены как эксперты, их оценки и суждения уникальны. Считается, что численность экспертной группы более 13 человек позволяет делать достоверные выводы [24].

Был получен описательный материал о таком феномене как процесс принятия решения о вступлении в маркетплейс. База данных оформлена в MS Excel. Общая стратегия анализа направлена на выявление факторов влияния (модель *ТОЕ*). Анализируются разные аспекты случая (интервью), то есть исследование направлено скорее «вширь», чем «вглубь» [16]. Единица анализа — упоминание фактора в интервью. Информация анализировалась с использованием принципов качественного анализа [25]. Каждому фактору был назначен код. На первой итерации изучения каждого кейса устанавливалось соответствие кейса теме исследо-

вания, на второй — выделялась информация, относящаяся к определенному коду, соответствующему фактору влияния на решение об участии. Результаты (распределение факторов в рассмотренных кейсах) представлены в *таблице*. На *рисунке 2* показано распределение ответов о мотивах с ненулевыми упоминаниями.

Результаты показывают, что факторы внешней среды играют решающую роль (упомянуто четыре фактора из шести, а частота упоминания одного «интенсивность конкуренции в отрасли» достигает максимума — 73,3%). Организационные факторы также оказывают большое влияние (упомянуто восемь факторов из 14, максимальная частота упоминания — 60% для фактора «восприятие топ-менеджментом риска»), а технологические, наоборот, наименьшее. Выявлено пять важнейших факторов влияния:

- ◆ интенсивность конкуренции в отрасли;
- ◆ восприятие топ-менеджментом риска, связанного со вступлением в маркетплейс;
- ◆ доступ к большему количеству покупателей или новым рынкам;
- ◆ снижение временных и финансовых издержек;
- ◆ давление со стороны покупателей.

Рассмотрим отдельно каждую группу факторов и покажем, как мнения были отражены в интервью.

*Технологические факторы.* Эти факторы отмечаются продавцами мебели как менее важные, что связано с относительно легким доступом к технологиям и знаниям о них, необходимым для осуществления продаж на маркетплейсах.

<sup>10\*</sup> Как люди выбирают и покупают мебель. URL: [https://yandex.ru/adv/solutions/analytics/issledovanie\\_mebelnoj\\_industrii](https://yandex.ru/adv/solutions/analytics/issledovanie_mebelnoj_industrii) (дата обращения: 01.03.2023).

<sup>11\*</sup> Wildberries: онлайн-продажи мебели выросли почти в 4 раза. URL: [https://new-retail.ru/novosti/retail/wildberries\\_onlayn\\_prodazhi\\_mebeli\\_vyrosli\\_pochti\\_v\\_4\\_raza9271](https://new-retail.ru/novosti/retail/wildberries_onlayn_prodazhi_mebeli_vyrosli_pochti_v_4_raza9271) (дата обращения: 15.03.2023).

Таблица

Факторы влияния на решение продавца об участии в маркетплейсе

Фактор	Код фактора	Количество упоминаний мотива	Доля в общем количестве рассмотренных кейсов, %
<b>Технологические факторы</b>			
Совместимость функционала маркетплейса с задачами продавца	TASK_COMPATIB	1	6,67
Совместимость функционала маркетплейса с информационными системами, используемыми продавцом	IOS_COMPATIB	1	6,67
IT возможности продавца	TECH_CAPAB	2	13,33
<b>Организационные факторы</b>			
Снижение временных и финансовых издержек	COST_BEN	8	53,33
Увеличение продаж	SALES	3	20,00
Возможность делегирования и интеграции бизнес-процессов	BP_OUTSOURCE	3	20,00
Снижение цен на товары	PRICES	4	26,67
Склонность продавца к тестированию новых технологий продаж	SELLER_TESTING	0	0,00
Поддержка и инновационность топ-менеджмента продавца	CEO_SUP	0	0,00
Восприятие топ-менеджментом риска	RISK	9	60,00
Текущий уровень использования технологий электронной коммерции	E-COM_TECH	0	0,00
Способности компании к обучению	COMP_LEARN	0	0,00
Наличие свободных ресурсов, которые могут быть направлены на участие в маркетплейсе	RESOURCE_AV	6	40,00
Улучшение коммуникации с клиентами	COMMUN	1	6,67
Поддержка маркетплейса в области технологий и знаний о рынке	MP_SUP	3	20,00
Информационная безопасность	INF_SAFE	0	0,00
Уровень доверия к площадке	TRUST	0	0,00
<b>Факторы внешней среды</b>			
Интенсивность конкуренции в отрасли, в том числе онлайн-конкуренции	INDUSTR_COMPET	11	73,33
Интенсивность конкуренции на платформе	MP_COMPET	3	20,00
Доступ к большому количеству покупателей или новым рынкам	BUYERS_ACCESS	9	60,00
Давление со стороны покупателей	BUYER_PRESSURE	8	53,33
Мимикрия	MIMIC	0	0,00
Влияние на имидж компании	IMAGE	0	0,00



Рис. 2. Мотивы (факторы) участия в маркетплейсе, отмеченные в кейсах, %

Вероятность участия продавца в маркетплейсе выше, если выше сопоставимость задач продавца с функционалом маркетплейса. Аналогично растет вероятность участия в маркетплейсе, если программное обеспечение продавца сопоставимо с функционалом маркетплейса, т.к. продавцы отмечали важность выгрузки большого объема информации из собственных информационных систем на платформу. Если маркетплейс не обеспечивает данный процесс технически, есть вероятность, что часть продавцов откажется от участия на нем из-за сложностей с процессами автоматизации. Рост вероятности участия в маркетплейсе в связи с ИТ-возможностями продавца объясняется наличием необходимого оборудования для упаковки и маркировки товара или возможностью продавца его приобрести, чтобы участие в маркетплейсе стало возможным.

*Организационные факторы.* В кейсах не упоминались склонность продавца к тестированию технологий, поддержка и инновационность топ-менеджмента продавца, текущий уровень использования электронной коммерции, способности компании к обучению, информационная безопасность и доверие к площадке. Вероятнее всего, это связано с тем, что факторы внешней среды и эффективности в текущих рыночных условиях в разы важнее остальных. Одновременно, на данном этапе развития информационных технологий большое внимание уделяется стандартам безопасности, поэтому факторы информационной безопасности и доверия к площадке не отмечаются продавцами как важные, а считаются необходимой предпосылкой сотрудничества продавца с любой платформой.

В кейсах отмечается множество рисков, связанных с продажей мебели через маркетплейсы: недостаток способов продвижения бренда и товаров, повышение рейтинга в поисковой выдаче только товаров с наибольшим оборотом и сложности в продаже эксклюзивных товаров, серьезные проблемы с логистикой и риски потери и порчи товара в процессе доставки, неверного отражения складских остатков, отказов покупателей от заказа, недостаток возможностей для коммуникации и разрешения конфликтов, множественные блокировки за невыполнение условий маркетплейса по упаковке, маркировке и доставке товара и т.д.

*Фактор снижения временных и финансовых издержек* учитывается как в позитивном, так и в негативном ключе: маркетплейсы как помогают продавцам сэкономить, так и создают дополнительные издержки. В одних кейсах указывалось, что маркетплейс помогает не тратиться на создание и продвижение сайта, при этом выход на данную платформу можно осуществить в разы быстрее. Однако, оплата высокой комиссии в диапазоне 10–15% с учетом всех затрат на обработку грузов, доставку, складирование мебели суммируется в значительные траты, что делает продажи мебели невыгодными.

В кейсах отмечается, что на современном уровне развития маркетплейсов продавцам необходимо делать инвестиции в техническое оснащение для обслуживания продаж на маркетплейсе, упаковки, доставки товара, а также в найм и обучение сотрудников, а иногда и создание целых отделов для продаж на маркетплейсах. Поэтому наличие свободных ресурсов, которые продавец мебели может вложить в развитие данно-

го канала продаж, считается важным фактором влияния на решение продавца об участии на платформе.

Стоит заметить, что в кейсах были найдены негативные отзывы продавцов о коммуникации с клиентами на маркетплейсе и его поддержке, что говорит о несовершенстве настроек этих бизнес-процессов на платформе. Снижение цен на товары продавца на маркетплейсе в результате конкуренции отрицательно влияет на вероятность участия продавцов мебели в нем.

*Факторы внешней среды.* Они являются основным мотивом участия продавцов мебели на маркетплейсах. Результаты показывают, что конкуренция в отрасли, а также доступ к покупателям через площадку и давление со стороны покупателей побуждают продавцов искать дополнительные ресурсы для использования маркетплейсов как канала продаж, несмотря на риски с ним связанные. Иными словами, в настоящее время перед продавцами мебели, особенно в эконом сегменте, стоит выбор не в отношении того, участвовать ли в маркетплейсе, а выбор относительно того, какую стратегию участия выбрать и как обеспечить прибыль на данном канале продаж. Отдельно продавцы отмечают необходимость сохранения омниканальности, и присутствие на маркетплейсе в этой связи существенно, поскольку это самостоятельный канал продаж. Продавцы отдельно отмечали возможность маркетплейсов в доступе к наибольшему трафику, возможному на электронном рынке. Мимикрия и поддержание определенного имиджа компании оказались несущественными факторами: все же участники мебельного рынка уделяют большее внимание

рациональной необходимости участия и финансовому результату, который может принести маркетплейс.

### **ВЫВОДЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ**

Обращение к опыту лиц, принимающих решения, можно рассматривать как исследовательскую стратегию, реализация которой способствует получению новых знаний, учитываемых при разработке управленческих решений менеджментом маркетплейсов. Таким образом, маркетплейсы, становясь более клиентоориентированными не только по отношению к конечному потребителю, но и к продавцу, могут формировать улучшенную ценность. Такая ценность повышает привлекательность маркетплейса для продавца, что ведет к снижению взаимных рисков и повышению взаимных выгод.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что в настоящее время использование маркетплейсов как канала продаж рассматривается продавцами мебели не как способ повышения эффективности их продаж, а как необходимость, продиктованная условиями рынка. Поскольку максимальное влияние на продавцов оказывают факторы внешней среды, то их поведение можно охарактеризовать скорее, как реактивное, при котором продавцы разрабатывают вынужденные стратегии, чем превентивные.

Маркетплейсы не во всех случаях способствуют экономии издержек продавцов мебели, их использование скрывает в себе множество рисков, при этом для обеспечения прибыльности продаж через них продавец должен инвестировать большое количество ресурсов. Не все бизнес-процессы маркетплейсов настроены таким

образом, чтобы каждая сторона — и продавец мебели, и маркетплейс — одновременно получали выгоду от сотрудничества. Электронные посредники добились максимального удобства своих услуг для потребителей, однако в случае рынка мебели и особенностей ее продажи, необходимо также обеспечить эффективные ценностные предложения продавцам мебели. В этой связи, перспективной может быть бизнес-модель специализированного маркетплейса, элементы которой формируются с учетом описанных запросов продавцов мебели.

Исследование факторов влияния подтверждает наличие факта, что взаимодействие с маркетплейсом более выгодно для покупателя. Результаты вносят вклад в понимание того, какие решения должно принимать руководство специализированного маркетплейса и какие условия создавать, если оно хочет достичь собственной экономической эффективности и высокой привлекательности площадки для продавцов. В основу этих действий входит адаптация набора услуг и ценностных предложений специализированного маркетплейса, в том числе под запросы продавцов, но с учетом специфики процесса продажи товара (услуги) и потребительского поведения, что обеспечит продавцам прибыль от продаж при использовании данного канала. Применительно к таким адаптациям можно рассмотреть:

1. Снижение рисков продавцов: учет в предложениях маркетплейса таких негативных для продавцов аспектов, как невыкуп товаров (услуг), мошенничество клиентов и проч. Стоит выделить также снижение рисков необоснованного скрытия товаров продавцов от поисковой выдачи, попадания продав-

цов и их товаров в черный список и прочее. Исходя из опыта продавцов, перед руководством маркетплейса стоит важная роль по обучению и корректировке алгоритмов, отвечающих за автоматизацию контроля добросовестности продавцов и качества продуктов.

