

СОДЕРЖАНИЕ

Д. Самчук, В. Егорова, А. Автайкин, Д. Мариенко Маркетинговые факторы развития детско-юношеского туризма в России	4
А. Набоких, Е. Бармина Маркетинговые инструменты обеспечения устойчивости промышленных кластеров региона (на примере Республики Карелия)	11
Р. Эль Хусейн, В. Бондаренко, В. Нога Эволюция территориального брендинга: от классических моделей к цифровым PR-коммуникациям в регионах России	17
Е. Вечкинзова, Е. Краснов, М. Недашковская Коалиционные B2B-программы лояльности в промышленности: кейсы и эффекты	22
О. Летягов, Т. Романишина Индекс цифровой резонансности (DRI) как инструмент оценки эффективности маркетинговых коммуникаций на виртуальных рынках	28
А. Романчук Методика оценки рыночного потенциала цифрового продукта через анализ поискового спроса	32
Е. Санамьян, Т. Муртузалиева, А. Цветкова, В. Никишкин Развитие обучающих ресурсов в цифровой среде для формирования профессиональных компетенций преподавателей высшей школы	37
И. Шамовнев, В. Гореликов Оценка эффективности использования нейросетевых технологий в управлении социальными медиа профессионального спортивного клуба	47
Д. Ямпольская, В. Семенек Проблемы и направления развития компаний — разработчиков мобильных приложений	54
Н. Лесных, А. Созинова, Е. Ильина, Ю. Доменко Когнитивные искажения как драйвер репутационного сдвига территории: кейс-стади вирусного тренда «Киото или Пенза?»	62
М. Понявина, А. Смирнова Трансформация образовательных программ вузов БРИКС в парадигме устойчивого развития	68
Н. Маргацкий Трансформация маркетинговых парадигм на рынке недвижимости	75
И. Титова, А. Питерова, Р. Питеров, Н. Шкиль Мировой рекламный рынок: анализ состояния и перспектив развития	80

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

Материалы для публикации
принимаются
только в электронном виде.
Перепечатка (в том числе
публикация в Интернете)
материалов только
с разрешения редакции.

FOUNDER AND PUBLISHER:
“Agency BCI Marketing” Ltd.

Tatyana Popova (chief editor)
Mikhail Kraevskiy

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

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

CONTENTS**D. Samchuk, V. Egorova, A. Avtaikin, D. Marienko**

Marketing Factors in the Development of Child and Youth Tourism in Russia 4

A. Nabokikh, E. Barmina

Marketing Tools for Ensuring the Sustainability of Industrial Clusters in the Region (Using the Example of the Republic of Karelia) 11

R. El Khusein, V. Bondarenko, V. Noga

The Evolution of Territorial Branding: From Classical Models to Digital PR Communications in Russian Regions 17

E. Vechkinzova, E. Krasnov, M. Nedashkovskaya

Coalition B2B Loyalty Programs in Industry: Case Studies and Effects 22

O. Letyagov, T. Romanishina

Digital Resonance Index (DRI) as a Tool for Evaluating the Effectiveness of Marketing Communications in Virtual Markets 28

A. Romanchuk

Methodology for Assessing the Market Potential of a Digital Product through Search Demand Analysis 32

E. Sanamyan, T. Murtuzalieva, A. Tsvetkova, V. Nikishkin

Development of Educational Resources in the Digital Environment for the Formation of Professional Competencies of Higher Education Teachers 37

I. Shamovnev, V. Gorelikov

Evaluation of the Effectiveness of Using Neural Network Technologies in Social Media Management of a Professional Sports Club 47

D. Yampolskaya, V. Semenek

Challenges and Development Directions for Mobile App Developers 54

N. Lesnykh, A. Sozinova, E. Ilina, Yu. Domenko

Cognitive Distortions as a Driver of Territory's Reputational Shift: A Case Study of the Viral Trend «Kyoto or Penza?» 62

M. Ponyavina, A. Smirnova

Transformation of BRICS Universities' Educational Programs in the Sustainable Development Paradigm 68

N. Margatsky

Transformation of Marketing Paradigms in the Real Estate Market 75

I. Titova, A. Piterova, R. Piterov, N. Shkil

The Global Advertising Market: Analysis of Current State and Development Prospects 80

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

Бондаренко Виктория Андреевна, д.э.н., профессор, профессор кафедры маркетинга, Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы; г. Москва, Россия;

Медведева Юлия Юрьевна, д.э.н., доцент, профессор кафедры менеджмента и бизнес технологий, Донской государственный технический университет; г. Ростов-на-Дону, Россия;

Созинова Анастасия Андреевна, д.э.н., профессор, профессор кафедры менеджмента и маркетинга, заместитель директора Института экономики и менеджмента по научной деятельности, Вятский государственный университет; г. Киров, Россия.

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

Барыкин Сергей Евгеньевич, д.э.н., профессор, профессор Высшей школы сервиса и торговли, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого; г. Санкт-Петербург, Россия;

Герасименко Ольга Александровна, д.э.н., доцент, заведующий кафедрой менеджмента и маркетинга, Белгородский государственный национальный исследовательский университет; г. Белгород, Россия;

Ксенофонтова Татьяна Юрьевна, д.э.н., профессор, профессор кафедры государственного и муниципального управления, Ленинградский государственный университет им. А.С. Пушкина; г. Санкт-Петербург, Россия;

Кубасова Татьяна Иннокентьевна, д.э.н., доцент, профессор кафедры менеджмента и сервиса, Байкальский государственный университет; г. Иркутск, Россия;

Кублин Игорь Михайлович, д.э.н., профессор, профессор кафедры экономики и маркетинга, Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю.А.; г. Саратов, Россия;

Куликова Елена Сергеевна, д.э.н., доцент, профессор кафедры государственного и муниципального управления, Уральский государственный экономический университет; г. Екатеринбург, Россия;

Никишкин Валерий Викторович, д.э.н., профессор, профессор кафедры маркетинга, Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, руководитель научного совета Гильдии Маркетологов; г. Москва, Россия;

Панасенко Светлана Викторовна, д.э.н., доцент, профессор кафедры рекламы, связей с общественностью и дизайна, Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова; г. Москва, Россия;

Рамазанов Ибрагим Агаевич, д.э.н., доцент, профессор кафедры маркетинга и бренд-менеджмента Института отраслевого менеджмента, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации; г. Москва, Россия;

Романова Ирина Матвеевна, д.э.н., профессор, профессор департамента маркетинга и развития рынков, Дальневосточный федеральный университет, Почетный работник высшего профессионального образования Российской Федерации; г. Владивосток, Россия;

Савельева Надежда Константиновна, д.э.н., профессор, профессор кафедры менеджмента и маркетинга, директор Института экономики и менеджмента, Вятский государственный университет; г. Киров, Россия;

Терентьева Татьяна Валерьевна, д.э.н., профессор, ректор, Владивостокский государственный университет, Почетный работник высшего профессионального образования Российской Федерации; г. Владивосток, Россия;

Цуверкалова Ольга Феликсовна, к.э.н., доцент, доцент кафедры информационных и управляющих систем, Волгодонский инженерно-технический институт - филиал Национального исследовательского ядерного университета «МИФИ»; г. Волгодонск, Россия;

Шевченко Дмитрий Анатольевич, д.э.н., профессор, сертифицированный эксперт Гильдии маркетологов и Московской торгово-промышленной палаты, эксперт рекламы Ассоциации Коммуникационных Агентств России; г. Москва, Россия;

Шляхова Светлана Сергеевна, д.ф.н., профессор, заведующий кафедрой иностранных языков и связей с общественностью, Пермский национальный исследовательский политехнический университет; г. Пермь, Россия.

EDITORIAL COUNCIL

Bondarenko Victoria Andreevna, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Marketing, Patrice Lumumba Russian University of Friendship of Peoples; Moscow, Russia;

Medvedeva Yulia Yurievna, Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Management and Business Technologies, Don State Technical University; Rostov-on-Don, Russia;

Sozinova Anastasia Andreevna, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management and Marketing, Deputy Director of the Institute of Economics and Management for Research Activities, Vyatka State University; Kirov, Russia.

EDITORIAL BOARD

Barykin Sergey Evgenievich, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Higher School of Service and Trade, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University; St. Petersburg, Russia;

Gerasimenko Olga Aleksandrovna, Doctor of Economics, Associate Professor, Head of the Department of Management and Marketing, Belgorod State National Research University; Belgorod, Russia;

Ksenofontova Tatyana Yurievna, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of State and Municipal Administration, Leningrad State University named after A.S. Pushkin; St. Petersburg, Russia;

Kubasova Tatyana Innokentievna, Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Management and Service, Baikal State University; Irkutsk, Russia;

Kublin Igor Mikhailovich, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economics and Marketing, Saratov State Technical University named after Yuri Gagarin, Saratov, Russia;

Kulikova Elena Sergeevna, Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of State and Municipal Administration, Ural State University of Economics; Yekaterinburg, Russia;

Nikishkin Valery Viktorovich, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Marketing, Plekhanov Russian University of Economics, Head of the Scientific Council of the Marketing Guild; Moscow, Russia;

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

Ramazanov Ibragim Agaevich, Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Marketing and Brand Management at the Institute of Sectoral Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration; Moscow, Russia;

Romanova Irina Matveevna, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Marketing and Market Development, Far Eastern Federal University, Honorary Worker of Higher Professional Education of the Russian Federation; Vladivostok, Russia;

Savelyeva Nadezhda Konstantinovna, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management and Marketing, Director of the Institute of Economics and Management, Vyatka State University; Kirov, Russia;

Terentyeva Tatyana Valerievna, Doctor of Economics, Professor, Rector, Vladivostok State University, Honorary Worker of Higher Professional Education of the Russian Federation; Vladivostok, Russia;

Tsuverkalova Olga Feliksovna, PhD, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Information and Control Systems, Volgodonsk Engineering and Technical Institute - Branch of the National Research Nuclear University «MEPHI»; Volgodonsk, Russia;

Shevchenko Dmitry Anatolyevich, PhD, Professor, Certified Expert of the Marketing Guild and the Moscow Chamber of Commerce and Industry, Advertising Expert of the Association of Communication Agencies of Russia; Moscow, Russia;

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

МАРКЕТИНГОВЫЕ ФАКТОРЫ РАЗВИТИЯ ДЕТСКО-ЮНОШЕСКОГО ТУРИЗМА В РОССИИ

Marketing Factors in the Development of Child and Youth Tourism in Russia



Самчук Даниил Сергеевич,

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

Samchuk Daniil Sergeevich,

Student, Financial University under the Government of the Russian Federation; 49 Leningradsky Prospekt, Moscow, Russia

234061@edu.fa.ru

<https://orcid.org/0009-0007-7751-2476>



Егорова Вера Сергеевна,

студентка, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации; г. Москва, Россия, Ленинградский проспект, 49

Egorova Vera Sergeevna,

Student, Financial University under the Government of the Russian Federation; 49 Leningradsky Prospekt, Moscow, Russia

239825@edu.fa.ru

<https://orcid.org/0009-0003-0976-4525>



Автайкин Алексей Станиславович,

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

Avtaikin Aleksey Stanislavovich,

Student, Financial University under the Government of the Russian Federation; 49 Leningradsky Prospekt, Moscow, Russia

220960@edu.fa.ru

<https://orcid.org/0009-0006-9696-5078>



Мариенко Дарья Павловна,

ассистент кафедры туризма и гостиничного бизнеса, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации; г. Москва, Россия, Ленинградский проспект, 49

Marienko Darya Pavlovna,

Assistant, Department of Tourism and Hospitality Business, Financial University under the Government of the Russian Federation; 49 Leningradsky Prospekt, Moscow, Russia

dpmarienko@fa.ru

<https://orcid.org/0009-0002-6087-8934>

Цель исследования – выявить маркетинговые факторы, определяющие развитие детско-юношеского туризма в России. В статье детско-юношеский туризм рассматривается как самостоятельный сегмент внутреннего туристского рынка. Методологическую основу составили анализ научной литературы по туристскому, территориальному и цифровому маркетингу, сравнительный анализ официальных статистических данных и вторичный анализ социологических исследований родительских оценок. Установлено, что развитие сегмента сдерживается разрывом между растущим спросом семей с детьми и качеством рыночного предложения, включая параметры безопасности, инфраструктуры, доступности и коммуникаций. Научная новизна исследования заключается в интерпретации детско-юношеского туризма в категориях маркетинга услуг и клиентского опыта. В результате обоснованы приоритетные направления маркетинговой политики: сегментация, позиционирование, цифровое продвижение, снижение барьеров выбора и управление лояльностью.

Ключевые слова: детско-юношеский туризм; туристский маркетинг; внутренний туризм; спрос; сегментация; позиционирование; продвижение; лояльность; региональное развитие; семейный отдых.

The purpose of the study is to identify the marketing factors that determine the development of children's and youth tourism in Russia. In this article, children's and youth tourism is considered as an independent segment of the domestic tourism market. The study is based on a review of scientific literature on tourism, territorial, and digital marketing, a comparative analysis of official statistical data, and a secondary analysis of sociological studies on parental assessments. The study reveals that the development of this segment is hindered by the gap between the growing demand from families with children and the quality of the market offer, including safety, infrastructure, accessibility, and communication. The scientific novelty of the study lies in the interpretation of children's and youth tourism in the categories of service marketing and customer experience. As a result, the priority areas of marketing policy have been substantiated: segmentation, positioning, digital promotion, reducing barriers to choice, and managing loyalty.

Keywords: children's and youth tourism; tourism marketing; domestic tourism; demand; segmentation; positioning; promotion; loyalty; regional development; family vacations.

Введение (Introduction)

Детско-юношеский туризм в современной России следует рассматривать как самостоятельный сегмент внутреннего туристского рынка, для которого характерны особая структура спроса, специфическая модель принятия решения, выраженная зависимость от репутаци-

онных факторов и высокая чувствительность потребителей к качеству обслуживания. Масштаб данного сегмента подтверждается актуальными статистическими данными: в 2025 году в России функционировали 40 198 организаций отдыха для детей и их оздоровления, в которых отдохнули 5,689 млн детей, включая

71 тыс. детей-инвалидов*; при этом в течение того же года туристы стали на 30% чаще путешествовать с детьми**. Эти показатели свидетельствуют, с одной стороны, о высокой емкости семейно-детского сегмента, а с другой — о его возрастающей значимости для внутреннего туризма, региональной экономики и рынка организованного отдыха. Однако рост емкости сегмента сам по себе не означает повышения его маркетинговой эффективности: наличие инфраструктуры и количественное расширение предложения еще не гарантируют соответствия туристского продукта ожиданиям целевой аудитории.

В научной литературе отдельные аспекты данной проблематики исследованы достаточно подробно. Работы по потребительскому поведению в туризме показывают, что выбор туристского продукта определяется сочетанием мотивов, воспринимаемого качества, цены, значимости передаваемой информации и уровня доверия к поставщику услуги [1]. Исследования территориального маркетинга доказывают, что регион выступает не только пространством размещения туристской инфраструктуры, но и носителем комплексного продукта, требующего сегментации аудитории, позиционирования и системного продвижения [2]. Публикации по цифровому маркетингу в туризме подчеркивают возрастающую роль цифровых коммуникаций, включая сайты, социальные сети, содержательное наполнение интернет-ресурсов, отзывы, таргетированную рекламу и мессенджеры в формировании спроса и снижении неопределенности на этапе выбора [3]. В то же время в исследованиях, посвященных детскому, семейному и льготному отдыху, преобладает либо социально-педагогический, либо организационно-правовой подход, тогда как маркетинговая интерпретация детско-юношеского туризма как продукта, конкурирующего за внимание и доверие родительской аудитории, разработана недостаточно.

Эмпирические данные подтверждают наличие существенных рыночных дисбалансов внутри сегмента. По результатам исследований родительских оценок, удовлетворенность качеством питания в организациях отдыха и оздоровления детей составляет 51,6%, качеством медицинского обслуживания — 46,7%, материально-технической базой — 42,9%, а высокий уровень обеспечения безопасности фиксируется только у 36,2% респондентов [4]. Для льготных категорий семей ситуация осложняется дополнительными барьерами: только 43,7% таких семей получили полностью бесплатный отдых ребенка, 34% считают стоимость отдыха завышенной, а основными трудностями выступают избыточный документооборот, значительные временные затраты на оформление и недостаточная информированность о возможностях отдыха [5]. Следовательно, ограничения роста сегмента связаны не только с параметрами предложения как такового, но и с качеством туристского продукта, уровнем его доступности, эффективностью коммуникации с целевой аудиторией и величиной издержек,

сопровождающих выбор и оформление услуги. Иначе говоря, рынок сталкивается с разрывом между растущим спросом и недостаточно адаптированным ценностным предложением.

Научная проблема исследования состоит в том, что при высоком потенциале детско-юношеского туризма в России сохраняется недостаточная маркетинговая проработанность туристских продуктов, ориентированных на детей, подростков и семьи. Региональные предложения различаются по качеству, доступности, позиционированию и уровню информационной представленности в цифровой среде, что ограничивает их конкурентоспособность и сдерживает формирование устойчивой лояльности. Цель исследования заключается в выявлении и систематизации маркетинговых факторов, определяющих развитие детско-юношеского туризма в России. Для достижения цели поставлены следующие задачи: проанализировать теоретические подходы к маркетингу туристских и территориальных продуктов; определить специфику спроса на детско-юношеский и семейный туристский продукт; выявить факторы, влияющие на потребительский выбор и восприятие качества отдыха; охарактеризовать роль цифровых коммуникаций и территориального позиционирования; обосновать практически применимые направления совершенствования маркетинговой политики в сфере детско-юношеского туризма.

Исследовательский вопрос статьи сформулирован следующим образом: какие маркетинговые факторы в наибольшей степени связаны с развитием детско-юношеского туризма в России и как они проявляются через показатели спроса, воспринимаемого качества, доступности, цифровой коммуникации и повторного выбора? В качестве рабочего предположения принято, что ограничения развития сегмента обусловлены не только масштабом предложения, но и недостаточной согласованностью продукта, цены, процесса получения услуги, продвижения и репутационного сопровождения с ожиданиями семейной аудитории.

Материалы и методы (Materials and Methods)

Материалами исследования послужили научные публикации 2022–2025 гг., посвященные туристскому, территориальному и цифровому маркетингу, а также работы по вопросам детского, семейного и льготного отдыха. В эмпирическую базу включены официальные данные федеральных органов исполнительной власти за 2025 год и результаты вторичного анализа всероссийских социологических исследований родительских оценок, опубликованных в 2024 году.

Критерием отбора научных источников являлось наличие теоретических положений и эмпирических данных, позволяющих оценить структуру спроса на детско-юношеский туристский продукт, воспринимаемое качество услуги, барьеры потребительского выбора, доступность предложения и особенности маркетинговых коммуникаций. В исследование не включались публикации,

* В 2025 году в детских лагерях в России отдохнули 5,7 млн детей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.pnp.ru/social/v-2025-godu-v-detskikh-lageryakh-v-rossii-otdokhnuli-57-mln-detey.html> (дата обращения: 06.04.2026).

** Туристы стали на 30% чаще путешествовать с детьми в 2025 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.economy.gov.ru/material/news/turisty_stali_na_30_chashche_puteshestvovat_s_detmi_v_2025_godu.html (дата обращения: 06.04.2026).

не содержащие аналитических выводов по вопросам потребительского поведения, продвижения туристских продуктов и территориального позиционирования.

В работе использованы методы контент-анализа научной литературы и документов, сравнительного анализа, аналитической группировки и интерпретации статистических и социологических данных. Контент-анализ применялся к публикациям и аналитическим материалам, раскрывающим спрос, качество туристской услуги, доступность отдыха, цифровые коммуникации и территориальное позиционирование. Единицами анализа выступали смысловые фрагменты, связанные с факторами потребительского выбора, барьерами получения услуги, элементами ценностного предложения и инструментами продвижения.

Критериями категоризации стали качество и безопасность продукта, ценовая и административная доступность, информационная представленность, цифровые каналы коммуникации, территориальное позиционирование, а также возможность повторного выбора и формирования лояльности. Сравнительный анализ использовался для раздельного сопоставления объективных рыночных показателей и субъективных родительских оценок. Аналитическая группировка позволила распределить выявленные факторы по маркетинговым блокам: продукт, цена, процесс получения услуги, продвижение, материальная среда и безопасность.

Результаты и обсуждение (Results and Discussion)

Детско-юношеский туризм в России в 2025 году представлял собой масштабный и структурно значимый сегмент внутреннего туристского рынка.

Количественные параметры и маркетинговый профиль сегмента

Официальные данные, приведенные во введении, а также материалы Минпросвещения России о плановых параметрах летней кампании 2025 года^{3*} и промежуточных итогах организованного детского отдыха в июне

2025 года^{4*} показывают одновременное наличие двух процессов: сохранение крупного масштаба системы организованного детского отдыха и расширение семейно-детского туристского спроса. Поэтому далее количественные показатели используются не как самостоятельное доказательство развития рынка, а как фон для оценки его маркетингового профиля: качества предложения, доступности, доверия и коммуникации с родительской аудиторией.

Вместе с тем количественный рост не тождествен повышению маркетинговой результативности сегмента. Для устойчивого развития детско-юношеского туризма значимы не только масштаб предложения и охват аудитории, но и качество ценностного предложения, уровень доверия к организатору, экономическая доступность, простота оформления, прозрачность условий, а также развитость коммуникационной инфраструктуры. Следовательно, рынок следует оценивать не только по числу лагерей и участников, но и по показателям воспринимаемого качества, доступности, конверсии спроса и вероятности повторного выбора.

Специфика данного сегмента заключается в том, что субъект принятия решения и непосредственный потребитель услуги не совпадают: ребенок выступает пользователем туристского продукта, тогда как родитель или иной законный представитель оценивает безопасность, качество обслуживания, организационную надежность и стоимость отдыха. Чтобы не смешивать разнородные показатели в одной аналитической плоскости, в *таблице 1* они разделены на два блока: объективные параметры масштаба рынка и субъективные родительские оценки качества и доступности. Такое разделение позволяет сопоставить емкость сегмента с характеристиками продукта, которые формируют доверие, воспринимаемое качество и вероятность повторного выбора.

Разделение показателей в таблице 1 показывает, что высокий масштаб рынка не снимает проблемы воспринимаемого качества. Объективные показатели характеризуют емкость сегмента, тогда как родительские

Таблица 1

*Количественные параметры и родительские оценки рынка детско-юношеского туризма в России**
Table 1. Quantitative parameters and parental assessments of the Russian children's and youth tourism market

Блок	Показатель	Значение и единица измерения	Маркетинговая интерпретация
А. Масштаб рынка и спрос	Рост путешествий с детьми в 2025 г.	+30%, темп прироста	Фиксируется расширение семейно-детского спроса
А. Масштаб рынка и спрос	Организации отдыха детей и охват аудитории	40 198 ед.; 5 689 млн детей	Сегмент обладает значительным масштабом предложения и высоким уровнем охвата
Б. Родительские оценки качества	Удовлетворенность ключевыми характеристиками отдыха	питание - 51,6%; медицинское обслуживание - 46,7%; материально-техническая база - 42,9%; высокая оценка безопасности - 36,2%	Наиболее уязвимыми элементами потребительского восприятия остаются безопасность, медицинское сопровождение и инфраструктура
Б. Родительские оценки доступности	Доступность отдыха для льготных семей	полностью бесплатный отдых - 43,7% семей; завышенная стоимость - 34% родителей	Ценовой фактор и ограниченная доступность льготного отдыха выступают барьерами выбора

* Составлено авторами на основе официальных данных и результатов вторичного анализа социологических исследований родительских оценок (Долгорукова, И.В, Танатова, Д.К.)

^{3*} В 2025 году более 40,5 тысячи лагерей отдыха должны принять порядка 6 миллионов школьников [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://edu.gov.ru/press/9716/dmitriy-chernyshenko-v-2025-godu-bolee-405-tysyachi-lagerey-otdyha-dolzhen-prinyat-poryadka-6-millionov-shkolnikov/> (дата обращения: 06.04.2026).

^{4*} В июне в оздоровительных лагерях России отдохнули около 3 млн детей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://edu.gov.ru/press/10208/v-iyune-v-ozdorovitelnyh-lageryah-rossii-otдохнули-okolo-3-mln-detey/> (дата обращения: 06.04.2026).

оценки фиксируют зоны маркетингового риска: безопасность, медицинское сопровождение, инфраструктуру и ценовую доступность. Следовательно, развитие сегмента сдерживается, прежде всего, качеством ценностного предложения и степенью его соответствия ожиданиям родителей.

Другим значимым результатом исследования стало уточнение структуры целевой аудитории. Семейно-детский спрос внутри рассматриваемого сегмента неоднороден и не может эффективно удовлетворяться универсальным предложением. На основании проанализированных работ и статистических данных можно выделить как минимум четыре подсегмента [6]. Первый — семьи, ориентированные на доступный, безопасный и организационно понятный отдых ребенка в пределах своего региона или близлежащих территорий. Второй — семьи, выбирающие отдых по признаку содержательной специализации: оздоровительной, спортивной, образовательной, языковой, патриотической или культурно-познавательной. Третий — семьи льготных категорий, для которых решающее значение имеют не только содержание и качество отдыха, но и административная доступность, компенсационные механизмы и величина сопутствующих расходов. Четвертый — родители, активно использующие цифровую среду, для которых особенно важны онлайн-репутация, оперативность получения информации, прозрачность условий и качество дистанционного взаимодействия. В практическом отношении это означает, что результативность работы в данном сегменте определяется точностью сегментации и дифференциацией предложения, а не простым расширением продуктовой линейки.

Еще один существенный результат связан с анализом воспринимаемого качества услуги как одного из ключевых факторов потребительского выбора. Упомянутое ранее исследование И.В. Долгоруковой и И.В. Шавыриной показывает, что удовлетворенность родителей основными характеристиками отдыха остается на среднем или низком уровне. При этом показательны не только сами уровни удовлетворенности, но и структура претензий. Среди проблем питания родители чаще всего называют невкусные блюда (56,1%), недостаточное

разнообразие (39,7%) и отсутствие дополнительных возможностей приобретения продуктов (25,2%); среди проблем медицинского обслуживания — устаревшее оборудование и отсутствие медикаментов (45,9%), а также отсутствие своевременной помощи (29,1%); среди инфраструктурных недостатков — устаревшее оборудование (43,1%), ветхую мебель (37,9%), отсутствие ремонта (37,8%) и слабую спортивную инфраструктуру (33,0%). С маркетинговой точки зрения это свидетельствует о системных проблемах качества туристского продукта и надежности сервиса, которые ослабляют ценностное предложение и ухудшают общее восприятие продукта со стороны потребителя.

Важно и то, что выявленные дефициты распределены по типам учреждений неравномерно: в частных лагерях уровень удовлетворенности выше, тогда как в ведомственных, республиканских и муниципальных организациях заметно выше показатели неудовлетворенности. Это указывает на неоднородность рынка по качеству реализации продукта и подтверждает, что репутация территории или региона в сегменте детского отдыха определяется не только наличием сильных объектов, но и состоянием массовой сервисной базы. Для территориального маркетинга это имеет принципиальное значение: даже один слабый сегмент предложения способен ослабить позиционирование региона как безопасной и комфортной детской дестинации [7].

Данный вывод согласуется с позицией Ю.Н. Никулиной, согласно которой качество туристской услуги выступает не только характеристикой сервиса, но и важным фактором конкурентоспособности, удовлетворенности потребителей и вероятности повторного выбора. В этом контексте выявленные дефициты безопасности, инфраструктуры, медицинского сопровождения и организационного сервиса следует рассматривать как маркетинговые ограничения, снижающие потребительскую ценность детско-юношеского туристского продукта [8].

Маркетинговые дефициты туристского продукта

Систематизация выявленных дефицитов по основным маркетинговым блокам представлена в таблице 2. Ее данные показывают, что проблемные зоны сосредоточены

Таблица 2

Маркетинговые дефициты детско-юношеского туристского продукта и типы эмпирических данных
Table 2. Marketing deficiencies of the children's and youth tourism product and types of empirical data

Маркетинговый блок	Эмпирический маркер	Единица измерения / тип данных*	Рыночное следствие
Продукт	Низкая удовлетворенность питанием, медицинским сопровождением и инфраструктурой	доля респондентов, %	Ослабление потребительской оценки качества отдыха
Цена	Значимая доля семей считает отдых завышенным по стоимости	доля родителей, %	Снижение доступности продукта для части целевой аудитории
Процесс	Справки, бюрократия, временные затраты на оформление	доля ответов / качественный барьер	Усложнение процедуры выбора и получения услуги
Продвижение	Недостаточная информированность о возможностях отдыха	доля ответов / качественный информационный барьер	Потери аудитории на этапе поиска и оценки вариантов
Материальная среда	Ветхая база, отсутствие ремонта, слабая спортивная инфраструктура	доля респондентов, % / перечень претензий	Снижение доверия к качеству организации отдыха
Безопасность	Низкая доля высоких оценок безопасности	доля респондентов, %	Формирование репутационных рисков для продукта
* Процентные показатели отражают долю респондентов, родителей или семей в соответствующих исследованиях; качественные барьеры приведены как типы проблем, выделенные в социологических исследованиях.			

в ключевых элементах маркетинговой системы: характеристиках продукта, цене, процессе получения услуги, продвижении, материальной среде и безопасности. Иначе говоря, рынок сталкивается не столько с недостатком формального предложения, сколько с недостаточной маркетинговой проработанностью уже существующего продукта.

Данные таблицы 2 показывают, что ограничения развития сегмента связаны не с одним отдельным фактором, а с совокупностью маркетинговых дефицитов, затрагивающих продукт, цену, процесс, продвижение и репутационно значимые параметры среды. Наиболее чувствительными для целевой аудитории выступают качество услуги, сложность оформления, недостаток информации и риски, связанные с безопасностью. Следовательно, рост сегмента требует не локальных улучшений, а комплексной доработки ценностного предложения и системы коммуникации с потребителем.

