

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Р. Колесов, А. Белова, А. Забелина</b> Маркетинговая стратегия продвижения агротуризма в Ярославской области .....	4
<b>А. Оботнина</b> Подход к управлению маркетингом в промышленных холдингах в условиях нестабильности на основе развития адаптивной системы .....	9
<b>В. Кваша, В. Ларионов, Е. Воеводина</b> Области применения онтологий в интернет-маркетинге .....	13
<b>А. Авинская</b> Сотрудничество маркетинговых и продуктовых команд в разработке и продвижении товаров .....	16
<b>Е. Исайко</b> Исследование маркетинговой эффективности корпоративных СМИ на предприятиях оборонно-промышленного комплекса .....	20
<b>Я. Тянь, И. Рожков</b> Сущность и реализация человекоцентричной стратегии маркетинга .....	25
<b>Д. Акимов, Н. Колесникова</b> Особенности и эффективность интернет-маркетинга в сфере санаторно-курортного бизнеса .....	29
<b>А. Любименко, Е. Фурсова, А. Ена</b> Совершенствование методологии управления процессом ценообразования индустрий креативного кластера экономики: научно-практические подходы маркетинг-менеджмента .....	36
<b>Д. Попова, И. Резниченко</b> Маркетинговые исследования потребительского рынка протеиновых батончиков в Кузбассе .....	40
<b>К. Сирбиладзе</b> Инклюзивность как вектор развития современного интернет-маркетинга .....	44
<b>Н. Скворцова, А. Захаров, И. Прилепский</b> Методологический подход в стратегическом управлении развитием малых предприятий в сфере разработки программного обеспечения .....	47
<b>О. Гаврилина, М. Семушкина, Н. Семушкин</b> Трансформация digital-маркетинга с использованием AI: опыт ведущих компаний .....	51
<b>С. Ильяшенко</b> Особенности продвижения юридических услуг в СМИ и социальных сетях .....	55
<b>Т. Попова, А. Кондрахин, К. Новиков</b> QR-коды как инструмент инновационных маркетинговых коммуникаций .....	60

## УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ:

ООО «Агентство БиСиАй  
Маркетинг»

## РЕДАКЦИЯ:

Татьяна Попова (гл. редактор)  
Михаил Краевский

## КОНТАКТЫ:

105203, Москва,  
ул. 14-я Парковая, д. 8, этаж 5,  
помещ. 1, комн. 1, офис 41  
Тел.: 8 (918) 5041937  
e-mail: suren@bci-marketing.ru  
<https://www.bci-marketing.ru>Издание зарегистрировано  
в Гос. Комитете по печати.  
Свидетельство о регистрации  
№ 016349 от 11.07.1997 г.  
Перерегистрировано  
в Министерстве РФ по делам  
печати, телерадиовещания  
и средств массовой  
коммуникации.  
Свидетельство о регистрации  
ПИ № 77-11651 от 21.01.2002 г.Издается с января 1997 г.  
Выходит ежемесячно.Журнал находится  
в доступе:<https://bci-marketing.ru>;  
[https://elibrary.ru/  
title\\_about.asp?id=8995](https://elibrary.ru/title_about.asp?id=8995);  
[https://cyberleninka.ru/journal/n/  
prakticheskiy-  
marketing?i=1053141](https://cyberleninka.ru/journal/n/prakticheskiy-marketing?i=1053141)Материалы для публикации  
принимаются  
только в электронном виде.  
Перепечатка (в том числе  
публикация в Интернете )  
материалов только  
с разрешения редакции.FOUNDER AND PUBLISHER:  
"Agency BCI Marketing" Ltd.Tatyana Popova (chief editor)  
Michael KraevskiyOffice 41, room 1, floor 5,  
14th Parkovaya st. 8,  
Moscow, 105203, RussiaTel.: +7 (918) 5041937  
E-mail: suren@bci-marketing.ru  
<https://www.bci-marketing.ru>

**CONTENTS**

<b>R. Kolesov, A. Belova, A. Zabelina</b> Marketing Strategy of Agrotourism Promotion in the Yaroslavl Region .....	4
<b>A. Obotnina</b> An Approach to Marketing Management in Industrial Holdings in Unstable Conditions Based on the Development of an Adaptive System .....	9
<b>V. Kvasha, V. Larionov, E. Voevodina</b> Applications of Ontologies in Internet Marketing .....	13
<b>A. Avinskaia</b> Cooperation of Marketing and Product Teams in the Development and Promotion of Products .....	16
<b>E. Isaiko</b> Research of Marketing Efficiency of Corporate Mass Media at the Enterprises of Defense-industrial Complex .....	20
<b>Ya. Tyan, I. Rozhkov</b> Essence and Implementation of Human-centered Marketing Strategy .....	25
<b>D. Akimov, N. Kolesnikova</b> Features and Effectiveness of Internet Marketing in the Sphere of Sanatorium-Resort Business .....	29
<b>A. Lyubimenko, E. Fursova, A. Yena</b> Improvement of Methodology of Management of the Pricing Process of Industries of Creative Cluster Economy: Scientific and Practical Approaches of Marketing Management .....	36
<b>D. Popova, I. Reznichenko</b> Marketing Research of the Consumer Market of Protein Bars in Kuzbass .....	40
<b>K. Sirbiladze</b> Inclusiveness as a vector of development of modern Internet marketing .....	44
<b>N. Skvortsova, A. Zakharov, I. Prilepsky</b> Methodological Approach in Strategic Management of Development of Small Enterprises in the Sphere of Software Development .....	47
<b>O. Gavrilina, M. Semushkina, N. Semushkin</b> Digital Marketing Transformation Using AI: Experience of Leading Companies .....	51
<b>S. Ilyashenko</b> Features of Promoting Legal Services in Media and Social Networks .....	55
<b>T. Popova, A. Kondrakhin, K. Novikov</b> QR codes as an instrument of innovative marketing communications .....	60

---

## РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

**Бондаренко Виктория Андреевна**, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры «Маркетинг», заместитель декана по научной работе, ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы (РУДН)»; г. Москва, Россия;

**Джумъев Баховиддин Махмадназарович**, доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой «Мировая экономика» ГУ «Международный университет туризма и предпринимательства Таджикистана»; г. Душанбе, Республика Таджикистан;

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

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

**Ксенофонтова Татьяна Юрьевна**, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой «Менеджмент и маркетинг» ФГБОУ ВО «Петербургский государственный университет путей сообщения Императора Александра I»; г. Санкт-Петербург, Россия;

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

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

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

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

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

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

**Шевченко Дмитрий Анатольевич**, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой «Маркетинг в сфере науки и технологий» ФГБОУ ВО «Московский политехнический университет», почетный член Гильдии маркетологов, эксперт рекламы Ассоциации Коммуникационных Агентств России (АКАР); г. Москва, Россия.

---

---

## EDITORIAL BOARD

**Bondarenko Victoria Andreyevna**, Doctor of Economics, Professor, Professor at Marketing Department, Deputy Dean for Research, Patrice Lumumba Peoples' Friendship University of Russia (RUDN), Moscow, Russia;

**Dzhum'ayev Bakhoviddin Makhmadnazarovich**, Doctor of Economics, Associate Professor, Head of «World Economy» Department, State Institution «International University of Tourism and Entrepreneurship of Tajikistan», Dushanbe, Republic of Tajikistan;

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

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

**Ksenofontova Tatyana Yuryevna**, Doctor of Economics, Professor, Head of «Management and Marketing» Department, Emperor Alexander I St. Petersburg State Transport University, St. Petersburg, Russia;

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

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

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

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

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

**Shevchenko Dmitry Anatolyevich**, Doctor of Economics, Professor, Head of «Marketing in the Sphere of Science and Technology» Department, Moscow Polytechnic University, Honorary Member at the Guild of Market Researchers, Advertising Expert of Russian Association of Communication Agencies (RACA), Moscow, Russia;

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

## МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ ПРОДВИЖЕНИЯ АГРОТУРИЗМА В ЯРОСЛАВСКОЙ ОБЛАСТИ Marketing Strategy of Agrotourism Promotion in the Yaroslavl Region



**Колесов Роман Владимирович,**

к.э.н, доцент, заместитель директора по учебно-методической работе, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Ярославский филиал; г. Ярославль, Россия, ул. Кооперативная, д. 12а  
**Kolesov Roman Vladimirovich,**  
PhD in Economics, Associate Professor, Deputy Director for Educational and Methodological Work, Financial University under the Government of the Russian Federation, Yaroslavl Branch; 12a Kooperativnaya St., Yaroslavl, Russia  
RVKolesov@fa.ru  
<https://orcid.org/0000-0001-7337-3578>



**Белова Алина Дмитриевна,**

студентка, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Ярославский филиал; г. Ярославль, Россия, ул. Кооперативная, д. 12а  
**Belova Alina Dmitrievna,**  
student, Financial University under the Government of the Russian Federation, Yaroslavl Branch; 12a Kooperativnaya St., Yaroslavl, Russia  
ya@alinada.ru  
<https://orcid.org/0009-0007-5990-6623>



**Забелина Анна Сергеевна,**

студентка, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Ярославский филиал; г. Ярославль, Россия, ул. Кооперативная, д. 12а  
**Zabelina Anna Sergeevna,**  
student, Financial University under the Government of the Russian Federation, Yaroslavl Branch; 12a Kooperativnaya St., Yaroslavl, Russia  
zabelinaa084@gmail.com  
<https://orcid.org/0009-0004-0581-6946>

Статья посвящена исследованию перспектив развития агротуризма в регионах России. В работе проведен анализ современного состояния агротуризма в нашей стране, выявлены основные проблемы в данной сфере, разработаны рекомендации по развитию маркетинговой стратегии. Авторы рассматривают агротуризм как эффективный инструмент для развития сельских территорий, сохранения культурного наследия и привлечения туристов, в том числе иностранных. В работе представлены результаты социологических исследований, проведенных среди представителей агротуристических хозяйств, туристов и населения. На основе полученных данных разработаны практические рекомендации по развитию агротуризма, включая создание благоприятных условий для ведения бизнеса, повышение качества услуг, активное продвижение агротуризма на внутреннем и внешнем рынках.

**Ключевые слова:** агротуризм; регион; развитие туризма; маркетинг; стратегия; фермерские хозяйства.

The article is devoted to the study of prospects for the development of agrotourism in the regions of Russia. The paper analyzes the current state of agro-tourism in our country, identifies the main problems in this area, and develops recommendations for the development of marketing strategy. The authors consider agrotourism as an effective tool for the development of rural areas, preservation of cultural heritage and attraction of tourists, including foreign tourists. The paper presents the results of sociological research conducted among representatives of agritourism farms, tourists and the population. Based on the obtained data, practical recommendations for the development of agritourism, including the creation of favorable conditions for doing business, improving the quality of services, active promotion of agrotourism in domestic and foreign markets are developed.

**Keywords:** agrotourism; region; tourism development; marketing; strategy; farms.

### Введение (Introduction)

Агротуризм в последние годы становится значимым направлением развития туристической индустрии, в основе которого лежит использование природных, культурных, исторических и иных видов ресурсов сельских территорий. Он способствует развитию экономики регионов и играет значительную роль в сохранении культурного наследия и традиций местного населения [1]. Агротуризм позволяет не только посетить интересные, а порой и уникальные места, но и лучше осмыслить культуру, образ

жизни, традиционные ремесла коренного населения, проживающего на соответствующих территориях.

Достаточно часто агротуризм называют сельским туризмом. Существенным стимулом к его развитию в России стала пандемия новой коронавирусной инфекции, разразившаяся в начале 2020-х годов, из-за которой традиционные для отечественных туристов направления отдыха либо за рубежом, либо в достаточно густонаселенных российских районах стали либо недоступны, либо опасны для здоровья отдыхающих [2].

Развитие внутреннего и въездного туризма в Ярославской области основывается на приоритетных направлениях развития туристского рынка Российской Федерации [3]. Одной из уникальных особенностей агротуризма является возможность для туристов погрузиться в местные традиции, обычаи и культуру, а также познакомиться с разнообразными ремеслами и промыслами. В Ярославской области, обладающей богатым культурным наследием и живописными природными пейзажами, агротуризм предлагает множество возможностей

для активного отдыха и познавательных экскурсий. Здесь можно не только насладиться природой, но и принять участие в различных мероприятиях, связанных с сельским хозяйством и народными промыслами и ремеслами.

Одной из главных сторон агротуризма в Ярославской области является знакомство с традициями и ремеслами региона. В Ярославской области есть достаточное количество населенных пунктов, в которых все желающие могут пройти мастер-классы по различным народным промыслам. В частности, это может быть гастрономия, гончарное дело, ткачество, резьба по дереву и другие. Эти занятия не только позволяют узнать о традиционных технологиях обработки сырья и материалов, но и дают возможность создать готовое изделие своими руками, что становится важным элементом их культурного опыта.

Наряду с этим агротуризм в любом российском регионе способствует развитию экономики субъекта Российской Федерации. Фермерские хозяйства, малые и микропредприятия и предприниматели, которые участвуют в реализации агротуристических проектов, получают дополнительный доход, что позволяет им иметь источники для развития, сохраняя при этом традиционные методы ведения хозяйства. Несомненно, это также создает рабочие места для местных жителей, положительно сказывается на настроении и уровне жизни населения в регионе.

Агротуризм играет и важную экологическую составляющую, так как способствует сохранению природных ресурсов и биоразнообразия и в основном включает в себя экологически чистые методы ведения сельского хозяйства. Это позволяет не только поддерживать устойчивое развитие сельских территорий, но и повышать осведомленность туристов о важности охраны окружающей среды.

Агротуризм в Ярославской области представляет собой многогранное явление, которое объединяет в себе элементы культуры, экономики и экологии. Он не только привлекает туристов, но и способствует сохранению культурного наследия, поддержанию

местных традиций и устойчивому развитию сельских территорий. В будущем, с учетом растущего интереса к экологически чистым и культурным формам отдыха, агротуризм может стать одним из ключевых направлений в развитии туристической отрасли региона, обеспечивая синергию между экономическим развитием и охраной окружающей среды.

### **Материалы и методы (Materials and Methods)**

Следует отметить, что в современных условиях развития технологий маркетинга практически всё, что может быть реализовано на примере отдельного региона, технологически возможно для применения в других субъектах Российской Федерации. Для продвижения агротуризма в Ярославской области нами в комплексе предлагается использовать следующие методы:

1. Разработка запоминающегося слогана и визуального образа, ассоциирующегося с Ярославской областью и агротуризмом.
2. Создание удобного онлайн-сервиса для бронирования туров, проживания, участия в мероприятиях.
3. Разработка сайта, позволяющего туристам планировать поездку, бронировать услуги, получать информацию о местных достопримечательностях.
4. Разработка совместных туров и программ с крупными туристическими агентствами, участие в туристических выставках и форумах.
5. Разработка маршрутов, ориентированных на разные целевые аудитории (семейный отдых, экотуризм, гастрономический туризм).
6. Проведение гастрономических фестивалей, ярмарок ремесел, праздников урожая и других мероприятий, привлекающих туристов.
7. Проведение дегустаций местных продуктов, организация мастер-классов по приготовлению традиционных блюд; создание брендированной продукции (мед, варенье, сыры и т.д.) для продажи туристам.
8. Сотрудничество с блогерами и инфлюенсерами и создание совместного контента для продвижения агротуризма в социальных сетях.

9. Регулярная публикация качественного контента (фото, видео, статьи) о жизни на ферме, местных традициях, рецептах, использование различных хэштегов и геолокации для увеличения охвата.
10. Разработка виртуальных туров по агротуристическим хозяйствам для привлечения потенциальных клиентов.
11. Организация мастер-классов по традиционным ремеслам, сельскому хозяйству, кулинарии.
12. Создание детских лагерей с агропрофилем.
13. Благоустройство территорий агротуристических хозяйств, создание зон отдыха, обеспечение доступа к Wi-Fi, предоставление информационных материалов о регионе.
14. Создание совместных продуктов и услуг. Например, разработка подарочных наборов с местными продуктами.
15. Презентация региона на международных туристических выставках для привлечения иностранных туристов.
16. Разработка групповых программ и скидок для организованных групп туристов.
17. Разработка многодневных маршрутов, включающих посещение нескольких агротуристических хозяйств и других достопримечательностей региона.
18. Организация сбора отзывов от туристов для улучшения качества услуг.
19. Получение государственной поддержки для развития агротуризма.
20. Объединение усилий для совместного продвижения агротуризма в регионе.

Таким образом, данные методы помогут повысить узнаваемость агротуризма в Ярославской области, привлечь больше туристов и сделать этот вид отдыха более привлекательным.

### **Результаты (Results)**

Для продвижения агротуризма в Ярославской области в процессе проведения мониторинга методов (1–20) используем систему балльной оценки измерения (табл. 1).

Данная таблица может служить основой для разработки комплексной

Оценка методов продвижения агротуризма  
Table 1. Evaluation of methods for promoting agrotourism

Метод продвижения	Эффективность	Стоимость	Сложность реализации	Долгосрочность эффекта	Возможность масштабирования
Создание единого туристического бренда	5	3	3	5	5
Создание онлайн-сервиса бронирования	5	4	4	5	5
Разработка сайта	4	3	3	4	5
Сотрудничество с туристическими агентствами	4	3	3	4	4
Разработка тематических туров	4	3	3	4	4
Проведение фестивалей	4	3	3	4	4
Проведение дегустаций и мастер-классов	4	2	2	3	3
Сотрудничество с блогерами	4	2	2	3	4
Создание контента в соцсетях	4	2	2	3	4
Виртуальные туры	4	3	3	4	4
Мастер-классы по ремеслам	4	2	2	3	3
Создание детских лагерей с агропрофилем	3	3	2	4	4
Благоустройство территорий	3	3	3	4	3
Совместные продукты	4	3	2	4	4
Участие в выставках	4	3	3	4	4
Групповые программы	4	3	2	4	4
Многодневные маршруты	4	3	3	4	4
Сбор отзывов	3	2	2	3	3
Государственная поддержка	4	3	3	5	5
Объединение усилий	4	2	2	5	5

маркетинговой стратегии по продвижению агротуризма в Ярославской области. Важно отметить, что успех продвижения агротуризма зависит не только от выбора методов, но и от их качественной реализации и координации всех участников процесса. Для более масштабного использования выбранных методов сформируем аналитическую таблицу с целями, задачами, сроками реализации, ответственными лицами, бюджетом и показателями эффективности (табл. 2).

В таблице 2 обобщен примерный состав и структура расходов, которые может нести среднестатистическая агротурфирма в течение одного года работы для реализации комплекса маркетинга в целях доведения до потенциальных потребителей информации о своей деятельности. По предварительным расчетам такие расходы могут составить для самой организации более 1,0 млн рублей в год. Как показывает накопленный опыт для успешного продвижения на начальном этапе на данном сегменте рынка организациям крайне важно получить доступ к имеющимся инструментам грантовой поддержки, источниками которой могут быть средства региональных или муниципальных бюджетов. Из приведенных

в таблице 2 показателей следует, что для реализации принципа паритетного софинансирования расходов на продвижение информации об услугах, предоставляемых бизнес-структурами, функционирующими в сфере агротуризма, оптимальной (в ценах 2024 года) представляется величина гранта в объеме около одного миллиона рублей.

Если исходить из того, что среднестатистический субъект РФ имеет порядка 30 муниципальных образований, а соответствующая региональная программа грантовой поддержки для организаций в сфере агротуризма будет рассчитана на три года, то можно предложить регионам предусматривать для финансирования указанной программы ежегодно не менее 10 млн рублей. Указанные расходы будут, по нашему мнению, весьма эффективными, учитывая, что в результате их осуществления грантополучателями будут активно позиционироваться исконные культурные, исторические, производственные и иные особенности, характерные для территории региона. Регион и муниципалитеты получают приток туристов, а значит и привлечение дополнительных ресурсов в региональную экономику, дополни-

тельные возможности по созданию новых рабочих мест в сфере малого и среднего бизнеса.

### Обсуждение (Discussion)

Проведенное нами исследование подтверждает, что агротуризм в регионах России в целом и в Ярославской области в частности обладает значительным потенциалом для дальнейшего развития. Анализ полученных результатов показал, что спрос на агротуризм растет, и туристы все больше интересуются сельским образом жизни, местной культурой, гастрономией и другими аспектами. Однако для достижения более высоких результатов необходимо преодолеть ряд препятствий, связанных с недостаточным финансированием, слаборазвитой инфраструктурой и ограниченными маркетинговыми ресурсами на отдельных территориях. Для успешной реализации моделей сельского туризма необходимо сформулировать стратегические направления развития и реализации сельского туризма, которые заключаются в создании новой и улучшении существующей инфраструктуры, продвижении сельского туризма, стимулировании людей к путешествиям в своих регионах.

Таблица 2

Характеристика методов продвижения агротуризма отдельно взятым экономическим субъектом  
Table 2. Characteristics of methods for promoting agritourism by a single economic entity

Метод продвижения	Цель	Бюджет, тыс. руб.	Показатели эффективности	Необходимые ресурсы
Создание единого туристического бренда	Повышение узнаваемости региона, создание уникального образа	300,0	Охват аудитории, количество упоминаний бренда, опросы на узнаваемость	Дизайнерские программы, платформа для создания бренда, средства бизнес-структур
Создание онлайн-сервиса бронирования	Обеспечение удобства бронирования и поиска туров	200,0	Количество бронирований, средний чек, время пребывания на сайте	Сервер, мобильная платформа, контент, средства бизнес-структур
Разработка сайта	Создание многофункционального веб-сайта для продвижения услуг агротуризма, привлечения новых клиентов и увеличения доходов компании	100,0	Повышение бронирований через сайт до 10%. Рост числа подписчиков в социальных сетях на 20%	Команда разработчиков (веб-дизайнер). Контент-менеджеры для наполнения сайта информацией. Фотографии, видео
Сотрудничество с туристическими агентствами	Расширение каналов продаж, привлечение организованных групп туристов	70,0	Количество заключенных договоров, число проданных туров через агентства, доля продаж от сотрудничества с агентствами	Подписание договоров с местными и региональными турагентствами. Совместная разработка пакетных предложений для туристов. Организация совместных рекламных акций и мероприятий
Разработка тематических туров	Повышение привлекательности региона для различных целевых аудиторий	100,0	Число проданных туров, отзывы туристов, средний чек	Создание специализированных маршрутов для различных категорий туристов (например, гастрономические, экологические туры). Планирование экскурсий и активностей, соответствующих интересам целевой аудитории
Проведение фестивалей	Популяризация региональных продуктов и привлечение туристов	100,0	Количество посетителей, освещение в СМИ, продажи продукции	Организация ежегодных фестивалей, посвящённых местным традициям, культуре и продуктам региона. Привлечение местных производителей и ремесленников для участия в ярмарках и выставках
Проведение дегустаций и мастер-классов	Повышение лояльности клиентов, стимулирование продаж	60,0	Количество участников, повторные посещения, отзывы	Регулярное проведение дегустационных мероприятий с продуктами местного производства. Мастер-классы по приготовлению традиционных блюд и народных промыслов
Сотрудничество с блогерами	Повышение узнаваемости бренда, создание положительного имиджа	50,0	Охват аудитории, количество публикаций, рост подписчиков	Приглашение популярных блогеров и инфлюенсеров для посещения объектов агротуризма. Проведение совместных съёмок и публикаций в социальных сетях
Создание контента в соцсетях	Привлечение подписчиков, повышение лояльности	80,0	Количество подписчиков, вовлечённость аудитории	
(лайки, комментарии) и охват публикаций	Публикация регулярных постов и историй, освещающих деятельность фермы или хозяйства. Взаимодействие с подписчиками, ответы на вопросы и комментарии			
Виртуальные туры	Повысить интерес к объекту агротуризма среди широкой аудитории, предоставив возможность ознакомиться с достопримечательностями и услугами удалённо	50,0	Повышение времени пребывания на сайте. Положительные отзывы и рекомендации от пользователей	Профессиональное фото- и видеоборудование. Программное обеспечение для создания виртуальных туров. Персонал (видеооператоры, фотографы, разработчики, маркетологи). Материалы для продвижения (баннеры, рекламные ролики)
Мастер-классы по ремеслам	Популяризация местных ремесел, вовлечение туристов в творческий процесс	50,0	Количество участников, отзывы участников, продажи изделий	Материалы для мастер-классов, помещения
Создание детских лагерей с агропрофилем	Воспитание подрастающего поколения	100,0	Количество участников, отзывы участников	Средства муниципальных бюджетов, ресурсы бизнес-структур на условиях софинансирования
Благоустройство территорий	Создание комфортных условий для туристов, повышение привлекательности объектов	80,0	Удовлетворённость туристов, количество посещений	Строительные материалы, рабочая сила
Совместные продукты	Расширение ассортимента туристических услуг	65,0	Количество проданных туров, отзывы туристов	Маркетинговые ресурсы
Участие в выставках	Продвижение региона на внешних рынках, установление контактов с партнерами	50,0	Количество контактов, количество заключенных договоров	Выставочное оборудование, рекламные материалы
Групповые программы	Привлечение организованных групп туристов	40,0	Количество групп, средний чек	Транспорт, гиды, экскурсионные объекты
Многодневные маршруты	Увеличение продолжительности пребывания туристов	70,0	Количество бронирований, средний чек	Маршрутные карты, транспорт, размещение
Сбор отзывов	Получение обратной связи от туристов, улучшение качества услуг	бесплатно	Количество отзывов, средняя оценка	Онлайн-платформы для сбора отзывов
Государственная (муниципальная) поддержка	Привлечение инвестиций, создание благоприятных условий для развития	от 1000,0	Количество полученных средств, количество реализованных проектов	Средства регионального бюджета
Объединение усилий	Создание единой платформы для сотрудничества	30,0	Количество участников, эффективность совместных проектов	Ресурсы бизнес-структур

Несмотря на позитивные выводы и положительные результаты, следует отметить ряд ограничений исследования. Во-первых, исследование было сосредоточено на Ярославской области, что ограничивает возможность обобщения результатов на другие регионы с различными природными, культурными и экономическими условиями. Во-вторых, не учитывались сезонные колебания туристического потока, что могло исказить результаты. В-третьих, исследование проводилось в течение определенного периода времени, что не позволяет сделать выводы о долгосрочных тенденциях развития агротуризма.

Разработка комплексной региональной программы развития агротуризма поможет создать единую стратегию его развития в Ярославской области, включающую меры по поддержке фермерских хозяйств и предпринимателей, развитию инфра-

структуры и продвижению региона на туристическом рынке. Кроме того, объединение нескольких агротуристических хозяйств в кластеры может повысить их конкурентоспособность, снизить затраты на маркетинг и продвижение агротуристических услуг.

Необходимо активно использовать цифровые технологии для продвижения агротуризма, создания онлайн-платформ для бронирования и предоставления информации о туристических маршрутах [4]. При этом особое внимание необходимо уделять и повышению качества предоставляемых услуг, обучению персонала, развитию и улучшению инфраструктуры, а также разработке новых туристических продуктов (услуг).

### **Заключение (Conclusion)**

Спрос на агротуризм растет. Население проявляет повышенный инте-

рес к сельскому образу жизни, традициям и обычаям села, местной культуре, ремеслам и гастрономии. Для успешного развития агротуризма в России необходим системный комплексный подход, включающий в себя:

- ◆ разработку региональной программы развития агротуризма, предполагающей меры грантовой поддержки на реализацию комплекса инструментов маркетинга организациями, функционирующими в сфере агротуризма;
- ◆ увеличение объемов бюджетного финансирования на модернизацию и развитие инфраструктуры сельских территорий;
- ◆ дальнейшее развитие цифровой инфраструктуры в сельской местности;
- ◆ разработку и внедрение стандартов качества предоставляемых услуг в сфере агротуризма.

### **ИСТОЧНИКИ (References)**

1. *Калмыкова, Д. С.* Тенденции развития современных форматов туризма в России / Д. С. Калмыкова, Т. С. Попова // Современные технологии и автоматизация в технике, управлении и образовании: Сборник трудов IV Международной научно-практической конференции, Балаково, 16 декабря 2021 года. Том II. — Балаково: НИЯУ «МИФИ», Балаковский филиал, 2022. — С. 282–286. — EDN FSFOWQ.
2. *Быкова, Н. В.* Агротуризм как направление развития сельских территорий Ярославской области / Н. В. Быкова // Актуальные проблемы экономики, образования и общества: Сборник трудов по материалам Всероссийской научно-практической конференции, Ярославль, 16 июня 2022 года. — Ярославль: ФГБОУ ВПО «Ярославская государственная сельскохозяйственная академия», 2022. — С. 3–8. — EDN SXLBFS.
3. *Кривошеева, Т. М.* Организационно-качественные параметры регионального рынка туризма (на примере Ярославской области) / Т. М. Кривошеева // Сервис в России и за рубежом. — 2014. — № 8(55). — С. 98–107. — DOI 10.12737/8252. — EDN TKABBD.
4. *Оборин, М. С.* Направления развития цифровой среды туризма / М. С. Оборин // Сервис в России и за рубежом. — 2023. — Т. 17, № 1(103). — С. 24–32. — DOI 10.5281/zenodo.7793265. — EDN BYHKQT.



## ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ МАРКЕТИНГОМ В ПРОМЫШЛЕННЫХ ХОЛДИНГАХ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОСТИ НА ОСНОВЕ РАЗВИТИЯ АДАПТИВНОЙ СИСТЕМЫ

*An Approach to Marketing Management in Industrial Holdings in Unstable Conditions Based on the Development of an Adaptive System*



**Оботнина Анна Александровна,**

соискатель кафедры маркетинга, Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова; г. Москва, Россия, Стремянный переулок, д.36

**Obotnina Anna Alexandrovna,**

Applicant at Marketing Department, Russian University of Economics named after G. V. Plekhanov; 36 Stremyanny lane, Moscow, Russia

anjes16@mail.ru

<https://orcid.org/0000-0003-1901-8879>

В статье изложены основные положения подхода к развитию системы управления маркетингом в промышленных холдингах с учётом современных условий структурной и параметрической нестабильности маркетинговой среды. Особенность авторского подхода состоит в предложении формировать управление маркетингом в промышленных интегрированных структурах путем развития адаптивной системы. В основу подхода заложены адаптивные маркетинговые принципы как стратегическая основа и адаптивный механизм как алгоритм адаптивного управления маркетингом. В статье будут раскрыты основные адаптивные принципы маркетинга. Предложенный подход позволит снизить влияние факторов неопределённости, развить маркетинговую гибкость, открытость и толерантность к изменениям, а также повысить восприимчивость к инновациям и потребительским предпочтениям, что, в совокупности, обеспечит промышленным холдингам рыночную жизнестойкость в условиях нестабильности и динамичности рыночной среды.

**Ключевые слова:** управление маркетингом; промышленный маркетинг; корпоративный маркетинг; стратегический маркетинг; адаптивный маркетинг; неопределённость; промышленный холдинг; корпоративные структуры.

The article presents the main provisions of the approach to the development of the marketing management system in industrial holdings, taking into account the current conditions of structural and parametric instability of the marketing environment. The peculiarity of the author's approach is the proposal to form a marketing management in industrial integrated structures by developing an adaptive system. The approach is based on adaptive marketing principles as a strategic basis and an adaptive mechanism as an algorithm for adaptive marketing management. This article will describe the basic adaptive principles of marketing. The proposed approach will reduce the influence of uncertainty factors, develop marketing flexibility, openness and tolerance to change, and increase susceptibility to innovation and consumer preferences, which, in aggregate, will provide industrial holdings with market viability in the conditions of instability and dynamism of the market environment.

**Keywords:** marketing management; industrial marketing; corporate marketing; strategic marketing; adaptive marketing; uncertainty; industrial holding company; corporate structures.

### Введение (Introduction)

Финансово-экономическую эффективность и стратегическую рыночную устойчивость промышленных холдинговых структур определяют такие компоненты, как НИОКР, технологическая оснащённость, технологии производства, совокупность характеристик выпускаемого продукта и сопутствующих услуг, развитие инновационной и наукоемкой составляющей, постоянство и лояльность клиентов и партнеров, инвестиционная привлекательность, сила бренда, кадровые ресурсы, экологическая и социальная политика, подход к системе управления.

В свою очередь маркетинг, как «философия управления» и «управленческая функция», в полном объеме способен обеспечить холдинговой бизнес-структуре долгосрочную рыночную эффективность и конкурентоспособность, что достижимо при грамотном научно-методическом подходе к выстраиванию системы управления маркетинговой функцией на

уровне холдинга. Такой подход должен учитывать современные и прогнозные рыночные процессы, соответствовать особенностям промышленных интегрированных структур и их стратегическим приоритетам, а также учитывать актуальные концепции в области маркетинга и менеджмента.

Внутренние и внешние условия и модели функционирования промышленных компаний холдингового типа за последние несколько лет существенно трансформировались. Современный промышленный холдинг — это многоуровневая, динамичная, состоящая из множества подсистем и участников бизнес-структура, которая осуществляет свою производственную и коммерческую деятельность в турбулентных условиях внешней среды и на которую возложены функции импортозамещающего, инновационного и технологического «донора» для внутрироссийского рынка. Такие факторы требуют пере-

смотра во многом традиционно-консервативного подхода в управлении маркетингом промышленных структур, существовавшего в период устойчивого рынка, в целях обеспечения долгосрочной жизнеспособности и эффективности промышленных холдингов в новой экономической формации.

### Материалы и методы (Materials and Methods)

В настоящем исследовании предпринята попытка развить теорию маркетинга применительно к корпоративным структурам промышленного сектора путем разработки актуального научно-методического подхода к управлению маркетингом. В процессе работы над поставленной целью с помощью основных теоретических и эмпирических методов научного исследования был решен комплекс исследовательских задач, которые подтвердили корректность рабочей гипотезы, построенной на предположении, что

устойчивое рыночное функционирование современных промышленных холдингов возможно путем развития в управлении маркетингом такой функции, как адаптивность.

Комплекс теоретических и логических методов, а также междисциплинарный подход сделали возможным определение сущностных характеристик и свойств системы управления маркетингом как открытой, сложной, организованной, иерархически-упорядоченной, управляемой, целенаправленной, самореферентной и средоформирующей системы, интегрирующей признаки централизованных и распределенных систем.

Синтез основных положений теории эволюции и системологии идентифицировали свойства, которые адаптация придает системе управления корпоративным маркетингом и которые обеспечивают данной системе жизнестойкость и эффективность функционирования в различных средовых условиях. К таким свойствам отнесены целесообразность, выживаемость, развитие, совершенствование, а также гомеостаз (как способность поддерживать оптимальное рабочее состояние), закрепление обратных связей и разрушение неэффективных связей.

Маркетинговое исследование промышленных структур холдингового типа и средовых условий их функционирования выявило комплекс факторов, которые подтвердили целесообразность развития адаптивной системы управления применительно к маркетингу промышленных холдингов. Данный комплекс факторов формируют: многоуровневость организационной структуры, многокомпонентность корпоративного продуктового портфеля, множественность критериев функционирования корпоративного маркетинга, историческая специфика становления холдинговых структур, факторные особенности внешней среды (геополитическая, макроэкономическая, социальная напряженность и нестабильность, общая «хрупкость» и тревожность мира, последствия пандемии covid-19, подсанкционный статус экономики России), активные трансформационные процессы в маркетинге (переход в эпоху «Маркетинга 5.0» и «Маркетинга 6.0»).

На основании экспертных оценок, параметрического анализа и финансово-экономических расчетов описан возможный экономический эффект от внедрения и реализации адаптивной системы управления маркетингом. Модель адаптивного управления может быть внедрена при минимальном исходном бюджете, а также призвана оптимизировать общие затраты на маркетинг в ходе её реализации за счёт в том числе концентрации на развитии нематериальных активов.

### Результаты (Results)

Адаптивную систему управления маркетингом в промышленных холдингах предлагается определять как систему с развитой функцией реагирования на изменения и воздействия внешней и внутренней среды путём своевременной выработки и реализации комплекса целенаправленных управляющих воздействий, призванных обеспечить оптимальное функционирование маркетинга и совокупно действовать долгосрочной конкурентоспособности и рыночной жизнестойкости корпоративной структуры в условиях нестабильности и неопределённости маркетинговой среды.

При этом под оптимальным функционированием маркетинга в промышленных холдингах будут приниматься такие параметры, как:

- эффективность (способность в данных условиях наилучшим образом выполнять возложенные функции с минимально допустимыми ошибками и ресурсными затратами);
- результативность (достигнутая удовлетворенность потребителей и других целевых аудиторий, а также определённый вклад в реализацию общекорпоративных стратегических приоритетов и задач);
- устойчивость (динамичная эластичность);
- равновесность (целостность системы и отсутствие рассогласований).