2. Адаптация услуг логистики и фулфилмента, предлагаемых маркетплейсом, к типу товара. Важно учесть риски недоставки или порчи товара, пути и маршруты доставки и т. д. для снижения затрат по этому компоненту, т.к. дорогая логистика может в значительную повысить стоимость, что не всегда выгодно продавцу маркетплейса в текущих условиях конкуренции и ценовой прозрачности. Особенно это актуально для специализированных маркетплейсов.

3. Предоставление расширенных отчетов и дополнительных услуг по анализу рынка для продавцов. Уникальная роль маркетплейсов, как посредников, позволяет им собирать и анализировать огромный массив данных по отрасли, что дает ценные инсайты о потребительском поведении, спросе, позволяющем извлекать больше прибыли как продавцам, так и самим маркетплейсам.

4. Учитывая, что маркетплейсы — это площадки наибольшей концентрации потребительского трафика в электронной коммерции, есть смысл в расширении набора услуг по брендингу и продвижению продавцов и продуктов на площадке. Во-первых, это помощь продавцам в подготовке визуального и прочего контента о продукте, т.к. он играет большую роль в принятии потребителем решения о его приобретении. Во-вторых, развитие возможностей продвижения бренда продавца или продукта. В-третьих, важным и перспективным аспектом здесь можно назвать работу

маркетплейса не на постоянное привлечение трафика, а на его удержание, путем повышения лояльности клиентов к площадке и продавцам на ней, что сделает процесс продвижения и торговли на площадке значительно выгоднее.

Рассмотренный набор действий руководства по адаптации и улучшению предложений специализированного маркетплейса включает

в себя как тактические, так и стратегические решения, направленные на устойчивое развитие и повышение эффективности данной бизнес-модели. Важно отметить, что данный набор услуг будет уникален для каждой отрасли. В этой связи перспективными направлениями исследований могут быть отраслевые аспекты продаж через такой канал электронной коммерции как маркетплейсы и вопросы

адаптации бизнес-моделей маркетплейсов в различных отраслях. Таким образом, трансформация знания о факторах влияния на решение продавцов о вступлении в специализированный маркетплейс может помочь его руководству в разработке конкретных стратегий и алгоритмов тактических шагов, нацеленных на привлечение большего числа продавцов на площадку.

#### ИСТОЧНИКИ

1. *Malone T. W., Yates J., Benjamin R. I.* Electronic markets and electronic hierarchies // *Communications of the ACM*. 1987. Vol. 30. № 6. P. 484–497.
2. *Bakos J.Y.* A strategic analysis of electronic marketplaces // *MIS quarterly*. 1991. P. 295–310.
3. *Sen R., King R. C.* Revisit the Debate on Intermediation, Disintermediation and Rein-termediation due to E-commerce // *Electronic Markets*. 2003. Vol. 13. № 2. P. 153–162.
4. *Grieger M.* Electronic marketplaces: A literature review and a call for supply chain management research // *European journal of operational research*. 2003. Vol. 144. № 2. P. 280–294.
5. *Виханский О. С., Каталевский Д. Ю.* Конкурентное преимущество в эпоху цифровизации // *Российский журнал менеджмента*. 2022. № 1. С. 5–27.
6. *Бубнова Ю. Б.* Трансформация бизнес-модели банка в условиях цифровой экономики // *Известия Байкальского государственного университета*. 2019. Т. 29. № 3. С. 425–433.
7. *Куликова О. М., Суворова С. Д.* Маркетплейс: бизнес-модель современной торговли // *Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования*. 2020. № 6 (48). С. 50–55.
8. *Lawrence P. R., Lorsch J. W.* Differentiation and integration in complex organizations // *Administrative science quarterly*. 1967. P. 1–47.
9. *Donaldson L.* The contingency theory of organizations. London: Sage, 2001. 326 p.
10. *Scupola A.* The adoption of Internet commerce by SMEs in the south of Italy: An environmental, technological and organizational perspective // *Journal of Global Information Technology Management*. 2003. № 6 (1). P. 52–71.
11. *Тео Т. С., Тан М., Бук В. К.* A contingency model of Internet adoption in Singapore // *International Journal of electronic commerce*. 1997. Vol. 2. № 2. P. 95–118.
12. *Tornatsky L. G., Fleischer M.* The Process of technological Innovation: Reviewing the literature. Washington, D.C.: National Science Foundation, 1983. 264 p.
13. *Punch K.* Introduction to social research: quantitative and qualitative approaches. London: Sage, 2005. 320 p.
14. *Бахматова Т. Г., Озерникова Т. Г.* Проблемы применения социологического метода в экономических исследованиях // *Известия ИГЭА (БГУЭП)*. 2004. № 2. С. 78–84.
15. *Бахматова Т. Г.* Потенциал количественного и качественного подходов в исследовании социальных проблем // *Известия ИГЭА*. 2010. № 5. С. 28–35.
16. *Козина И. М., Сережкина Е. В.* Концепция кейс-стади в социальных науках и французская традиция монографических исследований трудовых организаций // *Социс*. 2015. № 1. С. 64–73.
17. *Кули Ч. Х.* Избранное. Москва: ИНИОН РАН, 2019. 234 с.
18. *Rask M., Kragh H.* Motives for e-marketplace participation: differences and similarities between buyers and suppliers // *Electronic Markets*. 2004. Vol. 14. № 4. P. 270–283.
19. *Driedonks C. F., Gregor S., Wassenaar A.* Economic and social analysis of the adoption of B2B electronic marketplaces: A case study in the Australian beef industry // *International Journal of Electronic Commerce*. 2005. № 9 (3). P. 49–72.
20. *Stockdale R., Standing C.* A framework for the selection of electronic marketplaces: a content analysis approach // *Internet Research*. 2002. № 1.
21. *Вагнер Б., Альдердиче Э.* Управление каналом дистрибуции: кейс компании Scot Trout and Salmon // *Управление каналами дистрибуции*. 2006. № 4. С. 332–337.
22. *Хлебович Д. И., Кордина И. В.* Решение продавца об участии в маркетплейсе: факторы влияния // *Сборник трудов IV Всероссийской школы-симпозиума молодых ученых «Исследование, систематизация, кооперация, развитие, анализ социально-экономических систем в области экономики и управления (ИСКРА-2021)»*. Симферополь: Ариал, 2021. С. 118–122.
23. *Lee B., Han G., Park J., Saakes D.* Consumer to creator: How households buy furniture to inform design and fabrication interfaces // *In Proceedings of the 2017 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*. 2017. № 2. P. 484–496.
24. *Евланов Л. Г., Кутузов В. А.* Экспертные оценки в управлении. М.: Экономика, 1978. 136 с.
25. *Silverman D.* Doing qualitative research: A practical handbook. London: Sage, 2013. 1022 p.

**Decision on Specialized Marketplace Participation: Qualitative Research Experience the Seller's Impact Factors****Khlebovich Daria Igorevna,**

Candidate of Economics, Associate Professor of Management, and Service Department, Baikal State University; Lenin str., 11, Irkutsk, Russia, 664003 (daria.khlebovich@gmail.com)

**Kordina Irina Vasilievna,**

Independent management consultant; Gorkiy str., Blagoveschensk, Russia, 675002 (irina12.01.96@gmail.com)

Marketplace is one of the most promising e-commerce business models because it provides a positive online shopping experience for consumers. The high share of sales through this channel in the total volume of e-commerce proves its effectiveness. However, the profitability of the exchange on the marketplace for buyers does not always mean the same for sellers due to price transparency, high competition on the site and the pressure from the external environment. Nevertheless, the marketplace itself is interested in attracting many sellers; otherwise, the business model is meaningless. Thus, it becomes important for marketplace management to understand the factors that influence the decision to enter the platform and simulate the behavior of participants. In response, it is required to form a range of value propositions. This study looks at the attractiveness of a specialized marketplace as a sales channel for sellers providing a case study analysis (the interviews). It identifies the most significant factors: the intensity of competition in the industry; top management's perception of the risk associated with entering the marketplace; access to more buyers or new markets; reduction of time and financial costs; power of buyers. The pressure from the external environment has a particular influence: the decision to participate is more a response to market requirements than the entrepreneur's own choice, based on considerations of the effectiveness and prospects of this sales channel. The discussion of the factors leads to management decisions aimed at adaptation and improvement of the range of offers for a specialized marketplace in order to attract more sellers.

**Keywords:** interview; case; furniture market; specialized marketplace; impact factors; management decision.

## REFERENCES

1. Malone, T.W.; Yates, J.; Benjamin, R.I. (1987) Electronic markets and electronic hierarchies. *Communications of the ACM*, Vol. 30, No. 6, pp. 484–497.
2. Bakos, J.Y. (1991) A strategic analysis of electronic marketplaces. *MIS quarterly*, 1991, pp. 295–310.
3. Sen, R.; King, R.C. (2003) Revisit the Debate on Intermediation, Disintermediation and Reintermediation due to E-commerce. *Electronic Markets*, Vol. 13, No. 2, pp. 153–162.
4. Grieger, M. (2003) Electronic marketplaces: A literature review and a call for supply chain management research. *European journal of operational research*, Vol. 144, No. 2, pp. 280–294.
5. Vikhansky, O.S.; Katalovsky, D.Yu (2022) The competitive advantage in the age of digitalization. *Russian Management Journal*, No. 1, pp. 5–27.
6. Bubnova, Yu.B. (2019) Transformation of bank's business model in terms of digital economy. *Bulletin of Baikal State University*, Vol. 29, No 3, pp. 425–433
7. Kulikova, O.M.; Suvorova, S.D. (2020) Marketplace: the business model of the modern trade. *Innovative economy: prospects for development and improvement*, No. 6, pp. 50–55.
8. Lawrence, P.R.; Lorsch, J.W. (1967) Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 1967, pp. 1–47.
9. Donaldson, L. (2001) *The contingency theory of organizations*. London: Sage, 326 p.
10. Scupola, A. (2003) The adoption of Internet commerce by SMEs in the south of Italy: An environmental, technological and organizational perspective. *Journal of Global Information Technology Management*, No. 6 (1), pp. 52–71.
11. Teo, T.S.; Tan, M.; Buk, W.K. (1997) A contingency model of Internet adoption in Singapore. *International Journal of electronic commerce*, Vol. 2, No. 2, pp. 95–118.
12. Tornatsky, L.G.; Fleischer, M. (1983) *The Process of technological Innovation: Reviewing the literature*. Washington, D.C.: National Science Foundation, 264 p.
13. Punch, K. (2005) *Introduction to social research: quantitative and qualitative approaches*. London: Sage, 320 p.
14. Bakhmatova, T.G.; Ozernikova, T.G. (2004) Problems of applying sociological method in economic researches. *Izvestiya of Irkutsk State Economics Academy (Baikal State University of Economics and Law)*, No. 2, pp. 78–84.
15. Bakmatova, T.G. (2010) Potential of quantitative and qualitative Approaches to studying social problems. *Izvestiya of Irkutsk State Economics Academy*, No. 5, pp. 28–35.
16. Kozina, I.M.; Serezhkina, E.V. (2015) Case-study concept in social sciences and French traditions of labor organization monographic studies. *Sociological Studies*, No. 1, pp. 64–73.
17. Cooley, Ch.H. *Selected works*. Moscow: INION RAS Publ., 2019, 234 p.
18. Rask, M.; Kragh, H. (2004) Motives for e-marketplace participation: differences and similarities between buyers and suppliers. *Electronic Markets*, Vol. 14, No. 4, pp. 270–283.
19. Driedonks, C.F.; Gregor, S.; Wassenaar, A. (2005) Economic and social analysis of the adoption of B2B electronic marketplaces: A case study in the Australian beef industry. *International Journal of Electronic Commerce*, 2005, No. 9 (3), pp. 49–72.
20. Stockdale, R.; Standing, C. (2002) A framework for the selection of electronic marketplaces: a content analysis approach. *Internet Research*, 2002, No. 1.
21. Wagner, B.; Alderdice, A. (2006) Management of the channel of distribution: Scot Trout and Salmon case. *Management of distribution channels*, 2006, No. 4, pp. 332–337.
22. Khlebovich, D.I.; Kordina, I.V. (2021) The seller's decision on marketplace participation: influencing factors. Proceedings of IV All-Russian workshop of young scientists «Study, systematization, cooperation, development and analysis of socio-economic system in economy and management». Simpheropol: Arial Publ., pp. 118–122.
23. Lee, B.; Han, G.; Park, J.; Saakes, D. (2017) Consumer to creator: How households buy furniture to inform design and fabrication interfaces. In *Proceedings of the 2017 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, No. 2, pp. 484–496.
24. Evlanov, L.G.; Kutuzov, V.A. (1978) *Expert assessments in management*. Moscow: Ekonomika Publ., 1978, 136 p.
25. Silverman, D. (2013) *Doing qualitative research: A practical handbook*. London: Sage, 1022 p.