Наиболее отчетливо это проявляется в ситуации семей льготных категорий. Исследование Д. К. Танатовой, Н. Н. Сёмочкиной и Т. В. Леонтьевой показывает, что только 43,7% таких семей получили полностью бесплатный отдых ребенка, 35,5% оплатили его частично, а 20,8% — полностью. При этом 34% родителей считают стоимость отдыха завышенной; компенсацию расходов получили лишь 22,9% семей; еще 49,7% знали о возможности компенсации, но не смогли ею воспользоваться. К числу административных барьеров отнесены избыточное количество справок (33,0%), значительные временные затраты (28,4%) и бюрократические проволочки (21,6%). С маркетинговой точки зрения это означает, что в данном чувствительном сегменте продукт сопровождается значительными организационными издержками на этапе принятия решения и оформления услуги. Такая модель снижает фактическую доступность отдыха и ослабляет социальный эффект даже при наличии формально действующих льгот.

Не менее существенным ограничением выступает информационный барьер. Более трети родителей льготных категорий сталкиваются со сложностями в получении сведений о возможностях отдыха; при этом заметная часть узнает о них через школу, знакомых и отдельных специалистов, а не через выстроенную систему цифровых коммуникаций. Это указывает на фрагментарный характер каналов продвижения, которые не обеспечивают стабильного контакта с целевой аудиторией на этапе выбора. С точки зрения маркетинга это означает потерю части потенциальных потребителей еще до момента принятия решения, поскольку продукт не доходит до адресата в нужной форме и в нужное время. В условиях высокой чувствительности к срокам оформления и рискам выбора такой коммуникационный дефицит становится самостоятельным фактором, сдерживающим рост сегмента.

Следующий важный результат исследования связан с недостаточной зрелостью территориального позиционирования в сфере детско-юношеского туризма. Работы по территориальному маркетингу показывают, что регион должен продвигать не разрозненные объекты, а целостный продукт, адресованный конкретным сег-

ментам потребителей и поддержанный системой связей с общественностью, цифрового продвижения и репутационного сопровождения. Однако применительно к детско-юношескому туризму многие территории по-прежнему действуют в логике наличия ресурса, а не в логике полноценного рыночного позиционирования. Наличие лагеря, природной базы или тематической смены само по себе не формирует сильного предложения, если не определена его уникальная потребительская ценность. Следовательно, ключевой зоной развития становится переход к четкому позиционированию региона как оздоровительной, спортивной, образовательной или семейно-ориентированной дестинации. С этим связан и еще один значимый результат — возрастание роли цифрового маркетинга и управляемой коммуникации с целевой аудиторией.

Инструменты продвижения и удержания целевой аудитории

Публикации по вопросам цифрового продвижения в туризме показывают, что сайт, посадочная страница продукта, социальные сети, поисковая оптимизация, таргетированная и контекстная реклама, отзывы, мессенджеры и чат-боты выступают не просто каналами информирования, а полноценными инструментами привлечения и удержания аудитории. Для семейно-детского сегмента это особенно важно, поскольку процесс принятия решения сопровождается высокой чувствительностью к риску. Родителю недостаточно увидеть рекламное сообщение; ему необходимы подтверждения безопасности, прозрачная стоимость, доступ к подробному описанию программы, понятная информация о льготах и возможность оперативной консультации. Если эти элементы не встроены в систему взаимодействия с потребителем, продукт теряет значительную часть потенциальной аудитории уже на ранних этапах выбора.

Возрастание роли цифровых коммуникаций и управляемого взаимодействия с целевой аудиторией делает необходимым переход от эпизодического информирования к системной модели продвижения. Для семейно-детского сегмента это особенно важно, поскольку принятие решения сопровождается высокой чувствительностью к риску и требует подтверждений безопасности, прозрачности условий и доступности консультации.

Ниже представлена не универсальная «воронка продаж», а адаптация этапов взаимодействия с потребителем к специфике детско-юношеского туризма (табл. 3). Авторский вклад состоит в соотнесении каждого этапа с инструментами, которые снижают родительские риски выбора: подтверждением безопасности, прозрачностью стоимости, понятностью льгот, быстрым консультированием и последующим удержанием аудитории.

Как показывает таблица 3, адаптация стандартной последовательности взаимодействия с аудиторией к специфике детско-юношеского туризма позволяет перейти от эпизодического информирования к управлению доверием, выбором и повторным обращением семейной

Таблица 3

Адаптированная схема продвижения и удержания аудитории в сегменте детско-юношеского туризма
Table 3. Adapted scheme of promotion and audience retention in the children and youth tourism segment

Этап взаимодействия с аудиторией	Инструмент	Специфика для детско-юношеского туризма	Ожидаемый результат
Информирование	SEO, SMM, таргетированная реклама, контент о программах и безопасности	Акцент на безопасности, педагогическом составе, условиях проживания, лицензиях и программе смены	Рост узнаваемости и привлечение целевого трафика
Рассмотрение вариантов	Лендинг программы, отзывы родителей, видеоматериалы, FAQ, чат-бот	Снижение тревожности родителей и предоставление доказательств надежности организатора	Повышение доверия и вовлеченности аудитории
Принятие решения	Упрощенная заявка, прозрачная стоимость, калькулятор льгот и компенсаций	Снятие ценовых и административных барьеров выбора	Снижение барьеров выбора и рост конверсии
Удержание	CRM-коммуникации, предзапись на следующий сезон, персонализированные предложения	Учет возраста ребенка, интересов семьи и предыдущего опыта отдыха	Повышение вероятности повторного выбора
Лояльность	Сбор обратной связи, работа с отзывами, рекомендательные механизмы	Работа одновременно с опытом ребенка и оценкой родителя	Укрепление лояльности и расширение позитивного информационного поля

аудитории. Таким образом, полученные результаты позволяют ответить на исследовательский вопрос статьи: развитие детско-юношеского туризма в России связано не только с количественными параметрами предложения, но и с совокупностью маркетинговых факторов, включая структуру спроса, уровень сегментации, воспринимаемое качество продукта, административную и ценовую доступность, зрелость территориального позиционирования и эффективность коммуникационных каналов.

Практическое применение результатов исследования возможно на нескольких уровнях. Для региональных органов управления выводы означают необходимость перехода к брендингу семейно-детского предложения и проектированию продукта с учетом особенностей конкретных сегментов аудитории. Для операторов рынка и администраций лагерей приоритетом становится разработка продукта по тем характеристикам, которые в наибольшей степени влияют на удовлетворенность и доверие: питание, безопасность, инфраструктура и медицинское сопровождение. Для системы льготного отдыха важны сокращение административных барьеров и повышение доступности информации о льготах, компенсациях и условиях получения путевок. Для маркетинговых подразделений особую значимость приобретает построение цифровой системы привлечения и удержания аудитории, в которой каждый этап взаимодействия имеет собственные показатели результативности и набор инструментов.

Вместе с тем исследование имеет ряд ограничений. Во-первых, его эмпирическая база носит вторичный характер и опирается на опубликованные исследования и официальные сообщения, а не на собственное полевое обследование. Во-вторых, часть количественных оценок отражает родительское восприятие, а не прямые операционные показатели деятельности лагерей и туроператоров. В-третьих, по официальной статистике детского отдыха пока недостаточно длинных и сопоставимых временных рядов, позволяющих глубоко анализировать динамику по регионам. Наконец, статья рассматривает рынок преимущественно на общероссийском

уровне, тогда как межрегиональные различия в качестве продукта и особенностях позиционирования требуют самостоятельного изучения.

Перспективными направлениями дальнейших исследований представляются анализ пути родителя при выборе детского отдыха — от возникновения потребности до оценки полученного опыта, а также изучение репутации организаций детского отдыха в цифровой среде и ее влияния на потребительский выбор. Кроме того, представляется целесообразной разработка системы маркетинговых показателей для региональных программ детско-юношеского туризма, включающей узнаваемость бренда, уровень конверсии, долю повторного выбора, показатели удержания аудитории и индекс готовности рекомендовать услугу. Такой подход позволит перевести обсуждение проблемы из общей социальной плоскости в плоскость управляемой и измеряемой рыночной эффективности.

В целом можно сделать вывод, что детско-юношеский туризм в России обладает значительным потенциалом как емкий, растущий и социально значимый сегмент внутреннего туристского рынка. Однако его дальнейшее развитие сдерживается не столько отсутствием предложения, сколько недостаточной маркетинговой проработанностью туристского продукта. Наиболее уязвимыми остаются такие параметры, как воспринимаемое качество, доверие, доступность и эффективность коммуникации с целевой аудиторией. Следовательно, устойчивый рост сегмента возможен только при переходе к модели маркетингового управления, в которой продукт, цена, процесс предоставления услуги, продвижение и территориальное позиционирование рассматриваются как взаимосвязанные элементы единой системы формирования потребительской ценности.

Заключение (Conclusion)

Проведенное исследование показало, что детско-юношеский туризм в России представляет собой значимый и растущий сегмент внутреннего туристского рынка, развитие которого определяется не только масштабом предложения, но прежде всего качеством его маркетинговой

проработки. Установлено, что ключевыми факторами устойчивого развития сегмента выступают точность сегментации целевой аудитории, воспринимаемое качество услуги, административная и ценовая доступность, зрелость цифровых коммуникаций и способность территорий формировать понятное и конкурентоспособное ценностное предложение.

Поставленный исследовательский вопрос получил следующий ответ: наиболее существенными для развития сегмента являются не изолированные количественные показатели предложения, а комплекс факторов, связанных с качеством ценностного предложения, прозрачностью условий выбора, доступностью информации, доверием к организаторам и снижением административных барьеров. Именно эти параметры определяют, будет ли рост интереса к семейно-детскому отдыху трансформироваться в устойчивый спрос и постоянный выбор.

Выявленные дефициты в сфере безопасности, инфраструктуры, информирования и организационного сопровождения снижают доверие потребителей и ограничивают потенциал повторного выбора. Это позволяет сделать вывод о том, что развитие детско-юношеского туризма требует перехода от преимущественно административной модели к модели маркетингового управления, основанной на позиционировании, управлении потребителем опытом и системном продвижении туристского продукта.

Практическая значимость исследования состоит в возможности использования полученных выводов органами управления туризмом, региональными администрациями, операторами детского и семейного отдыха, а также организациями, реализующими программы оздоровления и рекреации детей, при разработке маркетинговых стратегий, адаптированных к потребностям семейной аудитории.

ИСТОЧНИКИ (References)

1. *Мирзоян, С. В.* Специфика продвижения предложения на рынке туристских услуг и особенности воздействия на потребительское поведение / С. В. Мирзоян // Туризм и гостеприимство: новые концепции, возможности и инструменты развития : Сборник статей по материалам Международной научно-практической конференции, Белгород, 17 апреля 2025 года. — Белгород: Белгородский государственный национальный исследовательский университет, 2025. — С. 319-324.
2. *Чечулин, А. В.* Территориальный маркетинг: тренды и риски прошедшего десятилетия / А. В. Чечулин // Российская школа связей с общественностью. — 2024. — № 32. — С. 45-60. — DOI 10.24412/2949-2513-2023-32-45-60.
3. *Гизун, Э. И.* Технологии цифрового маркетинга в туризме / Э. И. Гизун // Проблемы и перспективы развития туризма в Российской Федерации : Сборник научных трудов VII Всероссийской конференции с международным участием, Севастополь, 01 августа — 01 2022 года. — Симферополь: Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского, 2022. — С. 236-240.
4. *Долгорукова, И. В.* Качество работы организаций отдыха и оздоровления детей в оценках родителей / И. В. Долгорукова, И. В. Шавырина // Society and Security Insights. — 2024. — Т. 7, № 1. — С. 103-115. — DOI 10.14258/SSI(2024)1-07.
5. *Танатова, Д. К.* Организация и качество отдыха детей льготных категорий в оценках родителей / Д. К. Танатова, Н. Н. Семочкина, Т. В. Леонтьева // Society and Security Insights. — 2024. — Т. 7, № 1. — С. 52-65. — DOI 10.14258/SSI(2024)1-04.
6. *Жураева, Г. Э.* Семейный туризм с детьми в России / Г. Э. Жураева // Россия — Евразия — мир: интеграция — развитие — перспектива : Материалы XIV Евразийского экономического форума молодежи. В 4-х томах, Екатеринбург, 22–26 апреля 2024 года. — Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2024. — С. 127-129.
7. *Литвиненко, И. Л.* Роль маркетинга территорий в формировании конкурентоспособности региона / И. Л. Литвиненко // ЭФО: Экономика. Финансы. Общество. — 2023. — № 4(8). — С. 4-11. — DOI 10.24412/2782-4845-2023-8-4-11.
8. *Никулина, Ю. Н.* Современные технологии обеспечения и оценки качества услуг в туризме / Ю. Н. Никулина // Экономика, предпринимательство и право. — 2022. — Т. 12, № 7. — С. 1901-1918. — DOI 10.18334/epp.12.7.114892.

Поступила в редакцию / Received 11.04.2026

После доработки / Revision 14.05.2026

Принята к публикации / Accepted 03.06.2026

МАРКЕТИНГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ УСТОЙЧИВОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ КЛАСТЕРОВ РЕГИОНА (на примере Республики Карелия) *Marketing Tools for Ensuring the Sustainability of Industrial Clusters in the Region (Using the Example of the Republic of Karelia)*



Набоких Алексей Анатольевич,

к.э.н., доцент кафедры государственного и муниципального управления, Вятский государственный университет;
г. Киров, Россия, ул. Московская, 36
Nabokikh Alexey Anatolyevich,
PhD in Economics, Associate Professor at the Department of State and Municipal Administration, Vyatka State University;
36 Moskovskaya St., Kirov, Russia
usr04815@vyatsu.ru
<https://orcid.org/0000-0002-9046-0523>



Бармина Елена Анатольевна,

к.э.н., доцент кафедры государственного и муниципального управления, Вятский государственный университет;
г. Киров, Россия, ул. Московская, 36
Barmina Elena Anatolyevna,
PhD in Economics, Associate Professor at the Department of State and Municipal Administration, Vyatka State University;
36 Moskovskaya St., Kirov, Russia
ea_barmina@vyatsu.ru
<https://orcid.org/0000-0001-8296-6498>

Актуальность исследования обусловлена необходимостью применения инструментов маркетинга территорий с целью повышения инвестиционной привлекательности регионов через формирование промышленных кластеров на примере обрабатывающей промышленности. Кластерная модель развития, подкрепленная стратегией территориального маркетинга, позволяет создать синергетический эффект для участников кластера и сформировать узнаваемый бренд территории, что является ключевым фактором для привлечения внешних и внутренних инвестиций. На примере Республики Карелия рассматриваются практические аспекты интеграции маркетингового подхода в кластерную стратегию, определяются целевые показатели и анализируются потенциальные риски. Предложены меры по использованию анализа рынка для позиционирования кластеров, поиска рыночных ниш и формирования цепочек создания стоимости. Результаты исследования могут быть использованы органами государственной власти и бизнес-сообществом для разработки комплексных программ развития.

Ключевые слова: маркетинг территории; региональный маркетинг; направления технологического развития; кластеризация промышленности, республика Карелия.

The relevance of the study is due to the need to apply marketing tools for territories in order to increase the investment attractiveness of regions through the formation of industrial clusters on the example of the manufacturing industry. A cluster development model, supported by a territorial marketing strategy, allows to create a synergistic effect for cluster participants and to form a recognizable brand of the territory, which is a key factor for attracting external and internal investments. On the example of the Republic of Karelia, the practical aspects of integrating a marketing approach into a cluster strategy are considered, target indicators are determined and potential risks are analyzed. The paper proposes measures to use market analysis for positioning clusters, finding market niches, and forming value chains. The research results can be used by government agencies and the business community to develop comprehensive development programs.

Keywords: territory marketing; regional marketing; technological development areas; industrial clustering; Republic of Karelia.

Введение (Introduction)

В условиях глобальных перемен вопросы технологической безопасности становятся все более актуальными. Системообразующие изменения в обрабатывающей промышленности требуют более ответственного подхода к стратегическому планированию. Каждый регион РФ формирует уникальные территориальные формы стратегического управления, направленные на увеличение темпов развития предприятий обрабатывающей отрасли. С появлением кластерных технологий объединения промышленных предприятий позволило повысить синергию отдачи инвестиций на вложенный капитал отдельно взятого предприятия, а, значит, и увеличить финансовую и технологическую устойчивость. Усиливая внимание на территориальный маркетинг обрабатывающей промышленности региона, создается возможность построить эффективную систему интеграционных связей предприятий и ускорить появление продуктовых и технологических инноваций, конкурентоспособных на международном рынке.

Формирование промышленных кластеров, основанное на результатах всестороннего анализа рынка, становится не просто экономической политикой, но и мощным маркетинговым активом территории, способным повысить ее инвестиционную привлекательность. Данная статья посвящена исследованию взаимосвязи между кластерным развитием, анализом рынка и территориальным маркетингом на примере обрабатывающей промышленности Республики Карелия.

С точки зрения маркетинга территории, промышленный кластер выступает в качестве комплексного продукта, предлагаемого регионом на рынке инвестиций. В данном контексте классический маркетинг-микс (4P) приобретает следующую структуру. Продуктом (*Product*) является сам промышленный кластер как комплексная инвестиционная возможность, включающая готовую инфраструктуру, кадровый потенциал, научную базу и сложившуюся кооперацию предприятий. Цена (*Price*) представляет собой для инвестора совокупность затрат на вход на рынок и ведение бизнеса, включая

административные барьеры, налоговую нагрузку, стоимость подключения к инфраструктуре и ценовые условия аренды ресурсов. Каналы распределения (*Place*) — это инструменты дистрибуции инвестиционного предложения, такие как специализированные цифровые платформы (например, АИС «Инвестиционный портал»), презентации на международных форумах, работа с институтами развития и прямая рассылка инвестмеморандумов целевым компаниям. Продвижение (*Promotion*) включает комплекс коммуникационных активностей по брендингу территории, формирование устойчивого позитивного имиджа региона как перспективной промышленной площадки. Таким образом, эффективная кластерная политика требует не только грамотной промышленной и экономической стратегии, но и профессионального маркетингового подхода к позиционированию региона.

Цель статьи — систематизировать опыт применения маркетингового инструментария в рамках стратегического территориального развития, а также обосновать необходимость использования маркетинга в части продвижения и создания кластерного каркаса промышленности региона на примере Республики Карелия.

Материалы и методы (Materials and Methods)

Обрабатывающая промышленность была и остается ядром регионального экономического развития, в основе которого лежит инновационная активность предприятий, структурная устойчивость, способность формировать иммунитет к санкционному давлению и глобальным изменениям. В последнее время ученые все больше обращают внимание на эти вопросы и определяют свой фундаментальный взгляд укрепления безопасности национальной экономики.

Еще Майкл Портер [1] посвящал свои работы кластерному развитию экономики. Современные ученые, такие как Энтони Гидденс [2] и Ричард Флорида [3], также внесли значительный вклад в понимание роли инновационных кластеров. Флорида, в частности, акцентирует внимание на креативном классе и его влиянии на экономическое развитие, подчеркивая, что регионы, способные привлекать талантливых специалистов, имеют больше шансов на успех. П. Друкер [4] подчеркивает, что применение новых технологий позволит компаниям идти всегда на шаг впереди конкурентов. Современные исследования таких ученых как М. Кастельс [5], ориентированы на изучение роли информационных технологий и сетевой экономики для повышения конкурентоспособности. М. А. Кантемирова [6], Ю. И. Ряжева [7] и С. А. Айвазян [8] рассматривают системную интеграцию экологических, социальных и экономических аспектов при разработке эффективной устойчивой стратегии кластерного развития. Л. А. Антипова [9] обращает внимание на рост сетевой экономики.

Кластерный подход интеграции власти, бизнеса и науки формирует эффективную конкурентоспособность России в мировой экономике. Маркетинг территории в кластерной стратегии структурной устойчивости регионального развития обрабатывающей промышленности определяет необходимость учитывать особенности ре-

гиона. Важным этапом является анализ статистических данных, который позволяет оценить текущее состояние отрасли, выявить тренды и зависимости.

Определение уровня инновационного потенциала региона РФ раскрывает готовность компаний к внедрению инновационных технологий. Метод изучения практических кейсов регионов России позволит выявить лучшие практики и определить готовность региона к их применению.

При реализации инвестиционной политики территории формируют конкурентный рынок, и территориальный брендинг, как комплекс мер и инструментов маркетинга, становится неотъемлемой составляющей системного воздействия на показатели социально-экономического развития региона [10]. Применяемые при этом методы маркетинговых исследований включают: кабинетные, контент-анализ качественной информации о проблемах, возможностях с которыми сталкиваются участники кластеров, резиденты технопарков, анализ текущих результатов в форме систематизации опыта проектов и мероприятий в ходе реализации стратегии развития обрабатывающей промышленности региона.

Результаты (Results)

Объектом исследования является обрабатывающая промышленность и инновационная инфраструктура Республики Карелия.

Кластерная стратегия технологического развития обрабатывающей промышленности на принципах структурной устойчивости промышленного сектора экономики Республики Карелия сформирована на базе основных магистральных направлений, которые отражены в Сводной стратегии развития обрабатывающей промышленности Российской Федерации до 2030 года и на период до 2035 года и территориальными особенностями и возможностями самой Республики:

Магистраль 1. Технологическое переоснащение, совершенствование технологических процессов производства обрабатывающей промышленности.

Магистраль 2. Научное развитие промышленных технологий.

Магистраль 3. Цифровое развитие обрабатывающей промышленности.

Магистраль 4. Повышение уровня регионализации производства в уход иностранных технологий.

В Республике Карелия реализация стратегии развития обрабатывающей промышленности основана на кластерных подходах. При существовании и эффективном функционировании трех промышленных технопарков («Южная промзона», «Карельские продукты» и «Онежский») и двух индустриальных парков («Надвоицы» и «Карельская долина») обеспечивается возможность достижения стратегических целей кластеров региона.

Парк «Южная промзона» обладает инфраструктурными возможностями развития кластера в отрасли камнеобработки. Парк «Карельские продукты» уже сформировал интеграцию технологической цепочки производства и переработки пищевой продукции, что определило создание продовольственного кластера. Парк

«Карельская долина» объединил предприятия по производству, ремонту и обслуживанию IT-оборудования, разработчиков программного обеспечения, что, в свою очередь, определило создание кластера информационных технологий.

Петрозаводский государственный университет создал «Инновационно-технологический парк ПетрГУ» и «Техноград ПетрГУ», которые концентрируют свое внимание на разработке и сопровождении инновационных проектов, как по заказу предприятий, так и в рамках научных прикладных исследований в продуктовых и технологических магистральных направлениях.

Перечислим основные принципы структурной устойчивости промышленности:

- ♦ формирование в кластерах целевых ресурсных заказов у поставщиков на территории Российской Федерации по техзаданиям предприятий;
- ♦ выстраивание партнерских отношений в кластере по обмену продукцией и услугами;
- ♦ внедрение программы партнерских сетевых форм отношений органов власти, учреждений науки и образования, а также взаимодействие кластеров друг с другом;
- ♦ применение систематического мониторинга определения опережающей поддержки кластеров для эффективной реализации инновационных инвестиционных проектов и программ;

- ♦ сопровождение региональных кластеров до включения их в реестр кластеров федерального значения;
- ♦ построение национальных и международных кооперационных связей кластеров в цепочке развития обрабатывающей промышленности России.

Перспективный вектор развития содержит:

- ♦ формирование технологической и продуктовой независимости Республики Карелия и России в целом;
- ♦ обеспечение предприятий кластеров отечественным передовым технологическим оборудованием;
- ♦ развитие отечественного замкнутого технологического цикла во всех отраслях промышленности.

Кластеризация Республики Карелия должна идти по направлениям требований промышленного кластера Министерства промышленности и торговли РФ, которые определяют систему отношений предприятий внутри региона или ближайших регионов по функциональной совместимости в рамках технологической цепочки.

Для реализации эффективного функционирования кластеров Правительство РФ разработало Постановление №779 от 31 июля 2015 года «О промышленных кластерах и специализированных организациях промышленных кластеров».

Определим географию кластеров Республики Карелия по инвестиционно-активным предприятиям отраслей обрабатывающей промышленности (табл. 1).

Таблица 1

География кластеров развития приоритетных обрабатывающих отраслей промышленности Республики Карелия
Table 1. Geography of cluster development of priority manufacturing industries of the Republic of Karelia

Отрасли обрабатывающей промышленности	Муниципальное образование и инвестиционно-активные предприятия отраслей обрабатывающей промышленности Республики Карелия	Организации/Мероприятия по продвижению кластера (привлечение инвесторов и резидентов)
1	2	3
Машиностроительный кластер		
ОКВЭД 24 Производство металлургическое	г. Петрозаводск: ООО «Литейный завод «Петрозаводскмаш»	Региональное отделение Общероссийской общественной организации «Союз машиностроителей России»; Союз машиностроителей России при поддержке ГК «Ростех» проводит ежегодный Международный молодежный промышленный Форум «Инженеры будущего»; Национальная научно-техническая конференция; Задачи Конференции: привлечение общества к решению задач машиностроительного комплекса; стимулирование интереса у молодых специалистов к естественным наукам, технике и технологиям; создание условий для инновационной деятельности молодых ученых и специалистов; организация работы площадки обсуждения инновационных решений и обмена опытом; выявление инновационных проектов с перспективой внедрения их в производственный процесс; создание базы данных перспективных проектов и инновационных разработок.
ОКВЭД 25 Производство готовых металлических изделий, кроме машин и оборудования	г. Петрозаводск: Петрозаводский филиал АО «Инжиниринговая компания «АЭМ-технологии», ООО «Вирго»	
	Сегежский район: ООО «Русский радиатор», ООО «Севморконструкция»	
	Медвежьегорский район: ООО «Стройтехмонтаж»	
ОКВЭД 28 Производство машин и оборудования, не включенных в другие группировки	г. Петрозаводск: ООО «Амкодор-Онего»	
ОКВЭД 30 Производство прочих транспортных средств и оборудования	г. Петрозаводск: АО «Онежский судостроительно-судоремонтный завод»	
ОКВЭД 33 Ремонт машин и оборудование	г. Костомукша: ООО «Смарт»	
Кластер камнеобработки		
ОКВЭД 23 Производство прочей неметаллической минеральной продукции	Кондопожский район: ООО «Терминал гранит», ООО «Сунский карьер», ООО «Кондопожский камнеобрабатывающий завод», ООО «Центр базальтовых технологий»	Международный форум по камнеобработке «Карелфорум 2025» при поддержке Минпромторга России
	г. Костомукша: АО «Карельский окатыш»	
	Сегежский район: ООО «Надвоицкий завод ТДМ», ООО «Надвоицкий карборундовый завод»	
	Пряжинский район: ООО «Прионежская горная компания»	
	Суоярвский район: ООО «Финанс Бюро»	

Таблица 1 (Окончание)

Table 1 (End)

1	2	3
Лесопромышленный кластер		
ОКВЭД 16 Обработка древесины и производство изделий из дерева и пробки, кроме мебели, производство изделий из соломки и материалов для плетения	Кондопожский район: ОАО «Кондопожское лесопромышленное хозяйство», ООО «КЛЭЗ-АСТАР»	Фонд развития промышленности Республики Карелия/Корпорация развития Республики Карелия, комплекс мероприятий: маркетинг 2026: новые практики и технологии - битва за охваты (практический семинар); Международная консультация Российского экспортного центра «Рынок Китая: где спрятаны риски и как превратить их в возможности
	г. Петрозаводск: ООО «Русский лесной альянс», ООО ДОК «Калевала», ООО «Здоровье Карелии», ООО «Уютный дом»	
	Пряжинский район:ООО «Соломенский лесозавод»	
	Лахденпохский район:ООО «Терминал М»	
	Питкярантский район:ООО «Сетлес»	
	Сортавальский район: ООО «Сортавальский лесозавод», ООО «Карлис-Пром»	
	Пудожский район: ООО «Гринэнерджи Пудож»	
	г. Костомукша: ООО «БорЮ», ООО «Карельский деловой центр», ООО «КСК» ООО НПО «ФинТек»	
ОКВЭД 17 Производство бумаги и бумажных изделий	Олонецкий район: ООО «ЛДК «Карелюглес»	
	Медвежьегорский район: ООО «Профлес», ООО «Меддрев»	
	Сегежский район: АО «Сегежский ЦБК», ООО «Сегежа Запад»	
	Питкяранский район:ООО «РК-Гранд»	
Продовольственный кластер		
ОКВЭД 10. Производство пищевых продуктов ОКВЭД 11 Производство напитков	Кондопожский район: ООО «Группа «Баренц», ООО «Рыботорговая сеть», ООО ПК «Заготпротм», ООО «Парад-плюс»	АО «Эссойл»/Проект «Молочно-сырьевой кластер»
	г. Петрозаводск:АО «Славмо», ООО «Торговый Дом «Ярмарка»,ООО «Карелпродактс», ИП Децко А.В.	
	Пряжский район: ООО «Фрешберри»	
	Лахденпохский район: ООО «Карельская форель», АО «Кала-ранта»	
	Беломорский район: ООО «ВАК», Рыболовецкий колхоз «Беломор», СПК РК «Помор»	
	г. Костомукша: ООО «Ягоды Карелии»	
	Медвежьегорский район: ООО «Медвежьегорский молзавод»	
IT-кластер		
ОКВЭД 26 Производство компьютеров, электронных и оптических изделий	г. Петрозаводск: Предприятия IT-сферы для цифрового сопровождения и развития предприятий отраслей обрабатывающей промышленности	Ассоциация предприятий Республики Карелия, Корпорация развития Республики Карелия, Петрозаводский госуниверситет/ IT-кластер, региональный дата-центр реализует поддержку (видеоконференции, корпоративные облачные системы и т.д.). ежегодная конференция «LespromIT»

По результатам обобщения комплекса мероприятий по продвижению кластерной стратегии территории определяется некая политика отраслевой обособленности, наблюдается различие в уровне масштаба мероприятий от малых семинаров на платформах до всероссийских и международных конференций и форумов. Отличительной особенностью характеризуется платформенное решение IT-кластера, разработанное в виде инвестиционной и консультационной площадки, а также демонстрации кейсов и «коробочных» решений для промышленности региона. Продовольственный кластер находится в стадии формирования, имея потенциал в виде агропромышленного и рыбохозяйственного комплексов.

В целом, эффективность реализации кластерной стратегии технологического развития обрабатывающей промышленности Республики Карелия оценивается исходя из степени достижения целей и решения задач политики путем сопоставления фактически достигнутых зна-

чений индикаторов и их плановых значений. Республика Карелия совершила значительный рывок в национальном рейтинге инвестиционной привлекательности, переместившись с 56-го места в топ-20*.