Основываясь на концепции «Маркетинга 5.0» [1], описываемый подход к системе управления корпоративным маркетингом можно условно обозначить как «Управление маркетингом 5.0: Адаптивная модель». Стратегический фундамент предлагаемого подхода базируется на таких адаптивных прин-

ципах маркетинга, как гибкость, интегративность, предиктивность, гуманность и инновационность. Каждый из представленных элементов формирует «органическую» систему управления, нацеленную на равновесное, устойчивое, эффективное, эволюционное функционирование маркетинга в промышленных холдингах.

Рассмотрим методологические составляющие каждого стратегического принципа системы адаптивного управления маркетингом.

*Гибкость.* Гибкая система управления маркетингом предполагает организацию маркетинга в корпоративной структуре в рамках генеральной корпоративной стратегии с соблюдением субординированной централизованной структуры управления, внутренних корпоративных норм и регламентов, но в то же время предоставляет право вариативности и инициативности в тактическом маркетинге, возможность вносить корректировки в процесс оперативного планирования с учётом новых факторов внешней и внутренней среды. Таким образом, руководству маркетинговых подразделений предоставляется тактическая свобода с соблюдением установленных границ ответственности и корпоративных норм.

Гибкий подход, как часть модели адаптивного управления корпоративным маркетингом, нацелен на развитие следующих свойств или «компетенций»:

- ♦ открытость и восприимчивость к новым маркетинговым технологиям, инструментам и каналам продвижения;
- ♦ организационно-функциональная маневренность, которая модифицируется под изменяющуюся ситуацию;
- ♦ динамичность и кросс-функциональность маркетинговых команд;
- ♦ ценности и принципы *Agile\** (аджайл), в числе которых: приоритет людям и их взаимодействию, реагирование на изменение вместо следования плану; гибкие процессы способствуют устойчивому развитию; через регулярные промежутки времени команда размышляет как стать более эффективной, а затем соответственно настраивает и корректирует свое поведение.

\* Manifesto for Agile Software Development [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://agilemanifesto.org/> (дата обращения: 25.09.2024).

*Предиктивность.* Внедрение адаптивной системы управления маркетингом предполагает максимально комплексную и объемную реализацию исследовательской и прогнозной (предиктивной) функции, которая направляется менеджментом корпоративной структуры и руководством стратегического маркетинга.

В рамках концепции «Маркетинг 5.0» предиктивный маркетинг определяется как «процесс построения и использования предиктивной аналитики», что позволяет бизнесу прогнозировать реакцию рынка и заранее повлиять на нее. Механизм адаптивного управления корпоративным маркетингом должен интегрировано встраиваться в корпоративную систему управления, а также устанавливать необходимые обратные связи и обеспечивать моделируемость управленческих процессов.

Предиктивная программа маркетинга промышленного холдинга может включать следующий комплекс регулярных мероприятий:

- ◆ исследования текущих, стратегических и смежных рынков (которые проводятся в тесном взаимодействии с внутренними специалистами и внешними отраслевыми экспертами);
- ◆ поддержание в актуальном состоянии информационно-аналитической базы данных по группам потребителей и стратегических стейкхолдеров;
- ◆ мониторинг макроэкономической и геополитической ситуации;
- ◆ моделирование прогнозных сценариев и «дорожных карт»;
- ◆ проведение оценки потенциальных рисков;
- ◆ ведение внутренней базы данных маркетинга;
- ◆ регулярный внутренний и внешний аудит маркетинга.

*Интегративность.* В рамках такого концептуального подхода формируется интегрированная система управления корпоративным маркетингом, сущность которой состоит в следующем:

- ◆ философия корпоративного менеджмента основывается на маркетинговом подходе к управлению процессами планирования, проектирования, производства, реализа-

ции и обслуживания промышленной продукции;

- ◆ стратегические и тактические управленческие решения и мероприятия принимаются с опорой на релевантную, достоверную, комплексную информацию;
- ◆ в системе управления холдинговой структурой на первое место ставятся маркетинговая миссия, цели и задачи, что преследует бизнес-цель по максимальному соответствию актуальным интересам целевых потребителей в современной экономической системе;
- ◆ маркетинговая стратегия является значимой частью общей стратегии деятельности корпоративной структуры;
- ◆ подразделение маркетинга максимально интегрируется в корпоративную структуру, в том числе обеспечивается приближенность руководства маркетингом к корпоративному руководству;
- ◆ принципы и идеология маркетинга непрерывно транслируются на штатные подразделения управляющего центра и структурных активов;
- ◆ основные компоненты маркетинга работают как единое целое на уровне управляющего центра и структурных предприятий, что обеспечивается генеральной корпоративной стратегией маркетинга и единой концепцией продвижения бренда холдинговой структуры;
- ◆ устанавливается тесное взаимодействие и кооперация маркетинговых подразделений со всеми основными структурными подразделениями как на уровне корпоративного центра, так и на уровне предприятий-активов;
- ◆ формируется единая маркетинговая среда со своими границами ответственности и регламентирующими нормами, которая органично встраивается в общую корпоративную организационно-функциональную структуру холдинга.

Свойство интегративности в адаптивном подходе также предполагает разностороннее развитие сотрудников подразделений корпоративного маркетинга: повышение их компетенций в области НИОКР, производственных процессов, инжиниринга, сервиса, финансов, стратегического управления. Как указывает в своей работе

Ф. Котлер, «маркетологи должны отстраниться от решения тактических задач», сосредоточившись на инициативах стратегического уровня, которые касаются развития всей компании.

*Гуманность.* Подготовка и развитие мотивированных, ответственных, лояльных к бизнес-структуре профессионалов в области маркетинга должно стать важной частью системы управления маркетингом и корпоративного управления. Гуманность как элемент адаптивного управления корпоративным маркетингом также предполагает следующие направления, на которые должно быть направлено внимание руководящего состава:

- усиление конкурентоспособности холдинговой структуры путём развития и укрепления нематериальных активов конкурентоспособности: корпоративная среда с высоким уровнем доверия и лояльности, квалифицированный кадровый потенциал, эффективные команды маркетологов, бренд с узнаваемой философией и корпоративным дизайном, галерея значимых историй корпоративного успеха, социальные программы и т.д.;
- регулярное коммуникационное взаимодействие со всеми участниками внутреннего и внешнего контура бизнеса, основанное на принципах уважения, открытости, доверия.

*Инновационность.* Инновационность в исследуемой модели управления предполагает инновационные управленческие реакции. Инновации в управлении могут создать долгосрочные преимущества при соблюдении трёх основных условий [2]:

- ◆ инновации базируются на новых принципах, бросающих вызов традиционному управлению;
- ◆ инновации должны быть системными, интегрирующими большой спектр методов и процессов;
- ◆ инновации являются частью непрерывного процесса нововведений, со временем приводящего к усовершенствованиям.

Инновационность управленческих реакций в адаптивном управлении корпоративным маркетингом должна стать естественным откликом на изменения, вызовы и угрозы во внешней и внутренней корпоративной среде. Такой управленческий подход предполагает:

- закрепление принципа инновационности в стратегии и методологии управления, а также поощрение инновационных подходов среди сотрудников маркетинговых подразделений;
- внедрение бенчмаркетинга, обеспечивающего отслеживание и заимствование лучших маркетинговых практик в среде конкурентов и потенциально интересных игроков смежных рынков;
- открытость и восприимчивость как процесс системного совершенствования маркетинговой стратегии и тактики.

Стратегические задачи, которые решает адаптивная система управления маркетингом:

- 1) формирование и поддержание системы управления маркетингом, соответствующей рыночным условиям, уровню развития промышленных корпоративных структур, актуальной теории и практики маркетинга;
- 2) создание инновационной системы маркетинга, обладающей чертами гибкости, восприимчивости, эффективности, субординированности, авторитетности, гуманности;
- 3) митигация маркетинговых рисков;
- 4) обеспечение возможности принятия управленческих решений с учётом комплексных, актуальных и верифицированных данных о рынке, конкурентах, потребителях и других целевых стейкхолдерах;
- 5) выстраивание системы управления маркетингом в соответствии с такими высшими показателями менеджмента (согласно теории об уровнях зрелости управления) как «управляемый» и «оптимизированный».

### Обсуждение (Discussion)

Адаптивное управление — это своего рода «настраиваемый» к внутренним и внешним средовым факторам бизнес-структур управленческий про-

цесс, который необходимо осуществлять в непрерывном режиме. Так как интегрированные бизнес-структуры функционируют в условиях рыночной многокритериальности, это требует формулировать несколько критериев адаптации и выбирать наиболее оптимальные варианты действий исходя из актуальной ситуации, целевых параметров и потребностей компаний.

В рамках адаптивных мероприятий могут подвергаться корректировке следующие элементы маркетинга:

- ♦ организационно-функциональная структура (проектные команды, службы, департаменты, дирекции);
- ♦ производственная структура (регламентирующая база, маркетинговая стратегия и планы, инструменты маркетинга);
- ♦ ресурсная структура (персонал, бюджет, производственные средства, временные параметры);
- ♦ программа и содержание маркетинговых коммуникаций и маркетинговых мероприятий [3].

Базовыми критериями эффективно функционирующей системы управления корпоративным маркетингом предлагается считать следующий комплекс «выходных» параметров:

- а) системный характер (обеспечение целостности, упорядоченности, прозрачности и внутренней интегрированности в управлении маркетингом);
- б) максимальное содействие эффективной реализации корпоративной миссии и целей;
- в) обеспечение «прибыльного удовлетворения потребностей» персонала, руководства и акционеров холдинговой структуры;

Оценка эффективности от внедрения и реализации модели адаптивного управления корпоративным маркетингом может быть проведена на основании комплексного анализа и сравнения следующих параметров:

- 1) финальной и/или промежуточной обратной связи, позволяющей оценить эффективность управленческих мероприятий и действий (уровень работоспособности маркетингового подразделения, мотивированности и производительности маркетологов, загруженности подразделения тактическими задачами, мнения руководства и сотрудников структурных подразделений о качестве работы и комфортности сотрудничества с маркетинговыми подразделениями); такая оценка может проводиться с применением контрольной карты анализа, в которой отражаются качественные и количественные показатели в динамике;
- 2) качественной и количественной динамики маркетинговых и экономических показателей;
- 3) стоимости затраченных ресурсов и фактических результатов.

### Заключение (Conclusion)

В исследовании описан научно-методический подход к системе управления маркетингом, который предполагает настройку такой системы управления маркетинговой функцией, которая в полной мере соответствует современной экономической и социальной формации, способна обеспечить своевременное реагирование маркетинговых подразделений на изменения во внутренней и внешней среде деятельности корпоративной структуры, развивает восприимчивость к современным маркетинговым инструментам и подходам, а также обладает всеми необходимыми маркетинговыми ресурсами и методологией для обеспечения рыночной жизнеспособности бизнеса в период структурных изменений, внешней и внутренней неопределённости и турбулентности маркетинговой среды.

### ИСТОЧНИКИ (References)

1. Котлер, Ф. Маркетинг 5.0. Технологии следующего поколения / Ф. Котлер, С. Айвен, К. Хермаван [пер. с англ. А. Горман]. — М.: Эксмо, Бомбора, 2022. — 269 с.: ил.; 25 см. — (Атланты маркетинга). ISBN 978-5-04-121305-3.
2. Шуклина, З. Н. Особенности инновационного управления маркетингом / З. Н. Шуклина, И. В. Юдина // Вестник Брянского государственного университета. — 2011. — № 3. — С. 214–217. — EDN ONWFKF.
3. Оботнина, А. А. Адаптивное управление маркетингом как эффективный подход в обеспечении устойчивого развития интегрированных бизнес-структур в условиях ВАНИ-мира / А. А. Оботнина // Устойчивое развитие социально-экономической системы Российской Федерации: сборник трудов XXV Всероссийской научно-практической конференции, г. Симферополь, 14 ноября 2024 г. Научн. ред. В. М. Ячменевой; редкол.: М. В. Высочина, А. А. Антонова, Р. А. Тимаев. — Симферополь: ИТ «АРИАЛ», 2024. — С. 206–210. ISBN 978-5-907914-53-7.

## ОБЛАСТИ ПРИМЕНЕНИЯ ОНТОЛОГИЙ В ИНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГЕ *Applications of Ontologies in Internet Marketing*



**Кваша Владимир Александрович,**

к.э.н., доцент, директор, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Ярославский филиал; г. Ярославль, Россия, ул. Кооперативная, д. 12а

**Kvasha Vladimir Aleksandrovich,**

PhD in Economics, Associate Professor, Director, Financial University under the Government of the Russian Federation, Yaroslavl branch; 12a Kooperativnaya st., Yaroslavl, Russia

vakvasha@fa.ru

<https://orcid.org/0000-0002-0713-1922>



**Ларионов Валерий Дмитриевич,**

студент, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Ярославский филиал; г. Ярославль, Россия, ул. Кооперативная, д. 12а

**Larionov Valery Dmitrievich,**

student, Financial University under the Government of the Russian Federation, Yaroslavl branch; 12a Kooperativnaya st., Yaroslavl, Russia

v4l3ryl4r10n0v@yandex.ru

<https://orcid.org/0009-0007-5187-3994>



**Воеводина Елена Ивановна,**

старший преподаватель, Ярославский государственный технический университет; г. Ярославль, Россия, Московский проспект, д. 88

**Voevodina Elena Ivanovna,**

Senior Lecturer, Yaroslavl State Technical University; 88 Moskovsky Prospekt, Yaroslavl, Russia

vei76@yandex.ru

<https://orcid.org/0009-0008-2846-9405>

Цель исследования – анализ областей применения онтологий в интернет-маркетинге и определение ожидаемой эффективности в данных областях. В статье на основе анализа отечественных и зарубежных литературных источников выделены ключевые области применения онтологий в интернет-маркетинге, включая семантический анализ контента, построение баз знаний, анализ больших данных, персонализированную рекламу, оптимизацию для поисковых систем и разработку чат-ботов. В результате для каждой выделенной области использования онтологий определены особенности их практической реализации и достигаемая экономическая эффективность. Несмотря на значительные преимущества онтологий, остаются проблемы, связанные с высокими затратами на внедрение, сложностью разработки и масштабируемостью. Исследование подчеркивает необходимость разработки более адаптивных и стандартизированных инструментов для преодоления этих барьеров, акцентируя внимание на роли онтологий в улучшении качества принимаемых решений на основе правильно структурированных данных.

**Ключевые слова:** онтология; онтологический подход; интернет-маркетинг; большие данные; база знаний.

The aim of the research is to analyse the areas of ontologies application in Internet marketing and to determine the expected effectiveness in these areas. In the article, based on the analysis of domestic and foreign literature sources, the key areas of ontologies application in Internet marketing are identified, including semantic content analysis, knowledge base construction, big data analysis, personalised advertising, search engine optimisation and chatbot development. As a result, the peculiarities of their practical implementation and the achieved cost-effectiveness are identified for each highlighted area of ontologies use. Despite the significant benefits of ontologies, challenges remain in terms of high implementation costs, development complexity and scalability. The study highlights the need to develop more adaptive and standardised tools to overcome these barriers, focusing on the role of ontologies in improving the quality of decision making based on properly structured data.

**Keywords:** ontology; ontological approach; internet marketing; big data; knowledge base.

### Введение (Introduction)

В современных условиях развития цифровой экономики и технологий интернет-маркетинг является ключевым элементом обеспечения конкурентоспособности бизнеса. При этом компании сталкиваются с проблемами, обусловленными необходимостью обработки больших объемов данных, большинство из которых является слабоструктурированными или неструктурированными. Для эффективного управления необходимы инструменты, позволяющие не толь-

ко собирать и хранить данные, но проводить интеллектуальный анализ и интерпретацию этих данных.

Одним из инструментов управления данными являются онтологии. Онтология формально определяется как «явная спецификация концептуализации». Определение «явная спецификация» объясняет классы и спецификации предметной области. Концептуализация относится к абстрактному и упрощенному представлению предметной области, которую необходимо представить. Другими слова-

ми, онтологии представляют собой формализованные модели знаний в предметной области, позволяющие структурировать информацию, выстраивать связи между сущностями, отцифровывать и автоматизировать различные процессы.

Применение онтологий в интернет-маркетинге особенно актуально для решения задач персонализации контента, построения рекомендательных систем, управления цифровыми активами и оптимизации рекламных кампаний [1].

Целью исследования является анализ областей применения онтологий в интернет-маркетинге и определение ожидаемой эффективности в данных областях.

**Материалы и методы (Materials and Methods)**

Основным методом исследования выступил системный анализ отечественных и зарубежных источников, посвященных вопросам применения онтологий и онтологического подхода в различных областях маркетинговой деятельности и, в частности, в области интернет-маркетинга. Также в работе использованы методы сравнения, группировки, обобщения и классификации.

**Результаты (Results)**

Для определения предметных областей интернет-маркетинга, в которых применимы онтологии, рассмотрим подходы отечественных и зарубежных авторов (табл.) [2, 3, 4, 5, 6].

Исходя из рассмотренных подходов к определению направлений применения онтологий в интернет-маркетинге, выделим основные из них:

- ♦ семантический анализ контента и его структурирование;
- ♦ построение баз знаний и кросс-платформенных систем аналитики;
- ♦ анализ больших данных;
- ♦ персонализация рекламы/предложений/контента на основе анализа клиентских данных;

- ♦ оптимизация сайтов и платформ для поисковых систем;
- ♦ разработка чат-ботов.

Рассмотрим перечисленные направления более подробно.

На *рисунке* схематично представлены возможности применения онтологий в интернет-маркетинге, определены практические аспекты и эффективность применения.

Онтологии играют ключевую роль в семантическом анализе контента за счет формализации знаний. Они позволяют дать интерпретацию текстовых данных с учетом контекста, что, в свою очередь, повышает точность анализа. Также данный подход позволяет классифицировать контент по категориям, выявлять латентные темы и устранять двусмысленности, возникающие из-за омонимов или синонимов. Это делает онтологии незаменимыми для задач анализа тональности текста, обработки отзывов и формирования отчетов на основе текстовых данных.

Использование онтологий в управлении данными, при построении баз знаний имеет большой потенциал, который раскрывается через две основные составляющие. Во-первых, они являются эффективным инструментом структурирования знаний, во-вторых, позволяют выявлять пробелы в собранных данных по предметной области. За счет этих составляющих появляется возможность создания более сложных систем анали-

тики и более эффективного машинного обучения. В разрезе интернет-маркетинга это позволяет повысить точность прогнозов потребительского поведения, рыночных тенденций и создает основу для персонализации рекламы и предложений.

Также онтологии очень эффективны в области поисковой оптимизации сайтов. На основе онтологий производится категоризация информации, товаров и услуг, создаются настройки умных фильтров, что позволяет предоставить пользователям максимально релевантный контент, как коммерческий, так и информационный в соответствии с интендом их запроса.

В области разработки чат-ботов и других интерфейсов естественного языка использование онтологий позволяет точнее понимать пользовательские запросы, особенно запросы, содержащие сложные или абстрактные концепции, неточности и неопределенности.

**Обсуждение (Discussion)**

Проведенный в статье анализ показал, что использование онтологий имеет широкий спектр применения в решении маркетинговых задач, и их внедрение может существенно повысить эффективность применяемых маркетинговых инструментов.

При современных темпах развития технологий принятие решений на основе данных становится все более

Таблица

**Подходы к определению применения онтологий в интернет-маркетинге**  
**Table. Approaches to defining the application of ontologies in Internet marketing**

Автор	Определение онтологического подхода	Комментарий
Gruber T.	Онтология – это формальная спецификация общей концептуализации [2].	Данной определением используется в качестве основного для всех предметных областей и является универсальным. Основным аспектом в определении является структура данных / знаний.
Хепп М.	Онтологии позволяют описывать продукты и услуги для упрощения поиска и понимания информации на основе семантических технологий [3].	Подход к определению лежит с позиции электронной коммерции. Основным направлением для использования онтологий является семантический веб и описание продуктов.
Котлер Ф., Келлер К.	Онтологии применяются для понимания клиентов, их поведения и поведения, создания структуры для анализа данных [4].	В определении заложено максимально практическое применение онтологий в сфере маркетинга и направлено на анализ потребительского поведения
Онищенко В.Ф.	Онтологический подход позволяет решать проблемы, связанные с определением природы маркетинга, адекватной интерпретацией его теоретического фундамента и новых направлений развития [5].	В данном определении акцент делается на научный подход к маркетинговой деятельности
Кудрявцев Д. В., Гаврилова Т. А., Смирнова М. М., Головачева К. С.	Онтологии являются одним из основных способов представления знаний в интеллектуальных системах. Они помогают интегрировать информацию из различных источников, позволяют осуществлять автоматический вывод, а также способствуют взаимодействию с пользователем на понятном ему языке [6].	Данный подход отражает возможность применения онтологий для структурирования знаний о потребителях на основе кроссдисциплинарного подхода

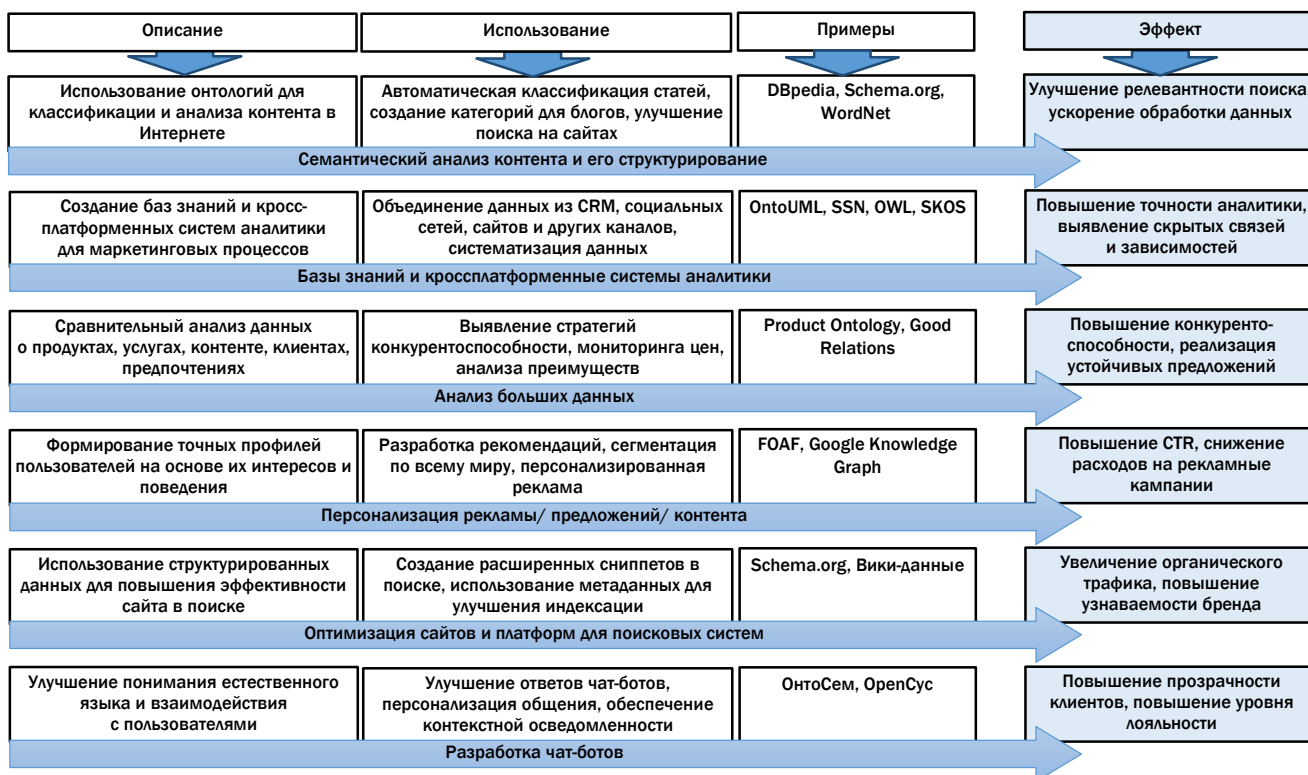


Рис. Области применения онтологий в интернет-маркетинге и их эффективность  
 Fig. Areas of application of ontologies in internet marketing and their effectiveness

сложным, и использование онтологий может создать компании основу для конкурентного преимущества, так как позволит эффективнее использовать накопленные данные, точнее прогнозировать клиентские потребности и постоянно повышать качество и полезность собираемых данных. Онтологии не только помогают в организации и интерпретации текущих данных, но и прокладывают путь для более интеллектуальных, контекстно-зависимых приложений, которые могут адаптироваться и расти по мере поступления новых данных.

Однако остается открытым вопрос об экономической целесообразности внедрения онтологий в связи со сложностью и высокой стоимостью их разработки и поддержки, а также

ограничений в применении для новых и нестандартных данных.

Таким образом, несмотря на очевидные преимущества онтологий, их применение в интернет-маркетинге требует преодоления ряда технических, организационных и финансовых барьеров. Решение этих проблем требует разработки более гибких и адаптивных инструментов, а также стандартов, упрощающих интеграцию и управление онтологиями.

### Заключение (Conclusion)

В представленном исследовании проведен анализ областей применения онтологий в интернет-маркетинге и определены ожидаемые эффекты в данных областях. В качестве основных областей применения были

выделены: семантический анализ контента и его структурирование; построение баз знаний и кроссплатформенных систем аналитики; анализ больших данных; персонализация рекламы, предложений и контента на основе анализа клиентских данных; оптимизация сайтов и платформ для поисковых систем; разработка чат-ботов. Онтологический подход позволяет формировать источники целостного представления о потребителях, интегрировать данные из различных источников и создавать гибкие модели для анализа рыночных тенденций. Это обеспечивает более точное целевое использование ресурсов, сохранение пользовательского опыта и повышение рентабельности маркетинговых инвестиций.

### ИСТОЧНИКИ (References)

1. Воеводина, Е. И. Эволюция развития интернет-магазинов и потребительского поведения / Е. И. Воеводина, А. Д. Бурыкин // Экономика и управление: проблемы, решения. — 2023. — Т. 7, № 11(140). — С. 100–105. — DOI 10.36871/ek.up.r.2023.11.07.012. — EDN QHMDDO.
2. Gruber, T. R. A Translation Approach to Portable Ontology Specifications // Knowl. Acquis. 1993. N 5 (2), Pp.199–220. DOI: 10.1016 /1042-8143 (93) 90018-G.
3. Hepp, M. GoodRelations: An ontology for describing products and services offers on the Web // Knowledge Engineering and Management by the Masses (EKAW). 2008. Pp. 199–220.329–346. DOI: 10.1007/978-3-540-76298-0\_2.
4. Kotler, P.; Keller, K. L. Marketing Management (15th ed.) Pearson Education, 2016. ISBN: 978-0133856460.
5. Онищенко, В. Ф. Онтология маркетинга / В. Ф. Онищенко // Экономическая теория. — 2010. — Т. 7, № 2. — С. 87–98. — EDN TFEVTV.
6. Построение онтологии знаний потребителя в маркетинге: кроссдисциплинарный подход / Д. В. Кудрявцев, Т. А. Гаврилова, М. М. Смирнова, К. С. Головачева // Искусственный интеллект и принятие решений. — 2021. — № 3. — С. 19–32. — DOI 10.14357 /20718594210302. — EDN JNWGRL.

**СОТРУДНИЧЕСТВО МАРКЕТИНГОВЫХ И ПРОДУКТОВЫХ КОМАНД В РАЗРАБОТКЕ И ПРОДВИЖЕНИИ ТОВАРОВ***Cooperation of Marketing and Product Teams in the Development and Promotion of Products***Авинская Анна Валентиновна,**

Руководитель регионального маркетинга (отвечает за стратегию маркетинга продукции в Малайзии и Сингапуре) в Garage Eight; Санкт-Петербург, Россия, ул. Варшавская, 23/2

**Avinskaya Anna Valentinovna,**

Regional Marketing Lead (Responsible for product marketing strategy in Malaysia and Singapore) at Garage Eight; 23/2 Varshavskaya st., St. Petersburg, Russia

anyaavinskaya@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0005-4857-7196>

В условиях высококонкурентного рынка сотрудничество маркетинговых и продуктовых команд играет ключевую роль в разработке и продвижении товаров. Данная статья исследует интеграцию маркетинговых и продуктовых процессов, подчеркивая важность синергии между командами для достижения успешных коммерческих результатов. Продуктовый маркетинг выступает связующим звеном между этапами разработки и вывода продукта на рынок, объединяя усилия различных отделов для обеспечения соответствия продукта ожиданиям целевой аудитории и успешного продвижения его преимуществ. В исследовании рассматриваются современные методы, позволяющие эффективно взаимодействовать маркетинговым и продуктовым командам внутри организации в процессе разработки и продвижения товаров. Статья дает рекомендации по созданию согласованных маркетинговых планов, основанных на глубоких исследованиях рынка и целевой аудитории для повышения удовлетворенности клиентов и увеличения доходов компании.

**Ключевые слова:** маркетинг доходов; продуктовый маркетинг; продвижение товаров; сотрудничество продуктовых и маркетинговых команд.

In a highly competitive marketplace, co-operation between marketing and product teams plays a key role in product development and promotion. This article explores the integration of marketing and product processes, emphasising the importance of synergies between teams to achieve successful commercial outcomes. Product marketing acts as a link between the stages of product development and product launch, bringing together the efforts of different departments to ensure that the product meets the expectations of the target audience and successfully promotes its benefits. The study examines modern methods that allow marketing and product teams within an organisation to interact effectively in the process of product development and promotion. The article provides recommendations for creating cohesive marketing plans based on in-depth market and target audience research to improve customer satisfaction and increase company revenues.

**Keywords:** revenue marketing; product marketing; product promotion; product and marketing teams co-operation.

**Введение (Introduction)**

Совместный маркетинг благодаря своим возможностям открывает для компаний новые пути выхода на рынок и позволяет эффективно продвигать продукты. Это, в свою очередь, способствует усилению их позиций на фоне высокой конкурентной борьбы. Так, за последние десять лет локальные и глобальные рынки претерпели изменения, к которым относятся: расширение ассортимента товаров и услуг, усиление конкуренции. Хотя Россия в какой-то мере остаётся в стороне от этих изменений, однако влияние мировых трендов постепенно начинает оказывать воздействие и на её экономику [1].

Так, одним из нововведений в маркетинговой стратегии стало внедрение подходов, нацеленных на усиление продуктовой синергии, за счет чего достигается повышение ценности для конечного потребителя. Такой формат работы фокусируется на создании

связи между различными участниками рынка, включая поставщиков, производителей, торговые сети, что позволяет выстраивать усилия по продвижению, улучшению продукта. Вместо традиционной модели, где каждый элемент цепочки действует автономно, продуктовый маркетинг предполагает взаимодействие, координацию на каждом этапе, что способствует удовлетворению потребностей потребителей\*.

Целью работы является рассмотрение сотрудничества маркетинговых и продуктовых команд и его значения для разработки и продвижения товаров.

**Материалы и методы (Materials and Methods)**

*Продуктовый маркетинг* представляет собой стратегический процесс, основной целью которого является продвижение продукта и его последующая реализация среди потре-

бителей. Этот процесс объединяет этапы разработки продукта и его вывод на рынок, способствуя повышению узнаваемости продукта среди целевой аудитории. В работе над продуктовой маркетинговой стратегией участвуют несколько ключевых подразделений: команда разработчиков, специалисты по маркетингу, отдел продаж и служба клиентской поддержки. Именно за счет их совместных усилий возможно добиться улучшения продукта и его большего соответствия запросам целевой аудитории [2].

Синергия между различными подразделениями компании позволяет не только улучшить продукт, но и успешно донести его преимущества до потребителей, что в конечном итоге способствует достижению коммерческого успеха\*\*.

Продуктовый маркетинг представляет собой узкоспециализированную область, непосредственно связанную с поддержкой клиентов и процессом

\* Совместный маркетинг и его виды. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.marketing.spb.ru/lib-mm/strategy/co-marketing.htm> (дата обращения 25.09.2024).

\*\* Продуктовый маркетинг – Руководство по разработке позиционирования продукта и определению вектора стратегического развития. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://hightime.media/product-marketing/> (дата обращения 25.09.2024).



продаж. В конечном итоге именно потребители определяют успех или неудачу продукта. Основной задачей данного вида маркетинга является передача информации о продукте и дача ответов на главные вопросы, необходимые для его успешного представления. К основным же вопросам в качестве примера можно отнести следующие:

- ◆ Какой продукт будет предложен потребителям?
- ◆ Кто является основной целевой аудиторией?
- ◆ Какие действия помогут наиболее эффективно привлечь эту аудиторию?
- ◆ Какую цену следует установить для данного продукта?
- ◆ Как нужно позиционировать продукт в восприятии потенциальных клиентов?

Ответы на эти вопросы помогают разработать стратегию выхода продукта на рынок. Так маркетинговая команда анализирует, насколько продукт соответствует ожиданиям рынка, проводя оценку его востребованности (*product-market fit*). Также создаются детальные профили целевых клиентов, что позволяет глубже понять их запросы и ожидания.

Одним из важных этапов является разработка маркетингового плана, где определяются конкретные шаги по продвижению продукта. Для достижения максимальных результатов важно, чтобы все подразделения компа-

нии — маркетинг, продажи и поддержка — работали слаженно и придерживались единой стратегии.

Когда в планах компании появляется новый продукт, важно иметь четкую стратегию его продвижения<sup>3\*</sup>.

Этапы маркетинга продукта отражены в *таблице 1*.

Доходный маркетинг представляет собой процесс использования различных каналов и методов для создания маркетинговых кампаний, способствующих привлечению клиентов и увеличению продаж. Он связывает маркетинговые стратегии и цели компании в получении прибыли.

В процессе реализации стратегии идет упор на цели в отношении доходов, а не на бизнес-цели. Например, если компания нацелена привлечь 10 000 новых клиентов, но план по доходам — заработать на \$150 000 больше, чем в прошлом квартале, то кампания по увеличению доходов будет разрабатываться таким образом, чтобы была достигнута цель в \$150 000, а не 10 000 (или более) новых клиентов.

Подходы к продаже товаров покупателям значительно преобразились и продолжают развиваться. В настоящее время приоритетом становится создание индивидуального опыта для каждого клиента. Согласно свежему отчету *Salesforce «State of Marketing»*, 84% B2B-клиентов ожидают, что их будут воспринимать как личности, а не просто как цифры в финансовых отчетах<sup>4\*</sup>.

Многие компании переходят на маркетинговые стратегии, ориентированные на рост доходов. Это связано с необходимостью более точно учитывать потребности каждого клиента. Благодаря развитию технологий, таких как искусственный интеллект, а также накоплению значительных объемов данных, маркетологи начали более активно сотрудничать с другими отделами. Согласно статистике, 52% маркетологов передают важные метрики командам продаж, а 65% руководителей отделов маркетинга отмечают, что все команды совместно работают над достижением единой цели, регулярно обмениваясь данными.

В 2020 году удаленный режим работы существенно повысил значимость цифровых каналов для взаимодействия с клиентами. Согласно исследованиям *McKinsey & Company*, в B2B-секторе наблюдается значительный рост важности цифровых решений, которые ценятся в два-три раза выше традиционных способов продаж. Кроме того, увеличивается число покупателей, предпочитающих самообслуживание, что усиливает спрос на мобильные приложения и онлайн-платформы для поддержки клиентов. Следует подчеркнуть, что цифровые каналы охватывают не только этап поиска информации о продукте, но и сопровождают клиента на протяжении всех стадий его взаимодействия с компанией.

Таблица 1

Этапы продуктового маркетинга \*  
Table 1. Stages of product marketing

Этап	Описание продуктового маркетинга
Изучение продукта	Маркетолог вовлечен в процесс создания продукта с самых ранних этапов. В сотрудничестве с разработчиками проводится комплексное тестирование, охватывающее все аспекты продукта.
История продукта	Каждому продукту необходима своя уникальная история, которая объясняет его происхождение, целевую аудиторию и решаемые проблемы. Эта история помогает выделиться на фоне конкурентов.
Разработка контента	Для успешного восприятия продукта аудиторией требуется создание качественного контента. Маркетологи используют A/B-тестирование текстов и исследуют различные материалы и блоги для анализа их эффективности и применимости.
Планирование	Запуск продукта требует тщательного планирования. Каждая маркетинговая кампания должна основываться на четко структурированном плане, который определяет последовательность действий.
Отзывы	Этот этап включает активное взаимодействие с аудиторией до и после запуска продукта. Важно получать обратную связь и запрашивать комментарии у авторитетных лиц, чтобы улучшить продукт и стратегию его продвижения.
Слаженная работа отдела продаж	Как маркетинговая команда готовится к запуску продукта, так и отдел продаж ждет этого момента для начала активной работы. Стратегия продаж разрабатывается в тесном сотрудничестве с продакт-менеджерами и торговыми представителями, включая встречи до, во время и после презентации.