## РАЗРАБОТКА ПЛАТФОРМЫ ОЦЕНКИ РЫНОЧНЫХ СТРАТЕГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПАТЕНТНЫМ ПОРТФЕЛЕМ



**Токарев Борис Евгеньевич,**

д.э.н., профессор кафедры маркетинга Государственный университет управления; 109542, г. Москва, Россия, Рязанский проспект, 99

tokarevboris@gmail.com



**Токарев Роман Борисович,**

патентный поверенный РФ, ведущий специалист по патентам, ООО Яндекс; 119021, г. Москва, Россия, ул. Льва Толстого, д. 16

romulpo@yandex.ru



**Росихин Борис Анатольевич,**

Ведущий специалист аналитического отдела АНО КРР «Мой район»; 125009, г. Москва, Россия, Вознесенский пер, 20

brosin@mail.ru

Статья посвящена анализу стратегий управления портфелями патентов. Приведен обзор научных публикаций по теме исследования. Результат исследования констатирует ограниченность источников по теме рыночного управления патентными портфелями. Показано, что выбор стратегии обусловлен набором разнообразных факторов, среди которых наиболее существенными являются рыночные. Они оказывают влияние на результат с точки зрения поставленных маркетинговых целей, стоящих перед компаниями. Одним из важнейших факторов выбора стратегии является состояние и перспективы конкурентной среды. В работе предложен подход к анализу возможных патентных портфельных стратегий на базе построения платформ. Платформой назван набор возможных вариантов сочетания, типа портфеля патентов со стратегией управления им, содержащих экспертные оценки по выбранным критериям. По результатам исследования представлены платформы для двух основных типов стратегий – наступательной и оборонительной. В рамках каждого из двух типов построены платформы выбора стратегий для определенного вида портфеля. Это дает основание рассматривать для каждого типа 4x4 вариантов оценки стратегии. Платформы заполнены экспертными оценками основных характеристик стратегий на основе шести критериев, что дает основание проводить практический сравнительный анализ на стадиях оценки и выбора стратегии управления портфелями патентов. Предложенные платформы представляются аналитической площадкой, с помощью которой можно оценить возможные варианты выбора типа портфеля и согласовать его с рыночной стратегией управления им.

**Ключевые слова:** патент; рынок; портфель патентов; стратегия; конкуренция; платформа.

### ВВЕДЕНИЕ

Корпоративная стратегия — это объединение стратегий по направлениям деятельности, включая финансовую, кадровую, производственную, маркетинговую, логистическую и другие, призванные снизить возможные риски, создавая синергетический эффект. Одной из ключевых на текущий период развития экономики является маркетинговая стратегия, которая ориентирована на использование рыночных возможностей с нивелированием потенциальных угроз.

Особое место в выборе стратегий компаний занимает интеллектуальная собственность. Защите такой собственности уделяют внимание компании-разработчики новых продуктов и технологий, инновационные компании, внедряющие новые решения, производственные компании и другие. Они вынуждены самым серьезным образом следить за тем, что кто-то может использовать их разработки, получившие патентную охрану. В этом случае компания-владелец недополучает доходы

и прибыль, теряет своих потребителей.

Выбор той или иной патентной стратегии опирается на комплекс факторов. Стратегии управления патентными портфелями — это варианты осознанного выбора, базирующегося на анализе возможностей компании, состояния и перспектив рынка, а также силы конкуренции. Цель патентной стратегии состоит в унификации деятельности по управлению патентами для обеспечения реализации долгосрочных целей развития

и поддержания конкурентоспособности компании [1]. Другими словами, данная стратегия управления портфелем патентов призвана сохранить и улучшить рыночные позиции компании.

Каждая компания формирует и поддерживает свою патентную стратегию. Факторы статуса и размера организации, цели, ассортимент предлагаемых продуктов, особенности технологий и рынков, стадии их жизненного цикла оказывают непосредственное влияние на выбор стратегии управления патентным портфелем [2]. В работе Леонтьева Б. Б. исследовано влияние этих факторов [3].

Охрана патентных прав, осуществляемая в рамках текущего законодательства, позволяет наилучшим образом использовать преимущества компании, которая запатентовала новую технологию или техническое решение. Это создает условия для развития продуктов компании, успешного освоения новых рынков и в целом придает импульс роста на основе защищаемых патентами решений. Патентный портфель является не только формальной суммой входящих в него разнообразных защищаемых результатов интеллектуальной деятельности, а создает предпосылки для возникновения синергетического эффекта развития компании.

#### **МЕТОДИКА ИССЛЕДОВАНИЯ**

Компании, осознавая силу патентной защиты, стремятся использовать данный ресурс в целях долгосрочного развития, что вызвало необходимость использования понятия «стратегического патентования». «Основная задача патентной стратегии заключается в выводе на рынок конкуренто-

способной инновационной продукции путем использования приоритетных результатов исследовательской деятельности и их правовой охраны посредством патентования», — пишет С. В. Космачев [4].

Поскольку результат патентования оказывает непосредственное влияние на состояние рынка, то патентную и маркетинговую стратегии необходимо координировать.

К сожалению, в исследуемой области преобладают теоретические работы, практические результаты публикуются нечасто. Дж. Чой и Х. Герлах являются наиболее видными представителями развития портфельной патентной теории. Однако в их работах исследованы интересные и важные, но все же частные случаи [5]. Анализ стратегий управления интеллектуальными ресурсами, патентами и портфелями изучены в относительно немногочисленных работах Лебедевой Т. Я. и Цыганова С. А. [6], Д. Соколова [7], Бувевича А. П. [8], А. В. Коньшевой [9].

Процесс управления портфелем содержит комплексные решения по его формированию, поддержанию и использованию. Однако, как показывает теория и практика, «коробочных» решений не бывает. Компании из различных отраслей, и даже работающие на одном и том же рынке, по-разному подходят к комплектованию и управлению портфелями патентов. Это свойственно как крупным и глобальным компаниям, так и сравнительно небольшим, включая стартапы.

Обоснование и выбор стратегии управления патентным портфелем в значительной мере определяются состоянием рынка. При этом компания принимает во внимание

то, что делают и могут сделать конкуренты. Исходя из такого понимания, компания формирует патентный портфель сообразно поставленным целям, имеющимся ресурсам, текущему положению и конкурентному рыночному окружению, как это представляет А. Т. Волков [10].

Эффективное управление патентными портфелями позволяет защищать рыночные позиции компании, тем самым повышать конкурентоспособность продукта и компании в целом. Портфель патентов во многом оказывает влияние на выбор маркетинговой стратегии компании [11]. В связи с этим актуальность изучения стратегий использования патентов и их портфелей компаниями в настоящее время весьма высока.

В процессе развития компании размер и состав портфеля патентов динамично изменяется. Для компании-стартапа возможно наличие единственного патента, на котором строится вся модель бизнеса. Однако, по мере развития и роста компании, возникают новые направления разработок, по достижении положительного результата которых требуется охранять и защищать их.

Отечественные компании обладают разными по составу, что вполне очевидно, и различными по количеству портфелями патентов. Например, «Норильский никель» владеет 11 патентами Российской Федерации, у «Башнефти» их 39, «Транснефть» имеет 280 патентов, «АЛРОСА» владеет 100 патентами, ООО «Яндекс» в своем патентном портфеле имеет более 500 действующих патентов и заявок на изобретения, полезные модели и промышленные образцы\*. Один из самых объемных портфелей у «Лаборатории Касперского»,

\* Данные получены из годовых отчетов компаний.



содержащий более 1 300 патентов на изобретения, выданные патентными органами более чем в 200 странах, в первую очередь России, США, Европейского союза и Китая. Причем структура этого портфеля очень разноплановая\*\*.

Компании наполняют портфели по своему усмотрению. Например, *Whoosh* холдинг сформировал портфель патентов практически только из нематериальных активов в форме товарных знаков<sup>3\*</sup>.

Российская компания ООО «Хилби», разработавшая фитнес-браслет *GoBe2* и смарт-часы *GoBe3* [12], по мере своего развития в 2016 году переориентировала подачи заявок на патенты с России на зарубежные юрисдикции. На конец 2020 года у компании в портфеле было около 40 патентов США, Японии, Южной Кореи, Китая и Европы.

Известен нашумевший факт о том, что И. Маск дал указание своим специалистам открыть доступ всем желающим к портфелю патентов компании *Tesla Motors*<sup>4\*</sup>, обосновав решение тем, что компания намерена быть впереди конкурентов за счет новых разработок.

И тем более обескураживающим стал факт, что инновационная компания *Theranos* основательницы Э. Холмс, как оказалось, не имела ни единого действующего патента на свой чудо-диагностический аппарат-анализатор, при этом собрав многомиллиардные инвестиции<sup>5\*</sup>.

Приведенные примеры показывают, что панацеи в принятии стратегического решения о создании

и структуре портфеля патентов нет. Более известны многочисленные факты<sup>6\*</sup>, когда компании сознательно обходятся без получения патентной защиты, особенно для изобретений, предпочитая работать в режиме неразглашения.

В работе [13] проанализированы рыночные и маркетинговые разновидности портфелей патентов. В результате определены четыре основных вида портфеля, которые призваны укрепить положение компании-владельца на целевом рынке:

- ◆ с ориентацией на целевой рынок / сегмент / нишу;
- ◆ с ориентацией на ключевую юрисдикцию;
- ◆ с ориентацией на продукт;
- ◆ с ориентацией на противодействие конкурентам.

Традиционно маркетинговые стратегии патентования принято классифицировать на основе общепринятых «наступательной» и «оборонительной» [14]. Первая, — *наступательная, агрессивная*, нацелена на овладение, расширение и удержание монопольного владения правом собственности на результат интеллектуальной деятельности. Вторая, — *защитная, пассивная*, в большей степени нацелена на максимальную охрану и защиту имеющихся рыночных позиций от неправомерного использования конкурентами.

Задача, которая решается в рамках данного исследования, состоит в разработке платформы, с помощью которой возможно проводить сравнительный анализ возможностей реализации

конкретной стратегии управления портфелем патентов в зависимости от его типа. В работе [15] были определены основные стратегии использования портфелей патентов.

Под платформой мы подразумеваем базовый набор возможных вариантов соотнесения типа портфеля со стратегией управления им. Сопоставление различных возможных к применению стратегий управления с разновидностями портфелей дают основания представить все возможные варианты на базе платформы. При наличии некоторого разнообразия стратегий с помощью платформы возможно обоснованно оценивать эффективность выбора конкретной, наиболее эффективной для определенных рыночных ситуаций.

Для реализации построения платформы было спланировано проведение личных экспертных интервью со специалистами, работающими в области интеллектуальной собственности. Интервью в формате *F2F* проведено на масштабном специализированном мероприятии «Дни интеллектуальной собственности в Северо-Западном федеральном округе», прошедшем в рамках Международной конференции «Интеллектуальный потенциал России: правовое и ресурсное обеспечение» в 2021 году. Экспертами выступили специалисты-практики из российских и зарубежных компаний. Все они обладали опытом патентования и формирования портфелей в российской и иностранных юрисдикциях.