Целевые показатели развития соответствуют показателям национальных целей:

- 1) доля организаций обрабатывающей промышленности, осуществляющих технологические инновации: к 2030 году — на уровне 50%;
- 2) доля затрат на внедрение цифровых технологий в валовой добавленной стоимости: к 2030 году — на уровне 5,1%.

Итоговыми результатами использования маркетинга территории при реализации кластерной стратегии в Республике Карелия должны стать:

- ♦ снижение бюрократических ограничений в инфраструктурных связях;
- ♦ создание инновационной инфраструктуры с налаженными кооперационными и коммуникационными связями;

* Карелия – инвестиционный лидер страны [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://russia.ru/broadcasts/region-2030-dialog-s-glavoi-respubliki-kareliia-ao-parfencikovym> (дата обращения 25.02.2026).

- ♦ концентрация усилий в развитие приоритетных региональных продуктовых направлений отраслей обрабатывающей промышленности;
- ♦ решение вопросов кадрового обеспечения квалифицированными специалистами и стимулирование их интеллектуального потенциала;
- ♦ внедрение системно-ориентированных технологий энерго- и ресурсосбережения;
- ♦ развитие форм региональной инвестиционной поддержки для повышения финансовой устойчивости предприятий кластеров;
- ♦ регулирование и контроль выделения природных ресурсов региона на приоритетные инновационные проекты;
- ♦ повышение уровня производства и конкурентоспособности выпускаемой продукции предприятиями обрабатывающей промышленности;
- ♦ увеличение количества приоритетных проектов, реализуемых при поддержке Правительства Республики Карелия;
- ♦ повышение инвестиционной привлекательности отраслей обрабатывающей промышленности Республики Карелия;
- ♦ повышение производительности труда и конкурентоспособности предприятий основных отраслей обрабатывающей промышленности;
- ♦ внедрение эффективных механизмов торгово-промышленной палаты по продвижению инновационных региональных продуктов;
- ♦ построение сбалансированной системы коммуникаций инфраструктурных звеньев инновационного развития предприятий кластера.

Безусловно, эффективность реализации кластерной стратегии технологического развития обрабатывающей промышленности Республики Карелия будет зависеть от готовности участников кластера управлять рисками.

Маркетинг территории предполагает обязательную оценку рисков, обусловленных научно-технологическим развитием Республики Карелия (табл. 2).

Обсуждение (Discussion)

Территориальные маркетинговые инструменты формирования и развития региональной кластерной стратегии устойчивого технологического развития обрабатывающей промышленности способствуют повышению инвестиционной привлекательности и конкурентоспособности региона.

Кластеризация обрабатывающей промышленности способствует укреплению технологического суверенитета страны и укреплению устойчивости промышленности в период больших вызовов. В развитии национальной инновационной системы необходимо укреплять интеграционные связи построением крепкой системообразующей структуры, в качестве которой выступает кластер. При этом ведущая роль в регулировании кластерных отношений будет отдана маркетинговым инструментам, способствующим концентрации усилий участников кластера на достижение роста и укрепления конкурентоспособности конечной продукции и достижение стратегических целей.

Органы власти региона выступают в качестве «территориального маркетолога» по управлению рисками для устойчивого развития кластеров, создавая эффективные, опережающие процессы коммуникаций для оперативного реагирования на изменения среды. Это повысит социальную ответственность предприятий и привлекательность территории для инвесторов и для населения, что будет способствовать продвижению инновационных проектов не только в интересах отдельного предприятия, но в интересах всех участников кластера, укрепляя финансовую стабильность региона.

Таблица 2

Риски и сценарии их предупреждения при реализации кластерной стратегии технологического развития обрабатывающей промышленности Республики Карелия

Table 2. Risks and scenarios for their prevention in the implementation of the cluster strategy for technological development of the manufacturing industry in the Republic of Karelia

Наименование риска	Комплекс маркетинговых мероприятий по предупреждению риска
Низкий уровень финансовой поддержки региона, направленной на реализацию инновационных проектов.	GR-маркетинг как форма стратегической интеграции бизнеса и власти по реализации инновационно-инвестиционных проектов как федерального, так и регионального значения. Создание интерактивной платформы коммуникаций для сопровождения запросов поддержки и их реализации.
Ограниченность сырьевой базы на отечественном рынке	Оказание содействия в сопровождении бизнеса и применении ГИС промышленности Минпромторга РФ для поиска отечественных партнеров поставщиков сырья и материалов
В связи с неблагоприятными макроэкономическими тенденциями возрастает вероятность падения динамики стратегических показателей развития кластеров обрабатывающей промышленности региона	Укрепление регионального имиджа путем позиционирования уникальных инновационных проектов на территории Северо-Западного округа и России. Построение межрегиональных форм интеграции кластеров.
Падение уровня эффективности функционирования инновационной инфраструктуры региона	Инициирование создания некоммерческих организаций в регулировании системных вопросов инновационного развития бизнеса
Снижение спроса на продукцию предприятий обрабатывающей промышленности, произведенную на территории региона	Совершенствование по линии торгово-промышленной палаты программ продвижения региональной продукции на уровне B2B и B2C с применением федеральных и региональных торговых площадок и туристических технологий позиционирования продукции региона.
Недостаточное число высококвалифицированных кадров	Внедрение программы развития кадров на кластерном уровне с региональной поддержкой. Создание при кластерах центров профессиональной переподготовки, адаптивной к реальным технологическим условиям производства

Основными преимуществами применения маркетинговых инструментов в обеспечении устойчивости промышленных кластеров могут стать:

1. Рост ресурсоэффективности за счет совершенствования логистических процессов и синергии интеграции.
2. Сокращение сроков технологического перевооружения, необходимых для роста инновационной активности.
3. Укрепление структурной устойчивости компаний к воздействию неопределенностей благодаря диверсификации производственных связей.
4. Стимулирование регионального развития посредством создания высокопроизводительных рабочих мест.

Однако реализация кластерной стратегии сталкивается с рядом вызовов:

- ♦ высокая зависимость от государственной поддержки на начальных этапах;
- ♦ технологическая асимметрия участников кластера;
- ♦ внешние экономические риски, включая санкционное давление;
- ♦ дефицит квалифицированных кадров в регионах.

Таким образом, для обеспечения устойчивого развития промышленных кластеров со стороны органов власти необходимо:

1. Развивать гибкие производственные системы, адаптированные под изменения рыночной конъюнктуры, с использованием маркетингового инструментария.
2. Совершенствовать механизмы государственно-частного партнерства, в том числе в области формирования и продвижения территориального бренда.
3. Внедрять цифровые платформы управления кластером, развивать межотраслевое, межрегиональное взаимодействие, как инструмент продуктовой политики (*product*), формирования торговых площадок

(*place*), политики продвижения продуктов кластерных цепочек и возможностей инновационно-инвестиционного развития (*promotion*).

4. Осуществлять инвестирование в развитие сетевых образовательных программ, и иных проектов (промышленный туризм), направленных на решение кадровых проблем предприятий промышленного сектора (*people*).

Перспективы маркетинговых исследований связаны с разработкой методик оценки устойчивости кластеров, анализом лучших практик адаптации к кризисным условиям и изучением возможностей интеграции кластеров в глобальные цепочки создания стоимости. Реализация предложенных мер позволит создать основу для долгосрочного технологического развития обрабатывающей промышленности в регионах России.

Заключение (Conclusion)

В статье были рассмотрены маркетинговые механизмы формирования кластерной стратегии Республики Карелия в части обеспечения структурной устойчивости и технологического потенциала предприятий обрабатывающей промышленности. Это позволило определить основные направления ее трансформации и адаптации к факторам неопределенности, обеспечивающие устойчивое технологическое развитие и узнаваемый бренд территории для привлечения внешних и внутренних инвестиций.

Проведенное исследование подтверждает, что применение маркетинга территории при разработке и внедрении кластерной стратегии структурной устойчивости обрабатывающей промышленности Республики Карелия позволит сформировать опережающее развитие региона в условиях турбулентности мировой экономики.

ИСТОЧНИКИ (References)

1. *Портер, М.* Конкурентное преимущество стран: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Майкл Портер. — 4-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2016. — 716 с.
2. *Гидденс, Э.* Ускользающий мир: как глобализация меняет нашу жизнь / Э. Гидденс. — М.: Издательство «Весь мир», 2004. — 120 с.
3. *Флорида, Р.* Креативный класс. Люди, которые создают будущее / Ричард Флорида; пер. с англ. Н. Яцюк; [науч. ред. Р. Хусаинов]. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.
4. *Друкер, П. Ф.* Бизнес и инновации [Текст]: пер. с англ. / П. Ф. Друкер. — М.: ИД «Вильямс», 2007. — 423 с.
5. *Кастельс М.* Информационная эпоха: экономика, общество и культура: Пер. с англ. под науч. ред. О. И. Шкаратана. — М.: ГУ ВШЭ, 2000. — 608 с.
6. *Кантемирова, М. А.* Имитационная модель кластерной организации экономической системы региона / М. А. Кантемирова // Фундаментальные исследования. — 2013. — № 4-2. — С. 476-480.
7. *Ряжева, Ю. И.* Механизм развития инновационной среды промышленного сектора на основе кластерно-сетевой интеграции субъектов хозяйствования / Ю. И. Ряжева // Приоритетные направления инновационной деятельности в промышленности: Сборник научных статей по итогам международной научной конференции, Казань, 30–31 января 2020 года. Том Часть 2. — Казань: Конверт, 2020. — С. 224-230.
8. *Айвазян, С. А.* Метод кластеризации регионов РФ с учетом отраслевой структуры ВРП / С. А. Айвазян, М. Ю. Афанасьев, А. В. Кудров // Прикладная эконометрика. — 2016. — № 1(41). — С. 24-46.
9. *Антипова, Л. А.* Кластерная модель экономического развития / Л. А. Антипова, Л. П. Антипова // Современные проблемы развития техники, экономики и общества: Материалы II Международной научно-практической очно-заочной конференции, Казань, 04 апреля 2017 года / Научный редактор А. В. Гумеров. — Казань: «Рокета Союз», 2017. — С. 225-227.
10. *Модель территориального бренда: структура и существенные характеристики / Н. Ю. Лесных, А. А. Созинова, Н. К. Савельева, Т. А. Бурцева // Экономика, предпринимательство и право. — 2025. — Т. 15, № 7. — С. 4775-4798. — DOI 10.18334/errp.15.7.123369.*

Поступила в редакцию / Received 10.04.2026

После доработки / Revision 24.05.2026

Принята к публикации / Accepted 06.06.2026

ЭВОЛЮЦИЯ ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО БРЕНДИНГА: ОТ КЛАССИЧЕСКИХ МОДЕЛЕЙ К ЦИФРОВЫМ PR-КОММУНИКАЦИЯМ В РЕГИОНАХ РОССИИ

The Evolution of Territorial Branding: From Classical Models to Digital PR Communications in Russian Regions



Эль Хусейн Радуан Хасанович,

аспирант, Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы; г. Москва, Россия, ул. Миклухо-Маклая, 6

El Khusein Raduan Khasanovich,

graduate student, Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba; 6 Miklukho-Maklaya St., Moscow, Russia.

1042250365@rudn.ru

<https://orcid.org/0009-0009-9404-7662>



Бондаренко Виктория Андреевна,

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

Bondarenko Victoria Andreevna,

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

bondarenko_va@rudn.ru

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



Ного Владислава Игоревна,

ассистент кафедры маркетинга, Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы; г. Москва, Россия, ул. Миклухо-Маклая, д. 6

Noga Vladislava Igorevna,

Assistant Professor of Marketing Department, Patrice Lumumba Peoples' Friendship University of Russia; 6 Miklukho-Maklaya St., Moscow, Russia

noga_vi@rudn.ru

<https://orcid.org/0000-0002-7156-5493>

В статье рассматривается трансформация территориального брендинга в условиях цифровизации. Анализируются классические подходы к формированию мегабрендов городов на примере Санкт-Петербурга и Лиона, а также новые практики цифрового геобрендинга на примере Калининградской области. Обосновывается переход от визуально-коммуникационных моделей к интерактивным форматам, основанным на использовании цифровых технологий, игровых механик и мультимедийных платформ. Сделан вывод о формировании новой парадигмы территориального маркетинга, ориентированной на создание цифровой идентичности региона.

Ключевые слова: территориальный брендинг; мегабренд; геобрендинг; цифровые коммуникации; медиа; киберспорт; дата-центры; регионы России.

The article examines the transformation of territorial branding in the context of digitalization. It analyzes classical approaches to the formation of city megabrands using the examples of Saint Petersburg and Lyon, as well as new practices of digital geobranding using the example of the Kaliningrad Region. The article substantiates the transition from visual and communication models to interactive formats based on the use of digital technologies, game mechanics, and multimedia platforms. The article concludes that a new paradigm of territorial marketing is emerging, focused on creating a digital identity for the region.

Keywords: territorial branding; mega-brand; geobranding; digital communications; media; e-sports; data centers; Russian regions.

Введение (Introduction)

В условиях глобальной конкуренции территорий за инвестиционные, человеческие и информационные ресурсы особую значимость приобретает формирование устойчивого и конкурентоспособного образа региона. Территориальный брендинг становится неотъемлемым инструментом социально-экономического развития, обеспечивая повышение инвестиционной привлекательности, развитие туризма и укрепление региональной идентичности. Вместе с тем традиционные подходы к брендингу территорий, основанные преимущественно на создании визуальной айдентики и коммуникационных стратегий, в современных условиях демонстрируют ограниченную эффективность. Статичность образов, слабая вовлеченность аудитории и разрыв между декларируемыми смыслами и реальными характеристиками территории приводят к снижению доверия со сторо-

ны целевых групп. Цифровая трансформация общества, развитие информационно-коммуникационных технологий и распространение интерактивных медиасред формируют предпосылки для перехода к новому этапу — цифровому геобрендингу. В отличие от классических моделей, он предполагает создание динамичных, иммерсивных и интерактивных образов территорий, интегрированных в цифровую среду и ориентированных на активное участие пользователей.

При этом научная литература по-прежнему остаётся неоднородной. Одни исследования сосредоточены главным образом на брендинге и коммуникационных инструментах, другие — на вопросах стратегического управления и устойчивого развития. Логика, связывающая этапы эволюции территориального маркетинга со сменой ведущих парадигм, прослеживается не во всех работах достаточно ясно. Из-за этого сложнее определить

текущее состояние вопроса, где одновременно пересекаются цифровизация, экологическая проблематика и новые способы осмысления территориальной идентичности.

Поэтому эволюцию территориального маркетинга целесообразно рассматривать как непрерывную трансформацию управленческой логики, в рамках которой меняются не только применяемые инструменты, но и само понимание территории — и как объекта, и как субъекта маркетинга.

Так, город Санкт-Петербург рассматривают как пример российского крупного города с богатым историко-культурным наследием и попытками создать официальный бренд. При этом видно, что преимущественно визуально-символические методы имеют свои ограничения. Лион, наоборот, показывает успешный европейский опыт классического брендинга территории, где важны не только айдентика, но и продуманная система коммуникаций, а также объединение заинтересованных сторон. Калининградская область включена в исследование как перспективный регион нового типа. Здесь нет устоявшегося крупного бренда, но есть условия для создания цифрового геобренда, основанного на использовании технологий, географических особенностей и современных медиаформатов. Сравнения Санкт-Петербурга, Лиона и Калининградской области помогают проследить развитие от классических моделей брендинга территории к формирующейся парадигме цифровых PR-коммуникаций. Это особенно важно для российских регионов с разным уровнем социально-экономического развития и слабым внедрением новых технологий в стратегии продвижения территории. В этом смысле Калининград можно рассматривать как экспериментальную площадку для испытания новых подходов к брендингу.

Материалы и методы (Materials and Methods)

В качестве анализируемых материалов в исследовании используются представленные в открытых источниках результаты научных и прикладных исследований, посвящённых территориальному брендингу и цифровому геобрендингу, работы отечественных и зарубежных авторов в области маркетинга территорий и регионального развития, а также эмпирические кейсы реализации брендинговых стратегий (Санкт-Петербург, Лион, Калининградская область). Дополнительно привлекаются аналитические отчёты и публикации, отражающие современные тенденции цифровизации и трансформации коммуникационных практик.

В качестве методов исследования применяются сбор, анализ, сопоставление и синтез теоретических и эмпирических данных, а также кейс-стади, направленный на выявление особенностей формирования и продвижения территориальных брендов в различных социально-экономических условиях. Используется сравнительный анализ традиционных и цифровых подходов к геобрендингу, контент-анализ медиаматериалов и брендинговых концепций, а также интерпретационный подход, позволяющий выявить символические и смысловые аспекты формирования образа территории.

Результаты и обсуждение (Results and Discussion)

Становление территориального маркетинга как самостоятельного научного направления связано с постепенным отказом от взгляда на территорию лишь как на совокупность ресурсов. На ранних этапах преобладала логика индустриального развития: территория оценивалась прежде всего через производственный потенциал и уровень инфраструктурной обеспеченности. Позднее, по мере усиления глобальной конкуренции и роста мобильности факторов производства, возник запрос на целенаправленное формирование территориальной привлекательности. Тогда маркетинговые практики в основном сводились к продвижению имиджа и использованию рекламных инструментов, что отражало перенос подходов классического маркетинга в пространственную сферу без их серьёзной адаптации [1, 2].

Затем акцент начал смещаться от внешнего позиционирования к внутренним основаниям развития. Территория всё чаще осмыслялась как сложная социально-экономическая система, внутри которой сталкиваются и соотносятся интересы бизнеса, населения и органов власти. Именно в этот период территориальный маркетинг начинает закрепляться в стратегическом планировании и включаться в региональную политику. Возрастает значение согласования интересов стейкхолдеров, формирования долгосрочных конкурентных преимуществ, а не только краткосрочного коммуникационного эффекта. Маркетинг территории в этих условиях всё в большей степени выполняет координирующую функцию, соединяя экономические, социальные и инфраструктурные процессы [3, 4].

Одновременно стала очевидной ограниченность прежних моделей, ориентированных преимущественно на создание «витринного» образа территории. Расхождение между заявленными преимуществами и реальным уровнем развития подрывало доверие целевых аудиторий. Это противоречие усилило интерес к более устойчивым концепциям, где в центре оказываются качество среды, человеческий капитал и институциональная устойчивость. В научной литературе именно в таком контексте фиксируется переход к маркетингу устойчивого развития, предполагающему учёт экологических, социальных и экономических факторов в рамках единой системы [5].

Дальнейшая трансформация связана с усилением экологической повестки и распространением «зелёных» стратегий. Экологизация территориального маркетинга выражается не только в формировании соответствующего образа, но и в изменении самих управленческих практик: через развитие экологического предпринимательства, внедрение принципов ресурсосбережения и пересмотр приоритетов территориального развития. Экологический компонент здесь уже не выглядит дополнительным — он становится одним из факторов конкурентоспособности территории [6].

Параллельно возрастает влияние цифровизации, меняющей способы взаимодействия территорий с целевыми аудиториями. Расширение цифровых платформ, развитие аналитических инструментов и рост значения онлайн-коммуникаций формируют иной уровень маркетинговой активности, при котором особую роль приобретает

управление информационными потоками и репутацией. Цифровая среда даёт возможность не только транслировать образ территории, но и оперативно корректировать стратегические решения, опираясь на обратную связь [7].

Современный этап складывается на пересечении сразу нескольких тенденций — цифровой трансформации, экологической повестки и роста социальной чувствительности. В этих условиях постепенно оформляется модель территориального маркетинга, ориентированная на ESG-параметры, где в фокусе оказываются экологическая безопасность, степень социальной включённости и качество управления. При этом сама логика конкуренции меняется: значимость ресурсов и инфраструктуры не исчезает, но всё чаще уступает способности территории поддерживать устойчивость развития и вызывать доверие у различных групп [8].

Дополнительное напряжение вносят внешние шоки — геополитические сдвиги, изменения конфигурации международных рынков. Переориентация туристических потоков, корректировка инвестиционных стратегий, усиление внутреннего спроса — всё это требует иной настройки маркетинговых подходов. В подобных условиях становится заметнее ценность гибкости: способность территорий быстро пересмотреть собственные стратегии выходит на первый план, хотя ранее она редко рассматривалась как самостоятельная характеристика [9].

На этом фоне территориальный маркетинг всё меньше воспринимается как набор отдельных инструментов. Скорее, он начинает напоминать адаптивную систему, функционирующую в среде с высокой степенью неопределённости. Возникает необходимость учитывать не только текущее состояние конкурентоспособности, но и возможность его изменения — иногда довольно резкого. В этой связи внимание постепенно смещается к таким характеристикам, как адаптивность, устойчивость и репутационная устойчивость, причём их границы не всегда чётко разграничены.

Практика даёт этому определённые подтверждения. В ряде регионов маркетинговые стратегии оказываются встроенными в более широкий контур — инвестиционную политику, инфраструктурные проекты, специальные режимы развития. Использование особых экономических зон или территорий опережающего развития показывает, что маркетинг здесь трудно отделить от институциональных механизмов: он перестаёт ограничиваться коммуникацией и оказывается включённым в процессы структурных изменений [10].

Если рассматривать происходящее в более общем плане, эволюция территориального маркетинга выглядит не как последовательная смена инструментов, а как постепенное усложнение управленческой логики. Новые этапы не столько вытесняют предыдущие, сколько переосмысливают их, иногда сохраняя прежние элементы в изменённом виде.

При сопоставлении разных этапов становится заметно, что изменения затрагивают прежде всего сами основания управления. Сдвиг от ресурсной оптики к учёту институциональных, социальных и экологических параметров не оформляется одномоментно, но прослеживается достаточно устойчиво. Текущая конфигурация, в которой сочетаются ESG-принципы и цифровые инструменты, скорее меняет критерии оценки территорий, чем просто расширяет набор используемых практик.

Вопрос об эффективности в этой связи тоже приобретает несколько иной оттенок. Интенсивность коммуникаций сама по себе уже не выглядит определяющим фактором — гораздо чувствительнее оказывается согласованность образа территории с её фактическими характеристиками. И здесь же проявляется значение адаптивности: возможность корректировать стратегию по мере изменения внешних условий начинает восприниматься как неотъемлемое свойство. Отсюда возникает и более общий сдвиг в исследовательской оптике. Оценка текущей привлекательности территории уже не кажется достаточной — внимание всё чаще смещается к её динамическому потенциалу, к способности изменяться во времени. Это, в свою очередь, несколько расширяет рамки анализа, хотя и оставляет ряд вопросов открытыми.

1. Классический территориальный брендинг: ограничения и потенциал.

Бренд города представляет собой систему смыслов и образов, формирующих его восприятие различными аудиториями. Его ключевая функция заключается в повышении инвестиционной, туристической и социальной привлекательности территории [11].

Санкт-Петербург обладает уникальным историко-культурным наследием, что позволяет экспертам считать его городом-брендом. Но как показывает практика, наличие богатого набора характеристик само по себе не гарантирует эффективной презентации территории целевой аудитории. Необходимо транслировать уникальность города и формировать его незабываемую атмосферу. В ноябре 2019 года комитет по туризму Санкт-Петербурга представил второй мегабренд города (первый был разработан студией Артемия Лебедева в 2015 году) — концепцию «Создавать великое» агентства *SPN Communications**. Визуальным образом выбрано «бирюзовое солнце» с элементами, отсылающими к разводным мостам. Однако представленная концепция вызвала неоднозначную реакцию как профессионального сообщества, так и горожан**. Критики указали на то, что разработчики сосредоточились на визуальной составляющей в ущерб содержательной: успешный бренд территории должен в первую очередь раскрывать и актуализировать ее реальные преимущества (исторические, культурные, инвестиционные), и лишь на этой основе выстраивать визуальную коммуникацию^{3*}. Ошибки в айдентике в данном случае нарушили целостность

* Новый мета-бренд Санкт-Петербурга: как это выглядит [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://www.atorus.ru/news/press-centre/new/49343.html> (дата обращения: 23.04.2026).

** Наследие Тёмы Лебедева и фейковый Петр I: что стоит за скандальным ребрендингом Санкт-Петербурга [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/387779-nasledie-tyomy-lebedeva-i-feykovy-petr-i-chto-stoit-za-skandalnym> (дата обращения: 02.05.2026).

3* Горячий бренд. За что ругают мегабренд Петербурга, который еще не презентовали [Электронный ресурс] — Режим доступа: https://www.dp.ru/a/2019/10/20/Gorjachebnij_brend (дата обращения: 01.05.2026).

восприятия, не позволив донести заложенный в концепции смысл.

Показательным примером успешного территориального брендинга является французский Лион. Обладая богатой историей (от Древнего Рима до изобретения кинематографа братьями Люмьер) и статусом технологического центра, город долгое время оставался малоизвестным за пределами Франции. В 2007 году была сформирована команда, разработавшая комплексную стратегию: слоган-анаграмму ONLY LYON, символ города (лев) и, что важнее, систему управления брендом, объединившую муниципальные и коммерческие структуры. «Все гениальное просто: может быть, Париж и город любви, а Эйфелева башня — символ Франции, но какое это имеет значение, если есть только Лион?»^{4*} Красно-белая анаграмма со львом появилась в аэропортах и на вокзалах города, быстро разошлась по социальным сетям. У голландских коллег французы позаимствовали идею селфи-объекта у главных городских достопримечательностей. Сегодня Лион самый благоприятный для ведения бизнеса город Франции, у местных ресторанов 18 звезд «Мишлена», а в 2015 году аудиторское агентство PwC назвало Лион самым привлекательным во Франции городом для жизни»^{5*}. Масштабные рекламные кампании в аэропортах Европы и с участием блогеров позволили Лиону занять первое место в рейтинге французских городов для ведения бизнеса и войти в число лучших европейских туристических направлений. Опыт Лиона демонстрирует, что успех территориального бренда определяется не только визуальной айдентикой, но и последовательной коммуникационной политикой, вовлечением местных сообществ и разносторонней работой по формированию образа.

2. Цифровой геобрендинг и технологический потенциал Калининградской области: от туристического бренда к IT-хабу нового типа

Стремительное развитие IT-технологий и адаптация населения к цифровой реальности открывают новые возможности в части продвижения различных территорий. Связано это с тем, что цифровые технологии нивелируют дистанцию между продуктом территории и потребителем. «Цифровой слепок региона или конкретного территориального продукта — «геобренда» уже сейчас занимает весомое значение к пониманию реального пространства или реального продукта». В отличие от классического территориального брендинга, оперирующего статичными визуальными образами (логотипы, слоганы, рекламные кампании), цифровой геобрендинг использует интерактивные, игровые и мультимедийные форматы, превращая аудиторию из пассивного получателя информации в соучастника» [12].

При этом применение цифровых технологий сегодня остается не в полной мере оцененным при выстраивании отношений между поставщиками и потребителями территориального продукта, что приводит к недоиспользо-

ванию их потенциала. Калининградская область, обладая статусом западного форпоста России, может рассматриваться как экспериментальная площадка, в рамках которой цифровые технологии интегрируются с новыми направлениями регионального развития. При этом рост туристической привлекательности региона во многом обусловлен изменением потребительских предпочтений в сторону внутренних туристических направлений^{6*}.

Если обратиться к поиску, то можно констатировать, что сформированных цифровых геобрендов в Калининградской области пока не существует. Специалисты отмечают, что формирование геобренда зависит не столько от реконструкции отдельных зданий или создания новых туристических объектов, сколько от умножения привлекательности ресурсов на инвестиционные вложения в медиапроекты. Геобрендинг коррелирует с маркерами идентичности крупных локаций, с тем, что символически значимо для населения и потребителя, и активно создается в цифровых пространствах. Значимым представляется то, что технологии цифровизации дают геобрендам новые возможности, благодаря которым преодолевается их локальность и становится возможной работа с широкими потребительскими аудиториями. Регион обладает уникальным сочетанием факторов, которые позволяют вывести его позиционирование на принципиально иной уровень — не как исключительно туристической дестинации, а как технологической площадки, ориентированной на геймеров, разработчиков нейросетей и IT-инфраструктуру нового поколения. Географическая близость к Европе обеспечивает минимальный пинг (задержку) в онлайн-играх, что критически важно для профессиональных киберспортсменов, стримеров и разработчиков игр. В условиях, когда киберспорт признан официальным видом спорта, а гейминг становится одной из самых быстрорастущих индустрий в мире, наличие надежной инфраструктуры превращается в конкурентное преимущество региона.

При этом стратегическое позиционирование Калининградской области не должно следовать заезженному нарративу «силиконовой долины» — подобные амбиции требуют масштабов инвестиций и научно-образовательной базы, которыми регион объективно не располагает. Вместо этого целесообразно сделать ставку на нишевое, но технологически емкое направление: создание территории, где физическая и цифровая инфраструктура работают в связке для нужд высокотехнологичных индустрий.

Ключевым аргументом в пользу такого позиционирования выступает доступ к Балтийскому морю. Холодная морская вода может быть задействована для естественного охлаждения серверного оборудования, что существенно снижает эксплуатационные затраты дата-центров и позволяет говорить об экологичности размещаемых мощностей. В условиях растущего спроса на вычислительные ресурсы для обучения нейросетей, обработки

^{4*} Кто сделал Лион модным? [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/partner/articles/2017/05/23/691115-kurs-lyon> (дата обращения: 03.05.2026).

^{5*} Одним словом: 7 самых аутентичных городских брендов [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.vokrugsveta.ru/article/314537/> (дата обращения: 03.05.2026).

^{6*} Калининградская область вошла в топ-5 турнаправлений по итогам лета [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://kaliningrad.rbc.ru/kaliningrad/11/11/2022/636e06ec9a7947ee8ab538b6> (дата обращения: 03.05.2026).

больших данных и хранения цифровых активов, наличие энергоэффективных площадок для размещения серверов становится стратегическим ресурсом.

Близость к европейским странам с активным интернет-трафиком открывает дополнительные возможности: Калининград может выступать в роли «восточных ворот» для европейского IT-рынка и одновременно — «западного форпоста» для российской цифровой инфраструктуры. Размещение на территории региона дата-центров, серверных мощностей для нейросетевых платформ, а также узлов обмена трафиком позволит не только монетизировать географическое положение, но и может создать базис для формирования новых деловых сообществ, участвующих в продвижении регионально-го продукта.