\* Маркетинг продукта: задачи, этапы, инструменты. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://dasreda.ru/media/marketing/marketing-produkta/> (дата обращения 25.06.2024).

<sup>3\*</sup> Разработка стратегии продвижения компании. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://journal.sovcombank.ru/biznesu/razrabotka-strategii-prodvizheniya-kompanii> (дата обращения 25.09.2024).

<sup>4\*</sup> Revenue marketing (доходный маркетинг): преимущества, ключевые составляющие, 4-этапный процесс разработки эффективной стратегии. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://hightime.media/revenue-marketing/#:~:text=%> (дата обращения 25.06.2024).

Ключевые составляющие доходного маркетинга отражены в *таблице 2*.

*Доходный маркетинг (Revenue Marketing)* стремится к расширению масштабов процессов по привлечению клиентов и формированию спроса, связывая эти процессы с конкретными показателями. Эффективно внедренный доходный маркетинг дает три ключевых преимущества: повышение клиентоориентированности, улучшение работы отделов компании, совершенствование постановки целей<sup>5\*</sup>.

**Результаты (Results)**

В компании отделы маркетинга и продаж играют равноценные роли, однако их задачи существенно различаются. Каждый из этих отделов отвечает за выполнение определённых функций, но их совместная цель — увеличение продаж и общий рост компании. Согласно исследованию, проведённому *Outfunnel*, опрос 302 специалистов по продажам и маркетингу показал, что 73%<sup>6\*</sup> респондентов наблюдали рост доходов благодаря слаженной работе их команд. Несмотря на это, наладить взаимопонимание между отделами бывает непросто.

Маркетологи часто обвиняют отдел продаж в неэффективной работе с потенциальными клиентами, в то время как продавцы жалуются на недостаточное привлечение качественных лидов со стороны маркетинга. Такое взаимное обвинение часто становится причиной упущенных возможностей. Тем не менее, интеграция продаж и маркетинга способна существенно повысить результаты компании. Рассмотрим основные причины этого.

*Более глубокое понимание клиента.* Одним из значительных преимуществ сотрудничества маркетологов с отделом продаж является улучшенное понимание целевой аудитории. Несмотря на то, что оба отдела взаимодействуют с потенциальными клиентами, именно отдел продаж напрямую общается с ними на всех этапах их пути к покупке. Эта обратная связь позволяет маркетинговой команде лучше понять предпочтения клиентов, причины выбора их бизнеса перед конкурентами, ключевые факторы принятия решений и характеристики целевой аудитории. Например, если управляете кафе в библиотечной тематике, торговый представитель может заметить, что вашими основными

клиентами являются любители книг и искусства. Эти рекомендации позволяют маркетинговой команде разрабатывать более целенаправленные стратегии. А сотрудничество между отделами будет гарантировать, что тот или иной отдел своевременно получит необходимую информацию о потенциальных клиентах.

В данном случае понимание того, что привлекает клиентов, имеет решающее значение. Именно поэтому продавцы, которые ежедневно взаимодействуют с покупателями, обладают ценной информацией о том, что привлекает их внимание. Отдел продаж может предоставить маркетологам данные о типе контента, который заинтересовал потенциального клиента, источниках, откуда они узнали о компании, а также о функциях и стилях контента, которые вызывают интерес. Например, прослушивание записанных звонков и анализ запросов пользователей поможет маркетинговым командам лучше понимать их потребности.

Также за счет взаимодействия между отделами произойдет улучшение *клиентского опыта*. Исследование *LinkedIn*, проведённое среди более

Таблица 2

Составляющие доходного маркетинга  
Table 2. Components of revenue marketing

Составляющая доходного маркетинга	Общая характеристика
Сбор данных о клиентах	Чем больше компании осведомлены о своих клиентах, тем качественнее они могут создавать и применять стратегии маркетинга и продаж, способные побуждать к действию. Не стоит забывать о том, что эффективный сбор данных начинается с разрешения это сделать: убедитесь, что клиенты в курсе, какие данные и для чего вы у них запрашиваете. Впоследствии с помощью различных инструментов анализа данных этот этап становится поистине ценным, так как удается выявить определенные закономерности.
Взаимодействие со стейкхолдерами	Учитывая масштабы маркетинговых усилий по повышению доходов, для компаний также очень важно обеспечить согласованность действий всех заинтересованных сторон. Рекомендуется найти время для того, чтобы провести встречу с соответствующими членами команды и обсудить стратегию. Это поможет не только наметить план дальнейших действий, но и укрепит сотрудничество с самого начала.
Определение основных процессов	Далее следует сам процесс функционирования доходного маркетинга, который отвечает на следующие вопросы. Как выглядит общая стратегия прибыльного маркетинга? Какие конкретные действия помогут в достижении цели? Это часто включает в себя обсуждение вопросов по управлению спросом, целевым маркетинговым мероприятиям и по использованию клиентских данных с целью проведения персонализированных кампаний.
Внедрение технологий	Рассылки по электронной почте, мобильные приложения, сайты, социальные сети – все эти технологии играют важную роль в стратегии эффективного доходного маркетинга. Именно поэтому стоит как можно скорее подключить IT-персонал, чтобы определить нужные услуги и программное обеспечение. Например, создать программы для работы с большими данными и мощные платформы CMS, которые могут помочь бизнесу достичь целей стратегии доходного маркетинга.
Управление результатами	Особенностью данной составляющей является то, что именно в рамках нее осуществляется выбор показателей, позволяющих провести оценку успеха, к которым можно отнести: общее количество продаж за определенный срок или годовой рост доходов. После чего проводится анализ полученных данных и разрешается вопрос об их использовании в дальнейших маркетинговых решениях.

<sup>5\*</sup> Revenue marketing (доходный маркетинг): преимущества, ключевые составляющие, 4-этапный процесс разработки эффективной стратегии. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://hightime.media/revenue-marketing/#:~:text=%> (дата обращения 15.09.2024).

<sup>6\*</sup> Why should sales and marketing work together? [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.zoho.com/en-au/tech-talk/why-sales-and-marketing-should-work-together.html> (дата обращения 20.09.2024).

чем 7 000 респондентов, показало, что 58% организаций с интегрированными отделами маркетинга и продаж отметили повышение эффективности, а 52% – рост производительности. 71% опрошенных считают, что такое сотрудничество позволяет более эффективно удовлетворять потребности клиентов<sup>7\*</sup>.

Совместная работа помогает отделам лучше понять проблемы друг друга, снижая вероятность дублирования работы и недоразумений. Например, маркетинговая команда может отправлять лиды, обещая им помощь в переходе на новое программное обеспечение за 10 минут, в то время как продавцы могут не знать об этом обещании и не оправдать ожидания клиента.

**Синергия маркетинга и продаж.** Совместное использование данных в единой централизованной системе, такой как CRM, позволяет отделам маркетинга и продаж получать оперативную информацию о потенциальных клиентах в реальном времени. Программное обеспечение для управления взаимоотношениями с клиентами предоставляет маркетологам детальные сведения о продвижении потенциальных клиентов, обновлениях продаж, предпочтительном времени контакта и поведении клиентов при предыдущих покупках. Интеграция инструмента автоматизации маркетинга с CRM позволяет отделу продаж получать информацию о кампаниях, с которых пришли лиды, их взаимодействии с веб-сайтом и социальными сетями, а также показатели вовлеченности<sup>8\*</sup>.

### Обсуждение (Discussion)

Сотрудничество маркетинговых и продуктовых команд в разработке и продвижении товаров позволит су-

щественно улучшить бизнес-результаты, о чем свидетельствуют многочисленные примеры компаний, к которым можно отнести следующие:

*Dropbox* использовала инновационную реферальную программу, чтобы стимулировать рост пользовательской базы. Программа предлагала клиентам дополнительное место на диске за приглашение новых покупателей, что способствовало быстрому увеличению числа клиентской базы. Этот подход продемонстрировал эффективность взаимодействия маркетинговых и продуктовых команд, обеспечив высокий коэффициент вирусного распространения и значительный рост числа пользователей.

*Slack* успешно применил фриим-модель, что позволило привлечь множество новых клиентов, которые могли бесплатно пользоваться продуктом до определенного лимита. Эта стратегия была разработана совместно маркетинговыми и продуктовыми командами, которые обеспечили легкость использования продукта и интеграцию с бизнес-процессами людей, что в итоге способствовало естественному переходу на платные тарифы и значительному росту бизнеса.

*Amazon* оптимизировала свои ежегодные продажи в рамках *Prime Day*, активно используя таргетированные email-рассылки, персонализированные рекомендации и эксклюзивные предложения для участников *Prime*. Такое тесное сотрудничество маркетинговых и продуктовых команд обеспечило рекордные продажи и рост числа подписчиков *Prime*, подчеркивая важность интеграции усилий этих двух отделов.

*Verisk* смогла значительно увеличить число подписок на свою платформу для оценки затрат на строительство за счет изменения фокуса

рекламы с технологии на потребности пользователей. Маркетинговая и продуктовая команды провели совместные исследования, которые помогли лучше понять целевую аудиторию и адаптировать рекламную стратегию под её потребности. В результате этого сотрудничества число пробных подписок увеличилось на 55,28%<sup>9\*</sup>.

### Заключение (Conclusion)

Таким образом сотрудничество маркетинговых и продуктовых команд является критически важным для успешной разработки и продвижения товаров в условиях современных рынков. Синергия между различными подразделениями компании позволяет не только улучшить качество продукта, но и эффективно донести его преимущества до потребителей, что в конечном итоге способствует достижению коммерческого успеха. Современные форматы маркетинга, такие как двойной брендинг и кросс-маркетинг, предоставляют компаниям возможность более глубокой интеграции и совместного использования брендов, что значительно повышает их рыночную стоимость. Стратегические кооперации, основанные на взаимной выгоде и доверии, становятся основой для устойчивого роста и конкурентоспособности компаний. Внедрение согласованных маркетинговых планов, основанных на детальных исследованиях рынка и целевой аудитории, обеспечивает удовлетворенность клиентов и увеличение доходов. Таким образом, успешная интеграция маркетинговых и продуктовых процессов является неотъемлемым компонентом достижения стратегических бизнес-целей и повышения эффективности компании на рынке.

### ИСТОЧНИКИ (References)

1. Адаптация маркетинговой деятельности предприятий в условиях структурной модернизации экономики / А. В. Палкин, В. И. Беспятых, А. А. Созинова, О. А. Метелева // Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – Т. 13, № 3. – С. 649–660. – DOI 10.18334/epp.13.3.117393. – EDN EHYOOZ.
2. Воронов, А. А. Ключевые идеи концепции маркетинга отношений в отраслях и видах деятельности / А. А. Воронов, С. В. Семенова, Т. С. Попова // Проблемы и перспективы формирования маркетинговых стратегий в условиях нестабильных рынков: материалы VI Международной научно-практической конференции, Краснодар, 17–18 ноября 2021 года. – Краснодар: Кубанский государственный университет, 2021. – С. 89–93. – EDN HYIAPV.

<sup>7\*</sup> How Marketers Win When They Align with Sales. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.linkedin.com/business/marketing/blog/abm/why-you-should-be-marketing-on-linkedin-right-now> (дата обращения 21.09.2024).

<sup>8\*</sup> Why should sales and marketing work together? [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.zoho.com/en-au/tech-talk/why-sales-and-marketing-should-work-together.html> (дата обращения 23.09.2024).

<sup>9\*</sup> 40 Detailed Digital Marketing Case Studies. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://digitaldefynd.com/IQ/digital-marketing-case-studies/> (дата обращения 25.08.2024).

**ИССЛЕДОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОРПОРАТИВНЫХ СМИ  
НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ОБОРОННО-ПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА***Research of Marketing Efficiency of Corporate Mass Media at the Enterprises of Defense-industrial Complex***Исайко Елизавета Александровна,**

аспирант Научно-образовательного центра ВКО «Алмаз-Антей» им. ак. В.П.Ефремова; г. Москва, Россия, ул.Вереysкая, д.41

**Isaiko Elizaveta Aleksandrovna,**

Postgraduate student of the V.P.Efremov Scientific and Educational Centre of VKO Almaz-Antey. V.P. Efremov Research and Education Centre; 41 Vereyskaya St., Moscow, Russia

Elizaveta-6641@yandex.ru

<https://orcid.org/0009-0008-2285-1830>

В рамках крупного оборонно-промышленного объединения проанализированы результаты опроса руководителей корпоративных изданий и читательской аудитории с целью выявления предпочтений данных групп респондентов в содержательном наполнении изданий и каналах их распределения. Сформулированы возможные направления совершенствования редакционной политики в соответствии с реализуемыми программами развития предприятий и интегрированных структур ОПК. Корпоративные издания рассмотрены как инструмент реализации маркетинговой стратегии предприятий. Выявлен дисбаланс в запросе на контент корпоративных изданий со стороны целевой аудитории и предлагаемом информационном наполнении со стороны редакционных коллегий корпоративных СМИ.

**Ключевые слова:** корпоративные издания; информационная политика организации; каналы коммуникации; опрос целевой аудитории.

Within the framework of a large defence-industrial association, the results of a survey of managers of corporate publications and readership are analysed in order to identify the preferences of these groups of respondents in the content of publications and their distribution channels. Possible directions for improving the editorial policy in accordance with the implemented development programmes of enterprises and integrated structures of the military-industrial complex are formulated. Corporate publications are considered as a tool for implementing the marketing strategy of enterprises. The imbalance in the demand for the content of corporate publications on the part of the target audience and the proposed information content on the part of editorial boards of corporate media is revealed.

**Keywords:** corporate publications; information policy of the organization; communication channels; target audience survey.

**Введение (Introduction)**

Феномен корпоративных изданий в последние десятилетия стал рассматриваться компаниями в различных контекстах: информационном, маркетинговом, культурном, организационно-экономическом, идеологическом [1]. Многоаспектность современных корпоративных изданий определяет целесообразность поиска новых подходов к их формированию, сочетающих возможности PESTEL и SWOT-анализа, математической статистики и анализа больших данных на основе генерируемых в цифровом пространстве массивов информации, релевантной содержанию изданий и каналам их распространения.

**Материалы и методы (Materials and Methods)**

Корпоративные СМИ в настоящее время целесообразно рассматривать как часть широкой номенклатуры каналов распределения информации на предприятиях. На основе проведенного анализа научных публикаций по проблеме исследования [2] осуществлен опрос целевой аудитории корпоративных СМИ, а также сотрудни-

ков подразделений, курирующих корпоративные СМИ, одного из крупнейших холдингов ОПК России. Структура опроса включала несколько смысловых блоков: популярность каналов распределения информации и критерии их выбора, предпочтения целевой аудитории в выборе контента, степень доверия к публикуемым материалам, взаимодействие целевой аудитории с редакцией.

Выборка составила 112 человек — целевая аудитория корпоративных СМИ, 29 человек — сотрудники подразделений, курирующие работу корпоративных СМИ.

**Обсуждение (Discussion)**

Основными и наиболее востребованными каналами распределения информации на предприятиях ОПК являются сайт, газета, группа в социальной сети, корпоративный портал, мессенджеры, почтовая рассылка, информационные стенды, радио, телевидение, книги (монографии).

По данным опроса можно выделить как минимум пять наиболее востребованных каналов коммуникаций с целевой аудиторией (рис. 1). При этом максимальное количество од-

новременно используемых каналов распределения информации — девять, а минимальное — ноль. Таким образом, наблюдается отсутствие единства в обмене информацией. С одной стороны, можно говорить о необходимости создания СМИ, а с другой — об эффективности его использования.

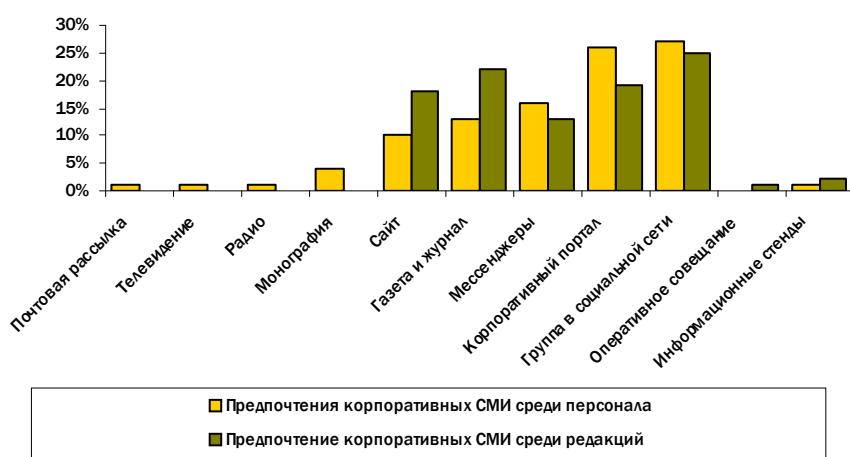
На представленной диаграмме наблюдается преобладание цифровых средств коммуникаций в информационном пространстве предприятий: социальные сети, корпоративный портал и мессенджеры. Несмотря на высокую востребованность цифровых инструментов, печатные СМИ имеют так же особую важность в формировании информационной политики организаций, входящих в ОПК России. В этой связи востребованность данного канала распространения информации имеет ключевое значение для формирования корпоративной культуры и положительного имиджа компании, транслирования ценностей и миссии организации [3]. В то же время печатные издания не могут своевременно реагировать на изменения общественной повестки дня из-за сложности распространения

и времени подготовки. Для своевременного информирования персонала такие материалы необходимо переводить в цифровое пространство.

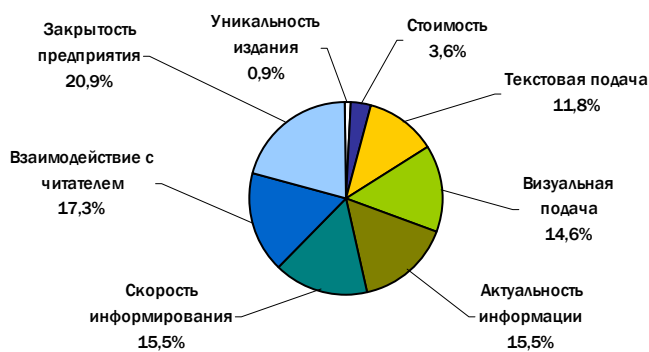
Каждый вид коммуникаций ориентирован на определенную аудиторию и несет в себе специфический массив сведений. Так, на *рисунке 2* представлены факторы, которые необходимо учитывать при выборе каналов распространения информации. Существует много причин, почему для крупных высокотехнологичных компаний становится важным научно обоснованное создание корпоративных СМИ как инструмента развития. Основным доводом является то, что обычно физически невозможно либо экономически невыгодно избыточно освещать деятельность компании, генерируя значительные объемы информации безотносительно ее значимости и целесообразности публикации. Отсутствие же информации о деятельности организации порождает множество проблем в коммуникационном аспекте.

Принимая во внимание сложившуюся инфраструктуру каналов распределения информации и многокритериальность задачи выбора данных каналов с учетом предъявляемых требований к скорости, визуализации, стоимости, актуальности, конфиденциальности, можно говорить о необходимости систематизации и формализации подходов к информационной политике предприятий. Например, сообщения, требующие оперативного информирования работников, целесообразно распространять через цифровые каналы. В то же время документы корпоративного значения, сведения о важных вехах в развитии предприятий, юбилеи ветеранов, требуют освещения в печатных СМИ, при активном функционировании профильных рабочих групп востребованы мессенджеры, позволяющие достичь требуемого уровня взаимодействия.

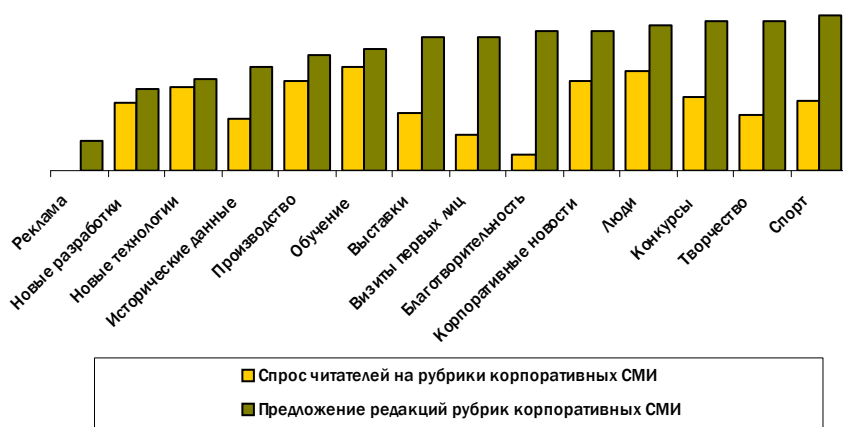
Предлагаемый в данной статье подход, основанный на анализе предпочтений редакционных коллегий и читательской аудитории относительно публикуемого материала и каналов его распределения (*рис. 3*), вносит определенный вклад в развитие теории и практики формирования корпоративных СМИ, которые за послед-



**Рис. 1. Соотношение предпочтений целевой аудитории и подразделений, курирующих корпоративные СМИ**  
**Fig. 1. Correlation of preferences of the target audience and divisions supervising corporate mass media**



**Рис. 2. Различные критерии выбора каналов распределения информации**  
**Fig. 2. Different criteria for selecting information distribution channels**



**Рис. 3. Анализ предпочтений редакционных коллегий и читательской аудитории относительно публикуемого материала**  
**Fig. 3 Analysis of preferences of editorial boards and readership regarding published material**

ние годы обрели большую популярность. Целевая аудитория корпоративных печатных СМИ включает сотрудников головной и дочерних организаций различного уровня иерархии интегрированной структуры. В зави-

симости от ведомственной подотчетности конкретной структуры ОПК, целевая аудитория может включать сотрудников государственных органов власти. Содержательный аспект корпоративных СМИ предполагает,

что для его производства должны быть задействованы ресурсы самой компании. В состав редакторской группы включаются работники интегрированной структуры, понимающие специфику разрабатываемой и производимой техники.

Особое внимание уделяется инструментам позиционирования компаний в информационном поле, и объясняется это не только традиционным отношением к СМИ как к необходимому атрибуту крупных предприятий [4]. В современных условиях ускорившегося информационного обмена при появившихся возможностях сбора оперативной информации и с рынков, на которых работает компания, и данных из внутренней среды предприятий в вопросах формирования СМИ недостаточно руководствоваться лишь опытом и интуицией редакторских коллегий, руководства компаний. Использование инструментов системного анализа, анализа больших данных с рынков, многоаспектного анализа кадровой политики создает предпосылки для выработки научно обоснованных решений относительно формирования корпоративных СМИ [5].

Основная идея, заложенная в основу представленной работы, заключается в разработке формальных методов управления информационными потоками в компании (ее окружении) и рассмотрении корпоративного СМИ как проекции этих информационных потоков. Применительно к оборонно-промышленным структурам холдингового типа можно говорить, что объем информации, доступный для освещения в цифровом пространстве, частью которого стали и печатные издания, очень велик. В этих условиях чрезвычайно важно решить, как и в каком объеме выбирать и размещать сведения с учетом политических, экономических, производственно-технологических, маркетинговых и культурных ориентиров. Для решения данной задачи целесообразно использовать различные методы маркетингового исследования: эксперимент, аудит, наблюдение, опрос, тесты.

Исследование предпочтений аудитории печатных изданий также позволило определить наиболее значимые темы публикаций с учетом специфи-

ки рассматриваемого оборонно-промышленного объединения (рис. 4). Логично, что востребованность в той или иной информации напрямую связана с профилем деятельности компании, поэтому подобное представлению исследованию нельзя рассматривать как универсальные рекомендации по формированию СМИ.

По указанным респондентами АО «Концерн ВКО «Алмаз-Антей» тематикам, требующим освещения в корпоративных изданиях, в определенной степени можно сделать выводы относительно сложности изготавливаемой продукции, а также оценить профессиональный уровень читательской аудитории, отслеживающей научные статьи, работу конференций, интересующейся нормативными документами корпоративного значения. Таким образом, при формировании содержательной части корпоративных СМИ базовым условием эффек-

тивной редакционной политики является качественная организация обратной связи между ответственными за издательскую деятельность структурами и аудиторией издания (рис. 5, б). В случае решения данной задачи корпоративные печатные СМИ целесообразно использовать как инструмент создания положительного имиджа компании и формирования лояльности персонала.

Учитывая эксклюзивный доступ редакторских коллективов таких СМИ к информации, генерируемой в контуре интегрированных структур ОПК, в производстве контента должны быть задействованы ресурсы самой компании, а в составы редакторских групп должны включаться работники интегрированной структуры, понимающие специфику разрабатываемой и производимой техники.

В этой связи ключевое значение для эффективного формирования корпоративных изданий в содержательном



Рис. 4 Распределение ответов респондентов на вопрос «Какую информацию вы хотели бы видеть в корпоративных СМИ?»  
 Fig. 4 Distribution of respondents' answers to the question "What information would you like to see in corporate media?"



Рис. 5 Каналы коммуникаций между редакцией и читателем  
 Fig. 5 Communication channels between the editorial office and the reader

аспекте имеет организация взаимосвязи редколлегии со специалистами интегрированных структур ОПК из различных сфер деятельности. Так, главными источниками информации при подготовке к публикации изданий АО «Концерн ВКО «Алмаз-Антей» являются профильные департаменты головной компании: департамент гражданской продукции, департамент научно-технического развития, департамент кадровой политики, многочисленные структурные подразделения дочерних обществ Концерна. Принимая во внимание тот факт, что структуры ОПК холдингового типа, старт формирования которых пришелся на начало 2000-х, в широком плане схожи в организационно-правовом отношении, в иерархическом аспекте, численности объединений; пример Концерна в части формирования корпоративных изданий можно рассматривать как методически обоснованный подход, применимый и для других структур ОПК различной отраслевой принадлежности.

Налаживание оперативных коммуникаций со специалистами многочисленного трудового коллектива интегрированных структур ОПК достигается путем создания программных решений, обеспечивающих постоянный контакт редколлегии с источниками информации с одной стороны, с другой стороны, с режимными органами с целью соблюдения внутренних и законодательных регламентов распространения информации.

Одним из самых сложных моментов в формировании корпоративных СМИ является установление количе-

ственной взаимосвязи между изменениями в редакционной политике и проекцией этих изменений на конкретные метрики экономической эффективности. Очевидно, что корпоративные СМИ не являются рекламным инструментом. Их аудитория специфична и не обладает той же массовостью, которая свойственна традиционным носителям рекламы: телевидению, радио, рекламным каталогам и прочим PR-средствам. Корпоративные СМИ в большей степени ориентированы на GR-уровень и развитие лояльности к бренду компании, корпоративной культуре на данном уровне иерархии государственной системы управления, что имеет особое значение для обеспечения устойчивого развития компании.

Особо следует отметить степень доверия целевой аудитории корпоративных СМИ к информации, публикуемой в изданиях (рис. 7). Приведенная диаграмма показывает, что эта степень доверия весьма высока, что не всегда можно сказать о более массовых СМИ федерального уровня.

## Обсуждение (Discussion)

Результаты исследования демонстрируют высокую востребованность как цифровых, так и печатных корпоративных СМИ среди персонала одного из крупных холдингов ОПК. Такие каналы распространения информации имеют ключевое значение для формирования корпоративной культуры и положительного имиджа компании, транслирования ценностей и миссии организации, а также лояльности персонала.

Ни для кого не секрет, что любые СМИ борются за время целевой аудитории. С увеличением каналов распространения информации на предприятиях холдинга тоже может возникнуть такая борьба. Чтобы этого не произошло, нужно проанализировать целевые аудитории каждого СМИ, а также объем размещаемой информации. Для удержания аудитории на всех площадках существует апробированная методика переходов от одного СМИ к другому [6].

Для эффективного формирования контента корпоративных изданий

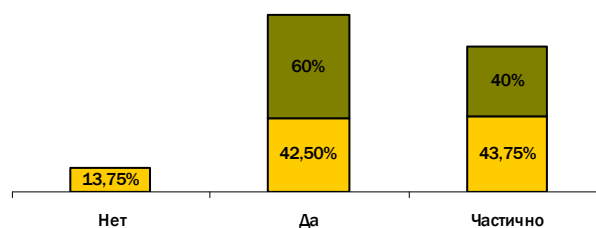


Рис. 6. Оценка эффективности коммуникаций на основе ответов респондентов на вопрос «Являются ли перечисленные коммуникации эффективными?»

Fig. 6. Evaluation of communication effectiveness based on respondents' answers to the question "Are the listed communications effective?"

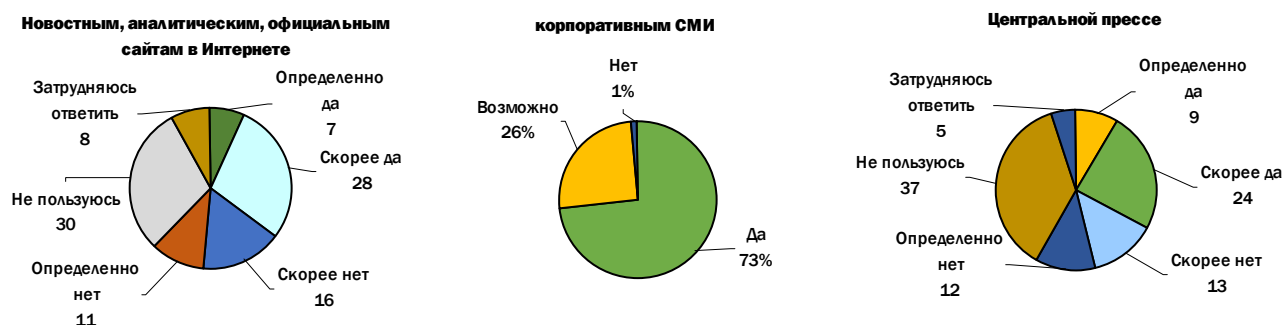


Рис. 7. Уровень доверия читательской аудитории к корпоративным СМИ на фоне аналогичного показателя для других видов СМИ на федеральном уровне \*

Fig. 7. The level of trust of the readership to corporate media against the background of similar indicator for other types of media at the federal level

\* Исследования ВЦИОМ. Доверие СМИ в России [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/doverie-smi-v-rossii?ysclid=m3466cuwq865673190> (дата обращения: 25.09.2024).

в содержательном аспекте имеет значение организация взаимодействия подразделений, курирующих корпоративные СМИ, со специалистами интегрированных структур ОПК из различных сфер деятельности. Налаживание оперативных коммуникаций со специалистами многочисленного трудового коллектива интегрированных структур ОПК достигается путем создания программных решений, обеспечивающих постоянный контакт редколлегии с источниками информации с одной стороны, с другой стороны, с режимными органами с целью соблюдения внутренних и законодательных регламентов распространения информации.

### Заключение (Conclusion)

Таким образом, научно обоснованное формирование корпоративных СМИ представляет собой про-

блему, общую для предприятий любого сектора, любой отраслевой принадлежности. Информационные потоки о ходе производственной, технологической, организационно-экономической деятельности требуется создавать для решения разноплановых задач развития компаний как экосистем. В качестве примера конкретизации таких задач можно привести те из них, которые напрямую связаны с интегрированными структурами ОПК. Созданные в начале 2000-х годов концерны ОПК включили в себя промышленные, исследовательские, сервисные организации. По мере оптимизации потенциалов и организации эффективной кооперации на передний план вышли вопросы развития корпоративной общности трудовых коллективов, профессиональных сообществ и обмена опытом. Наряду

с развитием корпоративной общности актуальной задачей является вовлечение специалистов различных предприятий в проектную деятельность, наставничество, творческие проекты. Особую роль в развитии кадрового потенциала в мотивационном аспекте играет своевременное информирование работников многотысячного коллектива о персональных успехах и достижениях коллег: успешных выступлениях на конференциях, победах в конкурсах профессионального мастерства, юбилеях работников-долгожителей и ветеранов. Успешное решение приведенных задач напрямую связано с эффективностью корпоративных СМИ, каналами их распространения, организацией логистики информационных потоков и влияет на позиционирование компании как современной экосистемы с высокой лояльностью работников.

### ИСТОЧНИКИ (References)

1. Демина, А. В. Корпоративная пресса как инструмент управления компанией (на примере журнала «Газпром») / А. В. Демина // Актуальные проблемы гуманитарных наук: Материалы Региональной научно-практической конференции студентов, магистрантов, аспирантов и преподавателей, Нижневартовск, 14 декабря 2019 года. — Нижневартовск: Нижневартровский государственный университет, 2020. — С. 210–213. — EDN SZGGEK.
2. Бельтюков, А. А. Корпоративные СМИ как эффективный инструмент формирования имиджа организации / А. А. Бельтюков // Вестник Пятигорского государственного университета. — 2021. — № 3. — С. 32–35. — DOI 10.53531/25420747\_2021\_3\_32. — EDN RHMXPТ.
3. Исайко, Е. А. Роль СМИ в формировании корпоративной культуры / Е. А. Исайко // Инновации и инвестиции. — 2024. — № 4. — С. 135–138. — EDN VGKLSM.
4. Нариньяни, А. М. Корпоративная пресса как инструмент маркетинга: основные вопросы издания корпоративных СМИ / А. М. Нариньяни // Практический маркетинг. — 2017. — № 6(244). — С. 42–47. — EDN YQRENР.
5. Кузяшев, А. Н. Корпоративная пресса как инструмент PR / А. Н. Кузяшев // Академик. — 2018. — № 3. — С. 73–85. — EDN YOHYNB.
6. Шевченко, Д. А. Маркетинговые исследования / Д. А. Шевченко. — Москва: ООО «Директ-Медиа», 2023. — 372 с. — ISBN 978-5-4499-3797-1. — EDN DBSPSR.



## СУЩНОСТЬ И РЕАЛИЗАЦИЯ ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОЙ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА

*Essence and Implementation of Human-centered Marketing Strategy*



**Тян Яна Владимировна,**

аспирантка кафедры маркетинга факультета «Высшая школа управления», Финансовый университет при Правительстве РФ; г. Москва, Россия, пр-кт. Ленинградский, 49/2

**Tyan Yana Vladimirovna,**

Postgraduate student of the Marketing Department of the Higher School of Management Faculty, Financial University under the Government of the Russian Federation; 49/2 Leningradsky Ave., Moscow, Russia

tyana.tyan.1998@list.ru

<https://orcid.org/0009-0005-4746-4640>



**Рожков Илья Вячеславович,**

к.э.н., доцент, заместитель заведующего кафедрой маркетинга по научной работе, факультет «Высшая школа управления», Финансовый университет при Правительстве РФ; г. Москва, Россия, Ленинградский пр-т, 49/2

**Rozhkov Ilya Vyacheslavovich,**

PhD in Economics, Associate Professor, Deputy Head of the Department of Marketing for Scientific Work, Faculty "Higher School of Management", Financial University under the Government of the Russian Federation; 49/2 Leningradsky Ave., Moscow, Russia

irojkov@fa.ru

<https://orcid.org/0000-0002-1455-347X>

В динамично меняющемся мире для сохранения конкурентоспособности на рынке компаниям следует находить новые подходы в ведении бизнеса, пересматривать стратегию взаимодействия с клиентами. Особое внимание должно уделяться внутреннему маркетингу (маркетингу персонала), так как то, как организация относится к своим сотрудникам и то, как сотрудники понимают миссию компании и свою миссию в компании напрямую влияет на качество выполнения задач, следовательно, и на конечный продукт, который потребляют внешние клиенты. В статье рассматривается концепция человекоцентричности, как следующая эволюционная ступень после продукто- и клиентоцентричности. Человекоцентричный подход, основанный на удовлетворении не только базовых, но и эмоциональных потребностей клиентов позволяет организациям устанавливать глубокие и значимые отношения с целевой аудиторией, а внутрифирменный персонал – это один из главных инструментов, отображающих способность бизнеса обеспечивать устойчивое положение на рынке посредством активизации человекоориентированной концепции маркетинга.

**Ключевые слова:** человекоцентричность; стратегия маркетинга; внутренний маркетинг; клиентоцентричность; маркетинг персонала.

In a dynamically changing world, in order to remain competitive in the market, companies should find new approaches to doing business and revise the strategy of interaction with customers. Special attention should be paid to internal marketing (personnel marketing), as the way the organization treats its employees and the way employees understand the mission of the company and their mission in the company directly affects the quality of task performance, hence, the final product that is consumed by external customers. This article discusses the concept of person-centeredness as the next evolutionary step after product- and customer-centeredness. The human-centric approach based on satisfying not only basic but also emotional needs of customers allows organizations to establish deep and meaningful relationships with the target audience, and the internal staff is one of the main tools that reflect the ability of business to ensure a sustainable position in the market through the activation of the human-centric concept of marketing.