\*\* Шелонина Л. Более 1300 патентов в разных странах – опыт «Лаборатории Касперского» // <https://onlinepatent.ru/journal/opit-laboratorii-kasperskogo> (дата обращения: 26.03.2023).

<sup>3\*</sup> Кизимов В. Как *Whoosh* использовал свою интеллектуальную собственность // [https://onlinepatent.ru/journal/kak-whoosh-ispolzovai-svoyu-intellektualnuyu-sobstvennost-/?utm\\_cam](https://onlinepatent.ru/journal/kak-whoosh-ispolzovai-svoyu-intellektualnuyu-sobstvennost-/?utm_cam) (дата обращения: 26.03.2023).

<sup>4\*</sup> Михайлюта Г. Илон Маск выложил в открытый доступ все патенты производителя электромобилей *Tesla* // <https://prt56.ru/ilon-mask-zayavil-vylozhit-v-otkrytyj-dostup-vse-patenty-proizvoditelya-avtomobilej-tesla/> (дата обращения: 26.03.2023).

<sup>5\*</sup> Каррейру Дж. Дурная кровь / Пер. с англ. М.: АСТ, 2020. 416 с.

<sup>6\*</sup> Башук А. Своровали? Накажи! Книга о защите интеллектуальных прав. М.: Альпина Паблишер, 2023. 400 с.

Интервью проводилось в три этапа. Вначале эксперт перечислял критерии и давал пояснения, на что они оказывают влияние в деятельности компаний, а на втором от него требовалось эти критерии ранжировать.

В результате определены следующие наиболее существенные критерии:

- ◆ потенциальная возможность достижения желаемого результата;
- ◆ доходность, вклад в доходы от использования портфеля патентов;
- ◆ возможности сфокусироваться на интересующем компанию целевом рынке;
- ◆ синергетический эффект от использования структуры и наполнения портфеля патентов;
- ◆ состояние конкуренции на текущем этапе и в перспективе;
- ◆ риски.

На завершающем, третьем этапе каждый критерий было предложено оценить по трехразрядной шкале: высокая—средняя—низкая

(позитивная—нейтральная—негативная). Для упрощения представления полученных результатов вербальные оценки были преобразованы в числовые, где 1 означает «низкую» оценку, 2 — «среднюю», 3 — «высокую».

**РЕЗУЛЬТАТЫ**

Для построения платформы мы совместили стратегии управления патентными портфелями (по горизонтали) с типами патентных портфелей (по вертикали). На пересечении типа портфеля и стратегии приводится оценка такого выбора с помощью композиции из шести критериев.

В рамках наступательных стратегий управления патентными портфелями были идентифицированы виды:

1. *Стратегия рыночного лидерства*, для компаний, которые стремятся лидерство удержать.
2. *«Фракции лидеров»*, для компаний, которые находятся в числе нескольких доминирующих

на рынке с целью удержания текущих позиций и увеличения рыночной доли.

3. *«Локальный чемпион»*, для компаний, занимающих на рынке монопольные позиции с целью удержания.

4. *«Быстрый старт»*, для компаний-инноваторов, стремящихся занять перспективную рыночную нишу.

Отличительной чертой «наступательной» стратегии и реализации представленных вариантов являются проактивные действия, нацеленные на завоевание новых позиций.

Результат совмещения наступательных стратегий с типами портфелей патентов показан в *таблице 1*.

Аналогичная классификация стратегий была осуществлена в рамках «оборонительной» стратегии управления портфелями патентов. Данный вид стратегии предполагает также реальные

Таблица 1

Платформа оценок наступательных стратегий портфеля патентов

Стратегия / Портфель	По целевому рынку / сегменту / нише	По целевой юрисдикции	По продуктам	По ключевым конкурентам
Стратегическое лидерство	Результат 1 Доход 1 Фокус 1 Синергия 1 Конкуренция 1 Риски 3	Результат 2 Доход 2 Фокус 2 Синергия 2 Конкуренция 2 Риски 2	Результат 2 Доход 3 Фокус 2 Синергия 3 Конкуренция 2 Риски 1	Результат 2 Доход 3 Фокус 3 Синергия 3 Конкуренция 2 Риски 1
Фракция лидеров	Результат 2 Доход 1 Фокус 1 Синергия 1 Конкуренция 1 Риски 2	Результат 2 Доход 1 Фокус 1 Синергия 2 Конкуренция 1 Риски 3	Результат 2 Доход 1 Фокус 1 Синергия 2 Конкуренция 2 Риски 3	Результат 3 Доход 2 Фокус 1 Синергия 1 Конкуренция 3 Риски 3
Локальный чемпион	Результат 2 Доход 2 Фокус 2 Синергия 1 Конкуренция 1 Риски 3	Результат 3 Доход 3 Фокус 3 Синергия 1 Конкуренция 2 Риски 3	Результат 3 Доход 3 Фокус 3 Синергия 1 Конкуренция 3 Риски 2	Результат 3 Доход 3 Фокус 1 Синергия 2 Конкуренция 3 Риски 1
Быстрый старт	Результат 1 Доход 1 Фокус 1 Синергия 1 Конкуренция 1 Риски 3	Результат 2 Доход 1-2 Фокус 1 Синергия 1 Конкуренция 1 Риски 3	Результат 2 Доход 1-3 Фокус 1 Синергия 1 Конкуренция 1 Риски 3	Результат 2 Доход 1-3 Фокус 1 Синергия 1 Конкуренция 1 Риски 3

Таблица 2

Платформа оценок оборонительных стратегий портфеля патентов

Стратегия / Портфель	По целевому рынку / сегменту / нише	По целевой юрисдикции	По продуктам	По ключевым конкурентам
Продуктовое патентование	Результат 2 Доход 1 Фокус 3 Синергия 2 Конкуренция 2 Риски 3	Результат 2 Доход 1 Фокус 1 Синергия 2 Конкуренция 2 Риски 1	Результат 2 Доход 3 Фокус 3 Синергия 3 Конкуренция 2 Риски 2	Результат 3 Доход 3 Фокус 3 Синергия 3 Конкуренция 3 Риски 3
Фокусированное рыночное патентование	Результат 2 Доход 2 Фокус 2 Синергия 1 Конкуренция 1 Риски 3	Результат 2 Доход 2 Фокус 2 Синергия 3 Конкуренция 2 Риски 2	Результат 2 Доход 2 Фокус 2 Синергия 3 Конкуренция 3 Риски 2	Результат 3 Доход 2 Фокус 2 Синергия 3 Конкуренция 3 Риски 2
Форсайт – патентование	Результат 1 Доход 1-3 Фокус 1 Синергия 1 Конкуренция 1 Риски 3	Результат 2 Доход 1-3 Фокус 2 Синергия 1 Конкуренция 2 Риски 3	Результат 2 Доход 1-3 Фокус 1 Синергия 1 Конкуренция 2 Риски 3	Результат 3 Доход 1-3 Фокус 2 Синергия 2 Конкуренция 3 Риски 3
Зонтичное патентование	Результат 2 Доход 2 Фокус 2 Синергия 2 Конкуренция 3 Риски 2	Результат 2 Доход 2 Фокус 2 Синергия 2 Конкуренция 2 Риски 2	Результат 2 Доход 3 Фокус 3 Синергия 3 Конкуренция 3 Риски 2	Результат 3 Доход 3 Фокус 3 Синергия 3 Конкуренция 3 Риски 3

действия, однако их целеполагание направлено на сохранение и защиту достигнутых рыночных позиций.

В рамках «оборонительного» вида стратегий управления портфелями патентов были определены следующие разновидности:

1. Продуктовая, которая ориентирована на охрану и защите действующего ассортимента компании.
2. Фокусирования, которая концентрируется на всесторонней охране и защите позиций компании на целевом рынке с учетом его перспектив.
3. Форсайт-патентование нацелено на опережающей защите перспективных направлений разработок в будущие периоды.
4. Зонтичное патентования направлено на всестороннюю, комплексную защиту обслуживаемых рынков и потребителей от посягательств конкурентов действующих и потенциальных.

Результат совмещения наступательных стратегий с типами портфелей патентов показан в *таблице 2*.

Варианты 4 x 4 дают возможность оценить достоинства и недостатки шестнадцати стратегий управления портфелем патентов для каждой из формально имеющих место наступательной или оборонительной стратегий.

#### Выводы

Предложенные платформы представляются аналитической площадкой, на которой можно оценить возможные варианты выбора типа портфеля и согласовать его с рыночной стратегией управления им. Это не означает однозначной рекомендации «делать только так», поскольку рыночная реальность бывает очень вариативной. Ценность такого представления состоит в возможности оперативного сравнительного анализа за возможных решений.

Широкие дискуссии о возможности изменений в правоприменительной практике открывают возможности для нового подхода в управлении нематериальными активами как крупнейших, так и небольших компаний в России. Более того, применение санкций, особенно для высокотехнологичных предприятий и компаний военно-промышленного комплекса, неизбежно приведет к смене стратегий по развитию предприятий в целом и управлению патентными портфелями в частности. В условиях быстро меняющихся рынков, условий их развития и ограничений, вводимых партнерами под давлением руководства отдельных стран и международных блоков, важность адаптации портфелей патентов и их использования для повышения конкурентоспособности и эффективности предприятий становится ключевым фактором устойчивости развития страны.

ИСТОЧНИКИ

1. *Касс М. Е.* Формирование стратегии инновационного развития предприятия на основе управления нематериальными активами: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Нижний Новгород, 2008. 170 с.
2. *Токарев Р. Б.* Сравнительный анализ стратегий патентования и формирования портфелей патентов на стадиях жизненного цикла компании // Интернет-журнал Вестник Евразийской науки. № 3. 2018.
3. *Леонтьев Б. Б.* Управление интеллектуальной собственностью социально-экономических систем: специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством»: автореф. дисс. ... д-ра экон. н. Москва, 2007. 51 с.
4. *Космачев С. В.* Понятие «интеллектуальной собственности» в современном российском праве // Бизнес в законе. 2012. № 1. С. 88–91.
5. *Choi J. P., Gerlach H. A.* A Theory of Patent Portfolios // American Economic Journal: Microeconomics 2017, 9(1): pp.315–351. URL: <https://doi.org/10.1257/mic.20150003> (дата обращения: 04.04.2023)
6. *Лебедева Т. Я., Цыганова С. А.* Инновационное развитие компании: управление интеллектуальными ресурсами / Под ред. В.Г. Зинова. М.: Дело АНХ, 2009. 248 с.
7. *Соколов Д. Ю.* Патентные стратегии предприятия // Наноиндустрия. 2014. № 8. С. 64–77.
8. *Буевич А. П.* Экономическая сущность интеллектуальной собственности и методология ее оценки: специальность 08.00.01 «Экономическая теория»: автореф. дисс. ... канд. экон. н. Москва, 2004. 25 с.
9. *Коньшева А. В.* Защита интеллектуальной собственности: формирование компанией патентных отношений: специальность 08.00.01 «Экономическая теория»: автореф. дисс. ... канд. экон. н. Москва, 2013. 156 с.
10. *Волков А. Т.* Формирование системы управления интеллектуальной собственностью в производственных и научно-производственных организациях России (Методологические и практические аспекты): специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством»: диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук. Москва, 2006. 422 с.
11. *Бахтеев Ю. Д.* Концепция стратегического маркетинга как основа управления конкурентоспособностью предприятий // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. 2014. № 2 (30). С. 232–245.
12. *Буч Ю. И., Мисюченко И. Л.* Компания «Хилби», ее инновационный бизнес и инновации в бизнесе // Инновации. 2021. № 2. С. 46 – 50.
13. *Токарев Р. Б.* Определение критериев классификации патентов и портфелей компании / Актуальные социально-экономические вопросы: проблемы и варианты решений: Материалы международной научно-практической конференции, 19–20 апреля 2017 года. Коломна: Государственный социально-гуманитарный университет, 2017. С. 40–42.
14. *Эриванцева Т. Н.* Принципы построения патентных стратегий или как сделать так, чтобы интеллектуальная собственность работала: монография. М.: ФГБУ Федеральный институт промышленной собственности (ФИПС), 2021. 128 с.
15. *Токарев Р. Б.* Подходы к разработке маркетинговых стратегий управления патентными портфолио // Вестник университета. 2017. № 7–8. С. 28–33.