Логичным решением в данном контексте можно считать проведение в регионе киберспортивных турниров разного уровня: от локальных до международных. Следует понимать, что развитая гостиничная инфраструктура и развивающийся IT-сектор, наряду с уникальным культурно-историческим ландшафтом формируют условия для роста привлекательности Калининградской области, как площадки для проведения соревнований по киберспорту, игровых конвенций и IT-конференций.

В перспективе регион может стать первым в России местом, позиционирующим себя не как «город для туристов» или «город для бизнеса», а как пространство, где цифровые технологии и качество жизни формируют новую идентичность. Ставка на геймеров, разработчиков искусственного интеллекта и IT-специалистов позволяет создать уникальное предложение на стыке технологической инфраструктуры, природных преимуществ

(холодное море для охлаждения серверов) и географического положения. Такой подход требует пересмотра текущих стратегий геобрендинга: от создания разрозненных медиапродуктов и привлечения топ-блогеров — к системному формированию инфраструктурной и коммуникационной среды, ориентированной на технологические сообщества.

Заключение (Conclusion)

Если традиционный подход к развитию территориального бренда сосредоточен на создании статичного визуального образа, например логотип или слоган, и связан с большими расходами без уверенности, что аудитория правильно его воспримет, то цифровой геобрендинг предлагает более интерактивные и игровые форматы. Они могут вовлечь потребителя в совместное создание продукта. Опыт Лиона показывает, что даже классический способ приносит успех не столько благодаря айдентике, сколько за счет коммуникации и объединения усилий всех заинтересованных сторон. В России Калининградская область демонстрирует возможности перехода к новому уровню, созданию цифровых брендов, через киберигры и мультимедийную среду. Для реализации этого потенциала требуется преодоление неравномерности развития регионов и налаживание эффективного взаимодействия между властью, бизнесом и обществом. Формирование территориального бренда (будь то классический мегабренд или цифровой геобренд) сопряжено со значительными затратами, но отсутствие стратегии в долгосрочной перспективе обходится дороже, упуская возможность экономического и социокультурного развития регионов.

ИСТОЧНИКИ (References)

1. Лысенко, В. В. Территориальный маркетинг: понятие, стратегии, технологии / В. В. Лысенко, Д. В. Грязных // Деловой вестник предпринимателя. — 2024. — № 2(16). — С. 29-31.
2. Чешуина, Е. Ю. Территориальный маркетинг: тенденции развития в России и в мире / Е. Ю. Чешуина, Д. И. Темнова, Д. О. Фадеева // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. — 2021. — № 12-4(63). — С. 75-77. — DOI 10.24412/2500-1000-2021-12-4-75-77.
3. Исаева, Д. Д. Маркетинг территории, как инструмент устойчивого развития региона / Д. Д. Исаева, В. А. Поляков // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2025. — № 12(130). — С. 159-165. — DOI 10.24412/2411-0450-2025-12-159-165.
4. Мажара, Р. В. Теоретико-практические аспекты маркетинга территории в современных условиях / Р. В. Мажара // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). — 2025. — Т. 32, № 2(90). — С. 108-116. — DOI 10.54220/v.rsue.1991-0533.2025.90.2.009.
5. Бондаренко, В. А. Эволюция маркетинга территории в контексте устойчивого развития / В. А. Бондаренко, Н. В. Пржедецкая, Т. И. Разинкова // Финансовые исследования. — 2024. — Т. 25, № 2(83). — С. 31-43. — DOI 10.54220/finis.1991-0525.2024.83.2.003.
6. Антонов, В. Н. Развитие маркетинга территорий в контексте реализации экологических приоритетов / В. Н. Антонов // Региональная и отраслевая экономика. — 2024. — № 1. — С. 10-14. — DOI 10.47576/2949-1916.2024.1.1.001.
7. Петенко, И. В. Маркетинг территорий: современные реалии развития / И. В. Петенко // Региональная и отраслевая экономика. — 2025. — № 1. — С. 177-181. — DOI 10.47576/2949-1916.2025.1.1.022.
8. Эль Хусейн, Р. Х. Территориальный маркетинг российских регионов в условиях ESG-перехода / Р. Х. Эль Хусейн, В. А. Бондаренко // Практический маркетинг. — 2026. — № 3(345). — С. 59-63. — DOI 10.24412/2071-3762-2026-3345-59-63.
9. Чечулин, А. В. Территориальный маркетинг: тренды и риски прошедшего десятилетия / А. В. Чечулин // Российская школа связей с общественностью. — 2024. — № 32. — С. 45-60. — DOI 10.24412/2949-2513-2023-32-45-60.
10. Юкласова, А. В. Территориальный маркетинг как ключевой элемент социально-экономического развития и усиления инвестиционной привлекательности Самарской области / А. В. Юкласова // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. — 2025. — Т. 16, № 1. — С. 198-209. — DOI 10.18287/2542-0461-2025-16-1-198-209.
11. Айденкова, Д. Б. Маркетинг имиджа как стратегическое направление территориального маркетинга / Д. Б. Айденкова // Моя профессиональная карьера. — 2023. — Т. 1, № 44. — С. 92-101.
12. Берендеев, М. В. Цифровой геобрендинг в современном PR-проектировании точек притяжения в российских регионах в условиях современной геополитики / М. В. Берендеев // Знак: проблемное поле медиаобразования. — 2023. — № 4(50). — С. 13-22. — DOI 10.47475/2070-0695-2023-50-4-13-22.

Поступила в редакцию / Received 10.04.2026

После доработки / Revision 24.05.2026

Принята к публикации / Accepted 13.06.2026

КОАЛИЦИОННЫЕ B2B-ПРОГРАММЫ ЛОЯЛЬНОСТИ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ: КЕЙСЫ И ЭФФЕКТЫ

Coalition B2B Loyalty Programs in Industry: Case Studies and Effects



Вечкинзова Елена Анатольевна,

к.э.н., доцент, доцент кафедры маркетинга, Государственный университет управления; г. Москва, Россия, Рязанский проспект, 99

Vechkinzova Elena Anatolyevna,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Marketing Department, State University of Management; 99 Ryazansky Prospekt, Moscow, Russia

kvin07@list.ru

<https://orcid.org/0000-0003-2543-625X>



Краснов Евгений Владимирович,

к.э.н., доцент, доцент кафедры маркетинга, Государственный университет управления; г. Москва, Россия, Рязанский проспект, 99

Krasnov Evgeniy Vladimirovich,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Marketing Department, State University of Management; 99 Ryazansky Prospekt, Moscow, Russia

Krasnov_E1982@mail.ru

<https://orcid.org/0000-0003-4472-2091>



Недашковская Мария Степановна,

студентка, Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы; г. Москва, Россия, ул. Миклухо-Маклая, 6

Nedashkovskaya Maria Stepanovna,

student, Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba; 6, st. Miklouho-Maclay, Moscow, Russia

marsesa2004@mail.ru

В статье рассматриваются современные подходы к формированию коалиционных и сетевых программ лояльности в промышленном B2B-маркетинге и их применимость в российских условиях. Авторы на основе анализа зарубежных и российских источников, а также практических кейсов 2024–2026 годов выделяют ключевые тренды программ лояльности B2B: смещение акцента от скидок к созданию долгосрочной ценности, персонализации, интеграции с CRM/ERP и построению цифровых экосистем. Особое внимание уделяется коалиционным и сетевым программам как наиболее перспективным для промышленного рынка России с учётом санкций, изменения конкурентной среды и отраслевых ограничений по модификации продукта. Описаны основные элементы архитектуры таких программ (единая цифровая платформа, кросс-брендовое использование бонусов, геймификация, совместные мероприятия, кураторство, ко-маркетинговая активность) и предложены критерии отбора партнёров для коалиции.

Ключевые слова: программы лояльности B2B; коалиционные и сетевые программы лояльности; удержание клиентов; промышленный маркетинг; партнёрские программы.

The article discusses modern approaches to the formation of coalition and network loyalty programs in industrial B2B marketing and their applicability in Russian conditions. Based on an analysis of foreign and Russian sources, as well as practical cases from 2024–2026, the authors identify key trends in B2B loyalty programs: shifting the focus from discounts to creating long-term value, personalization, integration with CRM/ERP, and building digital ecosystems. Special attention is paid to coalition and network programs as the most promising for the Russian industrial market, taking into account account sanctions, changes in the competitive environment, and industry restrictions on product modification. The main elements of the architecture of such programs (a single digital platform, cross-brand use of bonuses, gamification, joint events, curatorship, and co-marketing activities) are described, and criteria for selecting partners for the coalition are proposed.

Keywords : B2B loyalty programs; coalition and network loyalty programs; customer retention; industrial marketing; partner programs.

Введение (Introduction)

Высокая конкуренция на потребительском рынке заставляет производителей и продавцов не только увеличивать функциональность, качество продукта, оптимизировать его себестоимость и в некоторых ситуациях снижать цену, но и пересмотреть акценты маркетинговых стратегий в пользу инструментов формирования лояльности потребителя к продукту, бренду или материнской компании. И если на российском рынке потребительской продукции (конечное потребление) уже сложились определенные устойчивые тенденции, бенчмарки практически во всех видах товарной продукции и услуг, то на российском B2B-рынке маркетинг в сфере лояльности бизнес-потребителей еще только набирает свои обороты.

И в этой связи тема исследования видится нам как актуальная и своевременная.

Цель исследования — на основе анализа российских и международных кейсов показать, какие форматы коалиционных и сетевых программ реально работают в промышленном B2B и какие требования они предъявляют к выбору партнёров и IT-платформ.

По данным *Mordor Intelligence**, в 2025 году мировой размер рынка лояльности оценивался в 14,28 млрд долларов США, его рост к 2030 году оценивается в 31,77 млрд долларов США. В 2024 году 54,5 % выручки рынка лояльности приходилось на B2C-сектор, но аналитики рынка прогнозируют ежегодный среднегодовой темп роста сектора B2B-лояльности на уровне 18,3% до 2030 года.

* Анализ размера и доли рынка лояльности - тенденции роста и прогнозы (2025-2030) [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.mordorintelligence.com/ru/industry-reports/loyalty-management-market> (дата обращения: 19.04.2026)

Таким образом, основной бюджет программ лояльности плавно смещается в *B2B*-маркетинг — производители средств производства остро чувствуют конкуренцию и готовы платить за верность. У этой тенденции есть прямое экономическое основание — удержать потребителей с помощью системы лояльности гораздо дешевле, чем привлечь новых или же вернуть упущенных.

На практике российские промышленные заказчики редко меняют поставщика из-за отсутствия скидки, но уходят при сбоях сервиса или отсутствии технической поддержки. Поэтому в *B2B* лояльность выражается не в частоте покупок, а в готовности клиента согласовывать спецификации, допускать поставщика на свои объекты и делиться планами развития. В отличие от *B2C*-программ с мгновенными бонусами, в промышленности ключевую роль играют совместное проектирование, обучение персонала клиента и интеграция ИТ-систем.

Если еще пять лет назад программы лояльности в промышленном маркетинге заключались в скидках или вознаграждениях за повторные покупки, то сегодня акценты смещаются в сферу формирования доверия и долгосрочной ценности.

Сегодня российские промышленные предприятия оказались в уникальной ситуации, когда в связи с санкциями представители иностранных (в основном западных) промышленных групп в основной массе покинули российский рынок, а представители восточных промышленных предприятий только начинают его осваивать. Такой относительно свободный российский рынок промышленной продукции дает шанс отечественным производителям увеличить свою представленность на нем, закрепиться и сформировать долгосрочные устойчивые взаимоотношения с бизнес-клиентами. Конечно, важна и финансовая составляющая потенциала роста предприятий промышленности — дешёвые кредитные деньги, экономические преференции и т.п. Но также одним из важных факторов является построение эффективной маркетинговой стратегии в целом и программы лояльности в частности. Если в технологической сфере многие российские промышленные предприятия сегодня вполне конкурентоспособны не только на внутреннем, но и мировом рынке, то в сфере развития маркетинговой деятельности значительно отстают от ближайших конкурентов. Это факт объясняется, прежде всего, отсутствием опыта реальной конкурентной борьбы с использованием различных инструментов маркетинга в предсанкционный период, когда «тесный» российский промышленный рынок с относительно низкими ценами иностранных продавцов не позволял полноценно представить продукцию российских производителей из-за ценового порога входа на этот рынок. Как следствие, отсутствие спроса на специалистов-маркетологов промышленной сферы привело к застою в эволюции и разработке инструментария отечественного промышленного маркетинга.

Анализ отечественных публикаций в сфере программ лояльности с 2018 по 2026 год подтверждает это факт: из почти 104 415 научных публикаций в онлайн библиотеке <https://elibrary.ru/> 307 публикаций касались программ лояльности *B2B*-рынка и из них только 51 публи-

кация напрямую или косвенно затрагивала программы лояльности в промышленном *B2B*-секторе. В качестве основных публикаций можно привести исследования:

- *Синявец Т. Д. и соавторов* [1], рассматривающих процесс выбора маркетинговых инструментов для формирования лояльности клиентов на российском *B2B*-рынке светлых нефтепродуктов и СУГ;
- *Долговой И. В.* [2], раскрывающей специфику формирования различных видов лояльности на *B2B*-рынке с учетом существующих информационных достижений;
- *Ахметшина Р. М. и соавторов* [3], обсуждающих построения долгосрочных экономических отношений с клиентами как с основными стейкхолдерами в корпоративном секторе *B2B*-рынка.

Материалы и методы (Materials and Methods)

Исследование носит качественный прикладной характер и опирается на следующие источники данных:

- ♦ обзор отечественных и зарубежных публикаций по программам лояльности в *B2B*-сегменте за 2018–2026 годы (elibrary.ru, профильные отчёты и профессиональные блоги);
- ♦ анализ описаний технологических платформ лояльности, доступных для российских компаний, по открытым материалам поставщиков;
- ♦ рассмотрение специфики форматов коалиционных программ в промышленном сегменте (формат «производитель + дистрибьютор», ко-брендовые акции, мотивационные каталоги, обучающие кампании, промо на *B2B*-платформах).

Для каждого кейса оценивались: структура программы, набор мотивационных инструментов, интеграция с цифровой инфраструктурой и зафиксированные бизнес-эффекты.

Результаты и обсуждение (Results and Discussion)

Авторами исследования был сформулирован *основной вопрос исследования*: «Каковы ключевые форматы коалиционных программ в промышленном *B2B*-секторе и какие экономические и коммуникационные эффекты они дают?», — который подробно раскрыт полученными в статье результатами.

Проведенный нами анализ кейсов и эмпирических данных профильных специалистов, представленных в открытом доступе за 2024–2026 годы позволил выделить основные подходы к формированию программ лояльности на *B2B*-рынке. В промышленном *B2B*-маркетинге наиболее популярны программы лояльности, ориентированные на удержание, вовлечённость и создание дополнительной ценности для клиента. Их основные виды представлены в *таблице 1*.

Для промышленного *B2B*-сектора из перечисленных подходов критически важны не столько бонусные механизмы, сколько степень встраивания программы в операционные процессы клиента. Достижение *KPI*, обучающие привилегии и интеграция с *CRM/ERP* напрямую поддерживают производственные и проектные задачи, в то время как «чистая» геймификация без привязки к реальным проектам здесь быстро выдыхается. Это

Современные подходы к формированию программ лояльности на B2B-рынке
Table 1. Modern approaches to the formation of loyalty programs in the B2B market

Используемый подход	Основные инструменты маркетинга	Преимущества для партнеров коалиции
Достижение целей и KPI	поощрение достижения клиентами бизнес-целей по внедрению новых решений, выполнению объемов закупок	усиливает вовлеченность клиента, мотивируя его стремиться к совместному развитию*
Эксклюзивные и образовательные преимущества	доступ к обучению, новым технологиям или консультационная поддержка	формируют дополнительную ценность и укрепляют лояльность бизнеса**
Персонализация через ИИ и аналитику	искусственный интеллект и продвинутая аналитика для персонализации предложений и бонусов	учитывает специфику бизнеса и индивидуальные потребности, автоматически рекомендует ценные привилегии и обучающие ресурсы ^{3*} , ^{4*}
Интеграция с CRM/ERP и автоматизация	внедрение программы лояльности в CRM/ERP-системы партнеров для автоматизации начислений, отслеживания активности и оптимизации работы с клиентами	повышает эффективность удержания, возможность быстро реагировать на потребности клиентов ^{5*}
Геймификация	элементы геймификации: баллы, челленджи, соревнования между клиентами	дополнительная мотивация и долгосрочное сотрудничество влияет на результаты обеих сторон ^{6*}
Коалиционные и сетевые программы	объединенные программы нескольких компаний – производителей, поставщиков, дистрибьюторов	баллы и бенефиты для клиентов во всей сети ^{7*}
Мобильные бизнес-взаимодействия	клиенты управляют статусом, получают предложения и следят за бонусами в мобильном приложении	увеличивает уровень вовлеченности и интеграции в рабочие процессы партнеров

* B2B Loyalty Programs – Trends for 2025. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://product.pl/en/b2b-loyalty-programs-trends-for-2025/> (дата обращения: 19.04.2026).

** Там же.

^{3*} B2B Loyalty Programs: An Ultimate Step-by-Step 2026 Guide. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://enable3.io/blog/b2b-loyalty-programs-2025-guide> (дата обращения: 19.04.2026).

^{4*} Empowering Businesses with the Most Accurate Sales Intelligence. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.smartepro.com/our-data> (дата обращения: 19.04.2026).

^{5*} Consumer loyalty in 2025: strategic engagement for the new era. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://blog.brandmovers.co.uk/consumer-loyalty-in-2025-strategic-engagement-for-the-new-era> (дата обращения: 19.04.2026).

^{6*} Top 12 B2B Customer Retention Strategies: A Comprehensive Guide for 2025. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.silverbellgroup.com/b2b-customer-retention-strategies/> (дата обращения: 25.04.2026).

^{7*} Consumer loyalty in 2025: strategic engagement for the new era. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://blog.brandmovers.co.uk/consumer-loyalty-in-2025-strategic-engagement-for-the-new-era> (дата обращения: 19.04.2026).

принципиальное отличие от B2C-сегмента, где эмоции и развлечения могут играть самостоятельную роль.

Не все рассмотренные способы формирования программ лояльности могут быть использованы именно на промышленном B2B-рынке в силу того, что промышленная продукция не может быть быстро модифицирована под индивидуальные пожелания клиентов (в отличие, например, от финансового B2B-рынка) в связи с длительным циклом пересмотра конструктивных решений, соблюдением требований техники безопасности, учетом действующих норм проектирования и изготовления в системе сертификации и т.п. Поэтому наиболее перспективными для разработки и реализации в условиях российского промышленного B2B-рынка мы считаем коалиционные и сетевые программы лояльности. Причем, такие программы также могут содержать в себе какие-либо элементы рассмотренных подходов.

Анализ практических кейсов показывает, что чаще всего коалиционные и сетевые программы лояльности строятся вокруг объединения нескольких брендов или сервисов с единой архитектурой бонусов, совместными мероприятиями и технической интеграцией. В конце 2025 года *Content Marketing Institute* по результатам опроса более 100 маркетологов B2B-сектора выделил основные тенденции коалиционных и сетевых программ лояльности, наиболее популярных на промышленном B2B-рынке**.

1. Единая цифровая платформа становится ключевым инфраструктурным элементом коалиционных B2B-программ лояльности. Все участники экосистемы внедряют унифицированные интерфейсы (личные кабинеты, мобильные приложения или API), позволяющие накапливать, отслеживать и использовать бонусы независимо от конкретного поставщика. Централизация пользовательского опыта и формирование единого бонусного баланса снижают транзакционные издержки взаимодействия и повышают частоту вовлечения клиентов в сеть партнеров.

2. Существенную роль играет механизм взаимного начисления баллов и кросс-брендового их использования. При совершении сделки с любым участником коалиции клиент получает бонусы, которые могут быть реализованы в рамках всей экосистемы. Такая механика увеличивает воспринимаемую ценность программы и стимулирует мультибрендовое взаимодействие, формируя устойчивые цепочки деловых контактов. Типичным примером выступают интегрированные сети производителей, логистических операторов и сервисных компаний, объединенных общей бонусной системой.

3. Интеграция с корпоративными системами управления (CRM и ERP) обеспечивает автоматизацию начисления вознаграждений и персонализацию предложений на основе фактической деловой активности клиента. Менеджеры получают доступ к релевантной аналитике

** B2B Content and Marketing Trends: Insights for 2026. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://contentmarketinginstitute.com/b2b-research/b2b-content-marketing-trends-research> (дата обращения: 19.04.2026).

непосредственно в рабочих системах, включая показатели взаимодействия на уровне аккаунта и портфеля сделок, что повышает точность оценки клиентской ценности и эффективность управления отношениями.

4. Дополнительным инструментом вовлечения выступает геймификация. В коалиционных программах внедряются рейтинги, соревнования и челленджи между участниками, включая оценку по объёму закупок, числу реализованных проектов или прохождению сертификаций. Вознаграждаются не только транзакционные действия, но и участие в образовательных и совместных активностях, что усиливает эмоциональную вовлечённость и формирует долгосрочные партнёрские связи.

5. Коалиционные программы также включают организацию совместных отраслевых мероприятий и образовательных инициатив — бизнес-форумов, специализированных конференций и обучающих курсов. Эти форматы способствуют укреплению горизонтальных связей внутри экосистемы, расширяют число точек контакта и усиливают институциональную лояльность к объединению брендов^{3*}.

6. Важным элементом выступает кураторство и персонализация предложений. Активным клиентам предоставляются комплексные пакеты услуг, индивидуализированные решения и приоритетное обслуживание, что повышает релевантность ценностного предложения на стыке различных сервисов и усиливает вовлечённость.

7. Наконец, совместное продвижение и ко-маркетинговая активность (включая реферальные программы и партнёрские кампании) обеспечивают приток новых контактов и расширяют деловую сеть. В результате формируется динамичная B2B-экосистема, в которой участие в программе выходит за рамки простого накопления бонусов и превращается в механизм устойчивого взаимодействия, обучения и роста, поддерживающий стратегию вовлечённости в промышленном маркетинге.

Коалиционная программа в промышленном B2B даёт эффект только тогда, когда для клиента она выглядит как единое рабочее пространство, а не как набор разрозненных акций от разных брендов. Если участники коалиции не договорились о единой логике начисления бонусов, SLA по обработке лидов и базовых стандартах сервиса, программа быстро превращается в «шум на фоне» и даже может подрывать доверие к инициативе в целом. Поэтому ключевым элементом архитектуры можно назвать не IT-платформу, а договорённость партнёров о том, как они будут делить ответственность за клиентский опыт.

Одним из главных становится решение о выборе партнёров для формирования отраслевой коалиции и запуска программы лояльности. Наиболее практичным подходом является построение коалиции «сверху вниз»: от целей коалиции — к вкладу и рискам каждого участника. Анализируются следующие ключевые факторы:

1. *Стратегическая совместимость*: совпадают ли целевая аудитория и сегменты рынка у членов будущей

коалиции; существует ли прямой конфликт интересов по ключевым продуктовым линейкам; готовы ли члены разделять общую миссию будущей коалиции: усиливать специфику отрасли, стандарты сервиса, прозрачность, а не только увеличить прирост потенциальных клиентов?

2. *Репутация и надёжность*: насколько устойчивое финансовое положение у членов будущей коалиции, подтверждается ли надёжность деловой репутации отзывами клиентов, историей работы в отрасли, соблюдением обязательств, отсутствием токсичных практик (демпинг, серая схема)?

3. *Отраслевая экспертиза и ценность для клиента*: насколько сильными продуктовыми компетенциями в своей нише обладают члены будущей коалиции; разделяют ли они общее понимание задач конечного клиента и наличие экспертизы, дополняющей других участников (например, производитель + инженерный интегратор + сервис)?

4. *Технологическая и процессная готовность*: готова ли базовая цифровая инфраструктура членов будущей коалиции к совместной работе в единой CRM/ERP, обмену данными, API/выгрузкам с учетом поддержки стандартов SLA по обработке лидов, единым форматам отчётности, безопасности данных?

5. *Вклад ресурсов и готовность инвестировать*: есть ли четкое понимание вклада каждого члена коалиции в ее развитие, в том числе бюджет маркетинга, активное участие экспертов, создание профильного контента, формирование призового фонда и т.п. на длинной дистанции?

6. *Этические и регуляторные требования*: соответствует ли текущая деятельность и продукт каждого члена коалиции отраслевым нормам, требованиям охраны труда и экологии, уровню защиты данных; существует ли конфликтов интересов и практик, которые могут дискредитировать коалицию (картельные соглашения, коррупционные риски и т.п.)?

7. *Мотивация и уровень вовлечённости*: есть ли четкое понимание у каждого члена коалиции чего он хочет от нее, и готовность прозрачно это озвучить; готов ли каждый член коалиции выделить ответственных людей (координатора) и определить KPI по участию, а не формально войти в программу лояльности?

Такой анализ может быть проведен в виде чек-листа/анкеты и с помощью балльной модели позволит определить минимальные пороговые критерии для оценки потенциальных членов коалиции. На практике этот чек-лист удобно оформлять в виде таблицы, где по каждому критерию партнёр получает оценку по пятибалльной шкале и короткий комментарий. Опыт показывает, что два пункта — технологическая готовность и мотивация топ-менеджмента проваливаются чаще всего: компании с охотой подписывают соглашения о партнёрстве, но не готовы вкладываться в выравнивание CRM-систем и назначение ответственных за коалиционную программу.

^{3*} The Complete Guide to B2B Loyalty Programs. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.incenteev.com/en/livres-blancs/the-complete-guide-to-b2b-loyalty-programs/> (дата обращения: 19.04.2026)

Проведенный анализ российских кейсов^{4*} выявил форматы коалиционных программ лояльности с наибольшей экономической и коммуникационной эффективностью:

- ♦ Совместная бонусная программа «производитель + дистрибьютор». У зарегистрированных клиентов продажи выросли в среднем на 25%, при этом незарегистрированный сегмент вырос всего на 5%, активация через коалиционную программу усилила повторные закупки и концентрацию заказов у выбранного дистрибьютора.
- ♦ Ко-брендовые акции под приоритетный ассортимент. Производитель определённой категории (СИЗ, крепёж, кабель) и дистрибьютор запускают временную акцию «баллы/бонусы x2 за приоритетные SKU + призы за выполнение плана». Такие акции стимулируют клиентов переносить регулярные закупки именно в этот канал и добирать недостающий объём до порога, чтобы не «сжечь» преимущества, что ведёт к росту повторных заказов и более высокой доле кошелька у выбранного поставщика.
- ♦ Совместные мотивационные каталоги для покупателей и их команд. Хорошо работают совместные каталоги вознаграждений, где производители субсидируют часть призов (инструмент, оборудование, подарки для персонала). Когда закупщик на стороне клиента видит, что за регулярные и увеличенные заказы он накапливает баллы и может закрывать реальные потребности коллектива (подарки сотрудникам, оснащение комнаты отдыха и т.п.), это стимулирует оформлять повторные заказы именно через эту связку поставщик—дистрибьютор.
- ♦ Обучающие кампании + бонусы за внедрение решений. Производитель и дистрибьютор проводят серию вебинаров/тренингов, после чего дают дополнительные баллы/рибейт за пилотные проекты и за расширение использования решения у существующих клиентов. Такой формат увеличивает вероятность того, что клиент вернётся с повторным заказом (расширение проекта, дооснащение, новые площадки), потому что видит и экспертную поддержку, и материальный стимул к дальнейшим закупкам^{5*}.
- ♦ Ко-маркетинговые промо внутри B2B-платформ/мар-

кетплейсов. На примере российских B2B-платформ (ЭТМ *iPRO*, отраслевые маркетплейсы) поставщики получают «кабинеты поставщика» и совместно с площадкой запускают промо: дополнительные бонусы, спецусловия, персональные предложения для сегментов клиентов. За счёт того, что акции встроены в «единое окно закупок» и привязаны к регулярным заказам, это ведёт к росту доли цифрового канала и повторных онлайн-покупок (в кейсе ЭТМ — рост выручки через платформу на 33% год к году)^{6*}.

Для коалиционных и сетевых программ лояльности в B2B важно измерять не только разовый всплеск продаж, но и влияние на повторные заказы, маржу и поведение клиентов. На *рисунке* представлен базовый набор метрик для оценки эффективности участия в коалиционной или сетевой программе лояльности.

Основными ошибками в измерении успеха коалиционных программ лояльности могут быть: отсутствие учета сезонности при оценке выручки за период, слишком короткий горизонт оценки, смешение новых и существующих клиентов партнёрской программы лояльности, отсутствие единого идентификатора и корректных атрибуций клиентов партнёрской программы лояльности.

Разработка технологической IT-платформы для конкретной коалиционной и сетевой программы лояльности требует значительных затрат времени и ресурсов и часто нецелесообразна для относительно коротких



Рис. Базовые метрики для оценки эффективности участия в коалиционной / сетевой программе лояльности

Fig. Basic metrics for evaluating the effectiveness of participation in a coalition / network loyalty program

^{4*} Программа лояльности в B2B: как выстроить систему, а не раздавать скидки. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://b2b.o2k.ru/blog/programma-loyalnosti-v-b2b> (дата обращения: 26.04.2026).

^{5*} Там же.

^{6*} B2B-платформа для оптовых продаж: как автоматизировать оптовый бизнес. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.kt-team.ru/blog/b2b-platform-wholesale-digital-sales-growth> (дата обращения: 26.04.2026).

по времени партнерств. Поэтому в большинстве практики используются готовые технологические решения, в основном специализированные *SaaS*-платформы лояльности и модули в крупных *CRM*/маркетинг-облаках, которые умеют работать с несколькими партнёрами, общей валютой и расчётами между участниками. Среди зарубежных решений можно отметить платформы-сети как *Loylworks*^{7*}, *Currency Alliance*, крупные *loyalty*-системы, такие как *Comarch Loyalty Management*^{8*}, модули лояльности в *CRM*-облаках, *White-label* решения, платформы партнёрской лояльности с *no-code*-интеграцией (*Motherapp Partner Loyalty*^{9*}).