**Keywords:** human-centeredness; marketing strategy; internal marketing; customer-centeredness; personnel marketing.

### Введение (Introduction)

Человекоцентричность – это новая стратегия взаимодействия бизнеса, как с внутренними (сотрудниками), так и с внешними клиентами, пришедшая на место клиентоцентричного подхода. По мнению Владимира Соловьева, заведующего Лабораторией человекоцентричности и лидерских практик НИУ ВШЭ, человекоцентричность касается каждого сотрудника организации. Лидер должен уметь выстроить работу так, чтобы она максимально подходила под ожидания и потребности внутреннего клиента\*. Генеральный директор АНО «Корпо-

ративная Академия Росатома» Юлия Ужакина уверена: человекоцентричность – это принцип управления, при котором человек ставится в центр ответственности за результат, и процессы выстраиваются таким образом, чтобы путь сотрудника или клиента был максимально эффективным как для самого сотрудника, так и клиента компании. Человекоцентричность – свойство не только организации, но и самого человека. Это наше отношение к другим, наша готовность быть партнёрами, слышать, вступать в диалог. Александр Радищев еще в 18-м

веке сказал: «Только тогда станешь человеком, когда научишься видеть человека в другом»\*\*.

Гарвардская школа бизнеса называет рассматриваемую концепцию *Human-centered design* и дает следующее определение: «Это дизайн, ориентированный на человека, техника решения проблем, которая ставит реальных людей в центр процесса разработки, позволяя создавать продукты и услуги, которые вызывают отклик и соответствуют потребностям аудитории. Цель состоит в том, чтобы на каждом этапе работы над продуктом

\* Человекоцентричность – метанавык лидера нового времени [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.hse.ru/news/expertise/902057191.html> (дата обращения: 21.11.2024).

\*\* Человекоцентричность – это современное прочтение лидерства [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.rosatom.ru/journalist/interview> (дата обращения: 21.11.2024).

помнить о желаниях, болевых точках и предпочтениях пользователей. В свою очередь, вы будете создавать более интуитивные и доступные продукты, которые, скорее всего, принесут большую прибыль, поскольку ваши клиенты уже проверили решение и чувствуют себя более заинтересованными в его использовании»<sup>3\*</sup>.

Человекоцентричность означает создание условий, которые способствуют улучшению качества жизни, удовлетворению потребностей пользователей и созданию более значимого взаимодействия между людьми и системами. Этот подход предполагает активное вовлечение людей в процесс разработки и реализации решений, основанных на их реальных потребностях и ожиданиях.

В XX веке, с появлением массового производства на Западе, компании ориентировались на собственные возможности, полагая, что клиенты могут желать что угодно, однако производили только те товары, которые считали полезными и в производстве которых имели опыт. В это время преобладала продуктоцентричность, о чем свидетельствует высказывание Генри Форда: «...цвет автомобиля может быть любым, при условии, что он черный». Высокий спрос на такие товары способствовал экономическому росту, а разнообразие продукции оставалось ориентированным на широкую аудиторию.

Со временем возросли требования потребителей, рынки стали более разнообразными, появились новые сегменты. С 1960-го года на Западе начался медленный переход к ориентации на клиента, при этом продукты перестали быть универсальными, так как аудитория стала делиться на различные категории покупателей. Понимание этого подчеркивает важность глубокой связи между сотрудниками и организацией, ставя акцент на их роль в успешном функционировании бизнеса. В результате компании стали стремиться не просто удовлетворять потребности пользователей, но и активно развивать внутренний человеческий потенциал как ключевой фактор своего успеха.

Для обеспечения принципов челове-

коцентричности в управлении организациями был разработан международный стандарт ISO 27500:2016. Он предоставляет рамки и рекомендации для интеграции человекоцентричного подхода в процессы управления и принятия решений с целью улучшения качества взаимодействия с клиентами, сотрудниками и другими заинтересованными сторонами. Стандарт охватывает аспекты, связанные с пониманием потребностей и ожиданий людей, созданием соответствующей корпоративной культуры, а также обеспечением устойчивого и этичного подхода к бизнес-практикам. ISO 27500:2016 служит инструментом для организаций, стремящихся повысить свою конкурентоспособность, улучшить удовлетворенность клиентов и сотрудников, а также усилить свою социальную ответственность.

В чем состоит разница между человекоцентричностью и клиентоориентированностью? — наиболее частый вопрос. Эрнест Хемингуэй говорил: «Никогда не путайте движение с действием». В современных, ориентированных на человека отраслях, появляются новые товары, решения, инициативы и упаковка. Кажется, что ежедневно на рынок выходит что-то новое для покупателей. Тем не менее, это не всегда приводит к настоящему действию, то есть к разрешению проблем или удовлетворению потребностей. Многие из предложенных инициатив представляют собой больше символический жест, нежели действительно целенаправленные шаги, сосредоточенные на человеке. Хотя множество компаний утверждают, что они ориентированы на человеческие ценности, большинство из них лишь поверхностно рассматривают эту идею.

Клиентоцентричность — это стратегия ведения бизнеса, ориентированная на удовлетворение базовых потребностей клиентов, тогда как человекоцентричность — это подход, акцентирующий внимание на эмоциях и ощущениях клиентов. В данном случае значение имеет не только сам процесс, но и то, как человек его воспринимает.

С точки зрения прибыли, примене-

ние человекоцентричного подхода позволяет продуктам достичь большего отклика целевой аудитории, что способствует ее вовлеченности и увеличению продаж. Этот подход нацелен на установление более тесной связи с потребностями клиентов и на глубокое понимание их истинных желаний, что, в свою очередь, может привести в долгосрочной перспективе к увеличению продаж<sup>4\*</sup>.

Человекоцентричность — это не просто внимание к потребностям. Это гораздо более глубокое понимание того, что за каждым человеком скрывается не только потребность в продукте или услуге, но и целый мир эмоций, переживаний и социальных связей. Эта концепция требует от компаний не просто предоставления товаров или услуг, но и вовлечения клиентов в процесс создания этих продуктов, в котором будет учтено не только их удобство и функциональность, но и личный опыт, чувства, мотивации [1].

В отличие от клиентоцентричности, где акцент сделан на удовлетворении запросов в рамках коммерческих отношений, человекоцентричность выходит далеко за эти пределы [2]. Она охватывает всё: от эмоций до социальных и культурных ожиданий, создавая систему, в которой человек становится центром, а бизнес — частью более сложной ткани человеческих отношений. При этом сотрудники, непосредственно коммуницирующие с клиентами и прочими контрагентами компании, должны четко все это осознавать и разделять обозначенные корпоративные принципы.

### Материалы и методы (Materials and Methods)

Для подтверждения гипотезы о необходимости внедрения человекоцентричной стратегии в бизнесе и принятия ее принципов внутрифирменным персоналом были изучены результаты исследований, которые проводились с целью выяснения того, на что обращают внимание будущие сотрудники. Исследования проводились на платформах PwC и HH.ru. Первый этап включал опрос 1 500 респондентов, зарегистрированных на сайте *HeadHunter*. Второй этап состоял из анализа ре-

<sup>3\*</sup> Что такое дизайн, ориентированный на человека? [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-human-centered-design> (дата обращения: 21.11.2024).

<sup>4\*</sup> Человекоцентричность: что это такое и чем отличается от клиентоцентричности [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://vc.ru/marketing/1342883-chelovekocentrchnost-chto-eto-takoe-i-chem-otlichaetsya-ot-klientocentrchnosti> (дата обращения: 21.11.2024).

зультатов глобального опроса PwC, охватившего 52 тысячи респондентов из 44 стран. Методология включала количественный анализ ответов на вопросы анкет и их сравнительный анализ с данными предыдущих исследований. Опросы проводились в онлайн-формате, что позволило охватить широкую аудиторию и обеспечить репрезентативность выборки. Вопросы анкеты касались ключевых аспектов труда, таких как непрерывное обучение, переобучение *soft* и *hard skills*, гибкий график работы, автоматизация и другие параметры, которые прямо или опосредованно влияют на человекоориентированность компании и ее персонала.

### Результаты и обсуждение (Results and discussion)

Результаты исследования показали: «77% участников опроса считают, что в ближайшее время главным трендом на рынке труда станет постоянное обучение. 57% респондентов отметили важность перекавалификации как в области универсальных, так и профессиональных навыков. В дополнение к этому 42% участников подчеркнули значимость развития мягких навыков, таких как стрессоустойчивость, самосознание и уверенность в себе. Существенная часть респондентов указала на необходимость переобучения в свете внедрения новых технологий, включая генеративный искусственный интеллект. Среди высококвалифицированных работников тех, кто считает это необходимым, оказалось 47%, у специалистов средней квалификации этот показатель составил 40%, а среди неквалифицированных – 27%». Для высококвалифицированного персонала непрерывное обучение стало важным приоритетом, однако среднеквалифицированные работники окажутся в наиболее уязвимом положении, поскольку в современных условиях они востребованы больше всего и именно они чаще всего находятся «на передовой» при общении с клиентами<sup>5\*</sup>.

В мае 2022 года, международная консалтинговая и аудиторская компания PwC, действующая в России под брендом «Технологии доверия», опубликовала результаты глобально-

го исследования «Надежды и опасения сотрудников». Согласно данным опроса, 30% участников обеспокоены тем, что их рабочие места могут быть заменены «умными» технологиями в ближайшие годы. Кроме того, 39% респондентов выражают тревогу по поводу недостаточного уровня обучения цифровым навыкам на рабочих местах. Для сравнения, в исследовании PwC, проведенном в 2017 году, 37% респондентов выражали опасения по поводу автоматизации, тогда как 74% были готовы к освоению новых навыков, чтобы оставаться востребованными, и 60% полагали, что в будущем стабильность работы будет доступна лишь немногим. В пятилетнем исследовании специалисты выделили четыре основных сценария: красный, желтый, синий и зеленый (рис.)

В настоящее время исследование возвращается к этим сценариям с целью оценки прогресса в их реализации и определения текущих тенденций, к которым тяготеет человечество.

Наиболее релевантен для нас «желтый мир», так как именно в нем заключен тренд на человекоцентричность. Данный сценарий говорит о том, люди – на первом месте. Прочтывают социальные и общественные предприятия, этические бренды аккумулируют большие капиталы. Люди предпочитают работу со смыслом, которая помогала бы делать мир лучше и справедливее. В данном сценарии доминирует концепция социального блага, при этом акцент сделан на предприятия с выраженной социальной миссией, работники и компании стремятся найти смысл своей деятельности. В желтом мире традиционные связи между работниками и работодателями потеряли свою значимость: сотрудники теперь ориентируются не на конкретные компании, а на людей и предприятия, которые разделяют схожие ценности, интересы, цели и навыки. Единомысленники отмечают друг друга через цифровые платформы, а коллективное сотрудничество становится важнейшей основой,

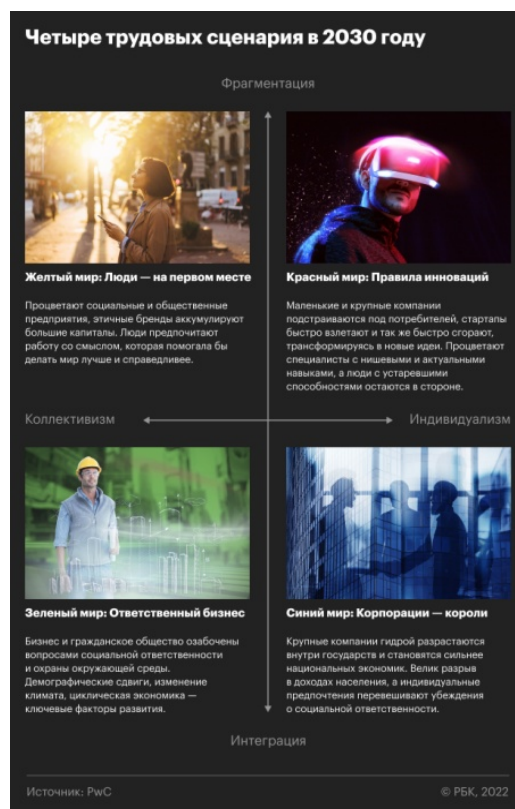


Рис. Четыре трудовых сценария в 2030 году\*  
Fig. Four labor scenarios in 2030

\* Красный, синий, желтый или зеленый – каким будет рынок труда в 2030 году [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://trends.rbc.ru/trends/social/6384990f9a794739b96ea74a?from=copy> (дата обращения: 21.11.2024).

<sup>5\*</sup> Тренды на рынке труда [Электронный ресурс] Режим доступа: [https://yakovpartners.ru/upload/iblock/a6f/q8icvalx9kdy23ofu3r563qt9497r3w6/u\\_turn\\_in\\_the\\_labor\\_market.pdf](https://yakovpartners.ru/upload/iblock/a6f/q8icvalx9kdy23ofu3r563qt9497r3w6/u_turn_in_the_labor_market.pdf) (дата обращения: 21.11.2024).

обеспечивающей чувство идентичности и принадлежности к определенной профессии. Люди, работающие в одной сфере, находят поддержку и общение в цифровом формате, что способствует формированию профессиональных сообществ. Эти связи не зависят от географического положения, а сосредоточены на общих идеалах и целях. В таких условиях традиционные форматы трудовых отношений отходят на второй план, предоставляя место более гибким и современным подходам к совместной работе. Рабочие графики становятся гибкими, и граница между рабочим временем и личной жизнью стирается. Можно сделать вывод, что в текущих реалиях на рынке труда диктуют правила сами соискатели. И в первую очередь их мотивируют более «глубокие» условия от работодателей, нежели просто высокая заработная плата. Тренд на «человек в первую очередь» приобретает особую актуальность.

Немаловажно упомянуть и тот факт, что согласно данным Центробанка (ЦБ), обеспеченность кадрами российских предприятий в начале 2024 года достигла исторического минимума. Об этом сообщает ТАСС. За первые три месяца 2024 года уровень обеспеченности кадрами в отечественных компаниях упал до минуса 28,2 пункта. Этот показатель является самым низким с момента начала мониторинга кадровой нехватки в 1998 году. Дефицит сотрудников затрагивает все ключевые сектора экономики России, но особенно остро он ощущается в обрабатывающей промышленности, которая производит как инвестиционные, так и потребительские товары. Рынок труда столкнулся с большим кадровым голодом, одним из решений которого является новый подход во взаимоотношениях между работодателем и сотрудниками компаний<sup>6\*</sup>.

Тренды на рынке труда меняются, что впоследствии приводит к тому, что меняется и подход к взаимодействию с сотрудниками. Это подтверждает гипотезу о необходимости изменения стратегии маркетинга в сторону внутреннего брендинга. Необходимо менять подход в коммуникации между компанией и сотрудниками, а также компанией с клиентами в лице сотрудников. Речь идет о том, чтобы сделать ценности человекоцентричности частью самой структуры бизнеса. Это должно быть в основе корпоративной культуры, в системе обучения, в принципах работы с клиентами. Важно, чтобы эти ценности не оставались просто словами на бумаге, а становились основой для каждодневных практик. Только так можно достичь подлинного успеха.

Если же организация игнорирует ценности человекоцентричности, то её шансы на успех значительно снижаются. Даже если у неё будут низкие цены, клиенты могут не вернуться. Люди готовы платить больше, если их воспринимают как личности, если их потребности и желания становятся важной частью взаимодействия с брендом. Просто снижать цену — это путь в никуда. Акции могут привлечь покупателей, но они будут покупать только во время распродаж, не готовые отдать полную цену за товар, как только скидки исчезнут. Человекоцентричность должна приносить выгоду обеим сторонам — и бизнесу, и клиентам. Нарушение этого баланса может привести к снижению рентабельности, потере доверия. Важно искать баланс между ценностью и стоимостью, а также не забывать, что самые успешные компании — это те, которые способны предлагать не только товар или услугу, но и переживание, которое оставляет положительное впечатление.

Полученные данные подтверждают гипотезу о том, что непрерывное обучение и гибкие условия труда являются ключевыми трендами на россий-

ском кадровом рынке. Организациям следует уделять больше внимания программам переобучения и повышения квалификации сотрудников, а также обеспечивать гибкие условия труда для повышения их удовлетворенности и лояльности.

### Заключение (Conclusion)

Человекоцентричность представляет собой важный подход в современном управлении, который ставит интересы и потребности людей в центр всех процессов. Этот принцип становится особенно актуальным в условиях быстро меняющегося рынка, где компании стремятся установить глубокие и значимые отношения с клиентами и сотрудниками. Человекоцентричность и гиперперсонализация позволяют не только адаптировать продукты и услуги под уникальные предпочтения пользователей, но и создать атмосферу доверия и лояльности. Важно, чтобы организации осознали: успешный бизнес — это не только удовлетворение базовых потребностей целевой аудитории, но и внимание к эмоциональным аспектам взаимодействия с ней (внимание как со стороны бизнеса в целом, так и со стороны персонала, непосредственно взаимодействующего с контрагентами).

Соблюдение принципов человекоцентричности требует изменений на всех уровнях организации — от корпоративной культуры до конкретных практик взаимодействия внутрифирменного персонала с клиентами. В результате, компании, которые активно внедряют человекоцентричные подходы, получают конкурентные преимущества, улучшая клиентский опыт и, как следствие, достигая устойчивого роста и повышения рентабельности. Человекоцентричность не является лишь модным трендом, а становится необходимым условием для успешного функционирования в современном деловом мире.

### ИСТОЧНИКИ (References)

1. Тянь, Я. В. Кьюнити-менеджмент как модель лидерства / Я. В. Тянь // Управленческие науки в современном мире: Сборник докладов студенческих секций IX Международной научно-практической конференции, Москва, 29–30 ноября 2022 года. — Москва: Издательский дом «Реальная экономика», 2022. — С. 305–308. — EDN NTBRTJ.
2. Степченко, Т. С. Формирование потребительской лояльности бренду как фактор рыночного развития компаний: специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством»: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Степченко Татьяна Сергеевна. — Шахты, 2011. — 177 с. — EDN QFIHWL.

<sup>6\*</sup> Занятость и безработица [Электронный ресурс] Режим доступа: [https://rosstat.gov.ru/storage/2024/02-29/tQ1QjBq/Doklad\\_02-2024/3-2\\_02-2024.doc](https://rosstat.gov.ru/storage/2024/02-29/tQ1QjBq/Doklad_02-2024/3-2_02-2024.doc) (дата обращения: 21.11.2024).

## ОСОБЕННОСТИ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГА В СФЕРЕ САНАТОРНО-КУРОРТНОГО БИЗНЕСА

*Features and Effectiveness of Internet Marketing in the Sphere of Sanatorium-Resort Business*



**Акимов Дмитрий Валерьевич,**

магистрант, Петрозаводский Государственный университет; г. Петрозаводск, Россия, пр. Ленина, 33

**Akimov Dmitry Valeryevich,**

Master's student, Petrozavodsk State University; 33 Lenina Ave., Petrozavodsk, Russia

dmitrii.akim.74@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0007-5291-8082>



**Колесникова Наталья Владимировна,**

к.э.н., доцент, заведующий кафедрой туризма Петрозаводский Государственный университет; г. Петрозаводск, Россия, пр. Ленина, 33

**Kolesnikova Natalia Vladimirovna,**

PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Tourism Petrozavodsk State University; 33 Lenina Ave., Petrozavodsk, Russia

<https://orcid.org/0000-0002-2211-4290>

natalia.v.kolesnikova@mail.ru

В статье рассматриваются специфические особенности и вызовы интернет-маркетинга в сфере санаторно-курортного бизнеса. Анализируются факторы, влияющие на эффективность маркетинговых стратегий санаториев, среди которых выделяются: сезонность спроса, длительный цикл покупки, высокая конкуренция и другие. На примере клиники «Кивач» исследуются ключевые инструменты интернет-маркетинга санатория и их значение (веб-сайт, социальные сети, контент-маркетинг и реклама). Предлагаются рекомендации по повышению эффективности интернет-маркетинга санаториев, основанные на базовых задачах оптимизации веб-сайта, разработки контент-плана ведения социальных сетей, использования инструментов коротких видеороликов, диверсификации рекламных каналов и использования метрик оценки эффективности (ключевые показатели эффективности). По итогам проведенного исследования делается вывод о необходимости разработки и реализации индивидуальных стратегий интернет-маркетинга, учитывающих специфику санаторно-курортного бизнеса, для достижения максимальной эффективности и привлечения целевой аудитории.

**Ключевые слова:** санаторно-курортный бизнес; маркетинговая эффективность; инструменты интернет-маркетинга; продвижение.

The article considers specific features and challenges of Internet marketing in the sphere of health resort business. The factors influencing the effectiveness of marketing strategies of sanatoriums are analyzed, among which the following factors stand out: seasonality of demand, long purchase cycle, high competition and others. On the example of the clinic "Kivach" the key tools of internet marketing of the sanatorium and their importance (website, social networks, content marketing and advertising) are investigated. Recommendations for improving the effectiveness of Internet marketing of sanatoriums are offered, based on the basic tasks of optimizing the website, developing a content plan for social networks, using the tools of short videos, diversification of advertising channels and the use of performance evaluation metrics (key performance indicators). According to the results of the study, the conclusion is made about the need to develop and implement individual strategies of Internet marketing, taking into account the specifics of health resort business, to achieve maximum efficiency and attract the target audience.

**Keywords:** health resort business; marketing efficiency; Internet marketing tools; promotion.

### Введение (Introduction)

В условиях, когда бизнес сталкивается с высоким влиянием рыночной конкуренции одним из важнейших факторов обеспечения эффективности деятельности становится применение инноваций и современных цифровых технологий в подсистемах бизнеса. С точки зрения туристских услуг, важнейшим элементом их успешной реализации становится формирование целостного, согласованного и направленного на повышение продаж и обеспечение качества функционирования маркетинга, мероприятия по которому разрабатываются с учетом актуальной маркетинговой стратегии. Ключевым трендом маркетинга в условиях цифровиза-

ции экономики становится переход на интернет-маркетинг и образующие его инструменты, позволяющие усилить потенциал и эффективность всего маркетинг-комплекса.

Актуальность исследования эффективности интернет-маркетинга в сфере санаторно-курортного бизнеса обуславливается не только повышенной эффективностью и всесторонностью феномена интернет-маркетинга как такового, но и значимостью определения, уточнения и учета специфических особенностей маркетинговой деятельности в сфере рекреации и туризма. Санатории как бизнес-субъекты в системе маркетинговых коммуникаций обладают характерной спецификой, которая тре-

бует со стороны управляющих и маркетологов принятия во внимание основных факторов формирования спроса, а также применения соответствующих вызовам инструментов интернет-маркетинга, установления ключевых показателей его эффективности.

Целью исследования является изучение влияния специфических особенностей санаторно-курортной отрасли на эффективность интернет-маркетинга в данной сфере.

Интернет-маркетинг как глобальный феномен современности приобрел особенную популярность и ценность в ходе интенсификации цифровых трансформаций экономики, поскольку стал логическим отражением происходящих преобразований.

Потребность в организации интернет-маркетинга в бизнесе обуславливается системой объективных преимуществ интернет-каналов коммуникации перед традиционными видами их более высокой технологичности, отзывчивости, потенциала, который вместе с тем требует разработки и реализации специального подхода.

Как пишет К. А. Татарин, многообразие существующих инструментов интернет-маркетинга, их взаимовлияние друг на друга, а также концептуальная и стратегическая значимость в деятельности компании становятся ключевыми факторами-противоречиями в вопросах выбора соответствующих ценных методов осуществления маркетинговой деятельности бизнеса. Компании сталкиваются с необходимостью выстраивать комплексное взаимодействие с потребителем, увеличивать его лояльность, постепенно расширять охваты и выходить на новые клиентские сегменты, для чего используется целый комплекс инструментов интернет-маркетинга: веб-сайты, социальные сети, e-mail инструменты, мобильные приложения, контекстная, таргетинговая реклама, чат-боты и интеллектуальные помощники, агрегаторы туристско-рекреационных услуг и многие другие [1]. Перед компанией в условиях немалых объемов доступных подходов и способов организации интернет-маркетинга встает вызов в обеспечении эффективности мероприятий последнего, при контроле затрат и управлении показателями эффективности.

Е. П. Михалева и С. А. Федотов верно замечают, что обеспечение эффективности интернет-маркетинга и связанных с ним мероприятий частично затруднено, поскольку существуют как стандартизированные типовые метрики, например отклики, клики, конверсия, привлеченные лиды, охваты по просмотрам, и т. д., так и возникает потребность в выделении наиболее существенных показателей, формировании коэффициентов оценки эффективности затрат на маркетинг и т. д. Авторами поднимается важный вопрос о том, каким образом обеспечить эффективность интернет-маркетинга и произвести её

точную оценку в целом, для чего предлагается [2]:

- ♦ устанавливать цели и сообразные бюджеты маркетинга «до» реализации маркетинг-комплекса;
- ♦ выделять индикаторы реализации маркетинга, т.е. ключевые показатели эффективности и их базовые значения, которые впоследствии будут сопоставляться с итоговыми;
- ♦ проводить экспертную оценку весового значения коэффициентов и рассчитывать матрицу стандартизированных коэффициентов с последующим ранжированием мероприятий в сфере интернет-маркетинга от самого эффективного к наименее эффективному, за чем скрывается возможность и перспектива выбора целесообразных инструментов.

Учитывая подход авторов, подчеркнем, что обеспечение эффективности интернет-маркетинга, помимо проведения оценок и обоснования принимаемых решений на основе имеющихся данных, также требует учета специфических особенностей продвигаемого продукта, а также выбранных и/или доступных кана-

лов реализации маркетинговой активности бизнеса.

В частности, выразим согласие с позицией Н. П. Ильина, который считает, что за основу повышения эффективности интернет-маркетинга необходимо брать не только математические модели, статистические оценки или полученные экспертным путем стратегии, но и определенные способы построения маркетинг-комплекса [3], сгруппированные нами на рисунке 1.

Однако, несмотря на существование представленных моделей, следование им не является гарантированным способом обеспечить эффективность интернет-маркетинга и сообразное управление последним, поскольку в условиях интернет-маркетинга учитывается система особенностей, начиная от имеющихся у бизнеса бюджетов на реализацию маркетинговых процедур, заканчивая предпочтениями в выборе инструментов, квалификацией маркетологов, специфическими особенностями бизнеса. Если большая часть факторов влияния на эффективность так или иначе зависит от компании, то

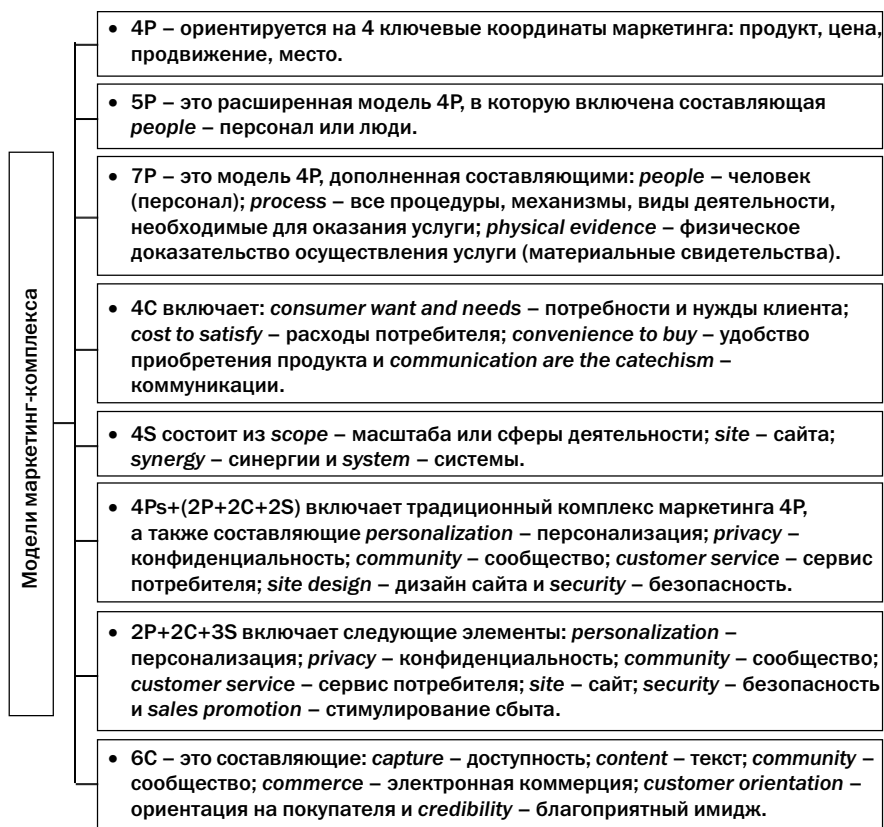


Рис. 1. Модели маркетинг-комплекса  
Fig. 1. Models of the Marketing Mix

специфические особенности маркетинга санаторно-курортного бизнеса могут и должны учитываться компанией при разработке маркетинговых стратегий.

В вопросе определения специфических особенностей маркетинга санаторно-курортного бизнеса выделим исследование М. С. Оборина, Т. А. Нагоевой и Н. В. Фроловой, которые рассматривают на примере рынка санаторно-курортных услуг применение конкретных наиболее востребованных инструментов продвижения. Авторы, на примере Пермского края и деятельности санаторно-курортного бизнеса, выделяют систему особенностей: ориентированность санаторно-курортного бизнеса на системы «5С» и «7Р»; объективная потребность в конкретизации применяемых на каждом уровне инструментов маркетинга; высокое значение ценообразования на рынке, в целях продвижения и последующего удержания потребителя [4]. Другие исследования М. С. Оборина также сфокусированы на оценке особенностей маркетинговой деятельности санаторно-курортного бизнеса. В одной из работ М. С. Обороин выделяет интернет-маркетинг в качестве специфического и многообещающего подхода организации маркетинговой активности санаторно-курортного бизнеса. Автор указывает на то, что интернет-маркетинг позволяет создавать дополнительные способы повышения охвата за счет организации креативного маркетинга, оказывает прямое влияние на разрабатываемые маркетинговые стратегии [5]. Рассматривая понятие и специфику концепции маркетинг-менеджмента в санаторно-курортном бизнесе, М. С. Обороин подчеркивает, что маркетинг постепенно переходит на стратегический уровень влияния, поскольку выступает способом развития бизнеса, расширения доли на рынке. В этом контексте автором выделяются некоторые особенности стратегического маркетинга в санаторно-курортном бизнесе:

- ◆ создание потребительской ценности посредством маркетинговых усилий бизнеса, в том числе в пространстве интернет-маркетинга;
- ◆ ориентация персонала организации на ценности, предпочтения и инте-

рессы клиента в целях формирования определенного отношения, повышения лояльности и разработки адекватных (сообразных персоналу) систем стимулирования, которые позволят применять маркетинг ориентации на клиента;

- ◆ формирование стратегических партнерских отношений между бизнесом и потребителем, которые проявляются в использовании «здоровых аргументов», которые действительно согласуются с клиентом;
- ◆ знание специфики рынка и особенностей сферы оказания санаторно-курортных услуг клиента, с ориентацией на решение проблемы потребителя [6].

Д. Д. Буркальцева с соавторами рассматривают конкретно задачи повышения эффективности реализуемых рекламных мероприятий компании при продвижении объектов санаторно-курортного бизнеса на основе интернет-маркетинга. Авторы приходят к выводам о том, что выбор инструментов интернет-маркетинга диктуется в большей мере особенностями и динамикой рассматриваемого рынка, нежели вызовами эффективности [7]. Можно как выразить согласие воззрениям авторов, так и отметить, что, тем не менее, специфические особенности деятельности санаториев напрямую определяются исходя из их положения в маркетинговых коммуникациях, которое определяется системой существенных факторов воздействия, среди которых:

- ◆ возможная подверженность отдельных услуг и оздоровительных программ санаторно-курортного бизнеса сезонным колебаниям спроса, в связи с чем целесообразнее управлять маркетинговой активностью в соответствии с характерными рынку и компании изменениями. М. С. Обороин, Т. А. Нагоевой и Н. В. Фроловой в этом контексте отмечается необходимость учета фактора сезонности при организации маркетинговой активности санаторно-курортного бизнеса, ввиду ее влияния на эффективность маркетинговой деятельности;
- ◆ длительный цикл покупки, которому предшествует выбор и обосно-

вание выбираемого туристского продукта или отдельных услуг (поскольку потенциальные потребители формируют программу поездки, лечения, планируют собственный отпуск, выбирают выгодное для себя предложение и т. д.). В связи с данным фактором, О. П. Добровольская и О. И. Карева предлагают учитывать факторы влияния эффективности веб-сайта санаторно-курортного бизнеса на его интернет-маркетинг. Веб-сайт необходимо выстраивать таким образом, чтобы он формировал полноценные представления клиента о предлагаемых услугах, стимулировал «ускорение» цикла покупки, убеждал и создавал ценность потребителю [8];

- ◆ превалирование оздоровительного (рекреационного) фактора над другими, ввиду направленности санаторно-курортного бизнеса на улучшение здоровья, профилактические и оздоравливающие мероприятия, в связи с чем санаторий как участник системы маркетинговых коммуникаций нуждается в демонстрации эффективности, качества, преимуществ собственных лечебных программ и сформированных условий для проживания в период пребывания в санатории. Подобное достаточно ярко описано в вышеупомянутых работах М. С. Оборина, который рассматривал маркетинг санаторно-курортного бизнеса через спектр многопрофильных услуг, ориентированных на собственные потребительские группы (услуги в области здравоохранения, услуги предприятий питания, услуги культурно-досугового характера, проживания и т. д.);
- ◆ высокая и динамичная конкуренция с изменчивостью рынка, которая требует от санаторно-курортного бизнеса сохранения идентичности, формирования бренда и укрепления имиджа, сохранения лояльных клиентов и предложения им уникальных торговых предложений в целях позиционирования. Как пишут А. А. Казьмин и А. Е. Петров, такое обстоятельство, связанное с высоким конкурентным давлением, требует от санаторно-курортного бизнеса постоянного поиска

новых маркетинговых возможностей, которые будут главным образом связываться с развитием компании, повышением инновационной активности, формированием определенного восприятия уникальности компании потребителем [9].

Оценка интернет-маркетинга в сфере санаторно-курортного бизнеса обладает специфическими особенностями, которые формируются исходя из представленных существенных факторов воздействия на маркетинговые коммуникации, приведенные выше. Например, О. Н. Баева, Т. А. Кондрацкая и Д. И. Хлебович предлагают интегральный коэффициентный подход для проведения конкурентного анализа санаторно-курортного бизнеса, связанный с маркетингом и спецификой интернет-маркетинга [10]. Авторы выделяют 12 критериев для оценки влияния специфических особенностей санаторно-курортного бизнеса на выбор маркетинговых стратегий компаний, каждый из которых разделяется на содержательные характеристики и наделяется коэффициентом значимости (рис. 2).

Можно подчеркнуть, что специфические особенности санаторно-курортного бизнеса определяют специфические проявления маркетинговой активности таких бизнес-субъектов. Специфика санаторно-курортной отрасли влияет на маркетинг бизнес-субъектов, предъявляет собственные требования к содержанию маркетинговой кампании и критериям оценки эффективности маркетинговой деятельности санаториев. Данные особенности сказываются на комплексе инструментов интернет-маркетинга, которые применяются современными санаториями. Высокую значимость для обеспечения эффективности интернет-маркетинга занимают общие задачи цифровизации «внутренней» стороны осуществления маркетинга (например, внедрение CRM-системы), вопросы персонализации маркетинга, публикации контента и ведения социальных сетей, проведения работы с репутацией и конкретизированными мероприятиями по измерению эффективности маркетинговых кампаний.

### Материалы и методы (Materials and Methods)

Исследование основано на использовании общенаучных методов; проведен анализ научной литературы по теме исследования и её систематизация, интерпретация и обобщение. Выявлены причинно-следственные связи и ключевые теоретические основы, особенности интернет-маркетинга санаторно-курортного бизнеса. Впоследствии путем описательных методов было проведено сравнение полученных выводов с практическими подходами к организации интернет-маркетинга санаторно-курортного бизнеса на примере АО «Клиника Кивач», систематизированы идеи по организации маркетинга санаторно-курортного бизнеса.

### Результаты (Results)

Считаем целесообразным раскрыть влияние отраслевых специфических особенностей санаторно-курортного бизнеса на его маркетинг, в чем приведем опыт клиники «Кивач».