DOI: 10.24412/2071-3762-2023-2308-31-37

**Developing a Platform for Assessing Market Strategies for Patent Portfolio Management**

**Tokarev Boris Evgenievich,**

Doctor of Economics, Professor of the Marketing Department, State University of Management; 99 Ryazansky Avenue, Moscow, Russia, 109542 (tokarevboris@gmail.com)

**Tokarev Roman Borisovich,**

Patent Attorney of the Russian Federation, Leading Patent Specialist, Yandex LLC; 16 Lev Tolstoy Str., Moscow, Russia, 119021 (romulpo@yandex.ru)

**Rossikhin Boris Anatolyevich,**

Leading Specialist of the Analytical Department of ANO IDA «My District»; 20 Voznesenskiy Lane, Moscow, Russia, 125009 (brosin@mail.ru)

The article analyzes strategies for managing patent portfolios. A review of scientific publications on the theme of the study is given. The result of the study states the limitations of sources on the theme of patent portfolios market management. It is shown that the choice of strategy is conditioned by a set of various factors, among which the market factors are the most significant. These have an impact on the outcome in terms of the marketing objectives pursued by the companies. One of the most important factors in the strategy choice is the state and prospects of the competitive environment. This paper proposes a platform-based approach to analyzing possible patent portfolio strategies. A platform is defined as a set of possible options for combining the type of a patent portfolio with its management strategy, containing expert evaluations according to the selected criteria. Platforms are presented for the two main types of strategies - offensive and defensive, based on the results of the study. Strategy selection platforms are constructed for a particular type of portfolio within each of the two types. This provides the basis for the consideration of 4x4 strategy evaluation options for each type. The platforms are filled with expert assessments of the main strategies characteristics based on six criteria that provides the basis for a practical comparative analysis during the evaluation and selection stages of the patent portfolio management strategy. The proposed platforms are presented as an analytical media, which can be used to evaluate the possible choices of portfolio type and align it with the market strategy for its management.

**Keywords:** patent; market; patent portfolio; strategy; competition; platform.

## REFERENCES

1. Kass, M. E. (2008) *Strategy Formation of the Enterprise Innovative Development Based on the Intangible Assets Management*: PhD thesis abstract in economics. Nizhny Novgorod, 2008, 170 p.
2. Tokarev, R. B. (2018) Comparative Analysis of Patenting Strategies and Patent Portfolios Formation at the Stages of Company Life Cycle. *The Eurasian Scientific Journal*, 2018, No. 3.
3. Leontiev, B. B. (2007) *Intellectual Property Management of Socio-Economic Systems*: specialty 08.00.05 «Economics and National Economy Management»: Abstract of Doctoral Thesis in Economics, Moscow, 2007, 51 p.
4. Kosmachev, S. V. (2012) The Concept of «Intellectual Property» in Modern Russian Law. *Business in Law*, 2012, No. 1, pp. 88–91.
5. Choi, J. P.; Gerlach, H. A. (2017) A Theory of Patent Portfolios. *American Economic Journal: Microeconomics*, 2017, 9(1): pp.315–351. URL: <https://doi.org/10.1257/mic.20150003> (дата обращения: 04.04.2023).
6. Lebedeva, T. Y.; Tsyganova, S. A. (2009) *Innovational Development of the Company: Management of Intellectual Resources* / Ed. by V.G. Zinova. Moscow: Delo Publishers ANE, 2009, 248 p.
7. Sokolov, D. Yu. (2014) Patent Strategies of an Enterprise. *Nanoindustry*, 2014, No. 8, pp. 64–77.
8. Buevich, A. P. (2004) *Economic Essence of Intellectual Property and Methodology of its Evaluation*: specialty 08.00.01 «Economic theory»: PhD thesis abstract in economics. Moscow, 2004, 25 p.
9. Konyshova, A. V. (2013) *Intellectual Property Protection: Patent Relations Company Formation*: specialty 08.00.01 «Economic Theory». PhD thesis abstract in economics. Moscow, 2013, 156 p.
10. Volkov, A. T. (2006) *Formation of Intellectual Property Management System in Production and Scientific-Production Organizations of Russia (Methodological and Practical Aspects)*: specialty 08.00.05 «Economics and management of national economy»: Abstract of Doctoral Thesis in Economics. Moscow, 2006, 422 p.
11. Bakhteyev, Y. D. (2014) The Concept of Strategic Marketing as a Basis for Enterprise Competitiveness Management. *Proceedings of Higher Educational Institutions. Volga Region. Social Sciences*, 2014, No. 2, pp. 232–245.
12. Buch, Yu. I.; Misyuchenko, I. L. (2021) Hilby Company, its Innovative Business and Innovations in Business. *Innovations*, 2021, No. 2, pp. 46–50.
13. Tokarev, R. B. (2017) Defining the Criteria for Classification of Patents and Company Portfolios. *Current Socio-Economic Issues: Problems and Options for Solutions: Proceedings of the international scientific-practical conference*, 19–20 April 2017. Kolomna: State Social-Humanitarian University Publ., 2017, pp. 40–42.
14. Erivantseva, T. N. (2021) *Principles of Building Patent Strategies or How to Make Intellectual Property Work: monograph*. Moscow: Federal Institute of Industrial Property (FIPS) Publ., 2021, 128 p.
15. Tokarev, R. B. (2017) Approaches to Developing Marketing Strategies for Patent Portfolio Management. *University Bulletin*, 2017, No. 7-8, pp. 28–33.

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПЛАНИРОВАНИЯ КОНТЕКСТНОЙ РЕКЛАМЫ НА ОСНОВЕ ТЕСТИРОВАНИЯ ГИПОТЕЗ



**Кметь Елена Борисовна,**

кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга и торговли, Владивостокский государственный университет; 690014, Владивосток, Россия, ул. Гоголя, 39А  
kmeteb@yandex.ru



**Петропавловская Анна Андреевна,**

бакалавр 4 курса направления подготовки «Торговое дело», профиль «Интернет-маркетинг и электронная торговля», Владивостокский государственный университет; 690014, Владивосток, Россия, ул. Гоголя, 39А  
annaniko10801@gmail.com

Одним из широко распространенных инструментов продвижения в Интернете является контекстная реклама на поиске, относящаяся к *performance*-рекламе. Контекстная реклама нацелена на переход интернет-пользователей на сайт компании или другой ресурс через рекламные объявления, которые показываются по запросам на поиске и на сайтах – партнерах поисковой системы, если эти запросы содержат ключевые слова рекламной кампании, которую создал рекламодатель. Контекстная реклама обладает инструментами точного отслеживания ее эффективности, что способствует ее широкому распространению и представляет интерес для изучения. В данной работе проведен анализ теоретических и практических аспектов планирования контекстной рекламы на поиске и предложен подход к совершенствованию планирования контекстной рекламы, ключевым моментом которого является предварительное тестирование выдвинутых гипотез относительно параметров настройки рекламной кампании с использованием контекстной рекламы на поиске. Тестирование гипотезы проведено на примере реализации рекламной кампании конкретного рекламодателя в четырех городах России в течение месяца. Результаты проверки гипотезы позволяют спланировать полноценную рекламную кампанию с высокими показателями эффективности.

**Ключевые слова:** интернет-маркетинг; интернет-реклама; *performance*-реклама; контекстная реклама на поиске; контекстная реклама в рекламной сети; тестирование гипотез.

### ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время большинство компаний и предприятий сосредоточило усилия на продвижении своих товаров и услуг в цифровой среде. По итогам 2021 года общий объем рекламного рынка России составил 578,3 млрд руб., а на интернет-рекламу приходится 54,3% рекламных бюджетов (313,8 млрд руб.). Одним из популярных инструментов продвижения в этом сегменте рекламного рынка является контекстная реклама на поиске, составляющая 78% и относящаяся к *performance*-рекламе. *Performance*-реклама нацелена на измеримый результат и помимо поисковой рекламы включает *CPX* (контекстные объявления в соцсетях, приложениях и рек-

ламных сетях), таргетированную рекламу в соцсетях, лидогенерацию и выручку агентств-площадок\*.

Данное исследование посвящено вопросам совершенствования планирования контекстной рекламы. Актуальность темы заключается в широком распространении методов, инструментов и технологий интернет-маркетинга как во всем мире в целом, так и в нашей стране в частности. Контекстная реклама настраивается (планируется) и запускается в рекламных кабинетах поисковых систем, у каждой поисковой системы свой рекламный кабинет. Общие принципы контекстной рекламы едины для всех рекламных кабинетов, однако существует достаточно

много подходов к настройке рекламных кампаний, многообразие которых определено большим количеством факторов влияния, среди которых особенности продвигаемых товаров и услуг и специфика медиаповедения и медиапредпочтений целевой аудитории воздействия [1].

Целью исследования является совершенствование планирования контекстной рекламы. Для достижения поставленной цели последовательно были решены следующие задачи:

- ◆ рассмотрены теоретические аспекты и практический опыт планирования контекстной рекламы;
- ◆ выдвинута гипотеза о возможном направлении совершенствования

\* Экономика Рунета 2021 – 2022 (доклад) – URL: <https://raec.ru/upload/files/runet-economy-21-22.pdf> (дата обращения 05.03.2023).

планирования контекстной рекламы;

- ♦ проведено исследование выдвинутой гипотезы путем ее тестирования на примере бренда «АудиоСлух».

Объектом изучения является процесс планирования контекстной рекламы, а предметом — методы, инструменты и технологии его совершенствования.

Теоретической и методологической основой данного исследования являются труды ведущих специалистов в области продвижения в Интернете Куликовой Е.С., Украинцева Д.В., Коваленко А.Е., Муратовой Е.А., Белоконской Е.Г. и др.

Информационной базой исследования являются: публикации в научной и периодической печати; ресурсы Интернет; первичная информация, собранная автором исследования.

В процессе исследования применялись общенаучные (анализ, синтез, абстрагирование, моделирование) и частнонаучные (комплексный анализ, наблюдение) методы исследований, которые позволили обеспечить достоверность результатов исследования и обоснованность выводов.

#### ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Сущность продвижения в сети Интернет неразрывно связана с понятием интернет-маркетинга. В последние годы интернет-маркетинг, его методы и технологии представляют большой интерес как для научного сообщества, так и для практикующих специалистов, внедряющих их в маркетинговую деятельность компаний по всему миру. В научно-исследова-

тельской среде встречаются различные трактовки понятия интернет-маркетинга. Е.С. Куликова рассматривает интернет-маркетинг как «цифровую стратегию бизнес-сферы прямого отклика для создания, продвижения и предоставления продукта или услуги покупателям», призванную обеспечить постоянный контакт компании и потребителей в интернет-пространстве, а также мониторинг и анализ получаемых в ходе данного взаимодействия статистических показателей [2]. Схожее представление о сущности данного явления у А.А. Борисова, рассматривающего интернет-маркетинг шире, чем исключительно интернет-рекламу, и включающего в него стратегическое планирование продвижения в Интернет. Основной целью интернет-маркетинга как бизнес-инструмента Борисов А.А. определяет повышение уровня продаж. Д.В. Украинцев отмечает, что на сегодняшний момент общая теория интернет-маркетинга до сих пор не сформирована [3]. Причинами можно считать стремительное развитие данной отрасли в условиях научно-технического прогресса, появление новых технологий взаимодействия с аудиторией в цифровом и онлайн-пространстве, и, как следствие, отставание теории от практики.

Внедрение интернет-маркетинга в деятельность организаций по всему миру связано со стремительной цифровизацией. Согласно ежегодному отчету *We Are Social*<sup>\*\*</sup>, с 2018 по 2022 гг. мировое количество интернет-пользователей увеличилось на миллиард и в 2022 году составило 4,95 млрд чел. (рис. 1).