В российской *B2B*-практике чаще используют не готовые продукты для партнерств, а платформы, которые позволяют строить свои партнёрские / мультибрендовые программы на единой базе и интегрировать их с *ERP/CRM*:

- ♦ *RightWay* — за счёт единой омниканальной платформы и предиктивной аналитики используется как «скелет» для сложных партнёрских и отраслевых программ лояльности^{10*};
- ♦ *RapidSoft* «Система лояльности» — решение, позволяющее одновременно стимулировать дилеров/дистрибьюторов и конечных пользователей оборудования или материалов^{11*};
- ♦ *Compo B2B Platform (CompoSoft)* — *B2B*-платформа с готовыми модулями, на базе которых строят программы лояльности любой сложности, включая партнёрские и отраслевые механики^{12*};
- ♦ *UDS* — облачная *CRM* и программа лояльности с мобильным приложением и ботовой выдачей карт в рамках одной экосистемы^{13*}.

Несмотря на наличие на российском рынке некоторых готовых решений для реализации коалиционных программ лояльности, отметим, что они больше подходят более гибким и мобильным в плане продуктовых решений видам бизнеса (финансовые и банковские услуги, оптовая торговля, строительство) и слабо учитывают специфику промышленного производства — длинный цикл сделки, большой круг лиц, принимающих решение о покупке, низкий уровень гибкости в учете специфических запросов клиентов. Данные пробелы рынка готового программного обеспечения для реализации партнёрских программ лояльности в то же время служат перспективными направлениями деятельности для информационных компаний-разработчиков.

Заключение (Conclusion)

Российский промышленный *B2B*-рынок сегодня даёт редкое окно возможностей для запуска коалиционных программ лояльности: конкуренция обострилась, но структура цепочек поставок ещё окончательно не застыла. Анализ показывает, что сильнее всего выигрывают компании, которые не ограничиваются бонусами и скидками, а выстраивают вокруг клиента образовательную, сервисную и цифровую экосистему вместе с партнёрами. При этом выбор партнёров и платформы — не технический, а стратегический вопрос: неверная коалиция и неподходящее ИТ-решение легко превращают программу в затратную имитацию активности. Для практиков ключевой вывод прост: начинать проектирование коалиционной программы нужно не с механики бонусов, а с честного ответа на вопрос, какие бизнес-цели и *KPI*/клиентов вы готовы разделить и поддержать совместно.

ИСТОЧНИКИ (References)

1. Синявец, Т. Д. Маркетинговые инструменты формирования лояльности на рынке B2B / Т. Д. Синявец, Н. В. Катунина, Е. А. Лунова // Инновации и инвестиции. — 2020. — № 3. — С. 113-117.
2. Долгова, И. В. Особенности формирования лояльности потребителей на рынке B2B / И. В. Долгова // Вестник экспертного совета. — 2024. — № 4(39). — С. 48-53.
3. Управление лояльностью клиентов в корпоративном секторе / Р. М. Ахметшин, О. В. Мартынова, Е. Н. Новикова, Р. Б. Палякин // Экономические науки. — 2025. — № 242. — С. 517-527. — DOI 10.14451/1.242.517.

Поступила в редакцию / Received 20.04.2026

После доработки / Revision 28.05.2026

Принята к публикации / Accepted 06.06.2026

^{7*} Coalition Loyalty Program. [Электронный ресурс] Режим доступа: (дата обращения: 26.04.2026).

^{8*} COMARCH LOYALTY MANAGEMENT. [Электронный ресурс] Режим доступа: https://www.comarch.de/files-com/file_136/CRM-Comarch-Loyalty-Management-leaflet-EN.pdf (дата обращения: 26.04.2026).

^{9*} Partner Loyalty Solutions: Unite Multiple Brands Under One Rewarding Experience. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://motherapp.com/partner-loyalty/> (дата обращения: 26.04.2026).

^{10*} Программа лояльности для B2B-бизнеса. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://rightway-tech.ru/otrasli/loyalnost-b2b/> (дата обращения: 26.04.2026).

^{11*} Программа лояльности для корпоративного бизнеса. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://rapidsoft.ru/blog/programmy-loyalnosti-programma-loyalnosti-b2b/> (дата обращения: 26.04.2026).

^{12*} Лояльность в B2B: построение, логика и цели. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://compob2b.ru/loyalty-b2b> (дата обращения: 26.04.2026).

^{13*} Омниканальная программа лояльности для вашего бизнеса. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://udstrial.ru/> (дата обращения: 26.04.2026).

**ИНДЕКС ЦИФРОВОЙ РЕЗОНАНСНОСТИ (DRI) КАК ИНСТРУМЕНТ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ
МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ НА ВИРТУАЛЬНЫХ РЫНКАХ***Digital Resonance Index (DRI) as a Tool for Evaluating the Effectiveness of Marketing Communications in Virtual Markets***Летягов Олег Александрович,**

руководитель направления онлайн-продаж корпоративного бизнеса, АльфаБанк; г. Москва, Россия, ул. Сретенка, 19

Letyagov Oleg Aleksandrovich,

Head of Online Sales for Corporate Business, AlfaBank, 19 Sretenka St., Moscow, Russia

letyagovoleg@mail.ru

<https://orcid.org/0009-0007-8027-6515>**Романишина Татьяна Сергеевна,**

д.э.н., доцент, профессор кафедры массовых коммуникаций и медиабизнеса, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации; г. Москва, Россия, Ленинградский проспект, д. 49

Romanishina Tatiana Sergeevna,

Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Departments of Mass Communications and Media Business, Financial University under the Government of the Russian Federation; 49 Leningradsky Prospekt, Moscow, Russia

romanishinat@rambler.ru

<https://orcid.org/0000-0001-7999-1844>

В условиях цифровой трансформации экономики традиционные показатели эффективности цифрового маркетинга, такие как ROI (рентабельность инвестиций), CTR (кликабельность рекламных объявлений), CR (конверсии в целевое действие) становятся недостаточными для оценки результативности интернет-коммуникаций. В статье на основе системного анализа, моделирования и методов микроаналитики (сегментация по трём показателям: давность, частота, сумма покупок) выведен индекс цифровой резонансности (DRI), который предложено рассматривать как инструмент оценки эффективности маркетинговых коммуникаций на виртуальных рынках и как интегральный критерий, учитывающий эмоционально-поведенческий отклик пользователей на цифровые маркетинговые сигналы. Индекс учитывает эмоциональную релевантность, поведенческие триггеры, паттерны и цифровую эмпатию. В статье приведены сравнительные таблицы KPI и индекса цифровой резонансности, а также примеры его применения в B2B и B2C сегментах. Автором обоснована практическая значимость индекса для виртуальных рынков (маркетплейсы, социальные сети, корпоративные digital-ресурсы и др.).

Ключевые слова: цифровой маркетинг; маркетинговые коммуникации; виртуальные рынки; цифровая резонансность; индекс цифровой резонансности; поведенческая аналитика; микроаналитика.

In the context of the digital transformation of the economy, traditional indicators of digital marketing effectiveness such as ROI (return on investment), CTR (ad clickability), CR (conversions to target action) They are becoming insufficient to assess the effectiveness of Internet communications. Based on system analysis, modeling, and micro-analytics methods (segmentation based on three indicators: purchase history, frequency, and amount), the article introduces the Digital Resonance Index (DRI), which can be used as a tool for evaluating the effectiveness of marketing communications in virtual markets and as an integral criterion that takes into account users' emotional and behavioral responses to digital marketing signals. The index considers emotional relevance, behavioral triggers, patterns, and digital empathy. The article provides comparative tables of KPI and the digital resonance index, as well as examples of its application in B2B and B2C segments. The author substantiates the practical significance of the index for virtual markets (marketplaces, social networks, corporate digital resources, etc.).

Keywords: digital marketing; marketing communications; virtual markets; digital resonance; digital resonance index; behavioral analytics; micro-analytics.

Введение (Introduction)

Современные исследования цифрового маркетинга подчёркивают важность интеграции поведенческих и экономических метрик для оценки взаимодействия брендов с аудиторией [1, 2, 3, 4]. Экономика сейчас характеризуется интенсивной цифровой трансформацией, которая значимо меняет формы и методы продвижения бизнеса. Развитие виртуальных рынков сопровождается ростом конкуренции на них, что проявляется через усложнение потребительского поведения и расширение каналов коммуникаций. В этих условиях традиционные показатели эффективности цифрового маркетинга (ROI, CTR, CR) являются недостаточными, так как фиксируют количественные результаты, но не учитывают эмоциональные и поведенческие аспекты восприятия [5, 6]. Проблема заключается в отсутствии интегрального показателя, позволяющего измерить согласованность цифровых коммуникаций брендов и реакций целевой аудитории на них. Для решения пробле-

мы автором предлагается использовать индекс цифровой резонансности (*Digital Resonance Index — DRI*), который представляет собой новый критерий оценки результативности маркетинговых коммуникаций в виртуальной среде.

Современная практика цифрового маркетинга демонстрирует необходимость перехода от использования отдельных показателей эффективности к интегральным инструментам оценки, позволяющим учитывать комплексное взаимодействие маркетинговых сигналов и поведенческих реакций аудитории. В этой связи возникает потребность в разработке количественного индикатора, который позволил бы измерять уровень согласованности коммуникационных воздействий бренда и отклика пользователей.

В отличие от традиционных показателей цифрового маркетинга, оценивающих отдельные аспекты коммуникационной эффективности, индекс *DRI* позволяет агрегировать показатели охвата аудитории, глубины

взаимодействия и ранние экономические эффекты. Это обеспечивает переход от фрагментарной оценки маркетинговых результатов к интегральной диагностике уровня цифрового резонанса коммуникаций бренда с целевой аудиторией в интернет-среде. Использование интегрального индекса особенно актуально для виртуальных рынков, где взаимодействие пользователей с брендами происходит через множество цифровых каналов коммуникаций и сопровождается быстрыми изменениями поведенческих паттернов.

Научная новизна исследования заключается в разработке интегрального индекса цифровой резонансности (DRI), позволяющего количественно оценивать согласованность маркетинговых коммуникаций бренда и поведенческих реакций аудитории на виртуальных рынках.

Цель исследования — описать сущность и охарактеризовать структуру индекса цифровой резонансности, определить возможности его практического применения для повышения эффективности продвижения бизнеса на виртуальных рынках.

Материалы и методы (Materials and Methods)

Выбор описанных далее материалов и методов исследования обусловлен необходимостью комплексного изучения вопроса цифровой резонансности. Для оценки эффективности *digital*-коммуникаций необходимо учитывать не только количественные параметры (клики и конверсии), но и качественные (вовлечённость, доверие, эмоциональные реакции). В связи с этим автором использовался широкий спектр методологических подходов, сочетающих экономический, поведенческий и когнитивный анализ.

Применение системного подхода связано с тем, что виртуальные рынки представляют собой сложные экосистемы, в которых взаимодействуют бренды, платформы и потребители. Структурно-функциональный анализ позволил выделить ключевые элементы коммуникационного процесса и определить, как именно каждый из них и они в целом формируют цифровую резонансность.

Моделирование использовалось для разработки индекса цифровой резонансности, где должны быть учтены сенсорные, эмоциональные и поведенческие факторы. Методы микроаналитики (тепловые карты, глубина скролла, время пребывания на страницах, клики и др.) обеспечили возможность количественного подтверждения качественных характеристик восприятия. Экспертные оценки применялись для верификации модели в реальной маркетинговой практике, что усиливает прикладной характер исследования.

Совокупность методов позволила обеспечить надёжность и репрезентативность полученных результатов, а также повысить обоснованность предложенного индекса.

Расчёт индекса осуществляется по формуле:

$$DRI = wB \times B + wD \times D + wAE \times AE$$

где:

B — показатели широты цифровых взаимодействий (*Breadth*);

D — показатели глубины вовлечения пользователей (*Depth*);

AE — показатели раннего экономического отклика (*Action & Early Economics*);

wB, *wD*, *wAE* — весовые коэффициенты. При этом выполняется условие: $wB + wD + wAE = 1$.

Индекс отражает согласованность цифровых коммуникаций с экономическими результатами деятельности предприятий. Каждый из блоков индекса принимает нормированное значение по шкале 0—100, что обеспечивает сопоставимость различных маркетинговых метрик и позволяет агрегировать их в единый интегральный показатель.

Предложенная методика расчёта индекса цифровой резонансности разработана автором в рамках диссертационного исследования, посвящённого продвижению бизнеса на виртуальных рынках с использованием технологий цифрового маркетинга.

Результаты и обсуждение (Results and Discussion)

Под цифровой резонансностью в настоящем исследовании понимается степень совпадения маркетинговых сигналов бренда в цифровой среде с эмоционально-поведенческими реакциями целевой аудитории.

Цифровая резонансность является комплексным явлением, включающим следующие компоненты:

- ♦ когнитивные — осознанное восприятие контента;
- ♦ эмоциональные — позитивное или негативное отношение к воспринятому контенту;
- ♦ поведенческие — конкретные действия пользователя (клики, покупки, взаимодействия и др.);
- ♦ социальные — распространение полученной информации.

Цифровая резонансность анализируется через следующие параметры анализа:

- ♦ тепловые карты поведения посетителей;
- ♦ глубина просмотра контента на конкретных страницах;
- ♦ возвраты пользователей к определённым интернет-ресурсам, на которых они находились ранее.

Подобная микроаналитика основывается на эмоциональных метриках, например, тональность комментариев и реакция брендов на них, и на индикаторах доверия в виде последующих рекомендаций бренда.

Индекс цифровой резонансности позволяет объединить количественные и качественные данные в единую систему оценки, за счёт которой можно анализировать комплексную результативность цифрового маркетинга.

Выделим элементы, определяющие цифровую резонансность:

1. Сенсорно-эмоциональная релевантность, которая проявляется за счёт соответствия визуального и контентного ожидания у пользователей.
2. Поведенческие триггеры — это глубина скролла, клики, скорость реакции, время на сайте.
3. Резонансные паттерны — это повторяющиеся модели поведения, которые способствуют прогнозированию будущей реакции аудитории.
4. Цифровая эмпатия — это способность коммуникационной системы адаптироваться под эмоциональное состояние пользователя в реальном времени.

В *таблицу 1* сведены структурные элементы индекса цифровой резонансности.

Представленная структура индекса формирует логику из трёх уровней цифрового взаимодействия брендов и их целевых аудиторий. *Breadth* ориентирован на масштаб цифровых коммуникаций. *Depth* — на интенсивность взаимодействия целевой аудитории с контентом бренда. *Action and Early Economics* обозначает переход целевой аудитории от коммуникаций к экономически значимым действиям. Данная структура объединяет экономические и поведенческие показатели в единую систему для проведения анализа эффективности коммуникаций в интернет-среде.

В *таблице 2* представим сравнительную характеристику традиционных *KPI* цифрового маркетинга и индекса цифровой резонансности.

Исходя из полученного значения индекса, можно охарактеризовать уровень цифровой резонансности (*табл. 3*).

Если значения индекса высокие, это свидетельствует о том, что коммуникационные сигналы согласованы между собой и одновременно с поведенческими реакциями целевой аудитории. Если значения индекса низкие, это указывает на необходимость проведения корректировочных действий в вопросе построения коммуникаций с целевой аудиторией, в том числе изменение контентной политики.

Цифровая резонансность позволяет бизнесу выйти за рамки финансово-количественного измерения и получить представление о глубинных механизмах восприятия бренда целевой аудиторией. При этом не игнорируется экономическая сущность, а наоборот — она обогащается поведенческими данными. Анализ вопроса цифровой резонансности способствует выявлению дополнительных конкурентных преимуществ.

Далее приведем примеры метрик цифровой резонансности для *B2B* и *B2C* секторов (*табл. 4*)

В сегменте *B2C* оценка цифровой резонансности помогает выявить мгновенные реакции целевой аудитории и её эмоциональную вовлечённость, в а *B2B* — качество коммуникаций с целевой аудиторией, уровень её доверия и склонность к долгосрочному сотрудничеству. За счёт этого цифровая резонансность является применимой в различных бизнес-моделях и в различных рыночных сегментах.

Цифровая резонансность является системой, в рамках которой пересекаются когнитивные, эмоциональные и поведенческие компоненты взаимодействия брендов и их целевых аудиторий. Поэтому за счёт неё бренды смогут не только фиксировать и корректно анализировать реакцию на проводимые в интернет-среде коммуникации, но и прогнозировать их будущую эффективность (в том числе экономическую).

Сравнительный анализ демонстрирует, что традиционные *KPI* ориентированы на экономический эффект, но они не способны оценивать глубину, с которой вос-

принимают коммуникации целевая аудитория. При этом, например, зарубежные исследования рассматривают вовлечённость и доверие, но не используют их в единой метрике, на основе которой принимаются управленческие решения. А российские авторы сосредотачивают своё внимание на экономических аспектах, не раскрывая при этом эмоционально-поведенческий уровень взаимодействия брендов с целевыми аудиториями.

Предложенный в статье автором индекс цифровой резонансности направлен на формирование и обеспечение комплексной оценкой эффективность интернет-

Таблица 1
Структура индекса цифровой резонансности
Table 1. Structure of the Digital Resonance Index

Элемент индекса	Содержание показателей
Breadth	Охват аудитории, показы рекламных сообщений, уникальные пользователи
Depth	Клики, глубина просмотра страниц, время взаимодействия с контентом
Action and Early Economics	Заявки, регистрации, лиды, ранние конверсии

Таблица 2
Сравнение традиционных *KPI* цифрового маркетинга и индекса цифровой резонансности
Table 2. Comparing Traditional Digital Marketing KPIs and the Digital Resonance Index

Критерий	Традиционные KPI	Индекс DRI
Тип показателей	Отдельные метрики (CTR, CR, ROI)	Интегральный показатель
Горизонт оценки	Постфактум	Оперативная диагностика
Уровень анализа	Экономический	Экономико-поведенческий
Глубина анализа	Фиксирует результат	Фиксирует реакцию аудитории
Возможности применения	Оценка эффективности	Корректировка коммуникаций

Таблица 3
Интерпретация значений индекса цифровой резонансности (DRI)
Table 3. Interpretation of Digital Resonance Index (DRI) values

Значение DRI	Интерпретация
0–40	Низкий уровень цифрового резонанса
41–60	Умеренный резонанс
61–80	Устойчивый резонанс
81–100	Высокий уровень цифровой резонансности

Таблица 4
Примеры метрик цифровой резонансности для *B2B* и *B2C*
Table 4. Examples of digital resonance metrics for B2B and B2C

Сегмент	Метрики	Пример применения
B2C	Вовлечённость (лайки, комментарии), повторные визиты, микро-клики	Анализ реакций на кампанию в соцсетях
B2B	Время на сайте, загрузка материалов, количество взаимодействий в CRM	Оценка эффективности digital-презентаций и вебинаров

коммуникаций. За счёт интеграции количественных и качественных показателей. Индекс позволяет:

- ♦ корректировать запускаемые в различных каналах рекламные кампании в режиме реального времени;
- ♦ увеличивать точность таргетинга на целевую аудиторию и за счёт этого сокращать издержки на привлечение клиентов;
- ♦ адаптировать рекламируемый контент под эмоциональные реакции аудитории, на которую осуществляется таргетинг;
- ♦ создавать новые механизмы доверия целевой аудитории к брендам и формировать цифровую эмпатию.

Использование индекса цифровой резонансности выглядит особенно перспективным при работе на маркетинговых площадках или при развитии брендов в социальных сетях (*B2C*-сегмент), где значимую роль играет мгновенная реакция пользователей на любые изменения. В сегменте *B2B* цифровая резонансность будет указывать на необходимость развития дополнительных преимуществ. Например, предложенный индекс может выступать инструментом оценки долгосрочного доверия клиентов к компании и построения долгосрочных партнёрских отношений.

Заключение (Conclusion)

В статье обосновывается потребность бизнеса в использовании индекса цифровой резонансности в виде нового критерия оценок интернет-коммуникаций на виртуальных рынках. Использование индекса позволит учесть не только количественные, но и поведенческо-эмоциональные показатели, за счёт чего будет обеспе-

чено более точное измерение эффективности реализации и планирования *digital*-стратегий.

Практическая значимость исследования заключается в том, что работа с индексом цифровой резонансности может применяться:

- ♦ при планировании и реализации рекламных интернет-кампаний;
- ♦ при оценке качества интернет-контента;
- ♦ при построении систем персонализации коммуникаций с целевой аудиторией.

Показатели цифровой резонансности способствуют формированию устойчивого и долгосрочного взаимодействия брендов с целевой аудиторией, укреплению доверия потребителей и росту конкурентоспособности бизнеса. Вопрос цифровой резонансности в плоскости продвижения на виртуальных рынках является перспективным направлением для проведения последующих исследований, а также развития в практике *digital*-маркетинга. Дальнейшее развитие тематики позволит проработать интеграцию между поведенческими и эмоциональными факторами, объединив оба аспекта в единый аналитический контур, для использования в методологии стратегических решений.

Индекс цифровой резонансности отличается от традиционных *KPI* цифрового маркетинга за счёт учёта динамики взаимодействия аудитории с брендом и фиксирования ранних экономических сигналов эффективности (неэффективности) коммуникаций. За счёт индекса *DRI* возможен переход к комплексной оценке эффективности цифрового маркетинга на виртуальных рынках, что увеличивает качество принимаемых решений при реализации цифрового маркетинга.

ИСТОЧНИКИ (References)

1. Попова, Т. С. Формирование культуры цифрового потребительского поведения / Т. С. Попова, А. А. Воронов, В. В. Пак // Цифровое общество: образование, экономика, технологии : Сборник трудов IV Международной научно-практической конференции, Новокузнецк, 18–19 марта 2026 года. — Москва: ООО «Актуальность.РФ», 2026. — С. 219–223.
2. Davenport T.H. Big Data in Marketing: The Revolution in Customer Analytics. — Harvard Business Review Press, 2022. — 240 p.
3. Сурай, Н. М. Эффективные инструменты стимулирования спроса потребителей в условиях цифровизации / Н. М. Сурай, Н. С. Пархоменко // Практический маркетинг. — 2026. — № 1(343). — С. 26–33. — DOI 10.24412/2071-3762-2026-1343-26-33.
4. Емельяникова, Е. А. Цифровая трансформация бизнес-моделей и изменение потребительских предпочтений в условиях цифровизации: новые тренды, проблемы и перспективы развития / Е. А. Емельяникова. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 172 с. — ISBN 978-5-16-021769-7.
5. Kotler P., Keller K. Marketing Management. — 16th ed. — Pearson, 2022. — 800 p.
6. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. — 8th ed. — Pearson, 2023. — 728 p.

Поступила в редакцию / Received 15.03.2026

После доработки / Revision 20.05.2026

Принята к публикации / Accepted 10.06.2026

**МЕТОДИКА ОЦЕНКИ РЫНОЧНОГО ПОТЕНЦИАЛА ЦИФРОВОГО ПРОДУКТА ЧЕРЕЗ АНАЛИЗ
ПОИСКОВОГО СПРОСА***Methodology for Assessing the Market Potential of a Digital Product through Search Demand Analysis***Романчук Артемий Андреевич,**

магистр экономики, Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта, Генеральный директор маркетингового агентства GROMS TEAM; г. Калининград, Россия, ул. Волочаевская, д. 56

Romanchuk Artemii Andreevich,Master of Economics, Immanuel Kant Baltic Federal University, CEO of the marketing agency GROMS TEAM; 56 Volochaevskaya St., Kaliningrad, Russia
romanchukart@mail.ru<https://orcid.org/0009-0004-4544-8025>

В работе предложена методика прогнозной оценки рыночного потенциала цифрового продукта со сформированным спросом, опирающаяся на данные платных каналов привлечения. Проблема исследования – отсутствие воспроизводимой количественной рамки для принятия решения о запуске продукта до инвестиций в разработку. Алгоритм состоит из шести шагов: сбор семантического ядра запросов, прогноз трафика и стоимости клика через сервис «Оценка бюджета» Яндекс.Директ, получение ориентиров по конверсии, построение двухуровневой воронки продаж, расчёт прогнозной стоимости привлечения клиента и её сопоставление с пороговым значением юнит-экономики. Методика применялась на выборке из 720 цифровых продуктов, прошедших входную оценку за 24 месяца. По ретроспективной экспертной оценке доля продуктов, сохранивших активное продвижение спустя год после запуска, выросла с 40 до 80%; сверка на подвыборке из 62 продуктов, запущенных в период, предшествовавший внедрению методики, по формальному признаку – ненулевому расходу в рекламном кабинете Яндекс.Директ в течение 12 месяцев после запуска – дала согласующуюся долю в диапазоне 30–40%. Подход сводит решение о разработке продукта к количественному сопоставлению параметров спроса и пороговой экономики.

Ключевые слова: цифровой продукт; рыночный потенциал; платные каналы привлечения; контекстная реклама; Яндекс.Директ; тестирование гипотез; юнит-экономика; стоимость привлечения клиента; прогнозирование спроса.

The paper proposes a methodology for forecasting the market potential of a digital product with established demand, based on data from paid acquisition channels. The research problem is the lack of a reproducible quantitative framework for making a decision about launching a product before investing in development. The algorithm consists of six steps: collecting the semantic core of queries, predicting traffic and click costs using the Yandex.Direct «Budget Estimation» service, obtaining conversion targets, building a two-level sales funnel, calculating the predicted cost of customer acquisition, and comparing it with the threshold value of unit economics. The methodology was applied to a sample of 720 digital products that passed the initial assessment over a period of 24 months. According to a retrospective expert assessment, the share of products that continued to be actively promoted one year after launch increased from 40% to 80%. A subsample of 62 products that were launched in the period preceding the implementation of the methodology was compared based on the formal criterion of non-zero spending in the Yandex.Direct advertising account within 12 months after launch, resulting in a consistent share of 30–40%. The approach reduces the decision to develop a product to a quantitative comparison of demand parameters and threshold economy.

Keywords: digital product; market potential; paid acquisition channels; contextual advertising; Yandex. Direct; hypothesis testing; unit economy; cost of customer acquisition; demand forecasting.

Введение (Introduction)

Запуск нового цифрового продукта традиционно сопряжён с высокой долей неудач. По отраслевым оценкам, от 30 до 60% продуктов, выведенных на рынок онлайн-образования, интернет-магазинов, электронной коммерции и облачных сервисов, в течение первого года снимаются с активного продвижения по причинам недостаточного спроса или неприемлемой стоимости привлечения клиента. Устоявшаяся практика принятия решения о запуске опирается либо на качественные суждения продуктовой команды, либо на классические подходы к оценке ёмкости рынка, которые в условиях цифровой среды часто теряют точность из-за разрыва между декларируемым и фактическим поведением пользователей в поисковых и рекламных системах [1, 2].

Рамочные модели цифрового маркетинга, развитые в работах П. Чаффи и П. Каннана, выделяют платные каналы привлечения как основной источник прямых и измеримых сигналов о рыночном спросе [3, 4]. Однако использование этих данных преимущественно описывается на уровне операционного управления рекламными кампаниями уже запущенного продукта, а не на этапе принятия решения о его разработке. С другой стороны, подходы lean-стартапа в формулировках Э. Риса и С. Бланка предлагают качественную проверку гипотез

через минимально жизнеспособные продукты и ранние интервью [5, 6], но оставляют открытым вопрос о количественных критериях, при которых идея цифрового продукта заслуживает дальнейших инвестиций.

Отдельный пласт работ посвящён критериям эффективности контекстной рекламы в российском сегменте и планированию рекламных кампаний на основе тестирования гипотез [7, 8]. Эти исследования сосредоточены на этапе оптимизации уже идущих кампаний и не формируют сквозной схемы «спрос — воронка — стоимость привлечения — решение о запуске». Аналогичный пробел обнаруживается в классических отечественных трудах по маркетинговым исследованиям и интернет-маркетингу [9], где методология сбора и анализа данных описана в общем виде, без привязки к конкретному инструментарию платных каналов.

Сформулированный пробел определил проблему исследования: отсутствует воспроизводимая количественная методика, позволяющая ещё до начала разработки цифрового продукта получить обоснованную оценку его рыночного потенциала на основе доступных данных платных каналов привлечения.

Цель исследования — разработать и описать методику прогнозной оценки рыночного потенциала цифрового продукта через анализ поискового спроса, применимую

к продуктам со сформированным спросом на российском рынке.

Задачи: сформулировать этапы методики и логику перехода между ними; описать используемый инструментарий и источники данных; продемонстрировать применение методики на обезличенном расчётном примере; оценить результаты внедрения на эмпирической выборке цифровых продуктов.

Материалы и методы (Materials and Methods)

Объектом изучения выступает процесс входной оценки цифровых продуктов, проводимой перед принятием решения о разработке и запуске. **Предмет** исследования — совокупность алгоритмических шагов, позволяющих получить прогнозную стоимость привлечения клиента и сопоставить её с пороговым значением, допустимым для экономики продукта.

В основу работы положен опыт применения методики к набору цифровых продуктов в нише онлайн-образования на российском рынке. Выборка состоит из 720 продуктов, прошедших процедуру оценки за 24 месяца (в среднем 30 продуктов в месяц). Все данные представлены в обезличенном виде. Методические основания подхода допускают его применение и к близким нишам цифровых продуктов с прогнозируемым спросом — интернет-магазинам и электронной коммерции в массовых категориях. Для сравнительной оценки эффективности методики использованы два согласующихся источника. Первый — ретроспективная экспертная оценка доли успешных запусков до её внедрения, выполненная специалистами профильных продуктовых команд. Второй — ретроспективно прослеженная подвыборка из 62 продуктов, запущенных в период, предшествовавший внедрению методики; формальным признаком сохранения активного продвижения принята фиксация ненулевого расхода в рекламном кабинете Яндекс.Директ продукта в течение 12 месяцев после запуска. Использование двух источников позволяет сопоставить экспертное суждение с объективным техническим следом активности рекламных кабинетов и снизить чувствительность вывода к индивидуальным оценкам респондентов.

Методика применима при выполнении двух условий. Во-первых, на рынке должен существовать сформированный поисковый спрос — пользователи уже формулируют запрос продукта или близкого аналога в поисковых системах. Для продуктов с несформированным спросом (создание новой категории) алгоритм даёт систематическое занижение потенциала и заменяется другими инструментами — концепт-тестами, каскадными опросами, глубинными интервью с потенциальными потребителями. Во-вторых, основным каналом продвижения должна являться контекстная реклама в поисковых системах — для российского рынка это преимущественно Яндекс.Директ. Методологические основания опоры на данные поисковых аукционов как источник количественной оценки намерений пользователей подробно разобраны в работах Б. Янсена и коллег [10].