«Кивач» — это комплекс предприятий, предоставляющих услуги в области здравоохранения, питания, проживания и др. Под клиникой «Кивач» объединяется несколько бизнес-субъектов: АО «Клиника Кивач», ООО «Кивач Эстетик плюс», ООО «Ресторан диетического питания» и ООО «Космедик». Каждая из организаций осуществляет оказание собственных услуг, например АО «Клиника Кивач» является лечебно-профилактическим учреждением

естественного оздоровления, которое обладает необходимыми лицензиями на оказание медицинских услуг и входит в структуру системы здравоохранения в качестве частного бизнес-субъекта. ООО «Кивач Эстетик плюс» является полностью коммерчески-ориентированным бизнес-субъектом, деятельность которого направлена на оказание платных медицинских услуг. ООО «Ресторан диетического питания», также подконтрольный клинике «Кивач», относится к предприятиям общественного питания и направлен на удовлетворение запроса потребителей по получению специальных услуг в области питания, в частности, диетического питания, предполагающегося при пребывании в санатории на лечении. ООО «Космедик» оказывает дополнительные услуги в области общей врачебной, специальной врачебной практики, а также массажные, парикмахерские, физкультурно-оздоровительные услуги.

Анализ показал, что выручка организаций, образующих структуру клиники «Кивач», заметно выросла за последние 8 лет (с незначительными отклонениями в период социально-экономических потрясений). Компания получает стабильную прибыль, совокупно составившую по итогам 2023 года (по четырем организациям) свыше 260 млн руб. Во многом фактором успеха организации является сбалансированный маркетинг. Так, на примере клиники «Кивач», рассмотрим ключевые направления применения инструментов маркетинга (табл.)

#### Критерии (блоки) исследования влияния специфики санаторно-курортного бизнеса на его маркетинговую деятельность

- Санаторно-курортное лечение (0,13)
- Клиентские программы и сервис (0,08)
- Организация питания (0,07)
- Организация досуга и отдыха (0,06)
- Условия проживания (0,10)
- Наличие и использование природно-климатических курортных факторов (0,11)
- Наличие и использование искусственных курортных факторов (0,10)
- Расположение (0,05)
- Инфраструктура (0,13)
- Маркетинговая активность (0,09)
- Инновации (0,08)

Рис. 2. Подход к оценке влияния специфических особенностей санаторно-курортного бизнеса на маркетинговую деятельность санаториев  
 Fig. 2. An Approach to Assessing the Impact of Specific Features of the Sanatorium and Resort Business on the Marketing Activities of Sanatoriums



Таблица

Инструменты интернет-маркетинга санатория «Кивач»  
Table. Internet Marketing Tools of the «Kivach» Sanatorium

Инструмент	Особенности применения клиникой	Перспективы улучшения
Веб-сайт	Является ключевым инструментом продвижения по каналам интернет-коммуникации и прямым способом осуществления продаж. На веб-сайте ( <a href="https://kivach.ru/">https://kivach.ru/</a> ) публикуется полная информация об отзывах клиентов, доступных услугах, стоимости проживания и др. По своей сути веб-сайт становится ключевым агрегатором продуктов и услуг санатория	1. Поисковая оптимизация для обеспечения поисковой выдачи через контент и запросы, связанные с оздоровительной тематикой и санаториями 2. Внедрение чат-бота на веб-сайт
Социальные сети	Используются клиникой в целях продвижения услуг, информирования, коммуникации с потребителями, реализации образовательной повестки по целевым каналам. Социальные сети направлены на обеспечение продаж необходимых продуктов и услуг в сфере рекреации. Реализуются практики сторителлинга, проводится работа со специалистами; маркетинг в социальных сетях основан на контент-планировании	1. Разнообразие социальных сетей с точки зрения публикуемого контента 2. Использование инструментария коротких видеороликов в маркетинге клиники
Реклама в сети Интернет	Представлена в форме публикации материалов в СМИ и размещения информации о клинике на сторонних независимых ресурсах. Встречается информация о профильных наградах клиники, полученных от правительства, о качестве услуг и «секретах» бизнеса. Клиникой проводятся марафоны (вебинары) и мастер-классы образовательного характера	1. Проведение работы с лидерами мнений или коллабораций для привлечения дополнительной целевой аудитории

Кроме того, отметим, что в деятельности клиники и эффективности её интернет-маркетинга наблюдается значительное влияние фактора сезонности, который обуславливает выбор специфических способов продвижения. Ярким показателем, отражающим сезонность спроса на услуги санаторно-курортного бизнеса (на примере клиники «Кивач»), являются показатели посещаемости веб-сайта организации (рис. 3).

Отметим, что специфика маркетинговой активности бизнес-субъектов в сфере санаторно-курортного бизнеса исходит из динамики спроса, которая подвержена значительному влиянию фактора сезонности. Как можно видеть из рисунка 3, наибольший интерес к услугам клиники наблюдается в зимний период, с отдельным всплеском на майские праз-

дники. Подобное определяет выбор конкретных форм и способов продвижения в период сезонной активности — в данный период клиника демонстрирует наибольшую маркетинговую активность для привлечения внимания потребителей. Также используется «заблаговременная» публикация материалов и привлечение внимания потребителей к надвигающемуся сезону.

Кроме того, можно видеть, что общая посещаемость и интерес населения к услугам санаторно-курортного бизнеса увеличиваются в 2023 году, что связано с перенаправлением туристского потока из-за границы в сторону внутреннего туризма (согласуется с общими трендами развития индустрии туризма в России). Данный фактор также положительно сказывается на эффективности интернет-

маркетинга санаторно-курортного бизнеса в целом.

Если рассматривать возрастную структуру посетителей веб-сайта клиники «Кивач», то можно заметить, что наибольший интерес к услугам клиники демонстрируют лица в возрасте 36–65 лет. Посетители в возрасте 0–17 лет формируют 1% посещений, 18–25 лет – 2,3%, 26–35 лет – 17,5%, 36–45 лет – 28,1%, 46–55 лет – 21,2% и 56–65 лет – 29,8%. Также 53% посещений приходится на женщин и 47% на мужчин. Такая половозрастная структура устанавливает необходимость выбора более консервативного формата доставки контента при реализации интернет-маркетинга, с фокусом на ценности, интересы и предпочтения сегмента лиц среднего и старшего (пожилого) возраста.

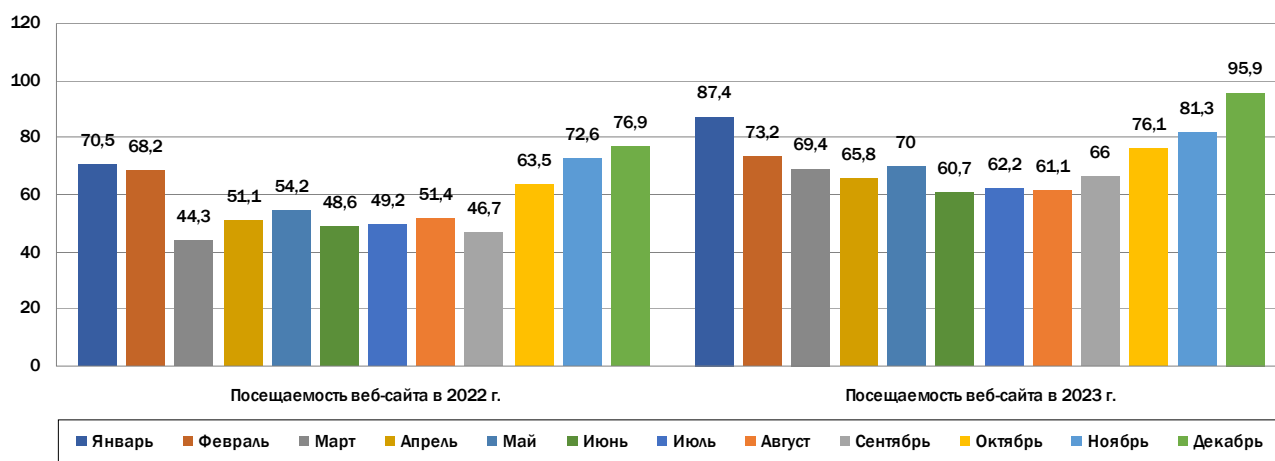


Рис. 3. Посещаемость веб-сайта клиники «Кивач», тыс. чел.  
Fig. 3. Web site attendance of the Kivach clinic, thousand people

### Обсуждение (Discussion)

Так, учитывая все обозначенные характеристики исследуемого объекта, подчеркнем, что ключевые особенности интернет-маркетинга санатория «Кивач» сводятся к следующему:

- ♦ основой интернет-маркетинга выступают продающий веб-сайт и продающие социальные сети; последние также становятся значимым каналом коммуникации с потребителем, образования;
- ♦ публикации в социальных сетях осуществляются посредством контент-планирования через учет аудитории, интересов и проблем, демонстрации продукта и результатов взаимодействия аудитории и продукта через сторителлинг, т.е. демонстрацию решения проблемы продуктом; публикуются посты про медицинскую тематику, цель которых — образование, объединение, приобщение потребителей;
- ♦ используется несколько каналов коммуникации, которые системно влияют на продвижение, поскольку реализуется системная стратегия продвижения и взаимодействия с аудиторией;
- ♦ социальные сети также используются в качестве способа повышения репутации, улучшения имиджа и формирования идентичности бренда;
- ♦ проявляется яркая сезонность маркетинговой активности, поскольку аудитория «прогревается» до начала сезона пикового спроса, впоследствии в сезон демонстрируется активная публикация материалов в социальных сетях, привлечение, получение обратной связи и т. д.

Таким образом, можно выделить явное влияние специфических отраслевых особенностей санаторно-курортного бизнеса на эффективность интернет-маркетинга; наибольшее отклик, конверсия и эффективность предпринимаемых усилий в области интернет-маркетинга санаторно-курортного бизнеса наблюдаются именно в период сезонной активности. Подобное определяет направленность маркетинговой активности санаторно-курортного бизнеса на покрытие спроса в «сезон», активную публикацию контента, прогрев аудитории до начала сезона и стремление заблаговременно формировать «загруженность» основных мощностей санаторно-курортного бизнеса в период наименьшей активности.

В целях разработки и повышения эффективности интернет-маркетинга санаторно-курортного бизнеса на примере клиники «Кивач» можно выделить несколько вероятных метрик оценки эффективности маркетинга (рис. 4).

Конечной задачей при осуществлении работы по комплексному повышению эффективности интернет-маркетинга становится оценка обозначенных или иных метрик эффективности, что обеспечит более сбалансированное принятие решений и выступает фундаментом определения наиболее значимых и результативных инструментов интернет-маркетинга. Полученные результаты будут полезны специалистам в области маркетинга, работающим в компаниях санаторно-курортного бизнеса; сделанные выводы доказывают перспективность интернет-маркетинга

в данной сфере и необходимость его выстраивания в фокусе ряда характерных особенностей.

### Заключение (Conclusion)

Таким образом, по результатам проведенного исследования эффективности интернет-маркетинга в сфере санаторно-курортного бизнеса можно сделать выводы о специфических особенностях организации маркетинга, которые сводятся к сезонности спроса, длительному циклу покупки, фокусу на здоровье и оздоровление и др. Эффективная стратегия интернет-маркетинга в санаторно-курортном бизнесе (из опыта действующих стратегий и перспектив их совершенствования в клинике «Кивач») должна включать в себя следующие элементы: информативный и удобный веб-сайт, оптимизированный для поисковых систем; активное ведение социальных сетей с фокусом на четко спланированный контент-маркетинг и сторителлинг; диверсификацию рекламных каналов с использованием контекстной, таргетированной и видеорекламы; сотрудничество с лидерами мнений и проведение образовательных мероприятий; постоянный мониторинг и анализ эффективности маркетинговых кампаний. Применение данных рекомендаций позволит санаториям увеличить собственный эффект присутствия в сети Интернет, для чего рекомендуется использовать соответствующие метрики оценки, устанавливать базовые показатели (планируемые) и управлять эффективностью инструментов. Можно подчеркнуть возрастающую маркетинговую активность

Повышение эффективности веб-сайта	Повышение эффективности социальных сетей	Повышение эффективности рекламы в сети интернет
<ul style="list-style-type: none"> <li>• За счет SEO:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>* Органический трафик</li> <li>* Позиции по ключевым словам</li> <li>* Количество проиндексированных страниц</li> </ul> </li> <li>• За счет работы с взаимодействием:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>* Время на сайте</li> <li>* Глубина просмотра</li> <li>* Количество отказов</li> </ul> </li> <li>• Улучшение конверсии чат-ботом                             <ul style="list-style-type: none"> <li>* Количество бронирований</li> <li>* Стоимость одного лида</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вовлеченность:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>* Количество подписчиков</li> <li>* Охваты уникальных пользователей</li> <li>* Лайки, комментарии, репосты</li> </ul> </li> <li>• Трафик:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>* Переходы на сайт из социальных сетей</li> </ul> </li> <li>• Конверсия:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>* Количество заявок через социальные сети</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Охваты:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>* Показы</li> <li>* Клики</li> </ul> </li> <li>• Конверсия:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>* Бронирование по рекламным заявкам</li> <li>* Стоимость одного лида</li> </ul> </li> </ul>

Рис. 4. Повышение эффективности интернет-маркетинга клиники «Кивач» и метрики оценки  
 Fig. 4. Enhancing the Effectiveness of Internet Marketing for the «Kivach» Clinic and Evaluation Metrics

санаторно-курортного бизнеса в период сезонных колебаний спроса.

Перспективы будущих исследований связаны с комплексом вызовов в сфере современного интернет-мар-

кетинга, предполагают изучение влияния цифровизации на поведение потребителей в сфере санаторно-курортного бизнеса, анализ эффективности новых инструментов интернет-маркетинга (чат-боты, применение

искусственного интеллекта), разработку методики оценки возврата инвестиций в интернет-маркетинг для санаторно-курортного бизнеса, что найдет отражение в дальнейших исследованиях автора.

#### ИСТОЧНИКИ (References)

1. *Татаринов, К. А.* Развитие интернет-маркетинга и его инструментов / К. А. Татаринов // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. – 2022. – № 1(51). – С. 54–61. – DOI 10.6060/ivcofin.2022511.585. – EDN TKDRHH.
2. *Михалева, Е. П.* Оценка эффективности мероприятий интернет-маркетинга / Е. П. Михалева, С. А. Федотов // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. – 2015. – № 3-1. – С. 89–97. – EDN UMBRCR.
3. *Ильин, Н. П.* Повышение эффективности процедур интернет маркетинга / Н. П. Ильин // Известия Санкт-Петербургского государственного аграрного университета. – 2016. – № 45. – С. 172–176. – EDN XHPXKV.
4. *Оборин, М. С.* Системный анализ инструментов продвижения рынка санаторно-курортных услуг Пермского края / М. С. Оборин, Т. А. Нагоева, Н. В. Фролова // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. – 2016. – Т. 26, № 6. – С. 47–56. – EDN XHPFTF.
5. *Оборин, М. С.* Применение концепции маркетинг-менеджмента при разработке лечебно-оздоровительных продуктов и услуг / М. С. Оборин // Государственное управление. Электронный вестник. – 2019. – № 73. – С. 112–137. – EDN GHCSAE.
6. *Оборин, М. С.* Подходы к разработке стратегии развития маркетинга санаторно-курортного комплекса страны / М. С. Оборин // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. – 2015. – № 8(130). – С. 177–182. – EDN UGVKGL.
7. Повышение эффективности рекламы объектов туристско-рекреационной инфраструктуры Крыма с использованием новых информационных технологий / Д. Д. Буркальцева, Р. О. Киселев, Э. У. Османова [и др.] // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. – 2022. – № 4(61). – С. 122–140. – EDN VXVYVMT.
8. *Добровольская, О. П.* Анализ внедрения системы Интернет-маркетинга на туристском рынке АР Крым / О. П. Добровольская, О. И. Карева // Ученые записки Таврического национального университета имени В.И. Вернадского. Серия: Экономика и управление. – 2012. – Т. 25(64), № 4. – С. 86–104. – EDN VEBGPR.
9. *Казьмин, А. А.* Маркетинговые инновации в условиях сетевой формы организации санаторно-курортного бизнеса: опыт АО «РЖД-ЗДОРОВЬЕ» / А. А. Казьмин, А. Е. Петров // Российский журнал менеджмента. – 2015. – Т. 13, № 3. – С. 111–134. – EDN UXMUTZ.
10. *Баева, О. Н.* Разработка стратегий в системе корпоративных отношений (на примере санаторно-курортного учреждения) / О. Н. Баева, Т. А. Кондрацкая, Д. И. Хлебович // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2015. – Т. 25, № 6. – С. 980–989. – DOI 10.17150/1993-3541.2015.25(6).980-989. – EDN VAWBYL.

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ ИНДУСТРИЙ КРЕАТИВНОГО КЛАСТЕРА ЭКОНОМИКИ: НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТА

*Improvement of Methodology of Management of the Pricing Process of Industries of Creative Cluster Economy:  
Scientific and Practical Approaches of Marketing Management*



**Любименко Анна Игоревна,**

к.э.н., доцент, доцент кафедры менеджмента, Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна; Санкт-Петербург, Россия, ул. Большая Морская, д. 18

**Lyubimenko Anna Igorevna,**

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor, Management Department, St. Petersburg State University of Industrial Technologies and Design; 18 Bolshaya Morskaya St., St. Petersburg, Russia  
annalyubimenko@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-5537-6334>



**Фурсова Елена Алексеевна,**

к.э.н., доцент, доцент кафедры военно-политической работы, Военно-медицинская академия им. С.М. Кирова; г. Санкт-Петербург, Россия, ул. Академика Лебедева, д. 6

**Fursova Elena Alekseevna,**

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Political-Military Work, S.M. Kirov Military Medical Academy; 6 Akademika Lebedeva str, St. Petersburg, Russia  
fursovaelena@rambler.ru

<https://orcid.org/0000-0002-0373-2712>



**Ена Андрей Николаевич,**

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

**Yena Andrey Nikolaevich,**

Applicant at Management and Marketing Department, Belgorod State National Research University; 85 Pobedy st., Belgorod, Russia  
Ena@unicornplast.ru

<https://orcid.org/0009-0008-1714-0954>

Статья содержит результаты авторского исследования актуальных вопросов совершенствования методологии маркетинг-менеджмента индустрии креативного кластера экономики. Особое внимание уделено непосредственно разработке научно-практических подходов в области управления процессом ценообразования – ценового маркетинг-менеджмента. В ходе поискового исследования выявлены особенности функционирования креативной сферы с учетом ее роли в национальном хозяйстве, доли в мировой экономике, а также перспектив дальнейшего развития. Авторами сформулированы общие классификационные признаки видов креативной деятельности, выявленные проблемы ценовой политики креативного кластера. Дано обоснование того факта, что процесс ценообразования на продукты креативных секторов экономики строится на основе применения специфических инструментов ценового воздействия. Изучение степени воздействия данных факторов на эффективность процесса ценообразования и восприятие цены потребителями креативных товаров и услуг определяют актуальность и практическую значимость исследования.

**Ключевые слова:** креативная экономика; креативные индустрии; креативный кластер; ценообразование; маркетинг-менеджмент.

The article contains the results of the author's research of topical issues of improving the methodology of marketing management of the industry of creative cluster economy. Special attention is paid directly to the development of scientific and practical approaches in the field of management of the pricing process - price marketing-management. In the course of exploratory research the peculiarities of the creative sphere functioning are revealed, taking into account its role in the national economy, its share in the world economy, as well as the prospects for further development. The authors formulated general classification features of types of creative activity, identified problems of pricing policy of creative cluster. The substantiation of the fact that the pricing process for the products of creative sectors of the economy is based on the application of specific instruments of price influence is given. The study of the degree of influence of these factors on the effectiveness of the pricing process and the perception of price by consumers of creative goods and services determines the relevance and practical significance of the study.

**Keywords:** creative economy; creative industries; creative cluster; pricing; marketing management.

### Введение (Introduction)

В феврале 2025 года в России вступает в силу Федеральный закон № 330-ФЗ «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации» (одобрен Госдумой летом 2024 года). Появление данного закона способствует вы-

полнению одной из целей Указа Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» — увеличить долю креативных (творческих) индустрий в экономике.

Организации креативной сферы удовлетворяют потребности потребителей третьего и выше уровня пирамиды Маслоу, что предопределяет высокую степень зависимости от субъективных факторов как внешнего, так и внутреннего порядка. Креативные продукты удовлетворяют разные типы

потребностей, а именно духовные, физические, коммуникационные, статусные, творческие. Факторы власти потребителей и появление товаров-заменителей проявляются в приоритетности мягких факторов конкурентоспособности товаров, к которым относятся эстетические и психологические параметры товаров и услуг.

Совокупность осуществляющих деятельность самостоятельно и совместно организаций креативной направленности представляет креативный кластер. Взаимодействие компаний по созданию креативных продуктов может быть построено на организационной и договорной основе. Результатом усилий являются коллаборации, совместные проекты и мероприятия, формирование комплексных предложений, повышение интегрального и мультипликативного эффекта, эффекта синергии.

Продукты креативных индустрий можно разделить на:

- ♦ овеществленные (воплощенные в материальную либо цифровую форму) — картины, музыкальные диски, книги;
- ♦ не овеществленные (представляющие набор разнообразных услуг) — экскурсионное обслуживание, услуги дизайна и проектирования, поддержка видеоигр;
- ♦ гибридные (сочетающие элементы обоих видов) — услуги по индивидуальному проектированию и изготовлению уникального продукта: одежды, обуви, аксессуаров, книг.

Креативные индустрии в постиндустриальную эпоху являются локомотивом развития экономик. Вклад креативного сектора в реструктуризацию экономики и экономической модели развития отражается показателями доли в ВВП, процентами занятых в креативных видах деятельности, динамике данных показателей. Динамика экспорта услуг креативных индустрий демонстрирует устойчивый рост показателя доли креативных услуг в общем объеме экспорта\* [1].

### Материалы и методы (Materials and Methods)

В исследовании использована методология системного анализа, включая методы сбора и компиляции

информации, сравнения данных, синтеза, а также формулирования непротиворечивых выводов на их основе. В научной части работа опирается на актуальные тренды правового развития в сфере экономики и стратегического и отраслевого управления, аналитическое рассмотрение подходов, осмысление авторитетных мнений и взглядов деятелей образования и науки [2,3, 4, 5], в том числе, на результаты собственных трудов в области маркетинга, менеджмента и экономических исследований. Научно-практическая значимость работы заключается в качественной проработке существующих положений ценового маркетинг-менеджмента и разработке авторских подходов к управлению процессом ценообразования непосредственно индустрий креативного кластера с учетом их специфики.

### Результаты (Results)

Единой классификации видов креативной деятельности не существует. Концептуально к ним относят направления творчества: арт-индустрию, фотографию, рекламу, ювелирное дело, исполнительское искусство, полиграфию, издательскую деятельность, кино, теле- и радиовещание, информационные технологии, разработку программного обеспечения и видеоигр, производство музыкальных инструментов, архитектуру и проектирование, охрану культурного наследия, музейное, библиотечное и архивное дело, дизайн и творческое образование.

Управление процессом ценообразования в креативной сфере усложняется многоцелевой направленностью

ценовой политики креативного кластера, а также сложностью прогнозирования реакции рынка на установление и изменение ценовых показателей. Поскольку продукты креативных индустрий востребованы потребителями сегментов B2B, B2C, B2G, C2B, C2C, C2G процесс ценообразования на креативные продукты целесообразно разделить на subprocesses в соответствии с категорией целевой аудитории, а также типом продукта: товар, услуга, товар-услуга (рис. 1).

Цены в креативной сфере выступают инструментом достижения эффективности, средством обеспечения престижности, базой сопоставления, элементом удовлетворения потребностей, ориентиром потребительского выбора и т.д.

С одной стороны, цена рассматривается как показатель, отражающий уровень затрат общественно полезного труда на создание продукта (издержек) и включающий необходимый/желаемый уровень рентабельности, с другой стороны, как оценка потребителями полезности и ценности приобретаемого продукта. Выгоды, формирующие дополнительную ценность для потребителей, выступают в качестве инструмента воздействия на потребителей, инструмента повышения маржинальности продаж для производителя, посредника, поставщика товаров и услуг.

Поведение потребителей B2C и C2C сегментов креативной сферы определяется в большей степени эффектами нерационального спроса, такими как эффект присоединения к большинству, эффект Сноба и эффект Веблена,

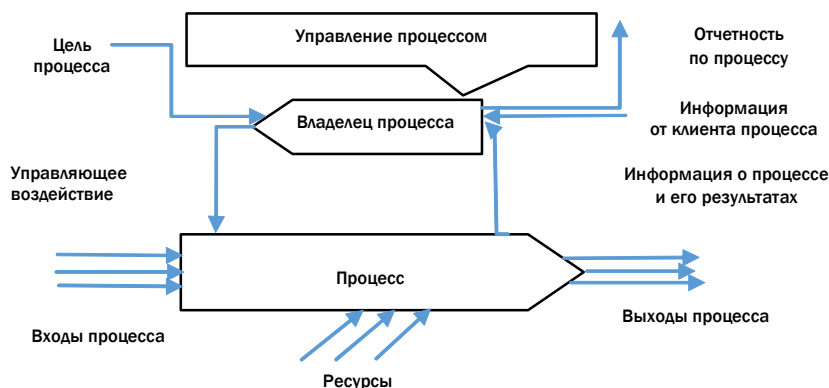


Рис. 1. Структурная схема управления процессом ценообразования  
Fig. 1. Structural diagram of pricing process management

\* Creative Economy Outlook 2024. United Nations, Geneva, 2024. ISBN: 978-92-1-003189-9 [Электронный ресурс] Режим доступа: [https://unctad.org/system/files/official-document/ditctsce2024d2\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ditctsce2024d2_en.pdf) (дата обращения 20.11.2024).

формирующими нетипичный угол наклона кривых спроса при изменении уровня цен. В отличие от большинства товаров массового спроса, снижение цен на креативные товары и услуги может привести к сокращению объема спроса со стороны наиболее обеспеченных слоев потребителей, а также ухудшить ценностное восприятие и позиционирование данных товаров на рынке.

Продукты креативного профиля не обладают характеристиками взаимозаменяемости, так как имеют уникальные характеристики, имеющие приоритетную оценку потребителей. Так формируется марочная и художественная монополия, не предполагающая приемлемости замены продукта одного поставщика продуктом другого. Ранжирование продуктов по значимости потребителем определяется на основе бюджетного лимита.

В отдельных отраслях креативной сферы существует ярко выраженная иерархия продуктов в соответствии с особенностями спроса целевой аудитории и уровнем, типом конкуренции на рынке. Наиболее характерна иерархическая структура рынка для отраслей моды и культуры. Цена в данном случае выполняет дополнительную функцию разделения креативных товаров и услуг по уровням в соответствии с параметрами, а также уровнем воспринимаемой экономической ценности.

В качестве низшего слоя можно рассматривать массовые рынки, массового потребителя, в качестве высшего — элитарный или премиум сегмент. Продукты, реализуемые на высших уровнях пирамиды моды и культуры являются предметами и сервисами рынка роскоши, потребители которого проявляют либо слабо эластичный, либо неэластичный спрос по цене и по доходу.

Входами процесса выступают результаты маркетинговых и конъюнктурных исследований, показатели издержек предприятия, связанных с созданием продукта, требованиями и условиями, установленными со стороны потенциальных покупателей и заказчиков, включая сектора B2G и C2G, стоимостные, временные и прочие специфические параметры продукта. Выходы процесса включают сформированную оценку цены, стратегию изменения цен, ценовые ин-

струменты стимулирования сбыта товаров и услуг для разных сегментов рынка.

Стартовым этапом многоступенчатого алгоритма процесса ценообразования является этап постановки цели ценообразования, завершающим — принятие решения по установлению уровня цены на продукт. Цена креативного продукта может носить как стоимостную, так и временную природу, что может затруднить потребителю процесс сопоставления характеристик продуктов и цен.

### Обсуждение (Discussion)

Автором предлагается модель системы показателей, определяющих восприятие ценового показателя потребителями разных групп (рис. 2).

Целесообразно рассмотреть особенности данной модели, реализуемой в разных креативных отраслях. В качестве базиса формирования цены выступают показатели издержек и уровня рентабельности. В массовом сегменте индустрии моды и сегменте массовой культуры за счет эффекта масштаба формируется подушка безопасности, позволяющая гибко устанавливать цены и реагировать на их изменение. Однако восприятие продукта масс-маркета потребителями соотносится со средним и более низким уровнем качества и набора характеристик.

Существенный вклад в цену креативного продукта вносят факторы интеллектуальной маржи и марочной монополии производителей товаров.

По отдельным категориям товаров приняты рекомендации по формированию цен и тарифов в зависимости от объемов потребляемого блага, набора и характеристик услуг. Примером таких продуктов являются билеты на театральные постановки, концерты и другие виды исполнитель-

ских искусств. Цены билетов определяются комплексом факторов: конъюнктура рынка культуры, отражающая соотношение уровней спроса на постановки пьес определенных авторов; участие в постановках известных режиссеров, актеров, художников; статус спектакля и имидж театра; характеристика мест в зале (видимость, обзор); подчиненность театра (форма собственности, управления); время спектакля (утренний, вечерний); популярность театра, актеров, режиссеров, художников, композиторов; время покупки билета; расходы на рекламу, пиар; наличие льгот; вместимость зала; канал покупки билета; значимость спектакля (преьера, репертуар, фестиваль); наличие наград и т.д.

В индустрии моды отсутствуют подобные рекомендации, а продукты носят, в основном, товарный характер. Разницу между ценой и ценностью для потребителя обеспечивают уникальные характеристики товара, включая бренд, уровень качества материалов и качества изготовления. Также на уровень устанавливаемой цены оказывают влияние издержки обращения, что определяет дискретный характер цен у посредников по уровням иерархии. По сути, оцениваемая большинством потребителей как очень высокая цена воспринимается как соответствующая премиальному качеству, делая товар привлекательным как с точки зрения эффекта Сноба, так и Веблена. Имиджевая составляющая цены обеспечивает получение прибыли от реализации, на уровне, соответствующем либо существенно превосходящем уровень средней рентабельности по категории аналогичных продуктов.

Поскольку цены опосредуют взаимодействие участников цепочки создания добавленной стоимости от исходного сырья до готовой



Рис. 2. Элементы (уровни) ценообразования на продукты креативных индустрий

Fig. 2. Elements (levels) of pricing for creative industries products

и реализованной продукции, процесс ценообразования является циклическим, что предполагает применение ценового контроля и принятия решений по сохранению или изменению уровня цен.

Принимая во внимание социальную значимость креативных товаров и услуг, в расчет ценовых показателей могут быть включены факторы влияния субсидий и иных методов государственной поддержки креативной сферы, например, прямое дотирование билетов, субсидирование постановок и деятельности организаций креативной сферы.

Эффективность процесса ценообразования определяется рядом показателей, в том числе объемом валовой и маржинальной прибыли при достигнутом уровне продаж, восприимчивостью потребителей установленной цены на продукт в качестве отражения уровня качества, соотношением прогнозируемого и фактического уровня рентабельности креативных продуктов и продаж, сглаживанием сезонных и вызванных влиянием фактора изменчивости моды колебаний уровня спроса на товар.

### Заключение (Conclusion)

Одним из направлений трансформации экономики в постиндустриальный период является переход к экономике знаний или креативной экономике. Основой данного типа экономики является капитализация интеллектуальной собственности во всех областях человеческой деятельности, в том числе научно-технической, культурной и творческой.

Роль креативной экономики и значение всех индустрий креативного кластера нашло отражение в новом законе о развитии креативных (творческих) индустрий в РФ и механизмов

осуществления их государственной поддержки, что соответствует целям Указа Президента «О национальных целях развития РФ на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года», а именно — увеличить долю креативных (творческих) индустрий в экономике.

Драйверами развития индустрий творчества и технологий в мире выступают креативные кластеры в форматах общественных творческих пространств и коворкингов, позволяющих реализовать творческие индивидуальные и коллективные замыслы и идеи. Процесс кластерообразования в креативной сфере городских агломераций продолжается по мере перемещения промышленных предприятий за пределы городской территории, а также привлечения инвестиций в данную сферу.

Следствием расширения диапазона креативных видов деятельности и смещения акцентов в сторону цифровизации инструментов и продуктов творчества является появление гибридных продуктов, созданных на стыке видов искусства и технологий.

Значительный вклад в цены гибридных креативных продуктов вносит интеллектуальная рента генераторов идей, создателей и разработчиков продуктов, интеграторов идей и продуктов, организаторов и кураторов креативных проектов и других специалистов, причастных к продвижению продуктов на рынок. Право на получение «интеллектуального» дохода возникает на основании возникающих прав на объекты интеллектуальной собственности, включая авторские права, смежные права, патенты и другие.

Потребителями полезность креативного продукта оценивается на основании экономической и воспри-

нимаемой ценности, то есть оценки не только расходов, связанных с продуктом, но и дополнительных благ или выигрыша, получаемого при покупке либо потреблении товара, либо услуги. Именно интеллектуальная или творческая составляющая продукта в сопоставлении с продуктами-аналогами идентичного назначения является дополнительным преимуществом для потребителя: покупателя, посетителя, пользователя, игрока, зрителя, клиента.

Уникальные концепции, авторские прочтения, интерпретации, стиль, почерк, идеи, образы, произведения, результаты индивидуального либо коллективного творчества, оригинальные продукты, мероприятия, способы применения продуктов, вызывающие эмоциональное и эстетическое удовлетворение потребителей, снижают их чувствительность к цене, сдерживая резкий спад спроса при существенном росте цен на креативные товары и услуги.

В заключение следует отметить, что помимо представленных в исследовании перспективных направлений развития ценового маркетинг-менеджмента, существенное влияние на управление компаниями креативной сферы, безусловно, оказывают тренды мировой экономики, направленные в сторону диверсификации и устойчивого развития. На российском рынке особую актуальность имеет стратегическое управление отечественными брендами и продвижение национальных проектов. Малое инновационное предпринимательство представляет собой интеллектуальный потенциал России, является драйвером роста креативного кластера национальной экономики, в том числе решая задачу импортозамещения.

### ИСТОЧНИКИ

1. Мировая экономика: Учебное пособие / Л. А. Исаева, Л. А. Кравченко, Л. Н. Паршина, Е. А. Фурсова. — СПб.: ПГУПС, 2021. — 82 с. — ISBN 978-5-7641-1644-0. — EDN SQAPCQ.
2. Кравченко, Л. А. «Сделано в России»: стратегическое управление отечественными брендами, методологические и практические аспекты бренд-менеджмента / Л. А. Кравченко, Е. А. Фурсова // Управленческий учет. — 2022. — № 10-2. — С. 407–417. — DOI 10.25806/uu10-22022407-417. — EDN MNNYRI.
3. Ксенофонтова, Т. Ю. Развитие маркетингового инструментария продвижения национальных проектов на региональных рынках / Т. Ю. Ксенофонтова // Финансовый бизнес. — 2023. — № 10(244). — С. 138–142. — EDN MPITVZ.
4. Лазарева, Н. А. Исследование влияния профессионального суждения и креативного подхода на состав бухгалтерской финансовой отчетности / Н. А. Лазарева // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. — 2024. — Т. 23, № 2. — С. 40–49. — DOI 10.24182/2073-6258-2024-23-2-40-49. — EDN JJEMTX.
5. Любименко, А. И. Проблема монетизации креативного потенциала экономики / А. И. Любименко // Современная экономика: глобальные тренды и приоритеты устойчивого развития: Сборник научных трудов Национальной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 24 ноября 2022 года / Под общей редакцией Т.П. Сацук, Н.В. Дедюхиной. — Санкт-Петербург: Петербургский государственный университет путей сообщения Императора Александра I, 2022. — С. 242–245. — EDN GJRFFI.

**МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО РЫНКА ПРОТЕИНОВЫХ БАТОНЧИКОВ  
В КУЗБАССЕ***Marketing Research of the Consumer Market of Protein Bars in Kuzbass***Попова Дина Геннадьевна,**

к.т.н., доцент кафедры управления качеством, Кемеровский государственный университет; г. Кемерово, Россия, ул. Красная, 6

**Popova Dina Gennadyevna,**PhD in Technical Sciences, Associate Professor, Quality Management Department, Kemerovo State University; 6 Krasnaya St., Kemerovo, Russia  
dissovet0518@bk.ru<https://orcid.org/0000-0002-2202-2097>**Резниченко Ирина Юрьевна,**

д.т.н., профессор кафедры биотехнологий и производства продуктов питания, Государственный аграрный университет им. В.Н. Полецкова; г. Кемерово, Россия, ул. Марковцева, 5

**Reznichenko Irina Yurievna,**

Doctor of Technical Sciences, Professor, Department of Biotechnology and Food Production, V.N. Poletskov State Agrarian University; 5 Markovtseva St., Kemerovo, Russia

irina.reznichenko@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-7486-4704>

В статье рассмотрена структура ассортимента протеиновых, высокоуглеводных, белково-углеводных батончиков, реализуемых на потребительском рынке г. Кемерово. При проведении исследований опирались на метод ритейл-аудит. В ходе анализа структуры ассортимента выявлены основные направления развития потребительского рынка протеиновых батончиков, и определена возможность совершенствования ассортимента путем разработки новых видов, отвечающих потребительскому спросу. Приведенные данные имеют практическую значимость для предприятий торговли, заинтересованных в формировании структуры ассортимента, соответствующей современным требованиям потребителей. В качестве рекомендаций можно отметить расширение ассортимента батончиков за счет применения местного растительного высокобелкового и биологически ценного сырья. Для производителей в качестве рекомендаций можно предложить указывать на индивидуальной маркировке вид батончика, что облегчит потребителю выбор продукции.