В России также отмечается рост цифровизации: согласно данным Института статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ за 2021 год был зафиксирован рост индекса цифровизации в большинстве отраслей экономики и социальной сферы<sup>3\*</sup>.

В ходе своей работы интернет-маркетологи используют разнообразные каналы интернет-маркетинга, которые представляют собой материально-техническое пространство, предназначенное для организации связи между сторонами, передачи и обмена информацией. Практикующие *digital*-маркетологи часто каналами цифрового маркетинга называют технологии и применяемые инструменты продвижения в Интернет, но авторы считают, что более правильно называть их видами деятельности, составляющими интернет-маркетинг. Ключевые виды деятельности, составляющие интернет-маркетинг, представлены на рисунке 2.

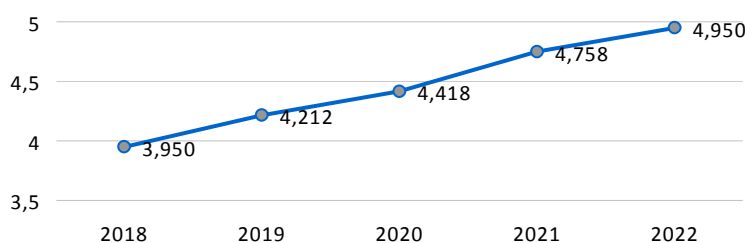


Рис. 1. Динамика мирового количества интернет-пользователей, 2018–2022 гг., млрд чел.

<sup>\*\*</sup> Digital 2022: Global Overview Report – URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2022-global-overview-report> (дата обращения 01.11.2022).

<sup>3\*</sup> Индекс цифровизации отраслей экономики и социальной сферы – URL: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/785333175.pdf> (дата обращения 01.11.2022).

Основные цели проведения мероприятий комплексного интернет-маркетинга содействуют росту прибыли компании за счет обеспечения эффективности проводимых в Интернете рекламных кампаний, для чего регулярно проводятся мероприятия, направленные на увеличение экономического эффекта рекламы, повышение осведомленности потенциальных покупателей о бренде в целом или конкретных товарах, систематическая оптимизация сайтов и др. Большую роль в продвижении сайта компании в Интернете играет его позиция в поисковой выдаче – совокупности информационных результатов, которые предоставляются пользователю в соответствии с его запросом [4]. Выдача в поисковых системах состоит из органической, порядок ссылок в которой определяется поисковым алгоритмом, и неорганической, в ней порядок ссылок формируется на основе аукциона [5].

Для обеспечения высоких позиций в неорганической выдаче, а также для перехода на сайт пользователей не только из результатов поисковой выдачи, но и из других сегментов Интернет, необходимо создание рекламных кампаний. Крупные организации, в экосистему которых входят поисковые системы, обладают собственными рекламными кабинетами, позволяющими создавать и размещать рекламу в результатах выдачи и внутри собственной рекламной сети. Контекстная реклама представляет собой рекламу, размещенную в Интернет и нацеленную на переход на сайт компании интернет-пользователей, интересующихся реализуемыми ей товарами или услугами. Грамотное оформление контекстной рекламы способствует выделению

продукта компании среди других продуктов в Сети.

Специалистами российской компании Яндекс реклама в поисковой системе делится на медийную, формирующую положительное отношение к бренду или продукту, и *performance*-рекламу, нацеленную на конкретный измеримый бизнес-результат (табл. 1).

Контекстная реклама относится к *performance*-рекламе. Е.А. Муратова напрямую связывает применение контекстной рекламы с необходимостью увеличения продаж [6].

Контекстная реклама относится к *performance*-рекламе, занимающей большую долю российского рынка интернет-рекламы (рис. 3). Объем рынка *performance*-рекламы в 2021 году составил 272,5 млрд руб.<sup>4\*</sup>.

Контекстная реклама позволяет размещать текстовые объявления в результатах поисковой выдачи, а также текстово-графические и графические объявления на интернет-страницах, содержание которых соответствует контексту рекламного материала. Показ последних происходит на

Создание сайтов и мобильных приложений, контент-маркетинг
Оптимизация сайта под поисковые системы (SEO) и соцсети (SMO)
Контекстная реклама на поиске и в партнерских сетях
Таргетированная реклама
Influence-маркетинг
Вирусный маркетинг
PR-кампании в Интернете
Прямой маркетинг
И другие

Рис. 2. Инструменты продвижения в Интернете

Таблица 1  
Контекстная реклама на поиске и в партнерских сетях, настраиваемая в сервисе Яндекс.Директ, 2023 г.

Тип рекламы	Формат рекламы в Яндекс.Директ	Назначение
Имиджевая реклама	Медийная реклама	Повышение узнаваемости бренда, создание интереса к продукту
Performance-реклама	Контекстная реклама	Конвертация интереса в покупку
	Смарт-баннеры	Возвращение ушедших клиентов
	Ретаргетинг	Стимуляция повторных продаж

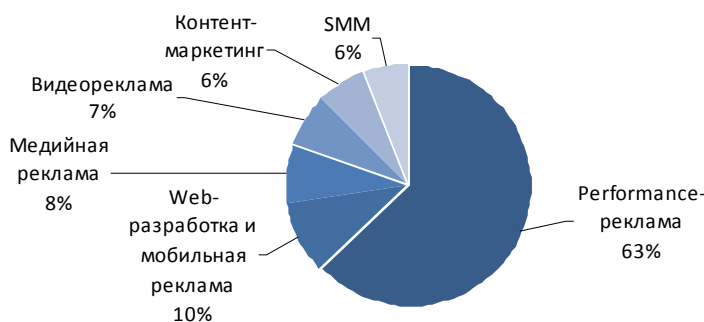


Рис. 3. Структура рынка интернет-рекламы, Россия, 2021, %

<sup>4\*</sup> Экономика Рунета 2021-2022 (доклад) – URL: <https://raec.ru/upload/files/runet-economy-21-22.pdf> (дата обращения 05.03.2023).



сайтах-партнерах поисковой системы [7].

Суть контекстной рекламы заключается в показе рекламных сообщений до интернет-аудитории, прямо или косвенно заинтересованной в продукте компании, с применением алгоритмов рекламной системы.

На сегодняшний день не существует общепринятого понятия контекстной рекламы, закрепленного на законодательном уровне. Тем не менее, можно увидеть, что в практико-ориентированной среде определения сущности данного инструмента достаточно схожи (табл. 2).

Можно выделить ряд характерных признаков контекстной рекламы:

- ♦ критериями показа выступают ключевые фразы (слова или словосочетания);

- ♦ в основе оформления рекламных сообщений стоит принцип релевантности (соответствие содержания объявления запросам пользователей);
- ♦ взаимосвязь эффективности рекламных объявлений с качеством сайта, на который они ведут пользователей.

Среди основных достоинств контекстной рекламы как инструмента продвижения в Интернет можно выделить [7]:

- ♦ демонстрация заинтересованной аудитории;
- ♦ отслеживание эффективности по конкретным метрикам через рекламный кабинет и интегрированные с ним сервисы;
- ♦ доступ к изменению рекламных кампаний на каждом из этапов проведения;

- ♦ возможность непрерывного доступа рекламодателей к статистическим данным через рекламный кабинет.

Площадками для контекстной рекламы являются поисковые системы, через которые ежедневно проходит большое количество пользователей разного возраста, с разным уровнем дохода, интересами и т.д. В 2022 году крупнейшей компанией в сфере размещения контекстной рекламы в России является Яндекс.

На данный момент выделяют такие форматы контекстной рекламы в Яндексе, как реклама на поиске и тематическая реклама в Рекламной сети Яндекс (далее РСЯ) (рис. 4).

Контекстная реклама на поиске обеспечивает показ релевантных рекламных объявлений на запрос

Таблица 2

Толкования понятия контекстной рекламы практикующими специалистами\*

Источник	Определение	Отличительные особенности
Поисковая система и интернет-портал Яндекс	Реклама, содержание которой соответствует контексту страницы сайта, поисковому запросу пользователя или его интересам	Поисковая реклама показывается в результатах поиска по конкретному запросу; тематическая реклама ориентируется на данные о поведении пользователя в Интернете и вписывается в содержание просматриваемого пользователем сайта
Платформа автоматизации контекстной рекламы eLama	Текстовые, графические и видеообъявления, показывающиеся пользователям, вводящим поисковый запрос или интересующимся определенной тематикой в Интернете	Показ рекламы целевой аудитории, ищущей ваши товары или услуги; РС-модель – оплата за конкретные действия пользователей; возможность самостоятельного определения рекламодателями максимально допустимой цены клика
Образовательная платформа Skillbox	Вид интернет-объявлений, демонстрирующихся пользователю в момент проявления им интереса к товару или услуге	Инструмент с большим охватом, позволяющий привлечь потенциально заинтересованных пользователей; возможность запустить кампанию со сравнительно небольшим бюджетом

\* Контекстная реклама. Основы – URL: <https://elama.ru/blog/kontekstnaya-reklama-osnovy/> (дата обращения 20.12.2022); Контекстная реклама: принципы работы и особенности – URL: [https://skillbox.ru/media/marketing/kontekstnaya\\_reklama/](https://skillbox.ru/media/marketing/kontekstnaya_reklama/) (дата обращения 20.12.2022); Яндекс.Справка: Яндекс.Директ – URL: <https://yandex.ru/support/direct/> (дата обращения 08.11.2022).



Рис.4. Форматы рекламных кампаний в Яндекс.Директ

пользователя наряду с автоматически формируемой органической выдачей. Объявления в РСЯ показываются пользователям на интернет-ресурсах, входящих в рекламную сеть на основе интересов пользователя, в т.ч. вводимых ранее поисковых запросов и посещенных сайтов. Реклама в РСЯ может быть настроена для показа пользователям, которые ранее взаимодействовали с сайтом компании (ретаргетинг).

Одним из наиболее важных этапов настройки (разработки) рекламной кампании является сбор релевантного семантического ядра запросов, т.к. контекстная реклама предполагает собой показ рекламных сообщений пользователю на основе его поведения и поисковых запросов. Семантическим ядром в данном случае считается набор поисковых запросов пользователей (ключевых фраз), по которым планируется показ рекламных объявлений и которые наиболее точно характеризуют род деятельности компании или ее продукт. Эффективность рекламы напрямую зависит от соответствия подобранных для показа ключевых фраз целям потребителей, в противном случае выдача будет некорректной.

Частотностью поискового запроса пользователя считается количественная величина обращений пользователей по конкретной фразе за определенный временной период (как правило, за месяц). Запросы делят на низкочастотные, среднечастотные и высокочастотные. Частотность каждого типа запросов зависит от сферы деятельности организации. Так, для высококонкурентных сфер (продажа квартир, заказ еды и т.д.) частотность запросов будет выше, как и количество разнообразных ключевых фраз.

На начальном этапе необходимо изучение сайта компании и выбранных для рекламы продуктов, формирование списка высокочастотных запросов, по которым в дальнейшем будет производится сбор входящих в них менее частотных запросов. Так, в высокочастотный запрос «купить квартиру» входят запросы «купить квартиру во Владивостоке», «купить квартиру недорого» и т.д.

Далее производится сбор релевантных поисковых запросов и добавление нерелевантных в минус-фразы (ключевые слова, по которым запрещен показ объявлений). Сбор ключевых фраз может производиться как непосредственно в Яндекс.Директ, так и с использованием специальных сервисов, наиболее популярным из которых является Яндекс.Вордстат, также рекомендуется проведение блитч-опроса пользователей [1, 8]. Яндекс.Вордстат позволяет проверить количество и частотность запросов, подобрать схожие запросы. Работа в этом сервисе производится в том числе с использованием специальных символов, позволяющих получать более точные данные. Так символ «!» отвечает за фиксацию конкретной словоформы, символ «+» фиксирует вспомогательные части речи и т.д. Наряду со сбором и добавлением в кампанию минус-фраз, исключающих показ объявлений по запросам, не связанным с продуктами компании, важна кросс-минусация ключевых фраз на поиске, представляющую собой добавление в группы минус-слов, исключающих конкуренцию между ключевыми фразами внутри групп и показ на запрос пользователя нескольких объявлений в поисковой выдаче. *Direct Commander*, сервис для создания кампаний в Яндекс.Директ, позволяет про-

извести кросс-минусацию автоматически.