Обоснование выбора контекстной рекламы как репрезентативного источника данных о спросе подтверждается ретроспективным анализом на выборке рас-

сматриваемых продуктов. Коэффициент ранговой корреляции Спирмена между количеством заявок, полученных через контекстную рекламу, и совокупным числом заявок из всех каналов продвижения по продуктам выборки составил 0,97; аналогичный коэффициент применительно к выручке продукта — 0,80. Доля контекстной рекламы в общем потоке заявок по продуктам выборки устойчиво находилась в диапазоне от 15 до 40%. Указанные значения позволяют рассматривать контекстную рекламу как репрезентативный индикатор совокупного рыночного поведения цифрового продукта и обосновывают применимость прогноза, построенного на данных одного канала, для оценки общего рыночного потенциала.

Алгоритм методики состоит из шести шагов.

Шаг 1. Определение границ сформированного спроса. Формулируется ядро продукта — то, что пользователь получит в результате покупки, — и проверяется через наличие поисковых запросов, характеризующих эту потребность. Если прямых запросов нет, но есть запросы по близким аналогам, методика применима с корректировкой на конверсионную долю категории.

Шаг 2. Сбор семантического ядра. Собираются ключевые запросы сформированного спроса — транзакционные, коммерческие и навигационные формулировки, напрямую связанные с покупкой. Источник — сервис «Подбор слов» (*Wordstat*) и функция прогноза бюджета в Яндекс.Директе. Исключаются информационные запросы в верхней части воронки, не приводящие к заявке в коротком горизонте.

Шаг 3. Прогноз трафика и стоимости клика. Сформированное семантическое ядро загружается в сервис «Оценка бюджета» системы Яндекс.Директ. На выходе получают два базовых параметра: прогнозный объём кликов за месяц при полном выкупе показов и среднюю стоимость клика, сгруппированные по регионам и типам устройств. Данные сервиса представляют собой оценку на основе истории аукционов и корректируются поправкой на конкурентную динамику в нише.

Шаг 4. Получение отраслевых ориентиров по конверсии. Для перевода объёма трафика в заявки и оплаты требуются две конверсии — из клика в заявку (*conversion rate*, далее *CR1*) и из заявки в оплату (далее *CR2*). Приоритетный источник — внутренняя статистика по сопоставимым продуктам компании. При её отсутствии используются публично доступные исследования российских аналитических агентств и отраслевые обзоры, с обязательной ссылкой на первоисточники. Отмеченное в ряде работ снижение достоверности единичных оценок компенсируется построением диапазона: минимальный, медианный и максимальный сценарии.

Шаг 5. Построение двухуровневой воронки продаж. На этом шаге агрегируются десять параметров: рекламные расходы, объём трафика, стоимость трафика, конверсия в заявку, количество заявок, конверсия в оплату, количество оплат, стоимость привлечения клиента, средний чек и выручка. Расчёт ведётся в табличной форме — каждый параметр выводится из предыдущих по линейным соотношениям (формулы приведены в разделе результатов).

Шаг 6. Сопоставление прогнозной стоимости привлечения с пороговой. Пороговое значение определяется юнит-экономикой продукта и задаётся заранее продуктовым менеджером или финансовым директором. В общем случае оно опирается на правило соотношения стоимости привлечения клиента и его пожизненной ценности [11, 12]. Если прогнозная стоимость привлечения ниже пороговой, продукт допускается к разработке. Если выше — продукт отсеивается либо отправляется на доработку ценностного предложения, сегментации аудитории или структуры воронки.

Шаги 1–6 реализуются в режиме табличных расчётов и не требуют специализированного программного обеспечения, что обеспечивает воспроизводимость методики.

Результаты (Results)

Формальная запись модели

Прогнозная стоимость привлечения клиента (predicted CAC, далее $pCAC$) рассчитывается следующим образом:

$$pCAC = CPC / (CR1 \times CR2),$$

где

CPC (*cost per click*) — прогнозная средняя стоимость клика из сервиса «Оценка бюджета» Яндекс.Директ;
 $CR1$ — конверсия из клика в заявку;
 $CR2$ — конверсия из заявки в оплату.

Пороговое правило принятия решения:

если $pCAC \leq CAC_max$ (*maximum allowed CAC*) — продукт допускается к разработке;
 если $pCAC > CAC_max$ — продукт отсеивается или отправляется на пересмотр.

Допустимая стоимость привлечения CAC_max задаётся как доля от среднего чека (*average order value*, далее AOV), соответствующая целевой маржинальности продукта и горизонту окупаемости:

$$CAC_max = AOV \times k,$$

где

k — управленческий параметр, устанавливаемый продуктовой командой исходя из маржинальности продукта, повторяемости покупок и желаемого срока окупаемости.

В качестве практических ориентиров для распространённых ниш цифровых продуктов приняты следующие

значения: для цифрового образования с высокой маржинальностью и длинным циклом потребления $k \approx 0,40$; для электронной коммерции в массовом сегменте с физическими товарами умеренной маржинальности $k \approx 0,15$; для электронной коммерции в премиальном или специализированном сегменте с высоким средним чеком $k \approx 0,25$. Указанные значения рассматриваются как стартовые ориентиры и подлежат уточнению с учётом полной модели юнит-экономики конкретного продукта.

Обезличенный расчётный пример

Для демонстрации приведён обобщённый пример цифрового обучающего продукта в нише онлайн-аналитики для начинающих специалистов. Параметры примера сконструированы на основе характерных значений в российском сегменте онлайн-образования за 2021–2023 годы и не содержат персонализированных данных. Результаты расчёта представлены в *таблице 1*.

В приведённом примере прогнозная стоимость привлечения более чем в 2,5 раза превышает пороговую. По итогам такого расчёта продукт не направляется в разработку в исходной конфигурации — обсуждаются варианты повышения среднего чека за счёт пакетирования с дополнительными модулями, работа с более дешёвыми сегментами семантики или изменение ценностного предложения ради роста $CR2$. Повторное применение методики после пересмотра даёт новое значение $pCAC$, которое повторно сравнивается с порогом.

Точность прогнозной модели

Валидация прогнозной модели выполнялась на ретроспективной выборке продуктов, прошедших процедуру оценки и запущенных в промышленное продвижение. Основной метрикой точности выступала средняя абсолютная процентная ошибка (*mean absolute percentage error*, далее $MAPE$) прогнозной стоимости привлечения клиента относительно фактической, зафиксированной в первые три месяца работы продукта. По итогам валидации $MAPE$ не превышает 9%, что соответствует уровню точности прогноза около 91%. Доля случаев, в которых прогноз потребовал существенной корректировки — отклонение фактической стоимости привлечения от прогнозной более чем на 20% — составляет около 25% от общего числа запущенных продуктов. Полученные показатели согласуются с зафиксированной в разделе

Таблица 1

Расчёт рыночного потенциала цифрового продукта
 Table 1. Market Potential Calculation of a Digital Product

Параметр	Значение	Источник
Семантическое ядро (число запросов)	214	Wordstat, «Оценка бюджета»
Прогнозный трафик, кликов/мес	18 400	Яндекс.Директ, оценка бюджета
Средний CPC, руб.	85	Яндекс.Директ, оценка бюджета
Прогнозные расходы на трафик, руб./мес	1 564 000	Вычислено на основе предыдущих параметров
$CR1$ (клик ? заявка), %	3,2	Внутренний ориентир, агрегированный по отраслевым обзорам
Число заявок, шт./мес	589	Вычислено на основе предыдущих параметров
$CR2$ (заявка ? оплата), %	7,0	Внутренний ориентир
Число оплат, шт./мес	41	Вычислено на основе предыдущих параметров
Средний чек AOV , руб.	45 000	Параметр продукта
Прогнозный CAC, руб.	37 900	Вычислено на основе предыдущих параметров
Допустимый CAC_max , руб.	15 000	Юнит-экономика
Решение	Отсеять / доработать	Правило $pCAC > CAC_max$

«Материалы и методы» высокой корреляцией контекстной рекламы с совокупными результатами продукта и подтверждают применимость методики как экономического фильтра на этапе принятия решения о разработке.

Анализ чувствительности прогнозной модели

Прогнозная стоимость привлечения зависит от трёх параметров: CPC , $CR1$, $CR2$. Точность её оценки определяется точностью каждого из них. Типичный разброс публичных отраслевых ориентиров по конверсии и стоимости клика составляет около $\pm 15\%$. Для оценки чувствительности решения к этой погрешности каждый из параметров поочередно отклоняется на $\pm 15\%$ при фиксированных остальных, и прогнозная стоимость пересчитывается. Отклонение CPC на $\pm 15\%$ смещает $pCAC$ на $\pm 15\%$ от базового значения (CPC стоит в числителе формулы). Отклонение $CR1$ или $CR2$ на $\pm 15\%$ смещает $pCAC$ на $-13/+18\%$ ($CR1$ и $CR2$ стоят в знаменателе, поэтому разброс асимметричный). На условном базовом расчёте при $pCAC = 90$ у.е. и пороговом значении $CAC_{max} = 100$ у.е. (запас 10%) разброс $pCAC$ по сценариям вариации составляет $76-104$ у.е. для CPC и $78-106$ у.е. для $CR1$ и $CR2$. Верхняя граница диапазона упирается в пороговое значение. Устойчивость решения проверяется через сопоставление запаса базового $pCAC$ относительно CAC_{max} с максимальным отклонением $pCAC$ при вариации параметров (около 18% от $pCAC$). Если запас превышает максимальное отклонение — решение устойчиво к типичной погрешности оценки. Если запас меньше — фактическая стоимость привлечения после запуска может оказаться выше порогового значения, и параметры подлежат уточнению до полной разработки. В обезличенном примере таблицы 1 прогнозная стоимость превышает пороговое значение в 2,5 раза. Решение об отсеивании продукта остаётся устойчивым при любой правдоподобной вариации входных параметров.

Сводные результаты применения

Методика применялась в качестве обязательной входной процедуры перед принятием решения о разработке цифрового продукта. За 24 месяца через процедуру прошло около 720 продуктовых гипотез. Распределение решений по итогам оценки представлено в таблице 2.

Из продуктов, допущенных к разработке (42% выборки), в активном продвижении спустя год сохранились порядка 80% . Базовый уровень «до внедрения» получен из двух независимых источников. Экспертная оценка специалистов продуктовых команд — около 40% . Формальная сверка по 62 продуктам, запущенным до внедрения методики, — $30-40\%$; критерий в сверке — ненулевой расход в кабинете Яндекс.Директ через 12 месяцев после запуска. Совпадение оценок позволяет считать базовый уровень достаточно надёжным. Таким образом, применение методики сопровождается не менее чем двукратным ростом доли успешно продолжающих продвижение продуктов при одновременном снижении нагрузки на ресурсы разработки за счёт раннего отсеивания неперспективных гипотез.

Ограничения применимости

Методика демонстрирует устойчивые результаты в нишах со сформированным спросом и коротким циклом принятия решения о покупке — онлайн-образование, интернет-магазины и электронная коммерция в массовых категориях. Применение к продуктам для корпоративных клиентов с длинным циклом продаж требует учёта длительности сделки и задержки выручки, что выходит за рамки двухуровневой воронки и описывается отдельными расширениями модели. Для категорий с высокой сезонностью и регулируемых ниш (финансовые продукты, медицина) прогноз трафика корректируется с учётом сезонного коэффициента и ограничений рекламных систем.

Методика применима к продуктам, основной канал привлечения которых — платный и с количественно прогнозируемой стоимостью до запуска. Контекстная реклама в Яндекс.Директ — пример такого канала; на ней построен описанный алгоритм. Для продуктов с органическим продвижением через SEO с длительным горизонтом окупаемости и для каналов без внешнего количественного индикатора стоимости и объёма привлечения (вирусные, партнёрские, контент-каналы) методика не применима. Такие случаи требуют отдельной оценочной схемы и выходят за пределы настоящей работы.

Обсуждение (Discussion)

Полученные результаты согласуются с гипотезой о том, что раннее сопоставление прогнозной стоимости привлечения клиента с пороговым значением юнит-экономики способно служить экономическим фильтром для продуктовых решений. Вопросы оценки рыночного потенциала в классической маркетинговой литературе решаются преимущественно через нисходящие подходы — суммарная ёмкость рынка, доля достижимого и целевого сегмента. Такие подходы дают хорошие стратегические ориентиры, но плохо переводятся в решение уровня «запускать конкретный продукт или нет». Подходы *lean-стартапа* (E. Ries, S. Blank,) и рамки цифрового маркетинга (D. Chaffey, F. Ellis-Chadwick, P. K. Kannan, H. A. Li) указывают направление — опираться на реальное поведение пользователей, — но не формализуют количественных критериев запуска.

Предложенная методика занимает промежуточное положение. Она не претендует на универсальность стратегического анализа и не конкурирует с качественной проверкой через интервью и минимально жизнеспособные продукты. Её роль — дать продуктовому менеджеру измеримый входной фильтр, опирающийся на данные, которые платные системы и так собирают в ходе

Таблица 2

Распределение решений по итогам оценки
с 01.01.2021 по 01.01.2023
Table 2. Distribution of Decisions After Assessment
from 01.01.2021 to 01.01.2023

Итог оценки	Доля продуктов, %
Допущены к разработке с первого применения	28
Допущены после доработки (2–3 итерации)	14
Отсеяны без разработки	58

ежедневной работы. Отдельного внимания заслуживает использование данных сервиса «Оценка бюджета» Яндекс.Директ: в отличие от внешних оценочных моделей, он оперирует реальными ставками аукциона, а не косвенными показателями, что повышает прогнозную точность (В. С. Никитин, Т. В. Стрельникова, А. С. Денисенко).

Ограничения исследования связаны с объёмом ретроспективной выборки «до внедрения». Сверка проведена по 62 продуктам и совпадает с экспертной оценкой, но эта подвыборка частичная. Расширение её на весь сопоставимый период до внедрения, а также привязка признака успеха к показателю маржинальности продукта — задача последующих работ. Другое ограничение — региональная специфика: результаты получены на российском рынке и на инструментарию Яндекс.Директ; перенос на рынки с доминирующим Google Ads потребует повторной калибровки.

С точки зрения практического применения методика пригодна для продуктовых департаментов компаний онлайн-образования, интернет-магазинов и электронной коммерции, корпоративных акселераторов. Внедрение окупается уже на выборке из 10–15 продуктовых гипотез, поскольку отказ от разработки одного продукта с явно завышенной прогнозной стоимостью привлечения экономит ресурсы, многократно превосходящие стоимость самой процедуры оценки. Стоимость одной процедуры составляет порядка 4 часов работы перформанс-маркетолога; при среднерыночной почасовой ставке 3 тыс. руб. это соответствует 12 тыс. руб. за оценку. Средние затраты на разработку минимально жизнеспособной версии цифрового продукта в указанных нишах находятся в диапазоне 200–500 тыс. руб. При наблю-

даемой доле отсева около 58% (см. табл. 2) выборка из 10–15 процедур даёт 6–9 отсеянных неперспективных гипотез; совокупные затраты на оценку этой выборки составляют 120–180 тыс. руб, чтократно меньше потерь от запуска даже одного заведомо неперспективного продукта.

Направления дальнейших исследований включают: интеграцию методики с моделями предиктивной атрибуции для учёта отложенных конверсий; расширение воронки на сценарии многопродуктовой подписки и перекрёстных продаж; исследование корреляции между точностью прогнозного CAC и характеристиками семантического ядра (размер, транзакционность, региональный охват).

Заключение (Conclusion)

Предложена методика прогнозной оценки рыночного потенциала цифрового продукта, опирающаяся на данные платных каналов привлечения и завершающаяся сопоставлением прогнозной стоимости привлечения клиента с пороговым значением юнит-экономики. Методика реализуется в шесть последовательных шагов, не требует специализированного программного обеспечения и воспроизводится по описанию. Применение на выборке порядка 720 цифровых продуктов за 24 месяца сопровождалось не менее чем двукратным ростом доли продуктов, сохраняющих активное продвижение после запуска. Основной практический результат — перевод решения о начале разработки цифрового продукта из режима качественного суждения в режим количественного сопоставления измеримых параметров спроса и пороговой экономики продукта.

ИСТОЧНИКИ (References)

1. Kotler, P. Marketing Management / P. Kotler, K. L. Keller. — 15th ed. — Upper Saddle River, NJ : Pearson Education, 2016. — 832 p.
2. Беляевский, И. К. Маркетинговое исследование. Информация, анализ, прогноз : Учебное пособие / И. К. Беляевский. — Москва : Финансы и статистика, 2014. — 320 с. — ISBN 5-279-02220-9.
3. Chaffey, D. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice / D. Chaffey, F. Ellis-Chadwick. — 7th ed. — Harlow : Pearson Education, 2019. — 656 p.
4. Kannan, P. K. Digital Marketing: A Framework, Review and Research Agenda / P. K. Kannan, H. A. Li // International Journal of Research in Marketing. — 2017. — Vol. 34, No. 1. — P. 22–45. — DOI 10.1016/j.ijresmar.2016.11.006.
5. Ries, E. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses / E. Ries. — New York : Crown Business, 2011. — 336 p.
6. Blank, S. Why the Lean Start-Up Changes Everything / S. Blank // Harvard Business Review. — 2013. — Vol. 91, No. 5. — P. 63–72.
7. Никитин, В. С. Анализ влияния контекстной рекламы на конверсию в digital-маркетинге / В. С. Никитин // Практический маркетинг. — 2023. — № 3(309). — С. 49–52. — DOI 10.24412/2071-3762-2023-3309-49-52.
8. Стрельникова, Т. В. Критерии оценки эффективности контекстной рекламы в Яндекс.директ / Т. В. Стрельникова, Н. С. Денисенко // Знак: проблемное поле медиаобразования. — 2022. — № 4(46). — С. 98–108. — DOI 10.47475/2070-0695-2022-10413.
9. Акулич, М. В. Интернет-маркетинг : Учебник для бакалавров / М. В. Акулич. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2020. — 352 с. — ISBN 978-5-394-02474-0.
10. Jansen, B. J. Bidding on the Buying Funnel for Sponsored Search and Keyword Advertising / B. J. Jansen, S. Schuster // Journal of Electronic Commerce Research. — 2011. — Vol. 12, No. 1. — P. 1–18.
11. Gupta, S. Valuing Customers / S. Gupta, D. R. Lehmann, J. A. Stuart // Journal of Marketing Research. — 2004. — Vol. 41, No. 1. — P. 7–18. — DOI 10.1509/jmkr.41.1.7.25084.
12. Pfeiffer, P. E. Customer Lifetime Value, Customer Profitability, and the Treatment of Acquisition Spending / P. E. Pfeiffer, M. E. Haskins, R. M. Conroy // Journal of Managerial Issues. — 2005. — Vol. 17, No. 1. — P. 11–25.

Поступила в редакцию / Received 03.05.2026

После доработки / Revision 29.05.2026

Принята к публикации / Accepted 14.06.2026

РАЗВИТИЕ ОБУЧАЮЩИХ РЕСУРСОВ В ЦИФРОВОЙ СРЕДЕ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ

Development of Educational Resources in the Digital Environment for the Formation of Professional Competencies of Higher Education Teachers



Санамьян Елена Игоревна,

к.э.н., доцент кафедры маркетинга, Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова; г. Москва, Россия, Стремянный переулок 36

Sanamyan Elena Igorevna,

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

Sanamyan.El@rea.ru

<https://orcid.org/0009-0003-2525-2554>



Муртузалиева Таира Велимагомедовна,

к.э.н., доцент, доцент кафедры маркетинга, Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова; г. Москва, Россия, Стремянный переулок 36

Murtuzalieva Taira Velimagomedovna,

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

Murtuzalieva.TV@rea.ru

<https://orcid.org/0000-0001-7762-010X>



Цветкова Анна Борисовна,

к.э.н., доцент, доцент кафедры маркетинга, Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова; г. Москва, Россия, Стремянный переулок 36

Tsvetkova Anna Borisovna,

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

Tsvetkova.AB@rea.ru

<https://orcid.org/0000-0003-0517-9663>



Никишкин Валерий Викторович,

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

Nikishkin Valery Viktorovich,

Doctor of Economics, Professor of Marketing Department, Plekhanov Russian University of Economics; Stremyanny lane 36, Moscow, Russia

Nikishkin.VV@rea.ru

В статье рассматриваются актуальные вопросы внедрения и применения цифровых образовательных ресурсов в системе высшего образования, а также представлены результаты авторского исследования, направленного на выявление отношения профессорско-преподавательского состава к трансформационным процессам, происходящим в современной образовательной среде. Особое внимание уделяется вопросам использования инновационных инструментов онлайн-коммуникации, цифровых платформ и интерактивных технологий, способствующих формированию конкурентоспособной цифровой образовательной среды в учреждениях высшего образования. Цель исследования заключается в разработке и обосновании новых методологических подходов к организации преподавательской деятельности на основе комплексного обеспечения качества образования в условиях цифровизации образовательного процесса. По результатам анализа рассмотрены вопросы формирования и развития профессиональных компетенций профессорско-преподавательского состава в условиях цифровой трансформации высшей школы. Установлено, что такие преимущества современных цифровых образовательных решений, как логически структурированная навигация, оперативный и беспрепятственный доступ к мультимедийному контенту, интеграция различных форм представления и визуализации информации, а также расширение возможностей интерактивного взаимодействия, способствуют более глубокому, осмысленному и устойчивому усвоению учебного материала обучающимися. Данные факторы выступают значимым условием повышения эффективности образовательного процесса, совершенствования качества подготовки специалистов и обеспечения конкурентоспособности современной системы высшего образования.

Ключевые слова: цифровые подходы в обучении; высшее образование; обучающие ресурсы; цифровые образовательные платформы; маркетинговое исследование; образовательный маркетинг.

The article discusses the current issues of the implementation and application of digital educational resources in the higher education system, and presents the results of the author's research aimed at identifying the attitude of the teaching staff towards the transformational processes taking place in the modern educational environment. Special attention is paid to the use of innovative online communication tools, digital platforms, and interactive technologies that contribute to the formation of a competitive digital educational environment in higher education institutions. The purpose of the research is to develop and justify new methodological approaches to the organization of teaching activities based on the comprehensive provision of educational quality in the context of the digitalization of the educational process. Based on the results of the analysis, the article discusses the formation and development of professional competencies among professors and teaching staff in the context of digital transformation in higher education. It is established that the advantages of modern digital educational solutions, such as logically structured navigation, quick and seamless access to multimedia content, integration of various forms of information presentation and visualization, and increased opportunities for interactive engagement, contribute to a deeper, more meaningful, and sustainable understanding of educational material by students. These factors are crucial for enhancing the effectiveness of the educational process, improving the quality of professional training, and ensuring the competitiveness of the modern higher education system.

Keywords: digital approaches in education; higher education; educational resources; digital educational platforms; marketing research; educational marketing.

Введение (Introduction)

Стратегическое планирование устойчивого развития системы образования РФ до 2030 года регламентирует интеграцию цифровых технологий в образовательный процесс, как обязательный элемент современной педагогики и предоставления всем участникам учебного процесса возможности взаимодействия с глобальными информационными потоками.

Основное предназначение цифровых образовательных ресурсов заключается в формировании и расширении профессиональных академических компетенций всех участников этого процесса. Для этого необходимо активное участие высших учебных заведений в интеграции образовательных платформ в педагогическую деятельность преподавателей, разработке и внедрении инновационных методологических подходов, обеспечивающих оптимальное соотношение традиционных образовательных технологий и современных цифровых инструментов. И сегодня высшее образование, чутко реагируя на образовательные запросы современного рынка труда, интегрирует информационно-образовательную среду в учебный процесс в качестве неотъемлемого элемента.

Масштаб применения цифровых технологий в образовании вышел за рамки примитивной генерации текста и сегодня усиливает запрос на регулирование отрасли со стороны государства. На совещании по вопросам развития технологий искусственного интеллекта (ИИ) 10 апреля 2026 года Президент РФ В.В. Путин, обозначая системные ориентиры для государства, бизнеса и образования, поручил сформировать Национальный план внедрения ИИ, подчеркнув, что «к 2030 году современные цифровые технологии и продукты на их основе должны использоваться во всех сферах — от производства до госуправления и образования». Это предусматривает безотлагательную перенастройку механизмов подготовки и переподготовки кадров под новый технологический уклад.

Материалы и методы (Materials and Methods)

В рамках исследования был осуществлён анализ современных научно-теоретических подходов к проблематике реализации потенциала образовательного рынка в условиях цифровой трансформации высшей школы. Концептуальной основой работы выступило изучение релевантных международных и национальных практик формирования стратегий развития цифровых технологий в образовательной среде, а также механизмов их институциональной и организационно-управленческой интеграции в образовательный процесс.

Задачами исследования выступило выявление факторов, определяющих эффективность внедрения цифровых инструментов и платформ в образовательную деятельность; проведение сравнительного анализа моделей взаимодействия субъектов образовательного рынка в контексте цифровой экономики.

Методологическую основу исследования составили методы контент-анализа научных и аналитических источников, сравнительно-сопоставительный анализ практик реализации цифровых образовательных инициатив,

методы экспертного оценивания, а также интерпретация эмпирических данных, характеризующих современные тенденции трансформации образовательной экосистемы.

Результаты и обсуждение (Results and Discussion)

Показателен международный опыт формирования национальных стратегий развития цифровых технологий в образовательном процессе. Так, в Китае для поддержки отрасли за счет дополнительных инвестиций в марте 2025 года было анонсировано создание государственного фонда для укрепления индустрии высокотехнологичных решений, включая ИИ. В Германии финансирование реализации стратегии цифровизации образования осуществляется преимущественно на федеральном уровне. Одной из наиболее значимых инициатив последних лет стал проект *DigitalPakt Schule*, в рамках которого федеральное правительство выделило около 5 млрд евро на развитие цифровой образовательной инфраструктуры. Основной целью программы стало создание условий для внедрения цифровых технологий в школьное образование: оснащение образовательных организаций высокоскоростным интернетом, современным оборудованием, цифровыми платформами и средствами организации смешанного обучения. При этом ответственность между уровнями власти распределяется следующим образом:

- ♦ федеральное правительство обеспечивает финансирование и модернизацию инфраструктуры;
- ♦ муниципалитеты отвечают за подготовку и повышение квалификации педагогических кадров;
- ♦ региональные органы образования обеспечивают разработку и реализацию образовательных программ, методических концепций и практик использования цифровых технологий в обучении.

Немецкая модель цифровизации образования строится на сочетании централизованного финансирования и децентрализованной реализации, что позволяет учитывать региональные особенности образовательных систем при сохранении единой стратегической цели цифровой трансформации обучения [1].

В *таблице 1* представлено структурированное сравнение стратегий развития цифровых образовательных технологий России, ЕС и США с учётом лучших практик и универсальных рекомендаций для внедрения.

Для любого государства независимо от политической системы и интеграционных связей с международными альянсами критически важную роль в обеспечении высококачественного технологического развития образовательной системы играют государственные институциональные образования с контрольной функцией обеспечения эффективности целевого использования финансовых вложений в систему.

Аналитика существующих в мире практик развития цифровых обучающих ресурсов позволяет сравнить характеристики мировых игроков образовательного рынка по ключевым параметрам и по уровню компетенций (*табл. 2 и 3*), где 1 — низкий уровень, 5 — очень высокий уровень.

Таблица 1

Развития цифровых образовательных технологий РФ, ЕС и США

Table 1. Development of digital educational technologies in the Russian Federation, the EU, and the USA

Критерий	Россия	ЕС	США
Модель управления	Централизованная (госпрограммы)	Координация на уровне ЕС + автономия стран	Децентрализованная (штаты, округа)
Ключевые документы	«Цифровая экономика РФ», «Цифровая образовательная среда»	Digital Education Action Plan (2021–2027)	National Education Technology Plan
Основной акцент	Инфраструктура + платформы	Компетенции + инклюзия + экосистема	Инновации + EdTech рынок
Роль государства	Доминирующая	Координирующая	Ограниченная
Инфраструктура	Активное оснащение образовательных учреждений	Выравнивание между странами	Неравномерная (зависит от штата)
Цифровые навыки и компетенции	Формируются, но не везде системно	Один из ключевых приоритетов	Акцент на 21st century skills
Подготовка учителей	Есть программы, но не всегда масштабные	Системный подход (DigCompEdu)	Высокая вариативность
Технологии (AI, data)	Развиваются, но ограниченно	Активное внедрение	Лидерство за счет частного сектора
Рынок EdTech	Частично регулируемый	Развивающийся	Один из крупнейших в мире
Цифровое неравенство	Сильный разрыв регионов	Активная политика снижения	Существенная проблема
Гибкость системы	Низкая	Средняя	Высокая

Таблица 2

Сравнение стран по цифровым обучающим компетенциям

Table 2. Comparison of countries by digital learning competencies

Страна	Школы (цифровые навыки)	Университеты / проф. обучение	Непрерывное обучение	Связь с рынком труда	Итоговый уровень
Финляндия	5	4	5	4	4.5
Нидерланды	4	5	4	5	4.5
Германия	4	5	4	5	4.5
США	4	5	4	5	4.5
Китай	4	4	4	5	4.25
Южная Корея	5	4	3	5	4.25
Сингапур	5	5	5	5	5.0
Индия	3	4	4	5	4.0
Франция	4	4	3	4	3.75

Таблица 3

Сравнение стран по цифровым компетенциям в обучении

Table 3. Comparison of countries by digital competencies in education

Страна	Подход к обучению	Сильные стороны	Слабые стороны
Финляндия	Интеграция digital skills в школу с раннего возраста	критическое мышление, медиаграмотность	не всегда углублённый coding
Нидерланды	Университеты + рынок труда + lifelong learning	data skills, cybersecurity, бизнес-интеграция	фрагментарность между регионами
Германия	Дуальная система (учёба + работа)	strong vocational IT training	умеренная цифровизация
США	Частный сектор + EdTech	лучшие онлайн-курсы (Google, Microsoft, Coursera)	неравенство между штатами
Китай	Государственная централизованная модель	AI, big data, массовое обучение	меньше свободы выбора программ
Южная Корея	госпрограмма + школа + университеты	робототехника, AI, скорость внедрения	высокая конкуренция
Сингапур	государственная стратегия SkillsFuture	лучшая lifelong learning система	высокая стоимость жизни
Индия	массовое онлайн-обучение	огромный EdTech рынок, IT-подготовка	качество сильно различается
Франция	госпрограммы + университеты	цифровая трансформация госслужбы	нехватка практики

На рисунке 1 обозначена структура приоритетов развития обучающих ресурсов в РФ, ЕС, США.