**Ключевые слова:** рынок продуктов спортивного питания; потребление протеиновых батончиков; развитие рынка; тенденции; маркетинговые исследования; структура ассортимента.

The article considers the structure of the assortment of protein, high-carbohydrate, protein-carbohydrate bars sold in the consumer market of Kemerovo. The research was based on the method of retail audit. During the analysis of the assortment structure the main directions of development of the consumer market of protein bars were revealed, and the possibility of improving the assortment by developing new types that meet consumer demand was determined. The given data have practical significance for trade enterprises interested in forming the structure of assortment corresponding to modern requirements of consumers. As recommendations it is possible to note expansion of assortment of bars at the expense of application of local vegetable high-protein and biologically valuable raw materials. For manufacturers as recommendations it is possible to offer to specify on individual marking the type of a bar that will facilitate the consumer choice of production.

**Keywords:** market of sports nutrition products; consumption of protein bars; market development; trends; market research; assortment structure.

**Введение (Introduction)**

Популяризация здорового образа жизни, рост числа потребителей продуктов здорового питания, увеличение численности людей, занимающихся спортом и ведущих активный образ жизни требует включение в рацион продуктов сбалансированного состава и добавленной пищевой ценности [1]. Продукты спортивного питания занимают определенный сектор среди пищевых продуктов заданного состава и имеют отличительные свойства — высокая пищевая ценность, определенная функциональная направленность, сбалансированный состав.

Видовой ассортимент продуктов спортивного питания, представленный на потребительском рынке постоянно меняется, расширяясь за счет новых полноценных продуктов. В современном рационе спортивного питания присутствуют не только биологически активные добавки, но и продукты питания — батончики, печенье, изотонические напитки, коктейли, соусы, джемы. Основным отличием продуктов спортивного питания является их высокая биологическая ценность, которая характеризуется наличием минорных нутриентов: витаминов, минеральных веществ, пищевых волокон. Особую роль в сегменте продуктов спортивного

питания занимают продукты, богатые белком. Повышенное содержание белка можно отметить как важный критерий при формировании состава нового продукта спортивного питания [2].

Характеризуя потребительский рынок продуктов спортивного питания можно отметить его рост, что подтверждают данные исследовательской компании *Grand View Research*. Отмечено, что среднегодовой темп роста составляет 7,4%. Рост рынка продуктов спортивного питания связан с увеличением числа оздоровительных клубов, фитнес-центров, популярности здорового образа жизни и ростом спроса на продукты



здорового питания. При этом доля энергетических и протеиновых батончиков в общем объеме продуктов спортивного питания увеличивается ежегодно в среднем на 3–4%\*.

Ассортимент батончиков включает высокобелковые, белково-углеводные, высокоуглеводные батончики, которые по функциональным характеристиками можно представить в виде: энергетических (белково-углеводные, высокоуглеводные), высокобелковых (протеиновых).

Протеиновые батончики — питательные продукты, которые характеризуются балансом белка, необходимого для здорового образа жизни. Включение в ежедневный рацион протеиновых батончиков позволит удовлетворить физиологическую потребность в белке без повышения калорийности. Вовлечение населения в занятия фитнесом, спортом увеличат спрос на продукты здорового питания, к которым относятся и протеиновые батончики. Кроме того, исследователи уделяют все больше внимание вопросам устойчивого развития технологий растительной белковой пищи, как альтернативной при ограниченных ресурсах мясного сырья [3, 4]. Одним из видов востребованных продуктов питания, являются протеиновые батончики, которые рассматриваются в качестве пищевой добавки в рационе людей, занимающихся спортом. Батончики имеют ряд достоинств: низкое содержание влаги, длительные сроки хранения, разнообразие вкусов, простота применения, высокая пищевая ценность [5].

### Материалы и методы (Materials and Methods)

В исследовании проводился анализ ассортимента батончиков, представленных на потребительском рынке г. Кемерово, для определения направления разработки протеиновых батончиков на основе местного сырья. При проведении исследований опирались на метод ритейл-аудит. Способ сбора информации — метод личного наблюдения. В качестве торговых каналов рассмотрены предприятия розничной торговли г. Кемерово и интернет магазины (Вайлдбериз, Озон).

### Результаты (Results)

Установлено, что на потребительском рынке г. Кемерово преобладает продукция Российских производителей (92%), меньшую долю представляют производители Беларуси (3%), Германии (4%) и США (1%).

Выявлено, что в ассортименте батончиков (рис. 1), кроме протеиновых (высокобелковых) — 64%, злаковых (высокоуглеводных) — 10% и ореховых (белково-углеводных) — 9%, присутствуют такие группы, как кокосовые — 5%, фруктово-ореховые — 5%, фруктово-злаковые — 4% и фруктовые — 3%.

К высокопротеиновым батончикам можно отнести батончики, в составе которых присутствуют орехи, семена масличных культур, доля белка в пищевой ценности составляет от 15 до 30 г на 100 г продукта. К высокоуглеводным относят батончики, в соста-

ве которых присутствуют злаки, фруктовые, плодовые добавки, доля углеводов в таких батончиках составляет не менее 75 г/100 г. К белково-углеводным относят батончики, в составе которых присутствуют орехи, фруктовые или плодовые добавки, злаки, т.е. продукт характеризуется многокомпонентным составом. Доля белков и углеводов примерно одинаковая и составляет по 20 г/100 г продукта.

Современный потребитель, выбирая продукты здорового питания, уделяет внимание составу, отмечая его натуральность и пользу для себя. Анализ состава представленных на рынке батончиков показал его разнообразие (рис. 2).

Исходя из данных рисунка 1, можно сделать вывод, что преобладает ассортимент батончиков, в состав которых входят орехи. Эти батончики можно отнести к ассортименту

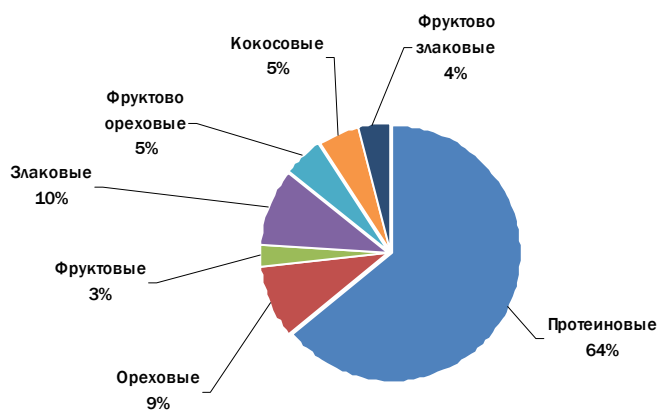


Рис. 1. Структура ассортимента батончиков в зависимости от вида  
Fig. 1. Structure of the assortment of bars depending on their type

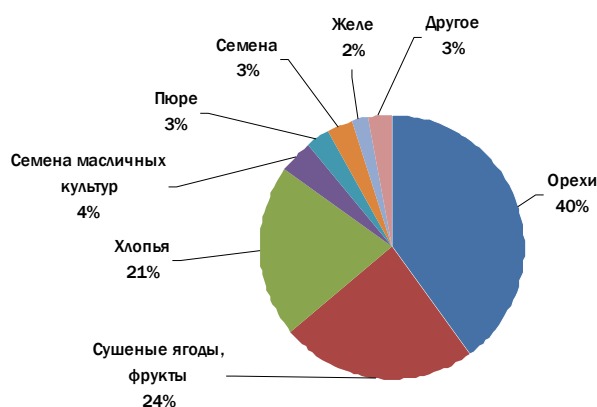


Рис. 2. Структура ассортимента батончиков по составу  
Fig. 2. Structure of the assortment of bars by composition

\* Рынок спортивного питания растет: прогнозы до 2030 г [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://bcs-express.ru/novosti-i-analitika/gynok-sportivnogo-pitaniia-rastet-prognozy-do-2030> (дата обращения: 11.11.2024).

высокобелковых. Чаще всего в составе используются ядра арахиса, миндаля, кешью и фундука, реже — бразильский орех, ядра фисташки, кедровый и грецкий орехи. Необходимо отметить, что арахис входит в перечень аллергенов и его нежелательно использовать в продуктах здорового питания. Вторую и третью позиции в ассортименте занимают батончики высокоуглеводные, в составе которых находятся хлопья зерновые, сушеные ягоды и фрукты. Среди ягод, входящих в состав фруктово-ягодных батончиков, лидирует клубника (12%) и сушеная клюква (7%), также применяются ягоды малины и др. В качестве фруктовых наполнителей используются ананас, манго, абрикос, бананы, вишня, изюм, инжир, слива, маракуя, груша и т.д.

Среди батончиков на основе хлопьев, доля ассортимента которых составляет 21%, в состав входят кукурузные, овсяные, ячменные, пшеничные, соевые, рисовые.

В рецептуру батончиков белково-углеводных добавляют семена тыквы, подсолнечника, льна, а также яблочное, финиковое, апельсиновое пюре. Доля батончиков, в составе которых присутствует желе на основе фруктово-ягодных компонентов, составляет 2%. В качестве других ингредиентов (3%) используются цукаты, цедра апельсина, зеленая гречка, сыр сухой, имбирь.

Анализ ассортимента батончиков с сахарозаменителями, которые применяют для снижения энергетической ценности продукта и придания ему специализированной направленности, показал, что используются различные заменители сахара. Выявлено, что самым распространенным является сорбит, который обладает меньшей калорийностью, не вызывает кариес, а также сочетается с другими сахарозаменителями [6]. Доля батончиков с сорбитом составляет 13,5%. Доля батончиков с применением изомальтоолигосахаридов составляет 11,7%. Этот подсластитель из ферментативно обработанного крахмала является хорошим вариантом для спортсменов. На основе сукралозы доля батончиков составляет 10%. Сукралоза имеет приятную сладость, вкус ее не отличим от вкуса сахара, она хорошо растворяет-

ся в воде, стабильна при термообработке.

На рынке представлены батончики с отделкой поверхности частичной или полной. Как правило, в качестве отделки поверхности используют различные виды глазури и шоколад, которые позволяют расширить ассортимент и придать оригинальные вкусовые характеристики продукту. Установили, что доля батончиков без отделки поверхности составляет 44%, с отделкой поверхности — 56%. На рисунке 3 приведены данные о составе отделки поверхности батончиков. Преобладающее количество батончиков в молочном шоколаде (59%), в меньшем количестве встречаются отделка белым шоколадом и темным. Наименьшее количество в ассортименте занимают батончики с йогуртовой и протеиновой глазурью — по 1%.

Таким образом, ассортимент батончиков, представленный на потребительском рынке г. Кемерово, характеризуется насыщенностью и представлен различными видами батончиков. Самую большую долю занимает ассортимент протеиновых батончиков (64%), наименьшую — белково-углеводных (9%). Анализ состава протеиновых батончиков показал, что в основном применяются орехи (миндаль, арахис, фундук, кешью), доля ореховых батончиков составляет в ассортименте 40%. Отмечено, что кедровый орех, как местное сырье с хорошим биологически ценным составом, присутствует в ас-

сортименте ореховых батончиков в небольшом количестве (4%). Выявлено, что ягодное сырье местного производства (земляника, черника) также применяется в составе углеводных батончиков в незначительном количестве (8%). Ягоды черной смородины, черноплодной рябины не были отмечены в составе батончиков. Около 4% батончиков в составе содержат семена тыквы, подсолнуха и льна. Плоды тыквы, семена подсолнечника и льна, как местное сырье, широко применяются в технологии производства различных продуктов питания, и могут найти применение в производстве батончиков.

### Обсуждение (Discussion)

При формировании ассортимента новых видов батончиков необходимо учитывать требования современного потребителя, который отдает предпочтение продуктам здорового питания, уделяет внимание составу, натуральности продукта и пользе для себя. Полученные данные согласуются с исследованиями, проведенными в других регионах. Показано, что высокобелковые батончики представлены в основном ореховыми (40%). Установлено отсутствие в составе высокобелковых батончиков таких ингредиентов, богатых белком, как семена конопли, льна, масличных культур, что позволяет обосновать возможность их применения для повышения белковой ценности продукта. Меньшая доля в ассортименте

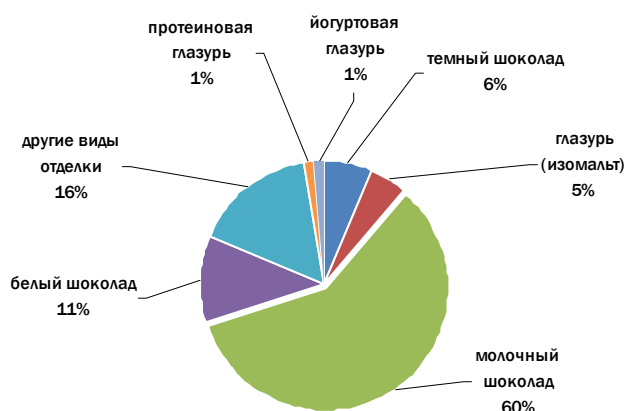


Рис. 3. Структура ассортимента батончиков в зависимости от вида отделки поверхности  
 Fig. 3. The structure of the assortment of bars depending on the type of surface finish

приходится на фруктовые батончики. В качестве фруктовых наполнителей используются ананас, манго, бананы, маракуйя. Данные ингредиенты не относятся к местному сырью, увеличивают стоимость конечного продукта, что определяет направление исследования по включению в состав батончиков новых видов местного плодово-ягодного

сырья, имеющего высокую биологическую ценность (облепиха, черная смородина, черноплодная рябина, плоды тыквы).

### Заключение (Conclusion)

Полученный анализ позволит определить направления дальнейших исследований по разработке новых составов батончиков на основе мест-

ного растительного сырья для удовлетворения спроса на продукты здорового питания. Учитывая высокую популярность высокобелковых и фруктово-ягодных батончиков, расширение ассортимента продукции возможно за счет включения в их состав местного растительного сырья с доказанной высокобелковой [7] и биологической ценностью [8, 9].

### ИСТОЧНИКИ (References)

1. Резниченко, И. Ю. Маркетинговый анализ ассортимента продуктов спортивного питания, представленного ритейлом Кузбасса / И. Ю. Резниченко, Д. Г. Попова, В. А. Бухмиллер // Технология и товароведение инновационных пищевых продуктов. – 2022. – № 2(73). – С. 98–102. – DOI 10.33979/2219-8466-2022-73-2-98-102. – EDN WMTTAM.
2. Некрасова, Ю. О. Исследование качества протеинового батончика для спортивного питания с рыбными белковыми добавками / Ю. О. Некрасова, О. Я. Мезенова, М. П. Андреев // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Процессы и аппараты пищевых производств. – 2023. – № 1(55). – С. 10–20. – DOI 10.17586/2310-1164-2023-16-1-10-20. – EDN DQOYXD.
3. Maleck J., Tomasevic I., Djekic I., Solowiej B. The effect of protein source on the physicochemical, nutritional properties and microstructure of high-protein bars intended for physically active people. // Foods. 2020. Vol.9. No.10. P. 1467.
4. Aschemann-Witzel J., Gantriis R. F., Fraga P., & Perez-Cueto, F. Plant-based food and protein trend from a business perspective: Markets, consumers, and the challenges and opportunities in the future //Critical reviews in food science and nutrition. 2021. Vol. 61. No.18. – Pp. 3119–3128.
5. Abdel-Salam F. F., Ibrahim R. M., Ali M. I. Formulation and evaluation of high energy-protein bars as a nutritional supplement for sports athletics //Am. J. Food Technol. 2022. Vol. 10. Pp. 53–65.
6. Резниченко, И. Ю. Сахарозаменители и подсластители в технологии кондитерских изделий / И. Ю. Резниченко, М. С. Щеглов // Техника и технология пищевых производств. – 2020. – Т. 50, № 4. – С. 576–587. – DOI 10.21603/2074-9414-2020-4-576-587. – EDN DKADZN.
7. Kavatra A. [et al.] The use of phytochemicals in the therapeutic, food, aromatic and cosmetic industries // Phytochemical genomics: plant metabolism and genomics of medicinal plants. Singapore: Springer Nature Singapore. 2023. Pp. 85–108.
8. Натуральный концентрированный краситель, содержащий комплекс антоциановых пигментов и пектиновых веществ / Н. Ю. Чеснокова, Ю. В. Приходько, Л. В. Левочкина [и др.] // Вестник КрасГАУ. – 2019. – № 12(153). – С. 160–168. – DOI 10.36718/1819-4036-2019-12-160-168. – EDN OSCNIG.
9. Тринеева, О. В. Изучение химического состава плодов облепихи крушиновидной, произрастающей на территории Центрального Черноземья / О. В. Тринеева // Разработка и регистрация лекарственных средств. – 2023. – Т. 12, № 1. – С. 84–94. – DOI 10.33380/2305-2066-2023-12-1-84-94. – EDN RUKFCK.

## ИНКЛЮЗИВНОСТЬ КАК ВЕКТОР РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОГО ИНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГА

*Inclusiveness as a vector of development of modern Internet marketing*



**Сирбиладзе Кетеван Китаевна,**

старший преподаватель кафедры финансовых технологий, Финансовый Университет при Правительстве РФ; г. Москва, Россия, Ленинградский проспект, 49

**Sirbiladze Ketevan Kitayevna,**

Senior Lecturer of the Department of Financial Technologies, Financial University under the Government of the Russian Federation; 49, Leningradsky Prospekt, Moscow, Russia

kksirbiladze@fa.ru

<https://orcid.org/0000-0001-5316-3485>

В статье рассматривается необходимость инклюзивности в цифровом маркетинге в контексте важности влияния, которое доступный цифровой контент оказывает на людей с ограниченными возможностями, подчеркивая не только экономические и правовые, но и этические аспекты. Автор рассматривает практические методы, которые позволяют интернет-маркетингу стать более доступным для лиц с ограниченными возможностями здоровья. Кроме этого, в статье подчеркивается роль инновационных технологий в повышении доступности интернет-маркетинга для таких лиц. Автор уделяет особое внимание тем методам, которые способствуют повышению адаптации лиц с ограниченными возможностями здоровья в цифровой среде, в частности, в области интернет-маркетинга. Данная информация может быть использована не только в бизнесе, но и для совершенствования учебных процессов в высших учебных заведениях в контексте адаптации лиц с ограниченными возможностями здоровья.

**Ключевые слова:** инклюзивность; интернет-маркетинг; визуализация; цифровая доступность; продвижение бизнеса.

The article discusses the need for inclusiveness in digital marketing in the context of the importance of the impact that accessible digital content has on people with disabilities, emphasizing not only economic and legal but also ethical aspects. The author discusses practical methods that enable internet marketing to become more accessible to people with disabilities. In addition, the article emphasizes the role of innovative technologies in making Internet marketing more accessible to such individuals. The author focuses on those methods that enhance the adaptation of persons with disabilities in the digital environment, particularly in the field of Internet marketing. This information can be used not only in business, but also to improve educational processes in higher education institutions in the context of adaptation of persons with disabilities.

**Keywords:** inclusiveness; Internet marketing; visualization; digital accessibility; business promotion.

### Введение (Introduction)

На сегодняшний день компании стремятся к повышению лояльности клиентов, масштабированию бизнеса, а также продвижению своего бренда в целом. В данных условиях интернет-маркетинг — неотъемлемая часть бизнес-стратегий по всему миру. Так как все больше транзакций и взаимодействий перемещаются в онлайн-режим, обеспечение доступности интернет-маркетинга для всех людей, включая людей с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ), считается не только вопросом установления соответствия, но и достаточно важным аспектом социальной ответственности и роста бизнеса. Обеспечение наибольшего уровня доступности в интернет-маркетинге означает создание необходимого контента, веб-сайтов и иных цифровых инструментов, которые могут использовать все люди, вне зависимости от их способностей или уровня инвалидности. Таким образом, целью данной работы является предоставление стратегий и идей для совершенствования инклюзивного интернет-маркетинга.

Данная статья подчеркивает безусловные преимущества инклюзивного интернет-маркетинга как для людей с ОВЗ, так и для компаний, которые стремятся расширить свою клиентскую базу, а также масштабировать свой бизнес. Таким образом, создание инклюзивного цифрового мира приносит не только пользу обществу, но и способствует росту бизнеса.

Достаточно важно изначально рассмотреть такое понятие, как *цифровая доступность*, под которым понимается свойство продукта, которое заключается в том, что он может быть использован самым широким кругом лиц, включая лиц с различными ограниченными возможностями. Цифровая доступность, в свою очередь, включает в себя обеспечение таких условий, благодаря которым пользователи с нарушениями слуха, моторики, зрения и когнитивных функций

### Материалы и методы (Materials and Methods)

Достаточно важно изначально рассмотреть такое понятие, как *цифровая доступность*, под которым понимается свойство продукта, которое заключается в том, что он может быть использован самым широким кругом лиц, включая лиц с различными ограниченными возможностями. Цифровая доступность, в свою очередь, включает в себя обеспечение таких условий, благодаря которым пользователи с нарушениями слуха, моторики, зрения и когнитивных функций

могли бы наиболее в доступной форме воспринимать, понимать, а также ориентироваться и взаимодействовать с миром цифровых технологий [1]. На сегодняшний момент базовые элементы цифровой доступности включают в себя: использование субтитров, альтернативного текста для изображений, удобную навигацию с помощью клавиатуры и совместимость со вспомогательными технологиями (например, программы для распознавания голоса и программы чтения с экрана) [2].

На сегодняшний момент экономическое влияние цифровой доступности в мире достаточно существенно: по данным Всемирной организации здравоохранения, более 1 млрд человек живут с различными формами инвалидности, а это, в свою очередь, составляет более 15% населения мира\*. Данный значительный сегмент рынка стоит взять в расчет и обратить на него внимание, в особенности учитывая совокупную покупательную способность. Предприятия, отдающие приоритет цифровой

\* Официальный сайт Всемирной организации Здравоохранения. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/disability-and-health> (дата обращения: 12.11.2024).

доступности, могут выйти на данный рынок, при этом потенциально увеличивая как свою прибыль, так и клиентскую базу.

Несоблюдение стандартов доступности также может иметь существенные правовые последствия. К примеру, в Соединенных Штатах Закон об американцах с ограниченными возможностями (*ADA*) запрещает дискриминацию в отношении лиц с ограниченными возможностями, распространяющуюся на цифровой контент и веб-сайты. Стандарты *ADA* 2010 года по доступному дизайну предписывают, что все электронные и информационные технологии должны быть доступны для людей с ограниченными возможностями. Компании, которые не соблюдают эти стандарты, могут столкнуться с судебными исками, число которых растет. Например, количество исков о доступности веб-сайтов на основе *ADA* практически удвоилось с 2 341 в 2018 году до 4 061 в 2022 году. Средняя стоимость защиты от такого иска оценивается примерно в 100 000 долларов, не говоря уже о потенциальном ущербе для репутации компании. В Европе Европейский закон о доступности (*EAA*) будет обеспечивать соблюдение требований доступности во всех государствах-членах к 2025 году. Данное постановление будет применяться к большинству предприятий, обязывая их гарантировать, что их цифровые продукты и услуги доступны всем пользователям, включая лиц с ОВЗ. Целью *EAA* является гармонизация стандартов доступности по всей Европе, что, в свою очередь, облегчит соблюдение стандартов для предприятий и предоставит потребителям доступность на постоянном уровне.

Помимо экономических и правовых норм, существует этическая и социальная ответственность для компаний по обеспечению доступности их цифрового контента. Продвижение инклюзивности и равенства — это не только выполнение правовых требований, но и это оценка и уважение всех людей, вне зависимости от уровня их способностей. Предприятия играют важную роль в содействии инклюзивному обществу, в котором каждый человек имеет равный доступ к информации и возможностям.

Создание доступного цифрового контента демонстрирует приверженность организации социальной ответственности и понятию инклюзивности. Это посылает мощный сигнал, символизирующий, что компания ценит разнообразие и стремится предоставлять равный доступ к своим продуктам и услугам. Таким образом, репутация компании может улучшиться, повысится лояльность клиентов, компания выделится среди конкурентов, которые, в свою очередь, могут не отдавать приоритет доступности.

Более того, доступный цифровой маркетинг может привести к улучшению общего пользовательского опыта. Многие функции цифровой доступности (субтитры и транскрипты), могут приносить пользу всем пользователям, а не только людям с ограниченными возможностями. К примеру, субтитры могут быть полезны при просмотре видеоматериалов в шумной обстановке, а высококонтрастные цветовые схемы могут улучшить читаемость для всех.

Это делает очевидным тот факт, что цифровая доступность имеет решающее значение с экономической, этической, юридической и социальной точек зрения. Когда компании обеспечивают доступность своего цифрового контента, они могут выйти на другой уровень, избежать юридических проблем, а также выполнить свою социальную ответственность по содействию инклюзивности и равенству личностей. По мере продвижения вперед достаточно важно, чтобы цифровая доступность стала стандартной практикой в стратегиях цифрового маркетинга, принося пользу не только современным компаниям, но и всему обществу в целом.

### Результаты (Results)

Создание инклюзивного контента необходимо в первую очередь для того, чтобы сделать цифровой маркетинг доступным для всех пользователей, включая людей с ограниченными возможностями. Ниже представлены ключевые стратегии и методы, предлагаемые для совершенствования инклюзивности в интернет-маркетинге.

*1. Использование альтернативного текста, субтитров и транскриптов.*

**1.1. Alt Text for Images.** Альтернативный текст описывает изображения, которые читаются вслух программами чтения с экрана для пользователей с нарушениями зрения. Данный метод гарантирует, что все пользователи смогут понять содержание и контекст изображений на сайте.

**1.2. Субтитры для видео.** Субтитры предоставляют текстовые эквиваленты для аудиоконтента видео. Это важно для глухих или слабослышащих пользователей, позволяя им получать доступ к информации, передаваемой через звук. Субтитры также полезны для пользователей в шумной обстановке или тех, кто предпочитает читать, а не слушать.

**1.3. Создание транскриптов для аудиоконтента и видеоконтента.** При обеспечении данных условий увеличивается уровень цифровой доступности для слабослышащих и улучшается *SEO* за счет индексируемого текста. Данный метод в существенной степени делает восприятие информации более легким, особенно для людей с нарушениями слуха.

*2. Адаптация в области цветовой палитры и контрастности.*

**2.1. Использование простых шрифтов** (например, *Arial*, *Helvetica*) не менее 14 пунктов облегчает восприятие информации. Современный маркетинг должен быть ориентирован на настройку контента под потребности всех пользователей.

**2.2. Проработка цветовой палитры и контрастности цветов.** Использование высококонтрастных цветовых схем помогает людям с нарушениями зрения наиболее доступно воспринимать информацию. Кроме этого, достаточно важно избегать флуоресцентных и слишком ярких цветов в публикуемом контенте, которые могут вызывать дискомфорт у определенных пользователей. Если говорить о контрастности, то обеспечение достаточного контраста между текстом и фоном улучшает читаемость для людей с нарушением зрения.

### 3. Методы, связанные с искусственным интеллектом (ИИ).

Искусственный интеллект повлек за собой революцию в интернет-маркетинге, повышая доступность и создавая более инклюзивный онлайн-опыт. Инструменты ИИ могут автоматически резюмировать большие объемы контента, облегчая пользователям быстрый доступ к ключевой информации, в том числе в режиме реального времени. Создание адаптивных интерфейсов, подстраивающихся под потребности и предпочтения отдельных групп пользователей, технологии распознавания голоса и жестов на базе ИИ позволяют пользователям с нарушениями подвижности легче взаимодействовать с цифровым контентом. ИИ может справляться с повторяющимися и трудоемкими задачами, позволяя профессионалам-людям сосредоточиться на более сложных и тонких аспектах доступности. Однако, несмотря на то, что ИИ может значительно повысить эффективность, редакторы-люди и эксперты по доступности должны проверять контент, созданный ИИ, на точность и уместность.

### 4. Применение технологий VR и AR.

Интернет-реклама, которая представлена в виде визуализации с помо-

щью VR или AR, может помочь людям с нарушениями слуха лучше понять её содержание. Можно выделить несколько способов применения VR и AR для лиц с ОВЗ в данном контексте:

4.1. Технологии VR и AR могут адаптировать контент под индивидуальные потребности каждого человека, таким образом, люди с ограниченными возможностями могут получать доступ к адаптированному контенту, который соответствует их возможностям.

4.2. VR и AR технологии, кроме этого, могут использоваться для обучения и поддержки людей с ограниченными возможностями в процессе использования Интернета и понимания интернет-рекламы. В данном процессе могут быть предоставлены инструкции, советы и рекомендации, помогающие им лучше ориентироваться в мире интернет-маркетинга.

Дополняя вышеуказанные методы, стоит отметить, что необходимо в обязательном порядке тестировать методы повышения цифровой доступности с участием людей с различными видами ограничений по здоровью с целью выявления и устранения проблем доступности.

### Заключение (Conclusion)

В заключение стоит отметить несколько основных аспектов. Будущее интернет-маркетинга заключается в облегчении пользования и интеграции цифровой доступности во все аспекты цифровых стратегий. Компании будут все больше применять комплексные подходы к обеспечению доступности контента, которые будут инклюзивными и удобными для пользователей. Так как стандарты доступности в мире продолжают развиваться, появится больше мотивов к глобальной стандартизации. Укрепление правовых рамок, примеры которых были рассмотрены в данной статье, заставит больше компаний отдавать приоритет доступности. На сегодняшний момент потребители все больше осознают и говорят о необходимости инклюзивности. Данный сдвиг в ожиданиях потребителей заставит компании отдавать приоритет доступности в своих усилиях по цифровому маркетингу. Компании, которые демонстрируют подлинную приверженность доступности и инклюзивности, получают все больше возможностей построения более высокой лояльности бренду. Есть все основания полагать, что будущее интернет-маркетинга в рамках цифровой доступности имеет тенденцию к многочисленным возможностям для инноваций и роста.

### ИСТОЧНИКИ (References)

1. Цифровые ресурсы как средство поддержки студентов с ограниченными возможностями здоровья / Л. П. Коннова, В. А. Липатов, К. К. Сирбиладзе, И. К. Степанян // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. — 2022. — № 2(66). — С. 59–64. — DOI 10.52452/18115942\_2022\_2\_59. — EDN BZWQDI.
2. Мотевич, А. М. Технологии цифровой доступности как фактор увеличения прибыли цифровых продуктов / А. М. Мотевич // Молодежь и научно-технический прогресс: Сборник докладов XVI международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. В 2-х томах, Губкин, 06 апреля 2023 года. — Губкин-Старый Оскол: Общество с ограниченной ответственностью «Ассистент плюс», 2023. — С. 303–305. — EDN PBPBPG.

## МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ РАЗВИТИЕМ МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В СФЕРЕ РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ

*Methodological Approach in Strategic Management of Development of Small Enterprises in the Sphere of Software Development*



**Скворцова Наталия Александровна,**

к.э.н., доцент кафедры информационного менеджмента им. профессора В.В. Дика, Московский финансово-промышленный университет «Синергия»; г. Москва, Россия, Хлебозаводский проезд, д. 7

**Skvortsova Natalia Aleksandrovna,**

PhD in Economics, associate professor of the Department of information management named after prof. V.V. Dik, Moscow University for Industry and Finance «Synergy»; 7 Khlebozavodsky proezd, Moscow, Russia

NSkvortsova@synergy.ru

<https://orcid.org/0000-0002-9139-3756>



**Захаров Александр Викторович,**

к.э.н., доцент кафедры информационного менеджмента им. профессора В.В. Дика, декан факультета информационных технологий, Московский финансово-промышленный университет «Синергия»; г. Москва, Россия, Хлебозаводский проезд, д. 7

**Zakharov Alexander Viktorovich,**

PhD in Economics, associate professor of the Department of information management named after prof. V.V. Dik, Dean of the Faculty of information technologies, Moscow University for Industry and Finance «Synergy»; 7 Khlebozavodsky proezd, Moscow, Russia

vzakharov@synergy.ru

<https://orcid.org/0000-0002-9086-1124>



**Прилепский Иван Анатольевич,**

аспирант факультета бизнеса, Московский финансово-промышленный университет «Синергия»; г. Москва, Россия, ул. Измайловский Вал, д. 2

**Prilepsky Ivan Anatolyevich,**

Postgraduate student, faculty of Business, Moscow University for Industry and Finance «Synergy»; 2 Izmailovsky Val St., Moscow, Russia

ivan@prilepsky.com

<https://orcid.org/0009-0006-7882-7384>

Статья посвящена изучению основ стратегического управления развитием малых предприятий, специализирующихся на разработке программного обеспечения. В условиях цифровой трансформации экономики эти предприятия играют ключевую роль в создании инновационных продуктов и технологий, что требует внедрения современных подходов к их управлению. В работе раскрываются теоретические аспекты стратегического планирования, подчеркивается значимость гибкости и адаптивности в принятии управленческих решений. Авторы рассматривают инструменты и методы, способствующие повышению конкурентоспособности, включая SWOT-анализ, Agile-методологию и модели инновационного роста. Особое внимание уделено практическим рекомендациям по формированию стратегий, учитывающих специфику сегмента программного обеспечения: высокую динамику изменений, дефицит кадров, создание продукта и важность кооперации в экосистемах IT-рынка. Исследование ориентировано на предоставление малым предприятиям действенных механизмов управления, направленных на устойчивое развитие и укрепление их конкурентных позиций в условиях вызовов глобальных рынков.

**Ключевые слова:** малый бизнес; IT-индустрия; стратегическое управление; инновационные стратегии; разработка программного обеспечения; конкурентоспособность.

The article is devoted to the study of the basics of strategic management of the development of small enterprises specializing in software development. In the conditions of digital transformation of the economy these enterprises play a key role in the creation of innovative products and technologies, which requires the introduction of modern approaches to their management. The paper reveals the theoretical aspects of strategic planning, emphasizes the importance of flexibility and adaptability in management decision-making. The authors consider tools and methods that contribute to competitiveness, including SWOT-analysis, Agile-methodology and innovative growth models. Special attention is paid to practical recommendations for forming strategies that take into account the specifics of the software segment: high dynamics of change, staff shortages, product creation, and the importance of cooperation in IT market ecosystems. The research is focused on providing small businesses with effective management mechanisms aimed at sustainable development and strengthening their competitive position in the face of global market challenges.

**Keywords:** small business; IT industry; strategic management; innovation strategies; software development; competitiveness.

### Введение (Introduction)

Современная цифровая экономика диктует высокие требования к инновационному развитию, где малые предприятия, специализирующиеся на разработке программного обеспечения, играют ключевую роль. Их

значимость обусловлена способностью оперативно реагировать на изменения рынка и внедрять технологические новшества. Однако нестабильность внешней среды, дефицит квалифицированных кадров и высокая конкуренция требуют стратеги-

ческого подхода к управлению их развитием. Актуальность исследования заключается в необходимости разработки методологической базы, которая обеспечит устойчивый рост и конкурентоспособность предлагаемых продуктов и услуг IT-компаний.

В контексте *Agile*-методологий значительное внимание уделяется процессу управления малым бизнесом. Данный подход рассмотрен в трудах К. Швабера и Д. Сазерленда [1]. Теоретические основы теории стратегического управления широко представлены в трудах таких авторов, как С.А. Бартенев и Е.Н. Кострова [2]. Адаптация стратегического управления к малым предприятиям анализируется в отечественных и зарубежных исследованиях [3]. Особенности малого бизнеса и его развития в России широко представлены в трудах В.Я. Горфинкеля и В.А. Швандера [4]. Однако недостаточно изученной остается методология, учитывающая специфику программного обеспечения и особенности малых предприятий, это видится научным пробелом.

Несмотря на высокую значимость малых предприятий в *IT*-сфере, большинство из них сталкивается с проблемами отсутствия долгосрочной стратегии, нехваткой ресурсов для устойчивого развития в рамках динамично меняющихся условий внешней среды. Специфика функционирования малого бизнеса и малых предприятий слабо отражена в существующих подходах к стратегическому управлению, поскольку практически не учитывает как их ограниченные бюджеты, так и потребность в быстрой адаптации. Это требует разработки новых методологических решений, направленных на преодоление данных барьеров.