На следующем этапе производится группировка ключевых фраз. В среде практикующих специалистов наиболее часто реализуют один из двух основных подходов к группировке. Первый заключается в принципе «одна группа — один ключ». Данный подход считается устаревшим с введением Яндекс статуса «Мало показов», в который попадают группы, не набравшие показов за определенный временной промежуток. Группы с этим статусом приостанавливаются и не участвуют в аукционе на поиске и в сетях. Второй подход заключается в объединении в группу близких по смыслу и семантически ключевых фраз. Пример: «сколько стоит купить квартиру во Владивостоке» и «купить квартиру Владивосток цены».

Важный элемент создания рекламной кампании — написание объявлений. Заголовки и текст объявлений составляются на основе ключевых фраз, содержащихся в группе для повышения степени соответствия запросу пользователя показанного объявления. Релевантность объявлений учитывается Яндекс.Директ и влияет на эффективность рекламной кампании.

Показ рекламного объявления происходит в разных форматах, в зависимости от площадки показа в РСЯ и места в поисковой выдаче, следовательно, часть элементов объявлений не всегда будет видна пользователям, что требует помещения УТП (уникального торгового предложения) в основные элементы: основной заголовок и текст в объявлениях на поиске, заголовок и изображение для объявлений в РСЯ. На изображениях также могут быть

размещены фотографии товара, логотип, специалисты компании и т.д.

На следующем этапе происходит добавление кампаний в рекламный кабинет Яндекс.Директ, определяется недельный бюджет и ставки (сумма, которую рекламодатель готов платить за клик, влияющая на позицию в поисковой выдаче), регионы показа. Далее необходима отправка кампаний на проверку соответствия требованиям специалистами Яндекса. После успешного прохождения модерации объявления могут быть запущены, в ином случае — необходима доработка. Запуск рекламных объявлений означает начало их показа в указанные временные промежутки и в указанных регионах при условии наличия денежных средств на счету компании в Яндекс.Директ. Расчет бюджета возможен с использованием раздела Яндекс.Директ «Прогноз бюджета», позволяющим спрогнозировать объем трафика, среднюю ставку, *CTR* в процентах, показы, клики, бюджет в рублях.

Рекламный кабинет дает возможность отслеживания специалистами показателей рекламных кампаний (показы, клики, *CTR*, цена клика, площадки, позиции показов, устройства, пол, возраст и т.д.) и составления подробных отчетов. Также для анализа эффективности устанавливается счетчик Яндекс.Метрика. В данном сервисе возможно определение целей на сайте и отслеживание конверсий по каждой из целей, просмотр записи каждого посещения сайта, среднее проведенное пользователями время на сайте и др. Мониторинг рекламных кампаний через Яндекс.Директ и Яндекс.Метрика позволяет специалистам оперативно вносить правки: корректировать тексты,

отключать группы со статусом «Мало показов», повышать или понижать ставки и т.д.

Итак, процесс создания и запуска рекламных кампаний в Яндекс.Директ можно отразить следующим образом (рис. 5).

В процессе настройки рекламных кампаний возможны:

- ◆ выбор регионов показа;
- ◆ настройка дней и времени показа объявлений с ориентацией на время работы организации;
- ◆ определение характеристик аудитории показа исходя из сегментов целевой аудитории, выделенных на аналитическом этапе разработки стратегии продвижения.

Способы подбора аудитории:

- ◆ автоматический, на основании текста объявлений и рекламируемого сайта;
- ◆ ручной, производимый специалистами по настройке рекламы.

Через сервис Яндекс Аудитории возможна работа с текущими клиентами компании через загрузку данных из *SRM*, а также создание новых сегментов аудитории на основе данных Яндекс.

Можно выделить следующие условия показа рекламных объявлений для определенной аудитории: ключевые фразы; ретаргетинг; краткосрочные пользова-

тельские интересы и привычки; профиль пользователя; интересы к мобильным приложениям (для рекламы мобильных приложений); автотаргетинг.

Под автотаргетингом на поиске понимают автоматический подбор наиболее подходящих объявлений рекламной кампании под запросы пользователей, не содержащих ключевых фраз, но подходящих под включенную категорию автотаргетинга. При автотаргетинге в сетях алгоритмом анализируется информация об интересах пользователя, а также о содержании площадок, на которых происходит показ объявлений.

Показ объявлений на поиске возможен в следующих форматах:

- ◆ обычный формат, включающий все дополнительные элементы (контактная информация, отбражаемая ссылка и т.д.);
- ◆ объявление в расширенном формате со всеми быстрыми ссылками, показывается на первой позиции в блоке премиум-показов;
- ◆ эксклюзивное размещение, в котором объявление занимает единственное рекламное место в премиум-показах;
- ◆ реклама в саджете (список подсказок в поисковой строке при вводе пользователем запроса);

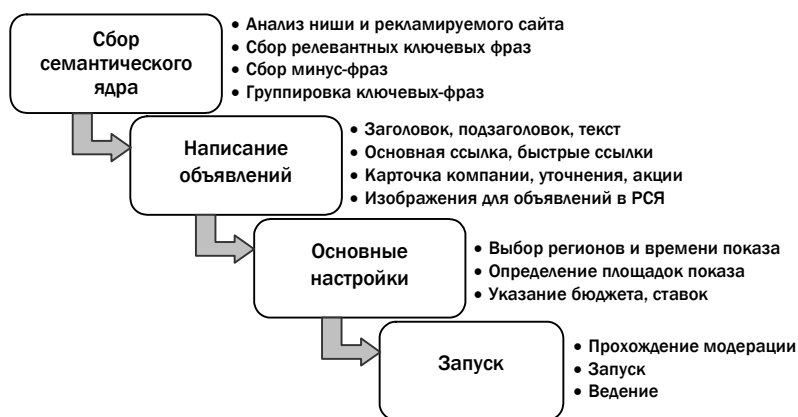


Рис. 5. Процесс запуска рекламных кампаний в Яндекс.Директ

- ◆ товарная галерея, состоящая из карточек товаров разных интернет-магазинов под поисковой строкой;
- ◆ минималистичное объявление без дополнительных элементов;
- ◆ дублирование объявления из блока премиум-показов в блоке остальных показов;
- ◆ баннер справа от результатов поиска, единственный на странице.

В РСЯ также существует большое количество вариантов внешнего вида объявлений. В зависимости от площадки показа, объявление может быть представлено в различных формах и размерах, количество дополнительных элементов также может меняться. Выбор площадок показа компанией не предусмотрен, но возможно самостоятельное исключение нерелевантных площадок показа для минимизации нецелевого расходования рекламного бюджета.

Для компаний с большим количеством товаров наиболее подходящим форматом размещения рекламы является товарная кампания, в рамках которой происходит автоматический анализ сайта или предоставленного файла в формате XML, содержащего характеристики товаров и ссылки на страницы сайта, на которых они размещены) и создание объявлений для каждого товара. Размещение объявлений из товарных компаний происходит как в РСЯ, так и на поиске, в т.ч. в товарной галерее.

Таким образом, Яндекс.Директ подходит для продвижения ком-

паний из разных сфер, что открывает возможность внедрения российскими организациями контекстной рекламы в собственный комплекс интернет-маркетинга, а также способствует развитию агентств, ориентированных на продвижения клиентов в Яндекс. ООО «ЭДС» – маркетинговое агентство полного цикла, одной из основных сфер деятельности которого является создание и ведение рекламных кампаний клиентов в Яндекс.Директ. Агентство работает с клиентами из таких сфер, как: недвижимость, фитнес-услуги, логистические услуги, медицинские товары и др. В ходе работы над рядом проектов в ООО «ЭДС», наряду с созданием и ведением рекламных кампаний в Яндекс.Директ, автором было осуществлено тестирование гипотезы относительно повышения эффективности работы кампаний клиента агентства – компанию ООО «Центр слуха», владеющую брендом «АудиоСлух».

Выдвижение гипотез и их проверка является важным элементом осуществления маркетинговой деятельности компании и встречается в работах многих авторов [4, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13]. Планирование продвижения в Интернет, основанного на подтвержденных гипотезах, позволяет использовать полученный опыт при создании и ведении эффективных рекламных кампаний для повышения их эффективности.

Теоретической основой выдвинутой гипотезы послужил анализ научных публикаций, материалы,

предоставленные специалистами Яндекса, а также положения, реализуемые ООО «ЭДС» при разработке рекламных кампаний (табл. 3).

«АудиоСлух» – сеть современных центров слуха в городах Сибири и Дальнего востока. Основные сферы деятельности компании – диагностика и лечение заболеваний слуха, а также реализация слуховых аппаратов и аксессуаров к ним.

Применение контекстной рекламы в комплексе интернет-маркетинга компании направлено на увеличение количества взаимодействий потенциальных потребителей с сайтом компании: совершение ими звонков, отправка форм для онлайн-записи на прием, заказ товаров из каталога.

При работе с клиентом задействованы следующие типы рекламных кампаний в Яндекс.Директ:

- ◆ кампании на поиске для каждого из городов присутствия (Владивосток, Находка, Уссурийск, Арсеньев, Хабаровск, Якутск, Иркутск, Чита);
- ◆ кампания в РСЯ на все города присутствия;
- ◆ мастер кампаний (кампания на поиске и в сетях с автоматической генерацией объявлений алгоритмами Яндекс).

Проблемная область: необходимость увеличения количества показов рекламных объявлений на поиске, привлечение большего количества целевой аудитории на сайт. В рамках проверки выдвинутой гипотезы в кампаниях в поисковых кампаниях на наиболее

Таблица 3

Формулировка гипотез исследования

Теоретическое положение	Гипотеза исследования (нулевая гипотеза)	Альтернативная (конкурирующая) гипотеза
Автотаргетинг позволяет получить большее количество конверсий благодаря показам аудитории, которую сложно охватить с помощью ключевых фраз	Включение автотаргетинга по целевым запросам на поиске позволит привлечь представителей целевой аудитории и увеличить количество совершаемых пользователями конверсий	Включение автотаргетинга увеличит количество показов и кликов, но не обеспечит большее количество конверсий, в связи с чем произойдет снижение CR

крупные города был включен автотаргетинг по целевым запросам. Тестирование гипотезы проводилось с 10.11.2022 по 09.12.2022 года. Точнее, 14 дней без включенного автотаргетинга с 10.11.2022 г. по 24.11.2022 г., и 15 дней с включенным автотаргетингом с 25.11.2022 г. по 09.12.2022 г. Результаты работы кампаний представлены в *таблице 4*.

Исходя из данных таблицы 4, можно выделить изменение основных показателей эффективности кампаний (*табл. 5*).

### ВЫВОДЫ

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

- ◆ в результате работы кампании с подробной группировкой значительно увеличились показы за счет соответствия поисковых запросов потребителей текстам объявлений, также показатель позиции показа уменьшился, что говорит о поднятии позиций объявлений в выдаче;
- ◆ количество конверсий и *CR*, значительно снизились, что говорит о незаинтересованности потребителей, перешедших на сайт, в товарах и услугах компании. Следовательно, изначально выдвинутая гипотеза опровергнута, подтверждена альтернативная гипотеза, что отключение автотаргетинга при настройке рекламной

кампании способствует повышению ее эффективности.

Возможные варианты дальнейших корректировок кампаний:

- ◆ углубленный анализ поведения пользователей, приходящих на сайт через выдачу по автотаргетингу, отключение автотаргетинга в случае получения через него в большой степени неподходящих пользователей, например, с высоким процентом отказов.
- ◆ корректировки объявлений для повышения *CTR* и снижения показателя отказов;
- ◆ корректировки сайта для большего соответствия интересам аудитории, увеличению количества конверсий и повышению *CR*.

Таблица 4

Показатели работы рекламных кампаний «АудиоСлух» за период 10.11.2022 – 09.12.2022 г.

