

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

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



**Чернова Марина Александровна,**

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

**Chernova Marina Alexandrovna,**

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

marchernov@yandex.ru

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



**Викуллова Анастасия Сергеевна,**

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

**Vikulova Anastasia Sergeevna,**

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

vikulova.aa@mail.ru

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



**Дмитриева Вероника Сергеевна,**

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

**Dmitrieva Veronika Sergeevna,**

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

veronika.dmitrieva28@yandex.ru

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



**Салохина Юлия Сергеевна,**

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

**Salokhina Yulia Sergeevna,**

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

salohina.julia@mail.ru

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

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

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

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

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

## Введение (Introduction)

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

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

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

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

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

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

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

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

Для достижения поставленной цели были последовательно решены следующие задачи:

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

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

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

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

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

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

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

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

### Материалы и методы (Materials and Methods)

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

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

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

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

### Результаты (Results)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Таблица

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

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



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

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

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

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

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

### Заключение (Conclusion)

Проведенное исследование верифицировало исходную гипотезу о существовании на динамично развиваю-

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

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

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

### ИСТОЧНИКИ (References)

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

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