*Цель исследования* – разработать методологический подход, способствующий эффективному стратегическому управлению развитием малых предприятий, занимающихся разработкой программного обеспечения.

*Задачи исследования.*

1. Провести анализ методологических подходов к стратегическому управлению и выявить их ограничения для малых предприятий *IT*-сферы.
2. Определить ключевые факторы, влияющие на конкурентоспособность и устойчивое развитие малых компаний в разработке программного обеспечения.
3. Разработать рекомендации по формированию стратегий, учиты-

вающих специфику малых предприятий в условиях динамично меняющейся внешней среды.

4. Оценить практическую применимость предложенного подхода на примере малых *IT*-компаний.

### Материалы и методы (Materials and Methods)

В данном исследовании использовались методы анализа и синтеза, позволяющие всесторонне изучить отдельные элементы стратегического управления малых предприятий, работающих в сегменте информационных технологий. Сравнительный анализ применялся для сопоставления традиционных и современных управленческих подходов, включая *Agile* и *Lean*, с учетом особенностей *IT*-сектора. Метод *SWOT*-анализа использовался для выявления сильных и слабых аспектов, а также возможностей и рисков, присущих небольшим *IT*-компаниям. Практическая оценка предложенного подхода была выполнена с использованием кейс-стади, а при помощи экспертного интервью была получена дополнительная информация для валидации разработанных рекомендаций.

### Результаты и обсуждение (Results and Discussion)

Малые предприятия в сфере разработки программного обеспечения отличаются высокой степенью инновационной активности, гибкость которой позволяет им быстро адаптироваться к изменениям рыночной среды. Однако такие компании впоследствии сталкиваются с рядом ограничений, проявляющихся в виде нехватки финансовых ресурсов, кадровых проблем, высокой зависимо-

сти от изменений технологической среды. Таким образом, стратегическое управление в данном контексте сосредоточено, прежде всего, на выработку долгосрочных решений, которые в дальнейшем помогут не только сохранить высокую конкурентоспособность, но и обеспечить устойчивый рост [5].

Как отмечает *A. Davis*, «стратегическое управление в малых *IT*-предприятиях основано на последовательной интеграции инновационных подходов к ведению бизнеса и, как следствие, оптимизации внутренних процессов. Такой подход позволяет одновременно минимизировать риски и повысить устойчивость к внешним факторам» [6].

Можно выделить особенности стратегического управления малых предприятий в сфере *IT* и традиционных предприятий (табл. 1).

Из таблицы 1 видно, что стратегическое управление включает в себя несколько методов, которые могут быть применимы к малым предприятиям в сфере разработки программного обеспечения.

Инновационные стратегии выступают одним из ключевых методов, позволяющим малым предприятиям оставаться конкурентоспособными на быстро меняющемся рынке. В современных условиях, когда *IT*-сфера требует постоянного обновления, малые предприятия вынуждены интегрировать инновационные процессы в свои модели бизнеса.

Как считает *J. Brown*, небольшие по размеру *IT*-компании в своей практике применяют оригинальные подходы для разработки уникальных продуктов и сервисов, что дает им возможность занять сильные

Таблица 1

Сравнение ключевых особенностей стратегического управления малых предприятий в *IT*-сфере по сравнению с традиционными подходами  
 Table 1. Comparison of key features of strategic management of small enterprises in the *IT* sphere compared to traditional approaches

Характеристика	Малые предприятия в <i>IT</i>	Традиционные малые предприятия
Инновационная активность	Высокая	Умеренная
Скорость внедрения новых технологий	Высокая	Медленная
Уровень зависимости от интеллектуального капитала	Высокий	Средний
Степень рисков	Высокий	Низкий
Гибкость организационной структуры	Высокая	Средняя



позиции, по сравнению с конкурентами, в специализированных сегментах рынка [7].

Применение инновационных стратегий требует от компании гибкости и готовности к рискам (табл. 2). Такой подход включает как постоянные инвестиции в исследования, так и привлечение высококвалифицированных специалистов.

Согласно таблице 2 отметим, что одним из важнейших ресурсов малых ИТ-предприятий является их человеческий капитал. Высококвалифицированные специалисты, способные быстро адаптироваться к изменениям в технологиях, являются ключевым активом таких предприятий. Поэтому стратегическое управление человеческими ресурсами должно включать как мотивационные программы, так и системы развития кадрового потенциала. Впоследствии они позволят и привлекать, и удерживать лучших специалистов одновременно. В подтверждение этому можно привести и слова Р. Hamilton, согласно исследованиям которого «успешные ИТ-предприятия малого формата уделяют особое внимание обучению сотрудников и созданию комфортной рабочей среды» [8].

Следует отметить, что в условиях высокой неопределенности и постоянных изменений, малые ИТ-предприятия все чаще применяют гибкие подходы к стратегическому управлению. Одним из таких подходов является методология Agile, которая позволяет малым предприятиям стать более адаптивными к изменениям рыночных требований. Agile-методология использует дифференциацию проекта на небольшие этапы. Такой подход дает возможность гибко реагировать на внешние изменения и впоследствии безболезненно оптимизировать процессы производства. По мнению L. Gibbons, методология Agile в небольших ИТ-компаниях способствует ускорению процесса разработки программного обеспечения, улучшению его качества за счет эффективной организации обратной связи (feedback) с клиентами [9].

Одним из наиболее популярных фреймворков Agile является Scrum, позволяющий за небольшие итера-

ции времени, от 1 до 4 недель (спринты), предоставлять заказчику MVP продукт с новыми, приоритетными бизнес-возможностями.

Из таблицы 3 видно, что применение стратегических методов управления на практике требует большей интеграции различных подходов и, как следствие, их адаптации к специфике бизнеса. Малые предприятия должны грамотно уметь сочетать инновационные стратегии с гибкими методами стратегического управления и развитием человеческого капитала для достижения устойчивого роста. В рамках стратегии фокусирования на специализированных рынках необходимо определить узкие ниши и направить усилия компании на разработку узкоспециализированного программного обеспечения для конкретной целевой аудитории. Среди ограничений представленной стратегии стоит выделить ограниченность рынка или сегмента, что снижает возможности для дальнейшего роста, в том числе необходимо всесторонне изучать потребности целевой аудитории.

На наш взгляд, рыночную стратегию управления малыми предприятиями в сфере ИТ можно представить следующим образом (рис.)

При фокусировании внимания на использовании облачных технологий, конкурентным преимуществом будет являться быстрое масштабирование и доступность разрабатываемых сервисов и продуктов для рыночного сегмента. Акцент на автоматизации и DevOps предполагает внедрение этих практик в процессы разработки и развертывания, что может привести к значительному ускорению выхода на рынок. Тем не менее, эта стратегия предполагает значительные начальные инвестиции как в инструменты, так и в развитие команды разработки и ее интеграцию в существующие проекты.

Ориентируясь же на разработку и учет пользовательского опыта можно добиться серьезных результатов в UX/UI интерфейсах, что может дать серьезное конкурентное преимущество для уже существующих сервисов в части удобства пользования и клиентского пути. В этом

Таблица 2

Сравнительный анализ применения инновационных стратегий на малых предприятиях в сфере разработки программного обеспечения  
Table 2. Comparative analysis of the application of innovative strategies in small enterprises in the field of software development

Параметр	Описание стратегии	Примеры интеграции
Основной фокус	Разработка новых продуктов и услуг	Интеграция искусственного интеллекта
Ключевые элементы	Инвестиции в исследования и разработки	Программы обучения сотрудников
Потенциальные риски	Высокие затраты на внедрение	Высокая конкуренция
Преимущества	Быстрая адаптация к изменениям рынка	Возможность быстрого масштабирования

Таблица 3

Преимущества и недостатки гибких подходов в стратегическом управлении малым ИТ-предприятием  
Table 3. Advantages and disadvantages of flexible approaches in strategic management of a small IT enterprise

Параметр	Преимущества	Недостатки
Адаптивность к изменениям	Возможность быстрого реагирования на запросы	Сложность планирования долгосрочных целей
Скорость разработки	Ускоренное внедрение новых решений	Риск ухудшения контроля над качеством продукта
Вовлеченность сотрудников	Повышение мотивации и вовлеченности	Необходимость постоянной координации

направлении следует отметить существующую высокую конкуренцию и значительный порог входа на рынок, вследствие первоначальных затрат на исследования и тестирование. Используемая стратегия является ключевым инструментом в управлении организацией. Следует обратить внимание на специфическую категорию проектов, связанную с информационными технологиями.

### Заключение (Conclusion)

В современном мире малый бизнес в сфере разработки программного обеспечения сталкивается с множеством вызовов, связанных с быстрыми изменениями технологических решений и высоким уровнем конкуренции. Стратегическое управление в такой среде становится ключевым фактором, обеспечивающим конкурентоспособность компании на рынке. Использование инновационных стратегий позволяет малым ИТ-предприятиям оперативно реагировать на изменения рынка и своевременно внедрять новые технологии. В то же



Рис. Стратегии управления малыми предприятиями в сфере ИТ  
 Fig. Management strategies of small enterprises in the IT sector

время такие предприятия должны быть готовыми к потенциальным рискам и находить баланс между гибкостью и долгосрочным планированием. Таким образом, стратегическое управление малым бизнесом в сфе-

ре разработки программного обеспечения требует комплексного подхода, включающего использование современных методов, оптимизацию внутренних процессов и активную работу с кадровым потенциалом.

### ИСТОЧНИКИ (References)

1. Сазерленд Д., Швабер К. Гибкие методологии разработки программного обеспечения: основы Agile. Пер. с англ. — М.: Вильямс, 2018. — 384 с.
2. Бартенев С. А., Кострова Е. Н. Стратегическое управление: теория и практика. — М.: ИНФРА-М, 2021. — 328 с.
3. Глухов В. В., Кокорев С. А. Стратегическое управление предприятиями ИТ-сферы: учебное пособие. — М.: Юрайт, 2019. — 254 с.
4. Горфинкель В. Я., Швандар В. А. Малый бизнес и его развитие в России. — М.: ИНФРА-М, 2020. — 320 с.
5. Скворцова, Н. А. Оптимизация бизнес-процессов компаний с применением цифровых инструментов / Н. А. Скворцова, Д. А. Емелин // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. — 2024. — № 2. — С. 58–62. — DOI 10.37882/2223-2974.2024.02.18. — EDN ZWLCIM.
6. Davis A. Strategic Management in Small IT Firms: An Innovation-Driven Approach // Journal of Business Strategy. N 15(3). Pp. 45–63.
7. Brown J. Innovation as a Strategy in Small Software Development Firms // Technology and Innovation Journal. N 17(2). 2021. Pp. 89–106.
8. Hamilton P. Human Capital Management in Small IT Firms: Challenges and Solutions // Journal of Workforce Development. N 10(1). 2020. Pp. 112–127.
9. Gibbons L. Agile Methods in Small Software Development Firms: A Path to Success // Digital Business Journal. N 14(3). 2019. Pp. 64–79.

## ТРАНСФОРМАЦИЯ DIGITAL-МАРКЕТИНГА С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ AI: ОПЫТ ВЕДУЩИХ КОМПАНИЙ

*Digital Marketing Transformation Using AI: Experience of Leading Companies*



**Гаврилина Оксана Викторовна,**

к.э.н., доцент кафедры экономики и государственного управления Ульяновского филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации; г. Ульяновск, Россия, ул. Радищева, 140

**Gavrilina Oksana Viktorovna,**

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Economics and Public Administration, Ulyanovsk Branch of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation; 140 Radishcheva st., Ulyanovsk, Russia [gavrilinaoksana@yandex.ru](mailto:gavrilinaoksana@yandex.ru)  
<https://orcid.org/0009-0008-0100-1968>



**Семущкина Минель Алайиддиновна,**

магистрант факультета технологического менеджмента и инноваций Национального исследовательского университета ИТМО; г. Санкт-Петербург, Россия, Кронверкский проспект 49

**Semushkina Minel Alayiddinovna,**

Master's student, Faculty of Technological Management and Innovation, National Research University ITMO; 49 Kronverksky Prospekt, St. Petersburg, Russia [aljabari2001@yandex.ru](mailto:aljabari2001@yandex.ru)  
<https://orcid.org/0009-0004-6762-3218>



**Семущкин Никита Сергеевич,**

магистрант факультета технологического менеджмента и инноваций Национального исследовательского университета ИТМО; г. Санкт-Петербург, Россия, Кронверкский проспект 49

**Semushkin Nikita Sergeevich,**

Master's student, Faculty of Technological Management and Innovation, National Research University ITMO; 49 Kronverksky Prospekt, St. Petersburg, Russia [nickita.zyrianov@gmail.com](mailto:nickita.zyrianov@gmail.com)  
<https://orcid.org/0009-0007-3924-2989>

Данное исследование связано с вопросом использования искусственного интеллекта в digital-маркетинге. Был проведён анализ трендов, которые сейчас активно используются в информационном поле (нейросети, алгоритмы рекомендательных систем, машинное обучение). Рассмотрены кейсы успешного внедрения AI-разработок в процессы digital-маркетинга. В завершении статьи отражены результаты анализа опыта компаний российского и международного рынка, и приведены рекомендации по использованию инструментов, предполагающих применение искусственного интеллекта в работе не только в маркетинговой среде, но и в целом в различных профессиональных областях деятельности.

**Ключевые слова:** digital-маркетинг; искусственный интеллект; инструменты цифрового маркетинга; персонализация; тренды; ChatGPT; CGI; контент-маркетинг.

This study is related to the issue of using artificial intelligence in digital marketing. We analyzed trends that are now actively used in the information field (neural networks, algorithms of recommendation systems, machine learning). Cases of successful implementation of AI-developments in digital-marketing processes were considered. The article concludes with the results of analyzing the experience of companies in the Russian and international market, and provides recommendations on the use of tools that involve the application of artificial intelligence in work not only in the marketing environment, but also in general in various professional areas of activity.

**Keywords:** digital marketing; artificial intelligence; digital marketing tools; personalization; trends; ChatGPT; CGI; content marketing.

### Введение (Introduction)

Искусственный интеллект (ИИ, AI) прочно закрепил свои позиции как один из действенных инструментов, доказавших свою эффективность на практике. Еще пару лет назад использование AI было свойственно в большей степени промышленным компаниям, в частности нефтегазовым, металлургическим, машиностроительным. В подтверждение тому повсеместное использование цифровых двойников изделий, которые представляет собой виртуальную модель с идентичным набором характеристик физического объекта [1]. Сейчас

же искусственный интеллект стал более функциональным и находит своё применение в работе маркетологов, дизайнеров, копирайтеров, HR и других специалистов [2]. Буквально за несколько лет рынок услуг наполнился предложениями по созданию чат-ботов, различными приложениями и патентными разработками для специалистов из вышеперечисленных сфер. Параллельно на Edtech рынке становятся доступными курсы по написанию промтов, проводится всё больше конференций об использовании ИИ-технологий и смежных с ним сфер.

Рынок digital-маркетинга с 2022 года активно захватывают механики на основе AI. Сюда могут быть отнесены: кейсы спецпроектов (нестандартные рекламные акции), когда бренды просят отличить визуалы, сгенерированные ИИ, от дизайнерской работы; настройка рекламных кампаний с помощью рекомендательных систем (коллаборативная, контентная фильтрация, фильтрация на основе знаний). В этом же году в информационном поле возникла CGI (Computer-Generated Imagery) реклама — видео, чаще всего короткие ролики, в формате Reels,

с использованием 3d-моделей, которые были созданы с помощью ИИ-платформ в синергии с дизайнерами и иллюстраторами (рис. 1).

Подобный вид рекламы использовался еще в 90-х годах прошлого столетия. Ярким примером является новогодняя реклама M&M's с желтой и красной конфетой<sup>1\*</sup>. Но, в отличие от современной компьютерной графики, ранее использовались инструменты без элемента AI, элементы отрисовывались вручную, а в последующем анимировались в графических иллюстраторах, свойственных для киноиндустрии.

Маркетологи активно начинают использовать в своей рутинной работе AI-инструменты при написании текстов, проведении аналитики, генерации визуального контента и т.д. Передовые компании России, такие как Яндекс, выходят за рамки возможного, внедряя механизмы, значительно облегчающие работу специалистов из сферы digital-маркетинга. В настоящем исследовании авторы преследуют цель погрузить читателя в базовые инструменты digital-маркетолога и ответить на вопрос: является ли ИИ ажиотажем или же действительно реальным помощником, упрощающим рутинную работу специалиста?

### Материалы и методы (Materials and Methods)

В рамках данного исследования были использованы:

- ♦ метод сравнительного анализа инструментов AI, которые используют digital-маркетологи в своей работе. Сюда были отнесены платформы для подготовки контента, в т.ч. визуального, для анализа целевой аудитории и комьюнити-фактора, аналитические платформы, например, по анализу конверсий, продаж и рекламных показателей;
- ♦ анализ кейсов различных российских и международных брендов, показателей тех или иных итераций, коллабораций, а также инструментов на основе AI, которые они использовали в своей работе.

### Результаты (Results)

Согласно отчету «Яков и Партнёры» за 2023 год на первом месте по количеству стартапов с готовым бизнес-продуктом, уровню инвестиций, расположилось направление маркетинга и продаж, на втором месте — клиентского сервиса и разработки<sup>2\*</sup>. В данной научной работе авторами будет уделено внимание сфере маркетинга, а именно digital-маркетингу.

Основные задачи, которые закрывают инструменты на основе AI в маркетинге:

- ♦ генерация визуального контента (макеты, видео);
- ♦ генерация текстового контента, а в дальнейшем персонализация под конкретный сегмент целевой аудитории;
- ♦ виртуальные помощники (чат-боты);
- ♦ синтез и анализ обратной связи.

Так, бренд йогуртов Epica в коллаборации с DADA Agency создавал на протяжении месяца весь визуальный контент для своих социальных сетей с помощью нейросетей DALLE2, Midjourney и Mubert для звукового

сопровождения (рис. 2). При этом бренды активно привлекали свои аудитории к этому процессу, прося написать необычные запросы для нейросети. Основная задача, стоящая перед брендом — укрепить имиджевые позиции, а именно образ новаторов в своей сфере. По результатам интеграции в свои социальные сети AI были получены высокие результаты.

Так, за первую неделю проекта показатели охвата выросли на 255%, показатель вовлеченности на 144%, а количество комментариев и уникальных посетителей в среднем на 100%. Данный эффект был достигнут, по мнению авторов, за счет необычности интеграции и полного погружения в работу бренда обычных представителей целевой аудитории. Таким образом, Epica укрепил свою коммуникационную политику, привлёк подписчиков и показал образ бренда с точки зрения уникальности, открытости всему новому и технологичности.

Был поставлен вопрос: действительно ли инструменты на основе искусственного интеллекта так востребованы



Рис. 1. Примеры CGI-графики у брендов Prada и Pandora\*  
Fig. 1. Examples of CGI graphics from Prada and Pandora brands

\* Пример кейса CGI-визуализации от Pandora [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://t.me/smmrus/9343> (дата обращения 11.11.2024); Пример кейса CGI-визуализации от Prada [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://t.me/smmrus/12745> (дата обращения 11.11.2024).

\* Пример кейса CGI-визуализации от M&M's [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://clck.ru/3EbTzM> (дата обращения 11.11.2024)

\*\* Искусственный интеллект в России – 2023: тренды и перспективы [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://clck.ru/3EbTxn> (дата обращения 03.11.2024)

среди представителей digital-агентств или же это просто тренд, который максимально позиционируется в информационном поле. Для ответа на этот вопрос были проанализированы самые популярные нейросети с точки зрения повышения эффективности в виде потенциала сокращения трудозатрат в рамках соответствующей области применения ИИ на основе опыта внедрения инструментов на основе AI в компании (табл.)<sup>3\*</sup>

Как мы видим из таблицы, нейросети улучшают функциональность отдельно взятой компании в среднем от 20 до 40% в зависимости от наполнения нейросети и частоты использования. Например, ChatGPT покрывает больше задач, чем Редактор Главред, а значит, пользуется большей популярностью.

Но искусственный интеллект используют не только в автоматизации рутинных задач таких, как написание контента и создание визуальных рядов. Его также используют и в агрегации и сегрегации большого объема данных о целевой аудитории.

Ярким кейсом является интернет-магазин La Redoute, который в период пандемии стал терять прибыль и клиентов. Бренд увидел возможность в увеличении поставок за счет актуализации интернет-заказов, а, следовательно, было необходимо пересмотреть целевую аудиторию. Команда La Redoute обратилась к AI для анализа данных о поведении пользователей. Это позволило им

мгновенно адаптироваться к новым условиям. По результатам проведенного анализа бренд поменял каналы продвижения, отказавшись от TikTok-тестов, и перенаправил усилия на performance-активности, включая креативы с изображениями товаров для дома. Подобный ход помог увеличить показатели маркетинговых кампаний в несколько раз и охватить те сегменты целевой аудитории, которые раньше были вне зоны видимости.

### Обсуждение (Discussion)

С ноября 2022 года наблюдается перелом в сфере маркетинга и, в частности, наступает точка невозврата для digital-маркетологов. Именно в этом году OpenAI запустил

ChatGPT – инструмент в формате чата, который генерирует тексты на основе промпта. Только за два месяца количество пользователей достигло 100 млн по всему миру. AI используется в таких областях, как машинное обучение, оптимизационные модели, компьютерное зрение, обработка естественного языка, речевые технологии, генеративные и большие языковые модели.

На самом деле вопрос использования искусственного интеллекта в различных интеграциях остаётся спорным. Да, это, безусловно, упрощает работу специалиста, но, по мнению авторов, полный переход на искусственный интеллект невозможен. По данным портала Анкетолог.ру<sup>4\*</sup> пользователи больше всего боятся



Рис.2. Пример поста, сгенерированного ИИ от бренда Epica  
Fig. 2. An example of a post generated by AI from the Epica brand

Таблица

Нейросети и области их применения в маркетинге (составлено автором)  
Table. Neural networks and their applications in marketing (compiled by author)

Название нейросети	Область применения	Повышение эффективности
ChatGPT	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Написание анонсов мероприятий</li> <li>– Написание стандартных постов с анонсом интервью и исследований</li> <li>– Генерация идей для будущих постов</li> <li>– Предложения относительно плана выпуска постов и их очерёдности</li> </ul>	Рост на 35%
Midjourney	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Генерация фоновых изображений для постов и корпоративных презентаций</li> <li>– Платный инструмент, выдающий лучший результат</li> </ul>	Рост на 30%
Shedevrum	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Генерация фоновых изображений для постов и корпоративных презентаций.</li> </ul>	Рост на 40%
Watermarkremover	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Удаление водяных знаков с отличных изображений, которым иначе пришлось бы искать альтернативу</li> </ul>	Рост на 40%
Редактор Главред	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Проверка русскоязычного текста на «стоп-слова» (языковые штампы, плохой синтаксис, канцеляриты и пр.)</li> </ul>	Рост на 20%
Namelix	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Генерация идей для цепляющего нейминга продуктов и шаблонов логотипов</li> </ul>	Рост на 30%

<sup>3\*</sup> Пиарщики и маркетологи используют ИИ не в полной мере: что он может [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://clck.ru/3EbU2L> (дата обращения 02.11.2024)

<sup>4\*</sup> Исследование Adindex на платформе Анкетолог.ру [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://clck.ru/3EbU3M> (дата обращения 12.11.2024)

деградации общества и человечества (50%), потери рабочих мест (46%), утраты контроля над искусственным интеллектом (45%). Но при этом 93% пользователей отмечает, что нейросети эффективно справляются с поставленными задачами из-за высокой скорости, круглосуточной работы и оптимизации процессов.

Как было отмечено ранее — искусственный интеллект очень хорошо справляется с написанием контента и генерацией визуальной составляющей. Но в сфере *digital*-маркетинга ИИ также используется в рекомендательных системах и персонализации — технологиях, благодаря которым можно анализировать историю взаимодействия пользователя с сервисом, приложением, рекламой и далее прогнозировать его поведение, вкусы. Как итог субъекту предлагается персонализированная подборка, которая может удовлетворить его основную потребность или предпочтение в чём-либо.

Сочетание *NLP*, речевых технологий и генеративного ИИ в Алисе также является примером высокотехнологичного явления. Алиса, в основе которой лежит нейросеть *YandexGPT*, выполняет широкий спектр запросов и может: написать пост на заданную тему, составить черновик письма клиенту, разработать план по активизации целевой аудитории, придумать идею для вирусного ролика.

При этом результат работы искусственного интеллекта невозможен без человека, так как необходимо создать правильный запрос (промт), а далее проверить, интерпретировать и внедрить результат. Например, в глобальном отчете Международной ассоциации консультантов в области связей с общественностью (*ICCO*) об индустрии *PR* за 2023 год ИИ называют одной из важнейших технологий следующего десятилетия, а умение работать с инструментами,

в основе которых лежат ИИ-технологии, — главным навыком для *PR*-специалистов в будущем<sup>5\*</sup>. Часто полученный контент (текстовый и визуальный) требует доработок со стороны копирайтера, дизайнера и иллюстратора.

Таким образом, платформы на основе искусственного интеллекта образуют важную основу работы для *digital*-маркетолога и маркетинга в целом. Но наилучший результат возможен пока только через синергию «машины и человека». По мнению авторов, инструменты *AI* в большей части подходят для генерации и локализации креативов (баннеры, посты, аватары), генерации текста, в том числе описание вакансий, должностных инструкций, коммуникационной политики и персонализации. Здесь также стоит отметить, что многие инструменты, которые существуют на рынке, носят исключительно ажиотажный характер и вместе с тем не помогают в работе маркетолога. На рынке прочно закрепились *ChatGPT*, *Midjourney*, *Shedevrum*, *ЯндексGPT* и *Kandinsky*.

### Заключение (Conclusion)

Искусственный интеллект проникает в каждую сферу деятельности и остается трендом на протяжении последних пяти лет. Ранее он был характерен для высокотехнологичных сфер деятельности, связанных, как правило, с промышленностью, сейчас же на первое место по использованию инструментов *AI* выходят такие сферы, как маркетинг и продажи. Инструменты на основе ИИ помогают автоматизировать базовые задачи, о чём свидетельствует разбор на примере *digital*-маркетолога: написание интересного текстового контента и генерация визуального, особенно с точки зрения креативности и предпочтений целевой аудитории. Но данный процесс возможен только в си-

нергии с человеком-специалистом. Искусственный интеллект на данном этапе не может его заменить, поскольку есть пробелы в обучении и готовом результате.

Использование искусственного интеллекта прочно укрепилось во всех областях жизни человека и всё более заметно проявляется в профессиональной сфере, что было раскрыто на примере профессиональной занятости *digital*-маркетолога. Основные функции, которые выполняют *AI*-инструменты в этой сфере маркетинга, включают в себя генерацию визуального и текстового контента, персонализацию, анализ больших объемов данных и синтез обратной связи.

Однако, несмотря на высокую эффективность этих инструментов, как показал анализ кейсов некоторых брендов, полностью заменить работу человека они пока не способны. Работа с ИИ требует создания правильных запросов (промтов), интерпретации результатов и их последующей доработки специалистами. В силу чего максимальная отдача достигается лишь в тесном взаимодействии человека и машины. Среди наиболее популярных и эффективных нейросетей выделяются *ChatGPT*, *Midjourney*, *Shedevrum*, *ЯндексGPT* и *Kandinsky*. Тем не менее, следует учитывать, что многие инструменты на рынке имеют скорее ажиотажный характер и не всегда полезны для реальных задач маркетологов.

*AI* используется и при анализе больших объемов данных, например, данных о целевой аудитории для выявления предпочтений, сегментации и адаптации стратегии. Но при этом многие из инструментов являются неэффективными и требуют использования дополнительных площадок, что увеличивает время на задачу и приводит к неэффективности.

### ИСТОЧНИКИ (References)

1. Попова, Т. С. Цифровая трансформация бизнеса на рынке энергетического оборудования / Т. С. Попова, Д. С. Калмыкова, П. В. Орлов // Практический маркетинг. — 2023. — № 1(307). — С. 36–40. — DOI 10.24412/2071-3762-2023-1307-36-40. — EDN NWFVME.
2. Гаврилина, О. В. Цифровые тренды 2023: прогноз влияния на экономику Российской Федерации / О. В. Гаврилина, М. А. Альджабери, Н. С. Семушкин // Студент года 2023: сборник статей XXV Международного научно-исследовательского конкурса, Пенза, 05 февраля 2023 года. — Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2023. — С. 68–71. — EDN FSPPNY.

<sup>5\*</sup> Пиарщики и маркетологи используют ИИ не в полной мере: что он может [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://clck.ru/3Ebu2L> (дата обращения 12.11.2024)

## ОСОБЕННОСТИ ПРОДВИЖЕНИЯ ЮРИДИЧЕСКИХ УСЛУГ В СМИ И СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ

### Features of Promoting Legal Services in Media and Social Networks



**Ильяшенко Светлана Борисовна,**

к.э.н., доцент, доцент базовой кафедры торговой политики, Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова; Москва, Россия, Стремянный переулок, д.36

**Ilyashenko Svetlana Borisovna,**

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Base Department of Trade Policy, Plekhanov Russian University of Economics; 36, Stremyanny lane, Moscow, Russia

ilyashenko.sb@rea.ru

<https://orcid.org/0000-0002-2589-0797>

В статье предпринята попытка разграничения специфических особенностей и теоретических аспектов продвижения юридических и адвокатских услуг в СМИ и социальных сетях. Рассмотрены ключевые отличия между продвижением юридических услуг, оказываемых на коммерческой основе, и квалифицированной адвокатской помощью, которая носит некоммерческий характер и регулируется строгими этическими нормами. Выявлены основные сложности, связанные с продвижением юридических услуг. Подчеркивается дискуссионная природа продвижения юридических услуг в современных реалиях, указывающая на актуальность рассматриваемой проблематики и её теоретическую и практическую ценность. Особое внимание уделено рассмотрению специфических особенностей маркетинговой деятельности адвокатов и адвокатских коллегий при продвижении собственных услуг, в чем выражается сообразность «осторожного» и «сухого» подхода к продвижению. Сущность продвижения адвокатских услуг в СМИ и социальных сетях ограничивается их информационно-просветительским характером (в разрезе публикуемого контента), необходимостью постепенного построения деловой репутации, формирования доверительного имиджа и использования SEO-оптимизации, независимых юридических рейтингов, персональных страниц в социальных сетях. Выделено, что в рамках каждого из каналов и инструментов продвижения особое внимание должно быть уделено нейтральности и этической корректности маркетинга. Результаты исследования окажутся полезны для юридических фирм, адвокатских коллегий и частнопрактикующих адвокатов, заинтересованных в продвижении своих услуг в условиях соблюдения профессиональных и этических стандартов.

**Ключевые слова:** маркетинг юридических и адвокатских услуг; социальные сети; личный бренд как инструмент продвижения; СМИ как канал продвижения юридических услуг.

The article attempts to distinguish the specific features and theoretical aspects of the promotion of legal and lawyer services in the media and social networks. The key differences between the promotion of legal services provided on a commercial basis and qualified legal assistance, which is non-commercial in nature and regulated by strict ethical norms, are considered. The main difficulties associated with the promotion of legal services are identified. The debatable nature of legal services promotion in modern realities is emphasized, indicating the relevance of the considered problems and its theoretical and practical value. Special attention is paid to the consideration of specific features of marketing activities of lawyers and bar associations in the promotion of their own services, which expresses the consistency of "cautious" and "dry" approach to promotion. The essence of promotion of lawyers' services in the media and social networks is limited by their informational and educational nature (in the context of published content), the need to gradually build business reputation, the formation of a trustworthy image and the use of SEO-optimization, independent legal ratings, personal pages in social networks. It is highlighted that within each of the promotion channels and tools, special attention should be paid to neutrality and ethical correctness of marketing. The results of the study will be useful to law firms, bar associations and private practicing attorneys interested in promoting their services in an environment of professional and ethical standards.

**Keywords:** marketing of legal and lawyer services; social networks; personal brand as a promotion tool; mass media as a channel of legal services promotion.

### Введение (Introduction)

Глобальная популяризация интернет-каналов маркетинговых коммуникаций и их всеобъемлющее влияние на теоретические и практические подходы к маркетинговой деятельности обуславливают растущий интерес к изучению специфических особенностей и сложившейся практики продвижения продуктов и услуг, отличающихся неоднородностью и комплексом характерных ограничений. Так, конкретизируя заявленное обстоятельство под вопросы и проблематику продвижения юридических услуг в средствах массовой информации и социальных сетях, заметим,

что в научной литературе до сих пор не проводилось обобщающих исследований, однозначно постулирующих контуры и границы возможностей в естественном продвижении правовых, юридических и адвокатских услуг в интернет-каналах коммуникации. Усугубляется данная проблематика тем, что в российском законодательстве реклама перечисленных услуг как таковая не запрещается; под особые ограничения она попадает в контексте влияния отдельных положений Кодекса профессиональной этики адвоката, принятого (в последней редакции) X Всероссийским съездом адвокатов 15 апреля

2021 года\*. Так, упомянутый кодекс четко обозначает ограничения, связанные с деятельностью адвокатов и адвокатских образований, размещение информации о которых, согласно статье 17, не может происходить в случаях, когда такая информация имеет оценочный характер, отражает отзывы со стороны клиентов адвоката, выражает критику в адрес других адвокатов, а также имеет двусмысленный или «обтекаемый» характер, т.е. вводит в заблуждение и склоняет в сторону формирования доверительных взаимоотношений. Очевидно, что представленные этические соображения в вопросах

\* Кодекс профессиональной этики адвоката. Принят X Всероссийским съездом адвокатов 15 апреля 2021 г. [Электронный ресурс] - Режим доступа <https://fpa.rf/documents/fpa-rf/documents-of-the-congress/the-code-of-professional-ethics-of-lawyer/> (Дата обращения: 20.11.2024).

продвижения адвокатских услуг связаны на «особом» статусе адвоката, который, в том числе при объединении в виде коллегии адвокатов (и т. п.), занимается оказанием квалифицированной юридической помощи и не реализует её в целях получения прибыли (поскольку адвокатская деятельность, согласно российскому законодательству, не является предпринимательской\*\*). Актуальность с учетом заявленного приобретает определение ограничений между понятиями правовых услуг, юридических услуг, а также квалифицированной юридической помощи (адвокатских услуг) с выявлением наиболее оптимальных стратегий и способов их законного и этически верного продвижения с использованием современных каналов коммуникации — СМИ и социальных сетей.

*Цель исследования* — обобщить и разграничить особенности продвижения юридических и адвокатских услуг в СМИ и социальных сетях.

### Материалы и методы (Materials and Methods)

Материалами к исследованию выступили научные статьи ученых, посвященные вопросам продвижения правовых и юридических услуг, информирования граждан о адвокатских услугах и адвокатской деятельности, а также раскрывающие современные тенденции в области развития маркетинга, представляющие интерес в контексте продвижения юридических услуг. Применялись методы теоретического анализа научной литературы по теме исследования, библиографического описания, формально-логического анализа, синтеза, обобщения, сопоставления, дедукции и индукции.

### Результаты (Results)

Дискуссионная природа понятийного аппарата, лежащего в основе маркетинга юридических услуг, становится первичным фактором-обоснованием сложностей их продвижения в современных условиях. Так, как верно выделяется в работе Р. Р. Ленковской, в российском законодательстве правовые и юридические услуги

как таковые не разграничиваются, а их определение в целом сохраняет «открытый» характер, поскольку каждый автор вносит собственные ограничения и идеи по определению правовых и юридических услуг. Автор предлагает понимать под правовыми услугами именно услуги консультационного характера, результатом которых не становится осуществление юридически значимых действий; юридические услуги, по мнению автора, напротив, связываются с юридически значимыми действиями. Помимо данных определений, в работе также упоминается понятие квалифицированной юридической помощи, которая выделяется в ФЗ №63 с привязкой к адвокатской деятельности и её осуществлению [1]. Аналогичные доводы приводятся и Ю. А. Гartiной и В. В. Ермошиной, которые считают, что имеет место также и четвертая дефиниция — правовая помощь, которая также не регулируется законодательно. Отмечается, что и юридические услуги, и правовая помощь на практике в равной степени связываются с предоставлением платных (коммерческих) услуг, т.е. потенциально могут быть объектом предпринимательской активности и иметь экономическую природу [2].