Регион показов	Кол-во показов	Кол-во кликов	CTR, руб.	Сред. позиция показа	Отказы, %	Кол-во конверсий	CR, %
Кампании до включения автотаргетинга (10.11-24.11)							
Владивосток	766	53	6,92	3,10	18,37	44	83,02
Иркутск	591	24	4,06	4,56	13,64	17	70,83
Чита	351	14	3,99	4,65	16,67	17	121,43
Хабаровск	426	38	8,92	2,61	15,56	43	113,16
Итого	2 134	129	6,04	3,66	16,42	121	93,80
Кампании после включения автотаргетинга (25.11-09.12)							
Владивосток	1 322	64	4,84	2,64	25,40	9	14,06
Иркутск	1 018	50	4,91	2,64	14,00	12	24,00
Чита	396	9	2,27	4,64	13,33	3	33,33
Хабаровск	265	27	10,19	2,23	11,43	42	155,56
Итого	3 001	150	5,00	2,87	17,79	66	44,00

Таблица 5

Сравнение показателей работы рекламных кампаний «АудиоСлух» за периоды 10.11.2022 – 24.11.2022 и 10.11.2022 – 09.12.2022 г.

		Владивосток	Иркутск	Чита	Хабаровск	Итого
Кол-во показов	Изменение	556	427	45	-161	867
	Изменение, %	72,58	72,25	12,82	-37,79	40,63
Кол-во кликов	Изменение	11	26	-5	-11	21
	Изменение, %	20,75	108,33	-35,71	-28,95	16,28
CTR, руб.	Изменение	-2,08	0,85	-1,72	1,27	-1,05
	Изменение, %	-30,03	20,95	-43,02	14,22	-17,31
Сред. позиция показа	Изменение	-0,46	-1,92	-0,01	-0,37	-0,80
	Изменение, %	-14,85	-42,10	-0,18	-14,33	-21,70
Отказы, %	Изменение	7,03	0,36	-3,33	-4,13	1,37
	Изменение, %	38,27	2,67	-20,00	-26,53	8,37
Кол-во конверсий	Изменение	-35	-5	-14	-1	-55
	Изменение, %	-79,55	-29,41	-82,35	-2,33	-45,45
CR, %	Изменение	-68,96	-46,83	-88,10	42,40	-49,80
	Изменение, %	-83,06	-66,12	-72,55	37,47	-53,09

Таким образом, контекстная реклама — один из высокоэффективных инструментов интернет-маркетинга, дающий возможность продвижения в Интернете для компаний с разными сферами деятельности. Крупнейшим распространителем контекстной рекламы в России является Яндекс, предоставляющий организациям инструменты для создания и оценки эффективности рекламных кампаний. В ходе ведения проектов в Яндекс.Директ, были выдвинуты гипотезы относительно повышения эффективности работы рекламных кампаний, произведено их тестирование, описаны результаты. Полученные выводы в дальнейшем могут быть применены для корректировки текущих рекламных кампаний клиентов ООО «ЭДС» и при создании рекламных кампаний в Интернете для аналогичных проектов.

Успешная деятельность компаний в Интернете невозможна без

комплексной программы продвижения. При формировании программы продвижения в Рунете необходим учет таких факторов как законодательные ограничения, тенденции рынка, популярные каналы продвижения, эффективные инструменты и т.д. Одним из широко распространенных инструментов интернет-маркетинга, подходящим организациям практически из любой сферы, является контекстная реклама. Крупнейшим распространителем контекстной рекламы в России является Яндекс, дающий возможность показа рекламных сообщений своим пользователям на поиске и в рекламной сети.

Создание и ведение рекламных кампаний в Яндексе может производиться как специалистами организаций, так и сторонними предприятиями. ООО «ЭДС» — маркетинговое агентство, одной из основных сфер деятельности ко-

торого является онлайн-продвижение клиентов с применением контекстной рекламы в Яндексе. В ходе работы в ООО «ЭДС» был получен опыт ведения рекламных кампаний, выдвинуты и внедрены гипотезы, описаны полученные результаты, а также сделаны выводы, которые в дальнейшем могут быть применены для корректировки текущих кампаний клиентов ООО «ЭДС» и при создании рекламных кампаний в Интернете для аналогичных проектов.

Таким образом, цель данной работы была достигнута.

Предполагаются следующие направления дальнейшего развития тематики работы: тестирование большего количества гипотез для предприятия, составление рекомендаций по ведению кампаний в Яндекс.Директ для предприятий данной сферы, основанных на результатах тестирования.

#### ИСТОЧНИКИ

1. *Кметь Е. Б.* Маркетинговые коммуникации: теория, практика, управление: Учебник для магистрантов. Электронный ресурс. Владивосток: Дальневосточный федеральный университет. 2016. 171 с.
2. *Куликова Е. С.* Понятие «цифровой маркетинг»: библиографический обзор // Московский экономический журнал. 2020. № 10. С. 43.
3. *Украинцев Д. В.* Эволюция маркетинга в цифровой экономике // Идеи и идеалы. 2020. № 3—2. С. 363—375.
4. *Коваленко А. Е.* Разработка алгоритма внедрения технологий интернет-маркетинга в сфере предприятий малого бизнеса // Вестник евразийской науки. 2022. Т. 14. № 2. С. 20.
5. *Плотников А. В.* Особенности развития интернет-маркетинга // Московский экономический журнал. 2019. № 8. С. 82—90.
6. *Муратова Е. А.* Сущность контекстной? рекламы в цифровой? экономике // Московский экономический журнал. 2019. № 9. С. 402—408.
7. *Белокопская Е. Г.* Особенности организации контекстной рекламы высшего учебного заведения // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. 2021. № 4 (50). С. 58—69.
8. *Кметь Е. Б.* Управление контекстной рекламой // Проблемы теории и практики управления. 2013. № 10. С. 116—122.
9. *Белокопская Е. Г.* Опыт создания контекстной рекламы высшего учебного заведения // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. 2020. № 4 (46). С. 52—59.
10. *Васькова А. Д.* Оценка интеллектуального капитала крупных российских компаний // Международный научно-исследовательский журнал. 2021. № 9-2 (111). С. 143—153.
11. *Гуань Ш.* Модель электронного комплекса маркетинга как концептуальная основа функционирования предприятия в Интернет / Интеллектуальный потенциал вузов — на развитие дальневосточного региона России и стран АТР: Материалы XVIII Международной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых, Владивосток, 27—29 апреля 2016 года. Том 1. Владивосток: Владивостокский государственный университет экономики и сервиса. 2016. С. 419—425.
12. *Косарев С. А.* Исследование клиентской лояльности в ресторанном бизнесе // Московский экономический журнал. 2020. № 7. С. 511—517.
13. *Носкова Е. В.* Измерение влияния позиционирования на лояльность потребителей к предприятиям общественного питания // Практический маркетинг. 2019. № 9 (271). С. 3—11.

DOI: 10.24412/2071-3762-2023-2308-38-47

## Improving Contextual Advertising Planning Based on Hypothesis Testing

**Kmet Elena Borisovna,**

PhD in Economics, Associate Professor of Marketing and Commerce Department, Vladivostok State University; 39A Gogol Str., Vladivostok, Russia, 690014 (kmeteb@yandex.ru)

**Petropavlovskaya Anna Andreyevna,**

Fourth-year bachelor-student, field of study «Commercial Business», specialty «Internet Marketing and E-commerce», Vladivostok State University; 39A Gogol Str. Vladivostok, Russia, 690014 (annanikol0801@gmail.com)

Contextual search advertising is one of the most widespread tools for promotion on the Internet and refers to performance advertising. Contextual advertisement is aimed at sending internet users to a company's website or other resource through advertisements which are shown according to inquiries in a search engine and on partner websites of a search engine if such search inquiries contain keywords of an advertising campaign created by an advertiser. Contextual advertising has the tools to accurately track its effectiveness, which contributes to its widespread use and is of interest to study. This paper analyses the theoretical and practical aspects of contextual search advertising planning and proposes an approach to improve contextual advertising planning, the key point of which is to test the hypothesis regarding the parameters of ad campaign settings using contextual search advertising. Testing of the hypothesis is based on the example of an advertising campaign of a specific advertiser in four Russian cities during a month. The results of the hypothesis testing will help to plan a full-fledged advertising campaign with high efficiency rates.

**Keywords:** internet marketing; internet advertising; performance advertising; contextual search advertising; contextual advertising in the advertising network; hypothesis testing.

### REFERENCES

1. Kmet, E. B. (2016) *Marketing Communications: Theory, Practice, Management: textbook for undergraduates*. Electronic resource. Vladivostok: Far Eastern Federal University Publ., 2016, 171 p.
2. Kulikova, E. S. (2020) The Concept of "Digital Marketing": a bibliographic review. *Moscow Economic Journal*, 2020, No. 10, p. 43.
3. Ukraintsev, D. V. (2020) Marketing Evolution in the Digital Economy. *Ideas and Ideals*, 2020, No. 3–2, pp. 363–375.
4. Kovalenko, A. E. (2022) Algorithm Development for Introducing Internet Marketing Technologies in the Small Business Enterprises. *Eurasian Science Bulletin*, 2022, Vol. 14, No. 2, p. 20.
5. Plotnikov, A.V. (2019) Peculiarities of Internet-Marketing Development. *Moscow Economic Journal*, 2019, No.8, pp. 82–90.
6. Muratova, E. A. (2019) The essence of Contextual Advertising in the Digital Economy. *Moscow Economic Journal*, 2019, No. 9, pp. 402–408.
7. Belokonskaya, E. G. (2021) Peculiarities of Contextual Advertising Organization at Higher Educational Institution. *Proceedings of Higher Education Institutions. Series: Economics, Finance and Production Management*, 2021, No. 4, pp. 58–69.
8. Kmet, E. B. (2013) Contextual Advertising Management. *Problems of Management Theory and Practice*, 2013, No. 10, pp. 116–122.
9. Belokonskaya, E. G. (2020) Experience of Contextual Advertising of Higher Education Institution. *Proceedings of Higher Education Institutions. Series: Economics, Finance and Production Management*, 2020, No. 4, pp. 52–59.
10. Vaskova, A. D. (2021) Intellectual Capital Assessment of Large Russian Companies. *International Research Journal*, 2021, No. 9-2, pp. 143–153.
11. Guan, Sh. (2016) Model of Electronic Marketing Complex as a Conceptual Basis for Enterprise Functioning in Internet. Intellectual Potential of Universities - for Development of Far Eastern Region of Russia and APR Countries: Proceedings of XVIII International Conference of students, postgraduates and young scientists, Vladivostok, April 27–29, 2016, Vol. 1. Vladivostok: Vladivostok State University of Economics and Service Publ., 2016, pp. 419 - 425.
12. Kosarev, S.A. The Study of Customer Loyalty in the Restaurant Business. *Moscow Economic Journal*, 2020, No. 7, pp. 511–517.
13. Noskova, E.V. Measuring the Impact of Positioning on Consumer Loyalty to Catering Enterprises. *Practical Marketing*, 2019, No. 9, pp. 3–11.

Коллеги, друзья!

Профессиональное сообщество маркетологов понесло невосполнимую утрату. 18 апреля 2023 года из-за продолжительной болезни нас покинул замечательный человек, талантливый специалист, безоговорочный профессионал Сурен Торосович Григорян. Ему было всего 63 года! Под его бессменным руководством четверть века выходил «Практический маркетинг» — журнал для маркетологов, выступающий площадкой для обмена мнениями специалистов, вовлечения обучающихся в научную и практическую сферы маркетинга. Благодаря его активному участию складывались группы маркетологов — специалистов по профессиональным интересам, научные школы исследователей маркетинговой теории. Мягкий, отзывчивый и покладистый в частной жизни, в профессиональной сфере он был требователен и непримирим к недобросовестности и разгильдяйству.

Вечная ему память! Его дело, его «детище», чрезвычайно значимое для науки и практики маркетинга, будет жить; коллеги, друзья, ученики поддержат дальнейшее развитие журнала в память и во имя дела его бессменного главного редактора!