Становление и технологическое развитие национального образовательного пространства получило свое отражение в информатизации образования, цифровизации контента системы обучения через реализацию электронной информационно-образовательной среды (ЭИОС), в компоненты которой входят: программное обеспечение (ПО), сетевые ресурсы, цифровая платформа для организации образовательного процесса *Learning Management System (LMS)*, виртуальная учебная среда, учебные материалы, онлайн-библиотеки, онлайн-ресурсы, оборудование лабораторий, системы мониторинга, учебные проекты, формы обучения, а также пользователи (преподаватели, обучающиеся, администраторы, эксперты). Наиболее известные цифровые образовательные платформы — *Moodle*, Нетология, *Google Classroom*, *Stepik*, *Skyeng*, *Teachbase*, Лекториум. Часть из них рассчитана на массового пользователя, другая же имеет исключительно корпоративный формат [2].

С целью более глубокого осмысления сущности проведённого исследования представляется целесообразным обратиться к маркетинговой интерпретации ключевых дефиниций, используемых в рамках данной статьи.

- ♦ **Автоматизация образовательных процессов** — использование цифровых систем для упрощения управления обучением, оценивания и документооборота.
- ♦ **Адаптивное обучение** — технология обучения, при которой образовательный контент и темп освоения подстраиваются под особенности обучающегося, как потребителя образовательных услуг.
- ♦ **Виртуальная учебная среда** — цифровое пространство, в котором осуществляется взаимодействие преподавателей и обучающихся посредством онлайн-инструментов.
- ♦ **Гибридное обучение** — форма организации образовательного процесса, сочетающая онлайн- и офлайн-форматы обучения.
- ♦ **Дистанционные образовательные технологии** — технологии, обеспечивающие обучение на расстоянии посредством электронных средств связи.
- ♦ **Информатизация образования** — процесс внедрения информационных технологий в систему образования для повышения эффективности обучения, управления и коммуникации.

- ♦ **EdTech-экосистема** — рынок и система взаимодействия цифровых образовательных платформ, технологий, пользователей и поставщиков образовательных услуг.
- ♦ **Learning Management System (LMS)** — программная платформа для организации, управления и контроля образовательного процесса в онлайн-формате.
- ♦ **Корпоративное обучение** — система подготовки и повышения квалификации сотрудников внутри организации с использованием специализированных образовательных решений.
- ♦ **Онлайн-обучение** — форма получения образования с использованием интернет-технологий и цифровых коммуникаций.
- ♦ **Облачные образовательные технологии** — это технологии обучения, основанные на использовании облачных сервисов и интернет-платформ для хранения, обработки, передачи и совместного использования образовательных материалов и данных.
- ♦ **Масштабируемость образовательных услуг** — способность образовательной платформы увеличивать количество пользователей и объем контента без потери качества.
- ♦ **Персонализация обучения** — адаптация образовательного процесса под индивидуальные потребности, уровень знаний и цели обучающегося.
- ♦ **Система мониторинга и аналитики** — инструменты сбора, обработки и анализа данных об образовательной деятельности и результатах обучения.
- ♦ **Цифровая трансформация образования** — комплексное изменение образовательной системы под влиянием цифровых технологий и инноваций.
- ♦ **Цифровая инфраструктура образования** — совокупность технических, программных и сетевых средств, обеспечивающих функционирование цифрового обучения.
- ♦ **Цифровые образовательные ресурсы** — электронные учебные материалы, включающие тексты, видео, тесты, презентации и интерактивные задания.
- ♦ **Цифровизация образовательного контента** — перевод учебных материалов и образовательных ресурсов в цифровой формат с возможностью онлайн-доступа и интерактивного использования.
- ♦ **Цифровая образовательная платформа** — интернет-сервис, предоставляющий инструменты для обучения, взаимодействия пользователей и управления образовательным контентом.
- ♦ **Цифровая компетентность пользователей** — это способность человека эффективно, безопасно

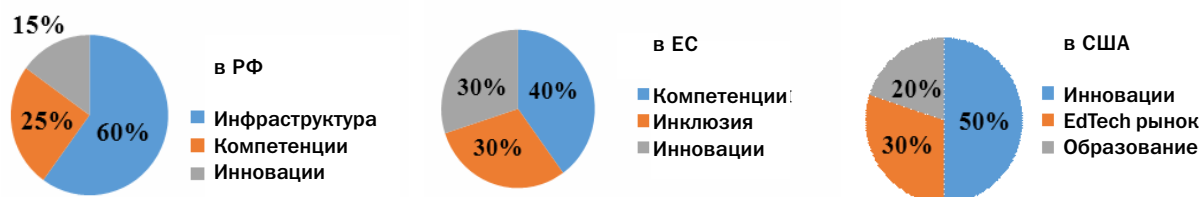


Рис. 1. Структура приоритетов развития обучающих образовательных ресурсов в РФ, ЕС, США
Fig. 1. Structure of priorities for the development of educational resources in the Russian Federation, the EU, and the USA

и критически использовать цифровые технологии, интернет-ресурсы и электронные устройства для обучения, работы и общения.

- ♦ **Экосистема электронного обучения** — это совокупность цифровых технологий, образовательных платформ, участников и ресурсов, обеспечивающих организацию, поддержку и управление процессом онлайн-обучения.
- ♦ **Электронная информационно-образовательная среда (ЭИОС)** — совокупность цифровых технологий, ресурсов и сервисов, обеспечивающих реализацию образовательного процесса в электронной форме.

В контексте образовательного программного обеспечения, наиболее востребованной в вузах системой является *LMS Moodle*, отличающаяся удобством, доступностью и многофункциональностью личного кабинета. Преподаватели отмечают возможности *LMS Moodle* для создания персонализированных систем оценивания, разработки и публикации тестов, заданий и проверочных работ [3].

Система информационно-образовательной среды Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова представляет собой комплексный ресурс — интегрированную информационно-образовательную платформу, обеспечивающую широкие возможности для академического взаимодействия и обучения, в том числе посредством *LMS Moodle* и *Webinar* (<https://study.rea.ru/>) (рис. 2, табл. 4).

Методика применения преподавателем цифровых образовательных технологий и иных электронных ресурсов на своих дисциплинах зависит от задач, которые он определяет и нацелен осуществить в рамках имеющегося разнообразия вида занятий. От преподавателя требуются соответствующие компетенции и умение работать в электронной образовательной среде, что вузы успешно решают через программы повышения квалификации. Всевозможные виды занятий подразумевают разнообразную технику и модели обучения [4], в том числе компьютерные классы, медиацентры, проекторы, интерактивные доски, а также вебинары, видеоконференции и видеолекции.

Внедрение информационных технологий в образование популяризировал метод компьютерной симуляции, который представляет собой комплексное использование имитационных моделей профессиональной среды и воспроизводит различ-

ные сценарии взаимодействия рыночных субъектов. Как следствие, активно апробируется компьютерное моделирование, как способ геймификации учебного процесса, т.е. когда задаются нестандартные ситуации, заставляющие принимать соответствующие стратегические решения. Это позволило ввести в учебно-образовательный обиход такое название, как «*learning by doing*» — комплексную стратегию, основанную на вовлечённости обучающихся в практическую деятельность субъекта рыночной экономики, усвоении ими теоретического материала с одной стороны и формировании новых профессиональных компетенций у профессорско-преподавательского состава вуза.

Учитывая фундаментальную значимость предмета исследования, в период с 01 по 07 апреля 2026 года преподаватели кафедры маркетинга Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова провели полевое исследование, цель которого — определить влияние современных цифровых образовательных ресурсов на профессиональную деятельность и компетенции

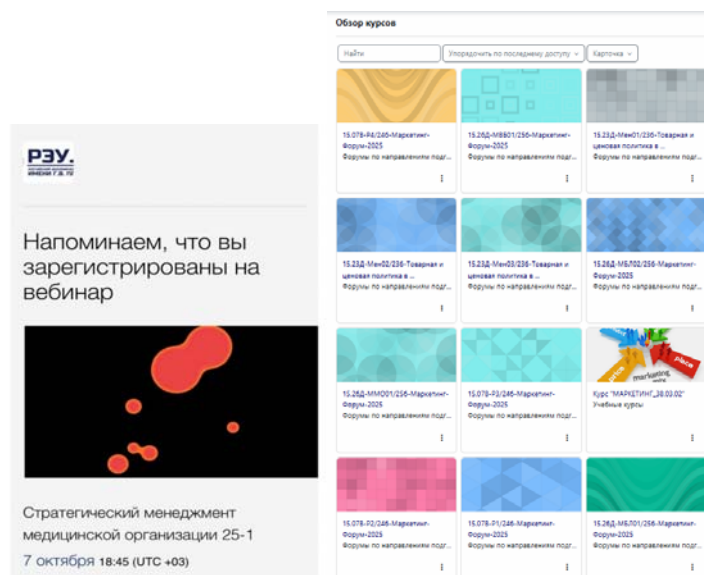


Рис. 2. Цифровые образовательные платформы
ФГБОУ ВО РЭУ имени Г.В. Плеханова

Fig. 2. Digital Educational Platforms of the Plekhanov Russian University of Economics

Таблица 4

Структура интегрированной информационно-образовательной
платформы ФГБОУ ВО РЭУ имени Г.В. Плеханова

Table 4. Structure of the integrated information and educational platform
of the Plekhanov Russian University of Economics

Подсистема	Состав	Основные функции
Учебная (LMS)	онлайн-курсы, лекции, задания, тесты	организация обучения и контроль учебного процесса
Контентная	электронные библиотеки, учебные материалы, базы данных	предоставление учебных и научных ресурсов
Коммуникационная	чаты, форумы, видеолекции, консультации	взаимодействие студентов и преподавателей
Контрольно-оценочная	тестирование, экзамены, зачёты	оценка знаний и успеваемости
Административная	расписание, личный кабинет, документы	управление образовательным процессом
Информационная	новости, уведомления, объявления	информирование участников
Аналитическая	статистика, мониторинг, отчёты	анализ качества обучения

профессорско-преподавательского состава высшего учебного заведения. Посредством онлайн-анкетирования на платформе Яндекс был проведен опрос, в котором приняли участие 33 преподавателя высшей школы программ бакалавриата, магистратуры и дополнительного образования двух вузов, в том числе региональных. Помимо профессорско-преподавательского состава РЭУ имени Г.В. Плеханова, в исследовании приняли участие преподаватели Дагестанского государственного университета.

Полученные результаты свидетельствуют о заинтересованности преподавателей высшей школы в развитии новых профессиональных компетенций. Так, только 6% опрошенных не работают с цифровыми образовательными ресурсами, а 94% уже применяют современные технологии на лекционных (17%) и семинарских занятиях (18%), а также для организации самостоятельной работы студентов (15%). В меньшей степени цифровой контент используется для проектирования образовательной программы и для саморазвития (13%), для оценки текущей аттестации студентов (9%), записи видеолекций (6%), проведения промежуточной и итоговой аттестации (4% и 2% соответственно) (рис. 3).

Наблюдается тенденция к редуцированию значимости традиционных аудиторных занятий. При этом цифровое образовательное пространство значительно расширяет горизонты обучающего процесса. Облачные технологии и серверные инфраструктуры создают обширные базы учебных материалов, доступные для студентов в дистанционном формате.

В педагогическом контексте цифровые образовательные ресурсы демонстрируют высокую эффективность в оптимизации учебного времени, одновременно обогащая структурные компоненты образовательных программ, что ранее было невозможно в условиях жестких временных ограничений.

Кроме того, цифровые инструменты существенно повышают объективность оценки знаний в рамках контрольных и экзаменационных процедур. Наблюдается разнообразие использования цифрового контента в сфере профессиональной деятельности ППС высшей школы, среди которых статьи, электронные конспекты, вебинары, онлайн- и видеолекции. Набирают обороты интерактивные игры, подкасты и лонгриды (рис. 4).

Примечательно, что инфографика, как разновидность цифрового контента, не находит применение в практической деятельности ППС (0% полученных ответов), несмотря на то, что преподаватели признают ее одним из эффективных инструментов для достижения образовательных целей, наравне с вебинарами, онлайн-лекциями, открытыми онлайн-курсами, интерактивными играми и т.д. (рис. 5).



Рис. 3. Цели использования цифрового контента преподавателями высшей школы

Fig. 3. Goals of using digital content by higher education teachers



Рис. 4. Типы цифрового контента, используемого преподавателями высшей школы в обучении студентов

Fig. 4. Types of digital content used by higher education teachers in teaching students

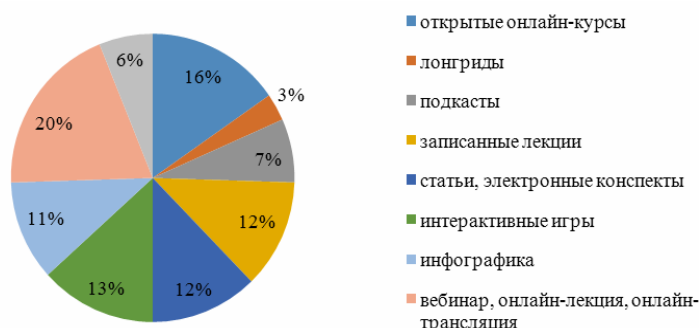


Рис. 5. Эффективные форматы цифрового контента в деятельности преподавателей высшей школы

Fig. 5. Effective formats of digital content in the activities of higher education teachers

Отвечая на вопросы о важности критериев в обучении на онлайн-курсах и получаемых преимуществах, преподаватели отметили возможность оперативно обновлять учебную информацию, делая ее актуальной, доступной и качественной, позволяя обеспечивать оперативный доступ (20%) студенческой аудитории к образовательному материалу, повышая их вовлеченность (12%) и контролируя их активность (15%) в учебном процессе. В условиях высокой динамики учебного процесса и интенсивной загруженности обучающихся электронные образовательные платформы демонстрируют эффективность в организации самостоятельной работы студентов (12%), а в контексте современных образовательных стандартов это становится еще более важным, так как доля часов, отводимых на внеаудиторную работу, превышает количество аудиторных занятий (рис. 6-7).

Результаты опроса позволили авторам провести сравнительную характеристику цифровых и традиционных форматов обучения, обозначив основные недостатки электронного обучения (табл. 5-6).

Работа преподавателя подлежит нормированию и условно делится на первую (аудиторную) и вторую (внеаудиторную) половину дня. Названия неофициальные, но настолько распространенные, что фигурируют даже в нормативных документах университета. Внеаудиторная нагрузка ППС включает большой перечень мероприятий: это и разработка учебно-методических материалов, подготовка к лекциям и семинарам, консультации,



Рис. 6. Критерии, важные для обучения на онлайн-курсах высшей школы

Fig. 6. Criteria important for studying in online higher education courses



Рис. 7. Преимущества электронных учебных курсов для преподавателей вузов

Fig. 7. Benefits of e-learning courses for university professors

Таблица 5

Сравнение электронного и традиционного обучения и рекомендации применения
Table 5. Comparison of e-learning and traditional learning and application recommendations

Критерий	Электронные курсы	Традиционное обучение	Когда лучше использовать
Доступность	24/7, из любой точки	Привязка к аудитории	Онлайн - для удалённых студентов
Гибкость	Индивидуальный темп	Фиксированное расписание	Онлайн - для самостоятельных и работающих студентов
Масштабируемость	Высокая	Ограничена	Онлайн - на больших потоках (100+ студентов)
Обратная связь	Автоматическая	Живая, мгновенная	Очное - при сложных вопросах и дискуссиях
Вовлечённость	Ниже без самодисциплины	Выше за счёт контакта	Очное - для первых курсов и слабо мотивированных групп
Контроль знаний	Тесты, LMS-аналитика	Экзамены, устные ответы	Онлайн - для регулярного контроля, тестирования
Персонализация	Возможна	Ограничена	Онлайн - при разноуровневых группах
Стоимость	Ниже	Выше	Онлайн - при ограниченном бюджете
Обновление контента	Быстрое	Медленное	Онлайн - для динамично меняющихся дисциплин
Социальное взаимодействие	Ограничено	Высокое	Очное - для формирования профессиональных навыков общения

научно-исследовательская работа и т.д. С одной стороны, цифровизация учебного процесса призвана снизить временные затраты на подготовку и проведение аудиторной работы, а с другой — требует значительных временных, интеллектуальных ресурсов, поэтому 79% опрошенных преподавателей отмечают увеличение внеаудиторной нагрузки в связи с внедрением и ведением электронного формата учебных курсов в образовательный процесс высших учебных заведений (рис. 8).

Полученный опросный результат вполне логичен, поскольку стратегия перехода вузов страны к цифровому университету и организация учебного процесса в этом контексте включает как асинхронный формат обучения, так и использование синхронных методик. Это требует от преподавателя высшей школы владения системой организации деятельности в цифровой образовательной среде с учетом специфики дисциплин, особенностей обучающихся и влечёт к увеличению нагрузки в период обучения дистанционным образовательным технологиям в связи с непривычностью работы в таком формате. Помимо этого требуется более тщательная проработка учебного материала и его проверка, изучение программно-технических средств для реализации онлайн обучения и пр.

Использование электронных курсов трансформирует внеаудиторную нагрузку преподавателя вуза, перераспределяет и меняет структуру. Во-первых, рост нагрузки ощущается уже на этапе разработки, когда создание электронного курса требует значительных временных затрат — это:

- ♦ разработка контента (лекции, задания, тесты);
- ♦ запись и монтаж видеоматериалов;
- ♦ настройка курса в системе (например, *Moodle* или *Blackboard*);
- ♦ методическая адаптация материалов под онлайн-формат.

Во-вторых, увеличивается коммуникационная нагрузка, поскольку электронная среда требует постоянного взаимодействия со студентами: это и ответы на сообщения в форумах, и сопровождение онлайн-дискуссий, и консультирование вне расписания. В результате нагрузка может даже возрасти из-за асинхронного характера общения.

В-третьих, появляется необходимость постоянного обновления курса, так как цифровой контент быстро устаревает: это обновление материалов; исправление ошибок; адаптация под новые требования и технологии. Это формирует регулярную внеаудиторную нагрузку.

Таблица 6

Ключевые недостатки электронного обучения
Table 6. Key disadvantages of e-learning

Недостаток	Пояснение	Когда критично
Снижение мотивации	Требуется самоконтроль	У первокурсников и слабо мотивированных студентов
Ограниченный живой контакт	Меньше общения с преподавателем	В гуманитарных и дискуссионных дисциплинах
Технические проблемы	Зависимость от инфраструктуры	В регионах с нестабильным интернетом
Сложность использования практических кейсов	Трудно моделировать реальные ситуации	В медицине, инженерии, лабораторных курсах
Цифровое неравенство	Неравный доступ к устройствам	При социально разнородных группах
Риск поверхностного обучения	Формальное прохождение курсов	При полностью асинхронном формате

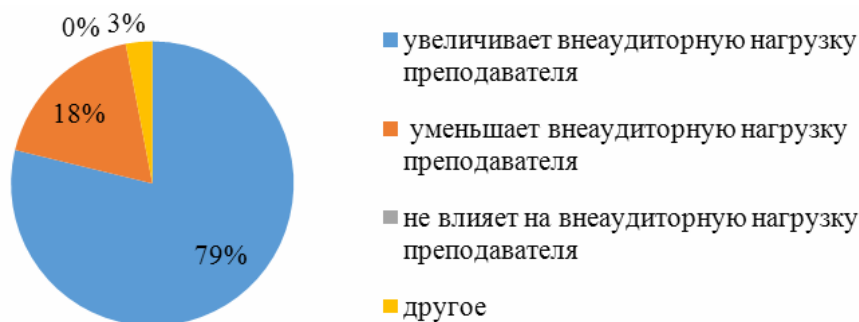


Рис. 8. Влияние на внеаудиторную нагрузку преподавателя вуза использования электронных учебных курсов
Fig. 8. The impact of using e-learning courses on the extracurricular workload of university teachers

Таким образом, электронные учебные курсы не устраняют внеаудиторную нагрузку, а перераспределяют её: увеличивают на старте и в коммуникации. В долгосрочной перспективе при грамотной организации они могут оптимизировать рабочее время преподавателя, однако требуют новых компетенций и постоянной цифровой поддержки.

Заключение (Conclusion)

Проведенное исследование позволило сформулировать ряд значимых выводов, основанных на анализе текущих тенденций и динамики развития цифровых обучающих ресурсов.

Практическая имплементация электронной информационно-образовательной среды вуза: направлена на обеспечение доступа к любой информации, предоставляемой по запросу в кратчайшие сроки и в оптимально удобном режиме; должна способствовать повышению эффективности функционирования вуза за счет роста производительности труда преподавателей [5].

Педагогическая деятельность преподавателя в современных условиях требует от него не только знания предметной области, но и высокой степени компетентности в области использования электронных образовательных программ, работа в которых обязывает их владеть определенными навыками.

Эффективное применение комбинированного обучения (*blended learning*) начинается не с переноса лекций в *LMS*, а с переосмысления самой логики образовательного процесса. Цель состоит не в трансляции знаний через цифровые платформы, такие как *Moodle* и *Webinar*, а в организации активного обучения, в рамках которого обучающийся получает образовательный опыт, формирует навыки применения знаний, рефлексии и самостоятельной деятельности.

В этой модели преподаватель перестает быть исключительно источником информации и становится архитектором образовательной среды, управляющим траекторией обучения на основе данных. При этом цифровые инструменты используются не как хранилище материалов, а как средство диагностики, сопровождения и адаптации учебного процесса.

Ключевыми элементами такой системы являются:

1. Проектирование образовательного сценария: учебный процесс строится как последовательность активностей: самостоятельное изучение материалов, обсуждения, практические задания, кейсы, проектная работа, промежуточная рефлексия и контрольные точки. Онлайн- и офлайн-форматы должны дополнять друг друга, а не дублироваться.
2. Создание и отбор качественного контента: контент должен быть структурированным, мультимедийным и ориентированным на деятельность обучающегося. Однако сам по себе контент не обеспечивает результат — его ценность определяется тем, как он встроен в образовательный сценарий.
3. Многоэтапный контроль и измерение обученности, где особую роль играет система диагностики: входной контроль для определения стартового уровня; формирующее оценивание в ходе обучения; промежу-

точные проверки понимания; итоговая оценка образовательных результатов. Контроль должен использоваться не только для фиксации успеваемости, но и для управления обучением: выявления затруднений, адаптации темпа и содержания, персонализации поддержки.

4. Сбор и анализ цифровых следов: *LMS* и онлайн-платформы позволяют фиксировать активность обучающихся: посещаемость, время работы с материалами, результаты тестов, участие в обсуждениях, динамику выполнения заданий. Анализ этих данных дает возможность: выявлять риски снижения мотивации; прогнозировать успешность; своевременно вмешиваться в процесс; оценивать эффективность учебных материалов и методик.
5. Управление вовлеченностью обучающихся: в *blended learning* критически важно поддерживать регулярную активность обучающихся. Для этого используются:
 - ♦ короткие циклы обратной связи;
 - ♦ интерактивные задания;
 - ♦ групповая работа;
 - ♦ элементы геймификации;
 - ♦ персонализированные рекомендации;
 - ♦ прозрачная система достижения результатов.

То есть, современное комбинированное обучение представляет собой управляемую цифровую образовательную экосистему, основанную на аналитике данных, активной роли обучающегося и непрерывной диагностике образовательных результатов. Главная задача преподавателя — не передать информацию, а организовать условия, при которых обучающийся сможет пройти собственную траекторию формирования компетенций и образовательного опыта [6].

Результаты проведенного маркетингового исследования позволили определить направления развития ЭИОС в вузе. В связи с этим рекомендуется:

- ♦ совершенствовать интерфейс, навигацию и систему поиска информации: обновить диалоговые окна, добавить возможность поиска, по ключевым словам, преподавателю, студенту и дисциплине в едином поисковом окне;
- ♦ улучшить работу мобильной версии ЭИОС, обеспечив быстрый вход в личный кабинет с возможностью выбора дисциплин без необходимости дополнительного поиска;
- ♦ предусмотреть удаление или архивирование уже пройденных дисциплин;
- ♦ интегрировать в ЭИОС вуза систему антиплагиата, электронно-библиотечную систему и другие информационные сервисы;
- ♦ организовать дополнительное обучение преподавателей в рамках программ повышения квалификации для более эффективной работы с ЭИОС и освоения новых возможностей онлайн-обучения [7].

Реализация данных рекомендаций позволит повысить эффективность образовательного процесса, удобство использования системы и качество онлайн-взаимодействия всех участников образовательной среды.

ИСТОЧНИКИ (References)

1. Королева, Д. О. Digital countries. Особенности цифровизации образования в России, Венгрии и Германии / Д. О. Королева, Т. О. Науширванов // Образовательная политика. — 2021. — № 3(87). — С. 106-118. — DOI 10.22394/2078-838X-2021-3-106-118.
2. Электронный образовательный ресурс как источник и средство развития цифрового образования / М. М. Абдуразаков, Т. Н. Литвинова, Г. В. Токмазов, Н. Я. Салангина // Современные информационные технологии и ИТ-образование. — 2023. — Т. 19, № 3. — С. 726-738. — DOI 10.25559/SITITO.019.202303.726-738.
3. Паночевный, П. Н. Анализ качества цифровых образовательных ресурсов и платформ для поддержки обучения в вузе / П. Н. Паночевный // Педагогический журнал. — 2023. — Т. 13, № 2-3-1. — С. 533-539. — DOI 10.34670/AR.2023.76.82.070.
4. Баймаханов, А. Б. Цифровые образовательные технологии как ресурс эффективного промежуточного контроля знаний студентов первого уровня высшего образования / А. Б. Баймаханов // Мир науки. Педагогика и психология. — 2022. — Т. 10, № 2.
5. Муртузалиева, Т. В. Новые горизонты оптимизации образовательного процесса в вузе / Т. В. Муртузалиева, Б. И. Погорилляк // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. — 2018. — № 4(100). — С. 46-53.
6. Сетевая модель развития стратегического партнёрства университета в контексте цифровой трансформации / О. А. Батурина, Т. В. Терентьева, В. В. Крюков, К. С. Солодухин. — Владивосток: Владивостокский государственный университет, 2022. — 140 с. — ISBN 978-5-9736-0682-4. — DOI 10.24866/9736-0682-4-2022-140.
7. Александрова, Т. А. Цифровые образовательные ресурсы и платформы в вузах - тренды развития / Т. А. Александрова, П. Н. Паночевный // Актуальные вопросы научных исследований в условиях формирования многополярного мира: Сборник статей Национальной (Всероссийской) научно-практической конференции с международным участием, Оренбург, 27 августа 2025 года. — Уфа: ООО «Омега сайнс», 2025. — С. 59-64.

Поступила в редакцию / Received 17.04.2026

После доработки / Revision 22.05.2026

Принята к публикации / Accepted 06.06.2026

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ НЕЙРОСЕТЕВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В УПРАВЛЕНИИ СОЦИАЛЬНЫМИ МЕДИА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО СПОРТИВНОГО КЛУБА

Evaluation of the Effectiveness of Using Neural Network Technologies in Social Media Management of a Professional Sports Club



Шамовнев Илья Валерьевич,

аспирант, Московский финансово-промышленный университет «Синергия»; ООО «Профессиональный Баскетбольный Клуб «ЦСКА»; г. Москва, Россия, Измайловский вал, д. 2

Shamovnev Ilya Valerievich,

Postgraduate Student, Moscow Financial and Industrial University «Synergy», Professional Basketball Club CSKA LLC; 2 Izmailovsky Val, Moscow, Russia
ilyahamovnev@yandex.ru



Гореликов Валерий Афанасьевич,

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

Gorelikov Valery Afanasyevich,

Associate Professor, Sports Marketing Department, MBA, Moscow Financial and Industrial University «Synergy»; 2 Izmailovsky Val, Moscow, Russia
v_gorelikov@mail.ru
<https://orcid.org/0000-0001-8676-3030>

Статья посвящена разработке подхода к оценке эффективности использования нейросетевых технологий в управлении социальными медиа профессионального спортивного клуба. Актуальность исследования определяется тем, что цифровая трансформация спортивной индустрии и рост значимости платформенной коммуникации делают социальные медиа одним из центральных каналов формирования лояльности аудитории, вовлеченности болельщиков и конверсии маркетинговых активностей в экономический результат. Цель исследования состоит в обосновании системы показателей и управленческих критериев, позволяющих оценивать вклад нейросетевых инструментов в контент-производство, персонализацию коммуникаций, анализ реакции аудитории и повышение операционной эффективности digital-медиа клуба. В работе использованы методы сравнительного и контент-анализа, обобщения научных публикаций, систематизации маркетинговых метрик и логического моделирования. В качестве результата предложена многоуровневая модель оценки, включающая медийные, поведенческие, конверсионные и операционные KPI, а также матрица интерпретации эффекта нейросетевых решений. Научная новизна исследования заключается в соединении спортивного маркетинга, цифровой аналитики и интеграции задач прикладного управления социальными медиа клуба в единую систему оценки эффективности.

Ключевые слова: нейросетевые технологии; социальные медиа; спорт; спортивный маркетинг; спортивный клуб; цифровая трансформация; контент-стратегия; клиентский опыт.

The article is devoted to the development of an approach to assessing the effectiveness of using neural network technologies in managing the social media of a professional sports club. The relevance of the study is determined by the fact that the digital transformation of the sports industry and the growing importance of platform communication make social media one of the central channels for building audience loyalty, fan engagement, and converting marketing activities into economic results. The purpose of the study is to substantiate a system of indicators and management criteria that allow evaluating the contribution of neural network tools to content production, personalization of communications, analysis of audience response, and improving the operational efficiency of the club's digital media. The work uses comparative and content analysis methods, summarization of scientific publications, systematization of marketing metrics, and logical modeling. As a result, a multi-level evaluation model is proposed, which includes media, behavioral, conversion, and operational KPIs, as well as a matrix for interpreting the effect of neural network solutions. The scientific novelty of the study lies in the combination of sports marketing, digital analytics, and the integration of applied social media management tasks into a unified system for evaluating effectiveness.