Отметим, что наиболее обширным и востребованным в контексте истинного маркетинга и идей продвижения стоит считать именно определение юридических услуг, которые объединяют под своим началом как общие консультации, сопровождение, оказание помощи, так и юридически значимые действия — все они предоставляются специализированными на оказании юридических услуг компаниями или юридическим бизнесом. Стоит отметить, что юридические услуги не отождествляются с адвокатскими, поскольку последние — это квалифицированная некоммерческая юридическая помощь, не имеющая своей целью извлечение прибыли, как подобное происходит в случае юридических услуг бизнеса.

Заводя рассуждения о маркетинге юридических услуг, отметим, что таковые фактически не ограничиваются в продвижении, за исключением

базовых положений и требований, содержащихся в законодательстве о рекламе, которые распространяются на любую рекламу без исключений. По мнению О. С. Жиделевой и Н. А. Беляева, в современных условиях продвижение юридических услуг происходит через использование комплекса инструментов физической и интернет-рекламы. Физическая — размещение баннеров, листовок, вывески, реклама в газетах, участие в отраслевых мероприятиях и т. п.; интернет-реклама — контекстная, поисковое продвижение, создание веб-сайта, а также использование социальных сетей и ведение блогов [3]. Таким образом, речь может идти о развитии аналогичных любому другому бизнесу практик осуществления маркетинговой активности и построения коммуникаций в целях продвижения. Очевидно, что ведущую роль среди таких инструментов занимают СМИ, собственные веб-сайты юридического бизнеса, а также социальные сети.

Работа в них, вместе с тем, должна быть нацелена на создание определенного имиджа. Как пишет В. Ю. Самочкин, многие малые юридические фирмы сталкиваются с проблемами поиска клиентов, отсутствия доверия на фоне существующих более крупных и зарекомендовавших себя временем структур, что формирует вызовы снижения рентабельности, неэффективности работы, и т. п. Автор считает, что юридическим коммерческим компаниям необходимо планировать собственный маркетинг в трех плоскостях: стратегия, тактика и оперативное реагирование (экспертиза) [4]. Учитывая заявленное, маркетинг юридических услуг связывается с характерными целевыми ориентирами, среди которых можно выделить:

- ♦ повышение узнаваемости, выраженное в показах рекламы, продвижении информации об услугах и т. д., конечным результатом чего, как предполагается, выступит реализация услуг, проведение консультаций, юридическое сопровождение, регистрация и работа с входящими обращениями и т. п.;

\*\* Федеральный закон от 31.05.2002 N 63-ФЗ (ред. от 22.04.2024) «Об адвокатской деятельности и адвокатуре в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 20.10.2024) [Электронный ресурс] - Режим доступа [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_36945/0b2d60ef25452c1d11b319f078сеса5е0359b555/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_36945/0b2d60ef25452c1d11b319f078сеса5е0359b555/) (Дата обращения: 21.11.2024).



- ♦ работа в области репутации — раскрытие кейсов из юридической практики, работа с законодательством, бесплатные открытые консультации, проведение вебинаров и т. п., что обеспечивает раскрытие юридической фирмы как команды профессионалов и естественным образом привлекает клиентов;
- ♦ реализация директ-маркетинга с проведением работы с конкретными клиентами и организацией рассылок.

В другом исследовании В. Ю. Самочкин в соавторстве с И. П. Белковой выделяют, что наиболее эффективным при продвижении юридических услуг становится построение маркетинга через целевые рекламные кампании (во главу которых ставится конкретная цель и в соответствии с ней планируются все усилия в области маркетинга), задействование как личных (персональных), так и масс-коммуникаций, направленных на распространение информации и взаимодействие, а также применение инновационных методов сбора заявок и построения обратной связи через веб-сайты и автоматизированные формы [5]. На наш взгляд, наиболее жизнеспособным и более массовым становится построение продвижения через каналы интернет-коммуникации, в чем основными инструментами выступают СМИ и социальные сети, предоставляющие возможность выхода на необходимую целевую аудиторию за достаточно короткие временные промежутки.

Так, в контексте организации работы в социальных сетях, продуктивными видятся идеи, отраженные в работе И. В. Игнатьевой и И. И. Зедгенизовой, которыми маркетинг в социальных сетях связывается с возможностями быстрого и достаточно масштабного продвижения, основанного на задействовании функциональных преимуществ построения маркетинговой активности в социальных сетях [6]. Продвижение юридических услуг в социальных сетях связывается с традиционными функциями такого продвижения и предполагает:

- ♦ создание персональной страницы юридической компании или её представителя в социальной сети (и, впоследствии, проведение работы в рамках нее);

- ♦ выкладку на страницу в социальной сети определенной информации — ссылок на внешние ресурсы, организационно-правовых форм, логотипа и т. п. брендовой информации;
- ♦ размещение на странице в социальной сети контента, т.е. организация контент-маркетинга и использование публикаций в качестве инструмента продвижения.

Публикации в социальных сетях — инструмент размещения в свободной и удобной для компании форме необходимой информации; как правило, публикации становятся способом демонстрации активности профиля и актуальности юридических услуг, предлагаемых широкому потребителю на коммерческой основе. В связи с данным обстоятельством, контент-маркетинг юридических услуг может быть разделен на несколько видовых ответвлений, описанных в исследовании И. Н. Ситниковой: текстовая информация — посты, статьи, инструкции, кейсы, полезные материалы, связанные с юридическими услугами; визуальная информация — видеоролики, записи вебинаров, презентации и т. п. данные о юридических услугах и деятельности компании; аудиальные материалы, как правило, представленные подкастами [7].

Здесь важно отметить, что контент может преследовать рекламные цели, связанные с повышением охвата и обеспечением узнаваемости, заказом услуг через формы обратной связи, с публикацией отзывов, особенностей работы компании, с включением переходов на прайс-листы и т. п. Тем не менее, стоит признать, что ведущим и более органичным становится образовательный контент, когда задействуется не агрессивная реклама, а полезные материалы, что соотносится со спецификой маркетинга партнерских отношений и предполагает взаимовыгодное сотрудничество юридической фирмы со своими клиентами. Интересным видится инструмент коротких видеороликов как средства быстрого продвижения юридических услуг в конкретной нише, что позволит привлекать потребителей обращаться в юридическую компанию по схожим проблемам, а также вопросам, соответствующим специфике описанных в видеороли-

ках ситуаций. Причем продвижение в СМИ может происходить не только через собственный аккаунт, но и с использованием сторонних страниц (инфлюенс-маркетинг), у чего выделяются характерные преимущества и риски [8]. На долгосрочную перспективу ведение собственной страницы в социальной сети более благоприятствующее, поскольку продвижение через собственные страницы более естественно, органично, связывается с накоплением лояльной аудитории, свободой действий, а также не обременяет компанию возможными репутационными потерями в дальнейшем (к тому же, ведение личной страницы не может приравниваться к прямой рекламе, что в ряде случаев положительно влияет на имидж и репутацию юридического бизнеса).

Несколько иной характер продвижения юридических услуг проявляется с использованием СМИ. Как правило, публикации в СМИ предназначаются для повышения репутации, выхода на определенные сегменты аудитории — читателей СМИ, а также размещения эксклюзивных материалов для читателей [9]. Однако результаты такого продвижения через СМИ в целом аналогичны продвижению через социальные сети, в чем связываются как с прямой рекламой, так и косвенным продвижением.

Конкретизируя все вышеизложенное под специфические особенности продвижения адвокатских услуг, заметим, что таковые сопряжены с рядом законодательных и профессионально-этических ограничений. Подобное исходит из положений законодательства о рекламе, в рамках которого реклама отождествляется с предпринимательской деятельностью, привлечением внимания, продвижением на рынке. Некоммерческий характер адвокатских услуг делает их рекламу фактически невозможной, т.к. понятие рекламы не применимо в рамках профессиональной адвокатской юридической помощи. Вместе с тем, информация об адвокате и его деятельности может размещаться в открытом доступе в тех случаях, если не преследует целей рекламного характера [10]. Аналогичные выводы делает и А. Г. Селиванова, которая замечает, что реклама

адвокатских услуг и адвокатской деятельности не является запрещенной законодательно, однако не соответствует этическому кодексу адвоката; в связи с данным обстоятельством имеет место осторожное продвижение, исключая агрессивную рекламу, навязывание, а также не соответствующее выделенным в кодексе ограничениям на рекламу и продвижение. Продуктивным автор считает продвижение адвокатских услуг через *SEO*-алгоритмы, составление независимых юридических рейтингов, а также инструменты социальных сетей [11]. Схожие доводы представляются и Е. А. Селезневой, которая выделяет ряд направлений эффективного маркетинга адвокатских услуг, каждое из которых позволяет достигать искомых целей продвижения и соответствует этическим принципам адвокатской деятельности: работа с населением, развитие инструментов веб-сайтов, поисковая оптимизация и продвижение, профессиональные связи [12].

### Обсуждение (Discussion)

Конкретизируя специфические особенности продвижения юридических услуг в СМИ и социальных сетях, отметим, что фактически строгая специфика их продвижения и ограничения, связанные с ним, проявляются только при рассмотрении продвижения адвокатских услуг, поскольку таковые являются некоммерческими и не могут рекламироваться в силу имеющихся этических соображений. Поэтому специфические особенности продвижения адвокатских услуг сводятся к следующему:

Во-первых, обязательное строгое соответствие законодательству и этическим нормам адвокатской деятельности, что предполагает исключение оценочных суждений, публикацию отзывов клиентов, критики в отношении других адвокатов, а также исключение двусмысленности в осуществляемых коммуникациях.

Во-вторых, исключительно информационно-просветительский характер организуемой работы в области продвижения, что предполагает отказ от агрессивной рекламы, исключение прямых коммерческих призывов или косвенных побуждений к ним; фокус отводится в сторону

размещения полезных образовательных материалов, которые не ставят своей целью рекламу, а становятся средством оказания помощи населению. Вместе с тем, подобные материалы — способ формирования имиджа адвоката, его продвижения как эксперта, просвещения целевой аудитории, демонстрации компетентности и профессионализма адвоката.

В-третьих, ориентация на репутацию и развитие личного бренда адвоката — доверительного образа адвоката или адвокатской коллегии как надежного, профессионального партнера, в целях чего привлекаются независимые инструменты развития репутации.

В-четвертых, необходимость взаимодействия современных каналов коммуникации при сохранении нейтральной тональности публикаций. В числе таких каналов преимущественно выделяются СМИ и социальные сети, информация в которых распространяется естественным образом, проводится контент-планирование, направленное на распространение полезной для населения или бизнеса информации по тем или иным вопросам, с последующим накоплением лояльной аудитории.

В-пятых, следование за развитием ценностей профессионального сообщества — оказание помощи, раскрытие социальной значимости и роли адвоката как защитника в правовом поле, что также рассматривается в контексте изготовления и осторожного распространения контента.

Отдельно стоит отметить, что в рамках продвижения посредством СМИ адвокат и его деятельность могут упоминаться лишь в нейтральном ключе — в контексте, например, составления независимых открытых рейтингов, огласки публичного дела (как инфоповода) или интервью по конкретным вопросам юридического характера (консультация, мнение эксперта и т. д.). Любые упоминания адвоката осуществляются строго с его согласия. Аналогичные требования сохраняются и для социальных сетей, в которых рекомендуется создавать страницу, которая будет служить местом размещения полезных материалов, в том числе с определенной периодичностью будет разме-

щаться контент экспертного характера, короткие видеоролики, определенные посты и т. п.

Учитывая представленные в обсуждении положения, заметим, что они во многом отражают специфику продвижения адвокатских услуг и служат базисом для последующей выработки стратегий маркетинга таких услуг, целеполагания и естественного продвижения, не ставящего своей целью рекламу, продажи или получение коммерческой выгоды. Обособленные особенности и разграничение маркетинга юридических и адвокатских услуг окажется полезным для малых коллегий адвокатов, а также частнопрактикующих адвокатов, заинтересованных в развитии личного бренда и сохранении репутации.

### Заключение (Conclusion)

Таким образом, продвижение юридических услуг и квалифицированной адвокатской юридической помощи в современных условиях развития маркетинговых коммуникаций в СМИ и социальных сетях характеризуется принципиальными различиями в разрезе содержательных, правовых и этических ограничений. Если для юридических услуг, предоставляемых на коммерческой основе, в целом применимы стандартные маркетинговые инструменты — реклама, продвижение через интернет-каналы, социальные сети, СМИ, контент-маркетинг, таргетинг и т. п. — то для адвокатских услуг такие подходы ограничены. Именно здесь проявляются характерные контуры, и удается разграничить специфику продвижения адвокатских услуг, поскольку кодекс профессиональной этики адвоката не позволяет использовать прямую рекламу, вводящие в заблуждение заявления, оценочные характеристики, упоминания о преимуществах перед другими адвокатами или размещение отзывов клиентов как инструменты продвижения адвокатских услуг. Такие сведения недопустимы к размещению среди информации об адвокате и его деятельности.

Итак, формируются особые условия продвижения адвокатских услуг, ориентированные на информационно-просветительский формат проводимой работы, формирование

репутации, развитие доверия и поддержание публичного имиджа и статуса адвоката как надежного эксперта, предоставляющего социально значимую и квалифицированную юридическую помощь. СМИ и социальные сети трансформируются в каналы донесения полезных и достоверных для адресата сведений, повышения узнаваемости адвоката, расширения «сухой» информации о нем (без нарушения этических и правовых норм). Адвокаты и адвокатские коллегии за счет ориентации на подобный формат продвижения собственных услуг постепенно выстраивают долгосрочные отношения с аудиторией, формируют позитивный образ и профессиональный бренд, кроме того, решают дополнительные социально значимые задачи.

#### ИСТОЧНИКИ (References)

1. *Ленковская, Р. Р.* Понятие и правовая природа правовых и юридических услуг / Р. Р. Ленковская // Пробелы в российском законодательстве. — 2015. — № 4. — С. 36–38. — EDN UZFDDD.
2. *Гартина, Ю. А.* Особенности правового регулирования оказания юридических услуг адвокатами / Ю. А. Гартина, В. В. Ермошина // Наука. Общество. Государство. — 2020. — Т. 8, № 3(31). — С. 161–168. — DOI 10.21685/2307-9525-2020-8-3-19. — EDN ZLLWOU.
3. *Жиделева, О. С.* Маркетинг юридических услуг / О. С. Жиделева, Н. А. Беляев // Проблемы науки. — 2018. — № 1(25). — С. 30–32. — EDN VTLBHN.
4. *Самочкин, В. Ю.* Сущность и методология анализа условий маркетинговой среды на отечественном рынке юридических услуг / В. Ю. Самочкин // Гуманизация образования. — 2012. — № 2. — С. 77–81. — EDN PARMAP.
5. *Самочкин, В. Ю.* Маркетинговые программы оптимизации потребительской активности на рынке юридических услуг / В. Ю. Самочкин, И. П. Беликова // Гуманизация образования. — 2013. — № 3. — С. 51–54. — EDN QCIOBD.
6. *Игнатьева, И. В.* Маркетинг социальных сетей как инструмент продвижения / И. В. Игнатьева, И. И. Зедгенизова // Инновации и инвестиции. — 2019. — № 7. — С. 125–129. — EDN UYFEBO.
7. *Ситникова, И. Н.* Контент-маркетинг как инструмент продвижения бизнеса / И. Н. Ситникова // Генезис экономических и социальных проблем субъектов рыночного хозяйства в России. — 2021. — № 14. — С. 57–60. — EDN UIBXTU.
8. *Писарева, Е. В.* Инфлюенс-маркетинг как инструмент эффективной коммуникации в цифровой среде / Е. В. Писарева // Beneficium. — 2023. — № 4(49). — С. 85–91. — DOI 10.34680/BENEFICIUM.2023.4(49).85-91. — EDN BYBJVA.
9. *Нурмагомедов, Д. А.* PR-деятельность в России: эволюция правового регулирования / Д. А. Нурмагомедов // Образование. Наука. Научные кадры. — 2024. — № 1. — С. 190–194. — DOI 10.24412/2073-3305-2024-1-190-194. — EDN KXTBCW.
10. *Абдулкаримов, И. Р.* К вопросу о допустимости рекламы адвокатской деятельности / И. Р. Абдулкаримов, А. А. Козловцева, Г. Г. Павлова // Вестник Уральского института экономики, управления и права. — 2019. — № 4(49). — С. 14–20. — EDN FUCNIN.
11. *Селиванова, А. Г.* Реклама адвокатской деятельности / А. Г. Селиванова // Закон и право. — 2023. — № 12. — С. 85–89. — DOI 10.24412/2073-3313-2023-12-85-89. — EDN TEYOMU.
12. *Селезнева, Е. А.* Теоретико-прикладные аспекты маркетингового управления в адвокатском бизнесе / Е. А. Селезнева // Адвокатская практика. — 2023. — № 3. — С. 13–17. — DOI 10.18572/1999-4826-2023-3-13-17. — EDN VXQHDV.

## QR-КОДЫ КАК ИНСТРУМЕНТ ИННОВАЦИОННЫХ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

QR codes as an instrument of innovative marketing communications



**Попова Татьяна Сергеевна,**

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

**Popova Tatiana Sergeevna,**

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor at Economics and Social and Humanitarian Disciplines Department, Volgodonsk Engineering Technical Institute the branch of National Research Nuclear University «MEPhI»; 73/94 Lenin Str., Volgodonsk, Russia

Tanya930@rambler.ru

<https://orcid.org/0000-0002-0554-2672>



**Кондрахин Антон Викторович,**

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

**Kondrakhin Anton Viktorovich,**

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

anton.kondrakhin@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0008-0748-1923>



**Новиков Кирилл Александрович,**

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

**Novikov Kirill Aleksandrovich,**

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

<https://orcid.org/0009-0007-6609-7238>

novikovk1992@mail.ru

Для современного бизнеса, функционирующего в крайне изменчивом цифровом мире очень важно добиваться эффективности реализуемых маркетинговых стратегий. Интенсивность использования мобильных технологий в качестве интерактивного маркетингового инструмента приводит к более простому и оперативному взаимодействию между бизнесом и его целевой аудиторией. Среди множества появившихся и набравших популярность за последние годы маркетинговых инструментов нередко можно встретить использование QR-кодов. На практике они легко интегрируются в маркетинговую деятельность организации, позволяя эффективнее работать с мобильной частью потребителей в режиме реального времени. Несмотря на все преимущества, такие как: преодоление разрыва между офлайн- и онлайн-каналами, оптимизацию и упрощение процесса отслеживания и измерения результатов маркетинговых кампаний, повышение вовлеченности потребителей, можно отметить, что QR-коды всё еще не получили широкого распространения в рекламных коммуникациях. В этой связи есть все основания полагать, что QR-коды вскоре будут применяться не только в качестве способа обязательной маркировки продукции, но и будут способствовать повышению конверсии вследствие того, что помогут привлечь покупателя, которого окружает множество привлекших его взгляду традиционных каналов маркетинговых коммуникаций. Цель статьи – проиллюстрировать значение и преимущества QR-кодов при реализации стратегии цифрового маркетинга.

**Ключевые слова:** цифровой маркетинг; маркетинговые коммуникации; QR-коды; конверсия; онлайн-канал взаимодействия; лояльность.

For modern businesses operating in a highly volatile digital world, it is very important to achieve efficiency in the marketing strategies implemented. The intensity of using mobile technologies as an interactive marketing tool leads to a simpler and faster interaction between a business and its target audience. Among many marketing tools that have appeared and gained popularity for the last years it is often possible to meet the use of QR codes. In practice they are easily integrated into the marketing activity of the organization, allowing to work more effectively with the mobile part of consumers in real time. In spite of all the advantages such as: bridging the gap between offline and online channels, optimization and simplification of the process of tracking and measuring the results of marketing campaigns, increase of consumers' involvement, it can be noted that QR codes are still not widely spread in advertising communications. In this connection there is every reason to believe that QR codes will be soon applied not only as a way of obligatory marking of production, but will also contribute to the increase of conversion due to the fact that they will help to attract a buyer, who is surrounded by a lot of traditional channels of marketing communications, which are boring to his eyes. The purpose of the article is to illustrate the importance and advantages of QR codes in the realization of the digital marketing strategy.

**Keywords:** digital marketing; marketing communications; QR codes; coveting; online interaction channel; loyalty.

## Введение (Introduction)

На сегодняшний день человека окружает огромный массив информации, которую он получает из разнообразных источников: радио, телевидения, печатных СМИ, социальных медиа. Причем последние — социальные сети, мессенджеры, электронные СМИ — давно взяли пальму первенства среди инструментов маркетингового воздействия, привлекающих внимание мобильной аудитории. Всю эту полученную информацию необходимо не просто генерировать, но и обрабатывать, что затрудняет и удлинняет процедуру потребительского выбора. Рядовой покупатель все меньше вникает в суть рекламного посыла, ища более легкие и доступные способы его обработки. При этом для бизнеса данная трансформация несет некую угрозу: рекламные бюджеты огромны, а конверсия может быть низка вследствие перегрузки информационного поля, сложившегося вокруг целевой аудитории. Компаниям важно донести до потребителя информацию о продукте, привлечь его внимание к бренду разными способами, но реалии таковы, что цифровые потребители в отличие от традиционных, имеют более высокий уровень потребительской уверенности, они стали более разборчивы и осведомлены за счет омниканальности ритейла (бесшовной интегрированной торговли через все доступные каналы сбыта).

В этой связи маркетологи постоянно ищут и находят новые действенные инструменты привлечения внимания пользователя. Одним из таких инструментов зарекомендовали себя QR-коды — двумерные сканируемые штрихкоды, состоящие из черных квадратов, расположенных на белом фоне (белое поле означает 0, черное поле — 1).

Такие комбинации «черного на белом» могут хранить разные зашифрованные данные: URL-адреса веб-сайтов, учетные данные, контактную информацию о товаре или фирме, ссылки на нужный профиль в социальных сетях, на конкретное приложение, рекламный контент, обычный текст или изображение, события календаря и многое другое. Можно сделать вывод, что эти универсальные,

на первый взгляд простые черные пиксели в белом квадрате, таят в себе колоссальный потенциал для бизнеса и его взаимодействия с контактной аудиторией.

## Материалы и методы (Materials and Methods)

В качестве основной группы методов при написании статьи использовался метод обобщения информации из имеющихся открытых источников, посвященных кюар-кодировке и ее применению в маркетинговой деятельности. Стоит отметить, что, несмотря на недостаточно распространенную практическую реализацию стратегии использования QR-кодификации в бизнесе, в теории данная тема изучается многими авторами.

Так, например вопросы управления цифровой трансформацией маркетинговой деятельности компаний рассмотрены в трудах О. В. Кондрашовой, И. М. Кублина, А. А. Воронова, П. В. Орлова [1]. В своих работах они изучают особенности и условия становления цифровой экономики и экспоненциального развития цифровых маркетинговых технологий, одной из которых можно считать QR-коды.

Статьи П. М. Раньковой посвящены изучению понятия QR-кода как информационного носителя, использованию данной технологии в качестве инструмента интерактивного маркетинга. Автор приводит доводы, объясняющие преимущества применения QR-кодов для повышения эффективности рекламных кампаний на рынке B2C и B2B [2].

Плехановская школа маркетинга и такие ее авторы, как И. И. Скоробогатых, Ж. Б. Мусатова [3], а также А. А. Леснова, Е. О. Барсукова [4], пишут об особенностях сегментации и моделях поведения цифровых потребителей. Авторы считают, что взяв во всеоружии преимущества технологии QR-кодов, можно разработать огромное количество проектов, предназначенных для упрощения жизни современного покупателя.

Подтверждение того факта, что QR-коды действительно эффективны, очень просты в использовании и создают высокую вовлеченность по-

ребителя, что очень важно для развития любого бренда, можно найти в работах В. В. Горской [5], Д. А. Коряковского, А. А. Арбузовой [6], А. А. Юровой, Т. М. Алясовой, К. Р. Зименковой [7] и других авторов.

Все авторы сходятся во мнении, что QR-коды для маркетинговых кампаний предоставляют достаточно широкий функционал, позволяющий осуществлять физический и цифровой маркетинг взаимодействия для любого типа бизнеса.

## Результаты и обсуждение (Results and Discussion)

Сейчас QR-коды можно встретить повсеместно, они стали набирать все большую популярность. С одной стороны они несколько похожи на штрих-коды, но только вместо вертикальных полос на них изображены маленькие квадратики. В эти казалось бы примитивные рисунки можно уместить огромное количество данных. Доступ к этим данным могут мгновенно получить все желающие, просто наведя камеру своего мобильного устройства и отсканировав QR-код. В мгновение получения зашифрованных сведений и кроется расшифровка названия рассматриваемого инструмента: QR — *Quick Response* — «быстрый отклик».

Первыми стали использовать кюар-кодировку японцы в автомобилестроении 80 лет назад. Компания *Denso Wave* нашла быстрый способ отслеживания выпускаемых автомобилей, а также деталей для них, после того как представители компании разработали специальный штрих-код, в котором были закодированы иероглифы, латинские буквы и цифры.

Обычный, привычный нам штрих-код, читается лишь слева направо и может хранить небольшой объем информации, а современный QR-код читается помимо этого еще и сверху вниз, поэтому в нем может быть заложена информация гораздо большего объема. В этой же связи QR-коды также называют «двумерным штрих-кодом».

Рассмотрим подробнее преимущества, которые несут в себе QR-коды (рис. 1).

#### Создание и оптимизация программ лояльности

- QR-коды могут использоваться для создания программ лояльности, позволяющих покупателям получать бонусы и скидки. Клиенты предъявляют его на кассе, открыв приложение магазина, чтобы получить скидку, накопить баллы или же рассчитаться ими за покупку.

#### Создание и использование электронных визитных карточек

- Политика экологизации постепенно приводит к отказу от выпуска и использования бумажных и пластиковых визиток. Гораздо эффективнее сгенерировать QR-код, который даст клиентам доступ ко всей необходимой информации о компании, ее продукции, контактных данных и т.д.

#### Возможность бесконтактной оплаты и переводов денежных средств

- С помощью QR-кода потребитель может рассчитаться за продукцию, даже если у него нет при себе банковской карты и наличных. Для этого клиенту достаточно лишь отсканировать QR-код на кассе, перейти в мобильный банк и оплатить свои покупки. Аналогично можно осуществить переводы денежных средств без комиссии через СБП.

#### Взаимодействие с клиентами

- Использование QR-кода упрощает коммуникацию между покупателем и продавцом. Перейдя по QR-коду, клиент может сам заполнить согласие на рассылку специальных предложений, получить информацию о продукте, прочитать или оставить отзывы, сделать заказ, задать интересующий вопрос и получить ответ.

#### Использование QR-кодов в рекламной кампании

- Использование QR-кодов позволяет не перегружать креатив текстом о товарах и специальных предложениях, привлекая внимание покупателей яркими изображениями и короткими слоганами. Заинтересованные зрители могут самостоятельно изучить всю необходимую информацию, перейдя по QR-коду на сайт производителя.

#### Сбор статистики и проведение аналитики

- Многие организации используют QR-коды для сбора статистики и аналитики, например, чтобы узнать, сколько клиентов сканировали код и как часто они это делали, как часто переходят по зашифрованным ссылкам и т.д. QR-коды помогают в проведении опросов клиентов и получении отзывов от них.

#### Мгновенный доступ к Интернету и продвижение в социальных сетях

- QR-коды Wi-Fi обеспечивают быстрый и удобный доступ к интернету для клиентов, улучшая их общее впечатление об организации. Помимо этого они позволяют легко хранить все профили компании в социальных сетях в одном коде, оптимизируя маркетинговые усилия и повышая имидж фирмы.

Рис. 1. Основное предназначение QR-кодов в маркетинговых кампаниях  
 Fig. 1. Main purpose of QR codes in marketing campaigns

Несмотря на большое количество преимуществ, использование QR-кодов пока еще сопряжено с некоторыми сложностями, большая часть из которых обусловлена техническими причинами. Так, не у всех потребителей (особенно старше среднего возраста) есть мобильные устройства, чей функционал предусматривает возможность считывания QR-кодов; помимо этого могут быть и проблемы с сетью (подключением к Интернету), что может ограничить охват и доступность. Кроме того, порой имеет место несовместимость с некоторыми устройствами, браузерами и «операционными системами», что приводит в свою очередь к возникновению проблем, ошибок и недейственности

(недостаточной эффективности) QR-кодов. Кроме этого QR-коды могут оказаться незаметными для взора для потребителя или недостаточно привлекательными для него, что опять же снижает вероятность, скорость сканирования и результативность данного инструмента маркетинговой коммуникации. Наконец, важны надежность и безопасность, ведь их уязвимость рождает угрозы для конфиденциальности личных данных пользователей, в случае их перехода на неизвестные или вредоносные сайты. Многие потребители в силу неизвестности результата бояться переходить по QR-кодам безымянных им компаний, что также снижает предполагаемый маркетинговый эффект.

Невзирая на перечисленные недостатки, можно с уверенностью полагать, что использование уникальных QR-кодов в цифровом маркетинге произвело революцию в способах взаимодействия с потребителями и дало компаниям возможность устанавливать контакты с целевой аудиторией новым, но уже успешным способом достаточно зарекомендовать себя.

В зависимости от посыла, закодированного в конкретном QR-коде, можно выделить следующие их разновидности [8] (рис. 2).

По той причине, что использование QR-кодов все еще можно считать не до конца освоенным в отечественном бизнесе, многие маркетологи

## Статический

- Постоянный код, который открывает одну и ту же неизменную ссылку. Обычно ведет на: сайт компании; страницу разовой промоакции или программы лояльности; email для связи с компанией; информационные тексты. Подходит для геолокаций или визиток

## Динамический

- Содержит короткую ссылку. Пользователь переходит на промежуточный ресурс, а затем - на целевую страницу. Такой код используют для меняющихся страниц, например, акций или временных предложений. Промежуточный адрес должен оставаться неизменным. код можно менять или дополнять информацией. Например, описание услуги, ссылка на оплату или меню кафе

## Микро

- Компактнее как в размерах, так и в объеме зашифрованной информации. Его чаще всего используют для этикеток, чеков и ценников, сведений о составе и происхождении продукции

Рис. 2. Виды QR-кодов  
Fig. 2. Types of QR codes

допускают ошибки, применяя на практике данный инструмент взаимодействия с потенциальным покупателем (пользователем).

1. Порой QR-коды печатают на движущихся объектах. Но в том случае, если код нарисован, к примеру, на майке курьера, его сумке или, к примеру, на городском транспорте, люди зачастую не успевают отсканировать его, или им попросту неудобно с этической точки зрения. Гораздо целесообразнее наносить кюар-коды на рекламные буклеты, остановки общественного транспорта, афиши, упаковку товаров и т.д.
2. Нередко QR-коды делают незаметными или нечитабельными. Для того, чтобы избежать такой ситуации можно и нужно при создании кодов использовать контрастные цвета, экспериментировать с формами и оформлением. Сейчас даже возможно делать QR-коды цветными или наносить на них логотипы и корпоративные элементы, чтобы поддержать единую идентичку компании
3. Встречаются фирмы, которые наносят кюар-код на глянцевые поверхности, что в свою очередь затрудняет их распознавание камерой мобильного устройства. Важно располагать код в таких местах, с которых можно без особых усилий считать информацию.
4. Распространенная ошибка — компании размещают на одной странице (да еще и в непосредственной близости друг к другу) больше од-

ного матричного кода, что приводит к ошибкам при их распознавании программой сканирования. В итоге может снизиться эффективность обоих кодов.

5. Порой компании отдают приоритет статическим QR-кодам, тогда как более оптимальным было бы использование динамических. Статические QR-коды нельзя редактировать после их создания, их невозможно отследить и их нельзя использовать для онлайн-ретаргетинга. Именно динамические коды могут предоставлять заинтересованной стороне статистику использования QR-кода, такую как количество его сканирований, географическое положение пользователей и тип используемых устройств. Все это может быть полезным для дальнейшей персонификации торгового предложения и корректировки маркетинговой стратегии в случае необходимости.
6. Иногда веб-сайт или страница, на которую ведет QR-код, не оптимизированы для просмотра с мобильного телефона или планшета. То есть в этом случае необходима оптимизация под мобильные устройства, поскольку большинство пользователей для сканирования QR-кодов будут использовать все же именно смартфоны.

В случае грамотного подхода к использованию кюар-кодов в ритейле и учете обозначенных выше рекомендаций, они помогут не только устранить необходимость в физическом контакте с целевой аудито-

рией, сокращая трудоемкость данного процесса, но и устранят разрыв между онлайн- и офлайн-каналами. Подобный бесшовный «офлайн-онлайн-онбординг» позволит увеличить число потребителей и повысить их приверженность и лояльность компании.

### Заключение (Conclusion)

Несмотря на то, что QR-коды, как было сказано ранее, используются в бизнесе без малого уже 80 лет, «кюар-ландшафт» значительно изменился за последнее время, особенно во время пандемии и после нее. По данным статистики 2023 года, 44,6% интернет-пользователей по всему миру в возрасте от 16 до 64 лет сканируют как минимум один QR-код каждый месяц. Примерно 4,88 млрд пользователей смартфонов — что составляет 60,42% населения мира — в 2024 году. Наиболее значимыми факторами развития QR-индустрии можно считать глобальное проникновение мобильных устройств, простоту и универсальность использования данной кодификации, технологические достижения в области QR-кодов, такие как интеграция дополненной реальности и высокотехнологичные усовершенствования безопасности.

Стоит помнить, что несмотря на множество программ и сервисов, предлагающих бесплатно сгенерировать QR-код для любого желающего, их применение в рекламных и маркетинговых кампаниях требует тщательного планирования и креативного

подхода. Но при правильном использовании юар-кодификация может значительно усилить эффект маркетинговых стратегий бизнес-субъекта. QR-коды не только облегчают доступ к информации и усиливают взаимодействие с брендом, но и открывают новые горизонты для инновационного подхода к взаимодействию с аудиторией. Такие коды эффективны в маркетинге, так как помогают увеличить вовлеченность, упростить сбор данных и анализировать поведение пользователей.

#### ИСТОЧНИКИ (References)

1. Трансформация маркетинга в цифровой среде / О. В. Кондрашова, И. М. Кублин, А. А. Воронов, П. В. Орлов // Практический маркетинг. — 2023. — № 8(314). — С. 22–27. — DOI 10.24412/2071-3762-2023-8314-22-27. — EDN HOUUEC.
2. Ранькова, П. М. Преимущества QR-кода как инструмента интерактивного маркетинга / П. М. Ранькова // Студенческий. — 2020. — № 5-1(91). — С. 55–57. — EDN YZZJOL.
3. Мусатова, Ж. Б. Цифровые потребители: особенности сегментации и модели потребительского поведения / Ж. Б. Мусатова, Б. В. Мусатов, И. И. Скоробогатых // Стратегия России: взгляд в завтрашний день: Сборник статей X Международной научной конференции «Абалкинские чтения», Москва, 26–27 апреля 2021 года. — Москва: Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, 2021. — С. 107–113. — EDN AXSIOH.
4. Леснова, А. А. QR-коды в эпоху мобильного маркетинга / А. А. Леснова, Е. О. Барсукова // XXXIII Международные Плехановские чтения: Сборник статей студентов, Москва, 08–10 июня 2020 года. Том 3. — Москва: Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, 2020. — С. 119–123. — EDN IJWUOT.
5. Горская, В. В. QR-код как эффективный инструмент диджитал-маркетинга / В. В. Горская // Информационные и инновационные технологии в науке и образовании: материалы V Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. К 65-летию Таганрогского института имени А.П. Чехова, Таганрог, 28–29 октября 2020 года. — Ростов-на-Дону: Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2021. — С. 591–592. — EDN YHOKLA.
6. Коряковский, Д. А. Использование QR-кода как инструмента маркетинга / Д. А. Коряковский, А. А. Арбузова // Молодые ученые - развитию Национальной технологической инициативы (ПОИСК). — 2022. — № 1. — С. 1009–1011. — EDN BBRMZP.
7. Юрова, А. А. Преимущества использования QR - кодов в маркетинге / А. А. Юрова, Т. М. Алясева, К. Р. Зименкова // ПРОРЫВНЫЕ НАУЧНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ: ПРОБЛЕМЫ, ПРЕДЕЛЫ и ВОЗМОЖНОСТИ: сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции, Киров, 09 января 2022 года. — Стерлитамак: Общество с ограниченной ответственностью «Агентство международных исследований», 2022. — С. 222–224. — EDN AEYPII.
8. Ботт, Н. С. QR-код как инструмент digital-маркетинга: сущность, виды, применение / Н. С. Ботт // Новое поколение: достижения и результаты молодых ученых в реализации научных исследований : Сборник научных трудов по результатам IX международной научно-практической конференции, Казань, 05 марта 2024 года. — Самара: Научный центр «LJournal», 2024. — С. 15–18. — DOI 10.18411/npdrmuvrni-03-2024-04. — EDN AUGFHQ.