Keywords: neural network technologies; social media; sports; sports marketing; sports club; digital transformation; content strategy; customer experience.

Введение (Introduction)

Цифровая трансформация спортивной индустрии перестала быть фоновым технологическим процессом и стала одним из факторов конкурентоспособности спортивной организации. В современных условиях клубы, лиги и федерации конкурируют не только за спортивный результат, но и за внимание аудитории, качество цифрового взаимодействия, устойчивость коммуникационных каналов и способность превращать интерес болельщиков в коммерческий результат. В отечественных исследованиях подчеркивается, что цифровое взаимодействие становится самостоятельным фактором развития спортивной отрасли [1]. При этом цифровизация спорта затрагивает не только инфраструктуру, но и коммуникации, маркетинг, билетные программы, медиаправа и работу с потребительским опытом [2].

Социальные медиа в этой системе выступают не просто каналом публикации новостей, а полноценной управленческой средой. Через социальные сети спортивный клуб формирует узнаваемость бренда, поддерживает эмоциональную связь с болельщиками, продвигает билетный и спонсорский продукт, развивает имидж организации и управляет цифровой репутацией. Информатизация спортивной сферы меняет способы взаимодействия спортивных организаций с аудиторией [3]. Развитие интегрированных маркетинговых коммуникаций в условиях цифровой трансформации требует более точной системы оценки результатов такой коммуникации [4].

Для профессионального спортивного клуба особенно важно, что маркетинговая деятельность уже не ограничивается классическими источниками дохода.

Маркетинговая стратегия спортивной организации выступает инструментом повышения доходов и поиска новых источников финансирования [5]. Устойчивое развитие спортивной организации связано с системной работой по созданию и реализации маркетинговых продуктов, включая спонсорские предложения, билетные программы, мерчандайзинг и медиаправа [6]. Социальные медиа в этом контексте становятся связующим звеном между клубным контентом, болельщицким вниманием и коммерческими продуктами клуба.

Практическая значимость социальных медиа для профессионального клуба подтверждается ранее проведенными исследованиями на материале ПБК ЦСКА. Социальные сети могут рассматриваться как канал, участвующий в формировании коммерческой ценности клуба [7]. Устойчивость клубной коммуникации в условиях платформенных ограничений зависит от способности быстро перестраивать платформенную стратегию и перераспределять аудиторию между доступными каналами [8].

При этом социальные сети важны не только как инструмент продаж, но и как средство онлайн-продвижения и формирования имиджа. Социальные сети позволяют усиливать контакт с потребителями и повышать эффективность коммуникации в онлайн-среде. В спортивной организации они также участвуют в формировании положительного имиджа, репутации, эмоционального восприятия и устойчивых отношений с болельщиками. Для профессионального спортивного клуба это означает, что оценка *SMM* должна учитывать не только количественные метрики, но и качество коммуникации, имиджевый эффект, устойчивость отношений с аудиторией и коммерческий потенциал.

Новый этап развития цифрового маркетинга связан с внедрением искусственного интеллекта и нейросетевых технологий. Нейросети могут использоваться в *B2C*-продвижении для генерации и адаптации контента, анализа потребительского поведения и повышения персонализации коммуникаций. Искусственный интеллект становится одним из факторов цифровой трансформации маркетинга и расширяет возможности аналитики, автоматизации и принятия управленческих решений. В цифровом маркетинге его применение связано как с новыми возможностями, так и с рядом управленческих и этических ограничений. В спортивной сфере искусственный интеллект рассматривается как перспективное направление, затрагивающее аналитику, управление тренировочным процессом, медиакоммуникации и взаимодействие с аудиторией [9].

Одновременно важно учитывать, что технологии не отменяют фундаментальной логики маркетинга. Концепция «Маркетинг 5.0» акцентирует роль технологий следующего поколения в создании ценности для потребителя, но при этом сохраняет центральное значение человеческого опыта, персонализации и доверия [10]. Для спортивного клуба это особенно важно: нейросетевые инструменты могут ускорить производство контента, но не должны подменять клубную идентичность, эмоциональную драматургию и живой тон коммуникации. В медиапространстве проблема становится еще более

острой, поскольку применение искусственного интеллекта влияет не только на скорость создания материалов, но и на восприятие достоверности, авторства и качества контента [11].

Таким образом, в отечественной научной литературе достаточно подробно рассматриваются вопросы цифрового взаимодействия в спортивной отрасли, цифровой трансформации индустрии спорта, информатизации спортивной сферы, развития интегрированных маркетинговых коммуникаций, маркетинговой стратегии спортивной организации, монетизации социальных сетей профессионального клуба, а также применения искусственного интеллекта в цифровом маркетинге и медиапространстве.

Вместе с тем недостаточно разработан вопрос о том, как именно оценивать эффективность использования нейросетевых технологий в управлении социальными медиа профессионального спортивного клуба. На практике клуб может применять нейросети для подготовки текстов, разработки визуальных идей, анализа комментариев, сегментации аудитории, прогнозирования реакции на публикации и ускорения редакционного цикла. Однако без специальной системы оценки невозможно определить, создают ли такие инструменты реальную маркетинговую ценность или лишь увеличивают скорость выпуска контента.

Предлагаемая методика не рассматривается как универсальная модель для всех сфер *digital*-маркетинга. Ее универсальность возможна, прежде всего, внутри спортивной индустрии, поскольку профессиональные клубы, лиги и федерации работают с близкими типами цифрового контента: информационными публикациями, матчевыми материалами, имиджевыми проектами, билетными кампаниями, спонсорскими интеграциями, медиаправами, вовлекающими форматами и коммуникацией с болельщиками. Наиболее полно модель раскрывается применительно к профессиональному спортивному клубу, так как клуб одновременно управляет социальными медиа, сайтом, мобильным приложением, билетными и коммерческими продуктами, а также коммуникацией вокруг матчей, игроков, спортивного результата и болельщического сообщества.

Цель исследования состоит в разработке и обосновании модели оценки эффективности использования нейросетевых технологий в управлении социальными медиа профессионального спортивного клуба. Для достижения цели поставлены задачи: уточнить место нейросетевых технологий в системе *SMM* спортивного клуба; выделить функциональные зоны их применения; определить группы показателей для оценки результата; предложить матрицу интерпретации положительного, нейтрального и негативного эффекта. *Объектом* исследования выступает система управления клубными социальными медиа как часть маркетинговой деятельности спортивной организации. *Предмет* исследования — управленческие, контентные, коммуникационные и маркетинговые эффекты, возникающие при внедрении нейросетевых инструментов в *SMM*-процессы. Основная *гипотеза* статьи заключается в том, что положительный эффект нейросетевых технологий в спортивном клубе

корректно выявляется только при одновременной оценке медийного, поведенческого, конверсионного, репутационного и операционного контуров.

Материалы и методы (Materials and Methods)

Методологическая логика исследования выстроена в аналитическом формате, соответствующем структуре *IMRAD*. В качестве источниковой базы использованы отечественные публикации по цифровой трансформации спорта, информатизации спортивной сферы, спортивному маркетингу, социальным сетям, искусственному интеллекту в маркетинге и современному медиапространству. Такой подбор источников позволяет рассматривать нейросетевые технологии не изолированно, а в системе цифрового развития спортивной отрасли, маркетинговой стратегии клуба и практики управления социальными медиа.

В исследовании применялись методы контент-анализа научных и прикладных публикаций, сравнительного анализа, систематизации маркетинговых показателей, логического моделирования и управленческой декомпозиции. Контент-анализ позволил выделить основные направления научного обсуждения: цифровое взаимодействие в спорте, цифровую трансформацию спортивной индустрии, информатизацию спортивной сферы, развитие интегрированных маркетинговых коммуникаций, маркетинговую стратегию спортивной организации, маркетинговые права спортивных организаций, монетизацию социальных сетей профессионального клуба, платформенную устойчивость клубной коммуникации, социальные сети как инструмент продвижения, социальные сети как инструмент формирования имиджа спортивной организации, а также роль искусственного интеллекта в *B2C*-продвижении, маркетинге, цифровом маркетинге, спорте и медиапространстве.

Метод управленческой декомпозиции использовался для разложения общей цели управления социальными медиа клуба на функциональные блоки: производство контента, дистрибуция, персонализация, модерация, аналитика реакции аудитории и конверсия маркетингового интереса в целевое действие. Такой подход соответствует логике спортивного маркетинга, в которой коммуникация должна быть связана с созданием ценности, повышением доходов и реализацией маркетинговой стратегии спортивной организации. Одновременно она должна учитывать структуру маркетинговых продуктов и прав, через которые спортивная организация формирует коммерческий результат.

Единицей анализа в предлагаемой модели может выступать отдельная публикация, серия публикаций по конкретной рубрике, рекламно-коммуникационная кампания, отдельная платформа или отчетный период работы *SMM*-команды клуба. В практической апробации методики целесообразно сравнивать как минимум два режима: контент без поддержки нейросетевых инструментов и контент, созданный или обработанный с использованием нейросетевых решений. Сравнение может проводиться по схеме «до/после внедрения» или по схеме параллельного тестирования форматов в сопоставимых условиях публикации.

В рамках данной методики учитываются различные варианты контента в социальных медиа спортивной организации: новостные публикации, матчевые материалы, видеоконтент, имиджевые проекты, развлекательные форматы, спонсорские интеграции, билетные сообщения, пользовательские реакции и кризисные коммуникации. Это позволяет применять модель не только к отдельному виду публикаций, но и к комплексной системе *digital*-коммуникаций спортивного субъекта.

Для профессионального клуба такая оценка является наиболее развернутой, поскольку социальные медиа связаны с другими цифровыми площадками — официальным сайтом, мобильным приложением, билетной платформой и программами лояльности. Для лиг и федераций модель также может быть применима, однако состав *KPI* и управленческая интерпретация результатов должны адаптироваться к их задачам: продвижению турниров, развитию вида спорта, работе с медиаправами, партнерами и массовой аудиторией.

Для обеспечения управленческой сопоставимости предлагается использовать пять групп метрик. Первая группа — медийные показатели, отражающие видимость контента: охват, показы, глубина просмотра видео, сохранения и репосты. Вторая группа — поведенческие показатели, характеризующие реакцию аудитории: комментарии, вовлеченность, клики, ответы, повторные взаимодействия. Третья группа — конверсионные показатели, связывающие социальные медиа с маркетинговым результатом: переходы на сайт, регистрации, заявки, покупки билетов или продукции мерчандайзинга, участие в программах лояльности и отклик на спонсорские активации. Четвертая группа — репутационные показатели: тональность комментариев, доля негативных реакций, скорость нейтрализации кризисных обсуждений и устойчивость цифровой репутации. Пятая группа — операционные показатели: время подготовки единицы контента, производительность команды, число итераций правок и скорость реакции на обращения пользователей.

В качестве базовых расчетных показателей предлагается применять следующие формулы:

$$ER = (\text{лайки} + \text{комментарии} + \text{репосты} + \text{сохранения}) / \text{охват} \times 100\%;$$

$$CTR = \text{клики} / \text{показы} \times 100\%;$$

$$CR = \text{целевые действия} / \text{клики} \times 100\%;$$

$$\text{коэффициент контентной производительности} = \text{число опубликованных единиц контента} / \text{трудозатраты команды};$$

$$\text{коэффициент ответной скорости} = \text{число обращений, обработанных в нормативное время} / \text{общее число обращений}.$$

Нейросетевая технология считается эффективной не тогда, когда она просто увеличивает количество публикаций, а тогда, когда обеспечивает рост релевантных *KPI*, сохранение результата при снижении трудозатрат или одновременное достижение обоих эффектов.

Результаты и обсуждение (Results and Discussion)

Результатом исследования стало формирование прикладной модели оценки эффективности нейросетевых технологий в управлении социальными медиа профессионального спортивного клуба. Модель исходит из того, что нейросетевые инструменты в клубной практике работают не в одном, а в нескольких функциональных контурах: генерация и адаптация текстов, визуальная и сценарная поддержка, персонализация и сегментация коммуникации, анализ пользовательской реакции, прогнозирование отклика и операционное ускорение работы медиадепартамента. Такая постановка соответствует логике цифрового взаимодействия в спорте, общей цифровой трансформации спортивной индустрии и развитию интегрированных маркетинговых коммуникаций в отрасли.

Первая функциональная зона — генерация и адаптация текстового контента. Нейросетевые инструменты могут использоваться для подготовки черновиков постов, заголовков, вариантов призывов к действию, адаптации одного инфоповода под разные платформы и тональности. В этой зоне ключевой эффект связан с ускорением редакционного цикла и расширением количества тестируемых вариантов коммуникации. Однако оценивать результат следует не по числу созданных текстов, а по влиянию на вовлеченность, переходы, конверсию и качество восприятия бренда. Это особенно важно для спортивных организаций, где социальные сети являются инструментом монетизации аудитории. В более широком контексте социальные сети также выступают инструментом онлайн-продвижения.

Вторая зона — визуальная и сценарная поддержка. Нейросети могут участвовать в создании идей для визуальных концепций, сценариев коротких видео, рубрик, раскадровок и адаптаций контента под разные форматы. Здесь эффект связан с повышением заметности публикаций, ростом просмотров, сохранений и репостов. Для спортивного клуба визуальная составляющая имеет особое значение, поскольку социальные сети участвуют в формировании положительного имиджа организации и эмоционального восприятия клуба.

Третья зона — персонализация и сегментация коммуникации. Нейросетевые инструменты позволяют созда-

вать разные варианты сообщений для различных групп аудитории: постоянных болельщиков, новых подписчиков, покупателей билетов, участников программ лояльности, корпоративных клиентов и аудитории партнерских активаций. В логике «Маркетинга 5.0» такие технологии могут усиливать персонализированное взаимодействие с потребителем, если используются не механически, а в связке с пониманием клиентского опыта.

Четвертая зона — анализ комментариев, тональности и репутационных рисков. Для спортивного клуба, чья коммуникация зависит от турнирного результата, эмоций аудитории и внешнего информационного фона, анализ пользовательских реакций имеет управленческое значение. Опыт преодоления кризиса в социальных сетях после блокировки Meta и других социальных сетей показывает, что устойчивость цифровой коммуникации зависит от способности клуба быстро выявлять риски, перестраивать платформенную стратегию и поддерживать контакт с аудиторией. Нейросетевые технологии могут помочь в кластеризации комментариев, выявлении негативных тем и ускорении реакции *SMM*-команды.

Пятая зона — прогнозирование отклика и поддержка принятия решений. Нейросетевые инструменты могут использоваться для оценки потенциальной реакции аудитории на темы, форматы, время публикации и тип призыва к действию. В маркетинге искусственный интеллект рассматривается как инструмент повышения точности аналитики, автоматизации и управленческого выбора. В цифровом маркетинге его применение связано с необходимостью учитывать как перспективы развития, так и ограничения технологии. В спорте это направление может быть связано с прогнозированием реакции на игровые результаты, билетные кампании, спонсорские интеграции и имиджевые публикации. *Таблица 1* отражает связь между типом нейросетевого применения, ожидаемым маркетинговым эффектом и ключевыми показателями оценки.

Вторым результатом исследования стала система *KPI* для оценки эффективности нейросетевых технологий. Ее отличие от традиционной *SMM*-отчетности заключается

Таблица 1

Функциональные зоны применения нейросетевых технологий в социальных медиа спортивного клуба
Table 1. Functional areas of neural network technologies in the social media of a sports

Функциональная зона	Типичные задачи	Ожидаемый эффект	Основные KPI
Генерация текстового контента	Черновики постов, заголовки, адаптация под платформу, вариативность СТА	Сокращение времени производства, рост частоты тестирования форматов	время подготовки поста; число версий; CTR; ER
Визуальная и сценарная поддержка	Идеи креативов, сценарии рубрик, раскадровка видео, адаптация визуального стиля	Повышение заметности контента, рост глубины просмотра и сохранений	охват; просмотры; сохранения; share rate
Персонализация и сегментация	Варианты сообщений для разных аудиторий, тематические серии, персонализированные ответы	Рост релевантности коммуникации и реактивности аудитории	CTR; conversion rate; повторные взаимодействия
Анализ комментариев и тональности	Кластеризация отзывов, выявление болевых точек, мониторинг рисков	Повышение качества обратной связи и снижение репутационных потерь	доля негативных комментариев; скорость ответа; качество модерации
Прогнозирование отклика	Оценка вероятной вовлеченности, выбор времени публикации, ранжирование контента	Повышение управляемости контент-плана и эффективности кампаний	прогнозная точность; ER; CTR; стоимость результата

в том, что она разделяет видимость, реакцию, конверсию, репутацию и операционную эффективность. Например, высокий уровень лайков не может считаться безусловным успехом, если задачей кампании была продажа билетов, продукции мерчандайзинга или поддержка спонсорской активации. И наоборот, нейросетевой инструмент может быть эффективным даже при умеренном росте вовлеченности, если он существенно снижает трудозатраты и освобождает ресурсы команды для более сложных аналитических и креативных задач.

Такой подход согласуется с современным пониманием маркетинговой стратегии спортивной организации, где результат коммуникации должен рассматриваться через вклад в доходы и развитие коммерческого потенциала клуба. Он также связан с реализацией маркетинговых продуктов спортивной организации, включая билетные программы, спонсорские предложения, медиаправа и мерчандайзинг. Для клубного *SMM* это означает необходимость связывать публикации и кампании с конкретными управленческими целями: продажей билетов, ростом базы подписчиков, продвижением партнеров, удержанием внимания аудитории, развитием имиджа и снижением репутационных рисков. В *таблице 2* представлена система KPI, позволяющая соотнести нейросетевые инструменты с медийными, поведенческими, конверсионными, операционными и репутационными результатами.

Третьим результатом стало выделение трех режимов интерпретации эффекта нейросетевых технологий. Положительный эффект фиксируется при росте целевых KPI и/или сокращении трудозатрат без ухудшения тональности и брендовых параметров. Нейтральный эффект означает, что технология ускоряет процесс, но не

дает значимого маркетингового преимущества; в этом случае ее роль остается вспомогательной. Негативный эффект наблюдается при снижении релевантности контента, росте негативных реакций, потере узнаваемого клубного тона или увеличении числа правок. Эта типология особенно важна для спортивных организаций, поскольку их коммуникация зависит не только от алгоритмов, но и от эмоций болельщиков, спортивного результата, имиджа клуба и доверия аудитории. В медиaprостранстве дополнительное значение имеет сохранение достоверности, авторства и качества контента при применении искусственного интеллекта. В *таблице 3* представлена матрица интерпретации эффекта нейросетевых технологий, позволяющая связать наблюдаемую ситуацию с управленческим решением.

В прикладном отношении предложенная модель позволяет спортивной организации перейти от вопроса «используем ли мы нейросети?» к вопросу «какие конкретно маркетинговые, коммуникационные и организационные эффекты дают разные нейросетевые решения и как их измерить?» Именно такая постановка делает тему предметом маркетингового, а не сугубо технологического исследования.

Многоуровневость предлагаемой модели заключается в том, что оценка эффективности нейросетевых технологий проводится не по одному показателю и не по самому факту использования инструмента, а через последовательную связь нескольких уровней анализа. Сначала определяется тип контента, с которым работает спортивная организация: информационный, матчевый, имиджевый, коммерческий, спонсорский, вовлекающий или кризисный. Затем фиксируется функциональная зона применения нейросетевого инструмента:

Таблица 2

Система KPI для оценки эффективности нейросетевых технологий в социальных медиа клуба
Table 2. KPI system for evaluating the effectiveness of neural network technologies in club social media

Уровень оценки	Показатель	Формула / способ расчёта	Управленческий смысл
Медийный	Охват публикации	число уникальных пользователей	Показывает масштабы фактического контакта
Медийный	Досмотр видео	доля пользователей, просмотревших контент до контрольной точки	Оценивает удержание внимания
Поведенческий	ER	взаимодействия / охват × 100%	Характеризует реакцию аудитории
Поведенческий	CTR	клики / показы × 100%	Показывает силу перехода к следующему действию
Конверсионный	CR	целевые действия / клики × 100%	Связывает коммуникацию с маркетинговым результатом
Операционный	Время производства	часы/минуты на единицу контента	Позволяет оценить ускорение цикла
Операционный	Производительность команды	число публикаций / трудозатраты	Фиксирует экономию ресурсов
Репутационный	Индекс тональности	доля позитивных и негативных реакций	Показывает риски и качество восприятия

Таблица 3

Матрица интерпретации эффекта нейросетевых технологий
Table 3. Matrix for interpreting the effect of neural network technologies

Режим эффекта	Наблюдаемая ситуация	Интерпретация	Управленческое решение
Положительный	Растут целевые KPI, цикл производства ускоряется, тональность не ухудшается	Инструмент встроен в процесс корректно	Масштабировать практику и закреплять регламент
Нейтральный	Скорость повышается, но рыночные/коммуникационные результаты не улучшаются	Эффект ограничивается операционной функцией	Сохранять как вспомогательный инструмент, не считать стратегическим драйвером
Негативный	Падает релевантность, возрастает негатив, растёт число правок	Технология разрушает аутентичность или применена вне контекста	Пересмотреть настройки, контентную политику и степень ручного контроля

генерация контента, визуальная поддержка, персонализация, анализ реакции аудитории или прогнозирование отклика. После этого выбирается соответствующая группа *KPI*: медийная, поведенческая, конверсионная, репутационная или операционная. На следующем этапе проводится интерпретация эффекта — положительного, нейтрального или негативного, после чего принимается управленческое решение о масштабировании, доработке, ограничении или отказе от конкретного инструмента.

Такой подход позволяет сохранить прикладную направленность модели и одновременно уточнить ее границы. Она может быть использована клубами, лигами и федерациями, однако в каждом случае требует настройки показателей под конкретные задачи. Для клуба центральными становятся матчевый контент, билетные кампании, игроки, болельщики, клубное приложение, сайт, социальные медиа и спонсорские активации. Для лиги более значимыми могут быть продвижение турнира, медиаправа, единые коммуникационные стандарты и работа с клубами-участниками. Для федерации — развитие вида спорта, массовая аудитория, сборные команды, образовательные и имиджевые проекты.

Полученные результаты позволяют сделать несколько принципиальных выводов. Во-первых, нейросетевые технологии в социальных медиа спортивного клуба не следует рассматривать как универсальный инструмент автоматического роста вовлеченности. Они являются частью более широкой системы спортивного маркетинга, в которой коммуникация должна быть связана с маркетинговой, продуктовой, коммуникационной, сбытовой, имиджевой и медиастратегией клуба. Маркетинговая стратегия спортивной организации ориентирована на повышение доходов и поиск новых источников финансирования. Реализация маркетинговых прав и продуктов, в том числе билетных, спонсорских и медийных, формирует практическую основу такого результата. Поэтому внедрение нейросетей без связи с маркетинговыми целями может привести к росту объема контента, но не к росту его ценности и доходности.

Во-вторых, наиболее быстрый эффект нейросетевых инструментов проявляется на операционном уровне: ускоряется подготовка текстов, упрощается разработка вариантов публикаций, возрастает скорость анализа комментариев и подготовки отчетов. Однако стратегическая ценность таких инструментов возникает только тогда, когда клуб использует полученные данные для корректировки контентной стратегии, более точной сегментации аудитории и повышения качества клиентского опыта. Искусственный интеллект в маркетинге может усиливать аналитику и автоматизацию управленческих решений. Его применение в цифровом маркетинге требует учета перспектив развития и возможных ограничений. В логике «Маркетинга 5.0» технологии следующего поколения должны работать на повышение ценности для потребителя и улучшение клиентского опыта.

В-третьих, для профессионального спортивного клуба особенно значим риск потери аутентичности комму-

никации. Клубные социальные медиа строятся на эмоциях, спортивной драматургии, истории бренда, локальных культурных кодах, реакции на победы и поражения, а также на доверии болельщиков. Если нейросеть ускоряет выпуск публикаций, но делает тональность обезличенной, то маркетинговый эффект может оказаться отрицательным. Поэтому наиболее оправданной является модель «нейросеть помогает — человек контролирует»: нейросетевой инструмент участвует в генерации, анализе и вариантах адаптации, но итоговое решение о публикации остается за *SMM*-менеджером, редактором или бренд-менеджером клуба.

В-четвертых, предложенная модель учитывает российскую специфику спортивных коммуникаций. После изменения платформенной среды и ограничений, связанных с блокировкой *Meta* и других социальных сетей, российские клубы были вынуждены пересматривать структуру социальных медиа, усиливать отечественные платформы и искать новые форматы взаимодействия с аудиторией. В таких условиях нейросетевые технологии могут стать не только инструментом ускорения работы, но и способом повышения устойчивости медиадепартамента: они помогают быстрее адаптировать контент, анализировать обратную связь и перераспределять коммуникационные акценты между платформами.

В-пятых, модель может использоваться для практической оценки работы медиадепартамента профессионального клуба. В отличие от разрозненной *SMM*-отчетности она позволяет сопоставлять скорость производства, качество реакции аудитории, конверсионный эффект, репутационную устойчивость и вклад социальных медиа в коммерческие задачи. Это важно для клубов, которые рассматривают социальные сети как часть системы монетизации, онлайн-продвижения и формирования положительного имиджа спортивной организации.

Ограничение исследования состоит в том, что статья формирует методико-аналитическую рамку, а не представляет результаты эмпирического тестирования на большом массиве данных. Для дальнейшего развития темы необходимо проверить модель на данных конкретного профессионального клуба: по платформам, периодам сезона, типам контента, примененным нейросетевым сервисам и фактическим *KPI*. Перспективным направлением является также сравнение эффективности нейросетевых инструментов в разных ситуациях: матчевые дни, межсезонье, билетные кампании, спонсорские активации, коллекции мерчандайзинга, кризисные коммуникации и имиджевые проекты.

Заключение (Conclusion)

Использование нейросетевых технологий в управлении социальными медиа профессионального спортивного клуба следует оценивать не по факту их внедрения и не по отдельной метрике вовлеченности, а по совокупному влиянию на медийный, поведенческий, конверсионный, репутационный и операционный результат. Именно такой подход позволяет понять, создает ли технология маркетинговую ценность или только ускоряет производство контента.

В статье обосновано, что нейросетевые инструменты могут приносить наибольшую пользу в задачах генерации и адаптации контента, визуальной и сценарной поддержки, персонализации сообщений, анализа пользовательской реакции, прогнозирования отклика аудитории и ускорения редакционного цикла. Однако положительный эффект проявляется только при сохранении человеческого контроля, соответствия клубному голосу и привязки технологических решений к понятной системе *KPI*.

Предложенная многоуровневая модель оценки позволяет спортивной организации сопоставлять скорость производства контента, реакцию аудитории, качество коммуникации, репутационный эффект и вклад соци-

альных медиа в достижение маркетинговых целей. Практическая значимость исследования состоит в возможности применения модели в работе клубных маркетинговых служб, *SMM*-команд, медиадепартаментов и специалистов по работе с болельщиками. Дальнейшие исследования целесообразно связать с эмпирической проверкой модели на данных конкретных клубов и сравнением эффективности нейросетевых решений по разным платформам, типам контента и этапам спортивного сезона. В дальнейшем модель может быть адаптирована для оценки *digital*-коммуникаций спортивных лиг и федераций, однако такая адаптация должна учитывать различия в целях, типах контента, структуре аудитории и наборе ключевых показателей эффективности.

ИСТОЧНИКИ (References)

1. *Белякова, М. Ю.* Цифровое взаимодействие как фактор развития спортивной отрасли / М. Ю. Белякова, А. О. Зверева, И. Д. Киреевков // Информатизация в цифровой экономике. — 2023. — Т. 4, № 4. — С. 443-456. — DOI 10.18334/ide.4.4.119782.
2. *Скороходов, С. Н.* Цифровая трансформация индустрии спорта / С. Н. Скороходов. — Москва : Издательско-торговая корпорация Дашков и К, 2024. — 242 с. — ISBN 978-5-394-06189-9.
3. *Костенко, Е. Г.* Информатизация индустрии спорта средствами цифровых технологий / Е. Г. Костенко // Актуальные вопросы естественнонаучных и технических дисциплин : сборник материалов XXI-ой международной очно-заочной научно-практической конференции, Москва, 20 февраля 2023 года. — Москва: Научно-издательский центр «Империя», 2023. — С. 8-9.
4. *Скороходов, С. Н.* Развитие комплекса интегрированных маркетинговых коммуникаций в условиях цифровой трансформации индустрии спорта / С. Н. Скороходов // Особенности маркетинга в эпоху экономических трансформаций : монография. — Москва : Общество с ограниченной ответственностью «Русайнс», 2025. — С. 184-191.
5. *Гореликов, В. А.* Маркетинговая стратегия спортивной организации - возможность повышения доходов и поиск новых источников финансирования / В. А. Гореликов // Наука и спорт: современные тенденции. — 2021. — Т. 9, № 2. — С. 139-145. — DOI 10.36028/2308-8826-2021-9-2-139-145.
6. *Гореликов, В. А.* Маркетинговые права в спорте - проблемы и возможности / В. А. Гореликов, П. В. Краснов // Практический маркетинг. — 2025. — № 4(334). — С. 69-76. — DOI 10.24412/2071-3762-2025-4334-69-76.
7. *Шамовнев, И. В.* Монетизация социальных сетей на примере ПБК ЦСКА / И. В. Шамовнев // Актуальные вопросы развития спортивной индустрии : Материалы Международной научно-практической конференции, посвященной Году науки и технологий РФ, Москва, 24 ноября 2021 года. — Москва: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский государственный университет физической культуры, спорта, молодёжи и туризма (ГЦОЛИФК)», 2021. — С. 418-423.
8. *Гореликов, В. А.* Преодоление профессиональными спортивными клубами кризиса в социальных сетях, вызванного блокировкой META / В. А. Гореликов, И. В. Шамовнев // Роль бизнеса в трансформации общества - 2022: Сборник материалов XVII Международного научного конгресса, Москва, 11–15 апреля 2022 года. — Москва: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2022. — С. 142-145.
9. *Касиси, Д.* Применение искусственного интеллекта в спорте / Д. Касиси // In Situ. — 2023. — № 5. — С. 30-33.
10. *Котлер, Ф.* Маркетинг 5.0 : технологии следующего поколения / Ф. Котлер, С. Айвен, Х. Картаджая; перевод с английского А. Горман. — Москва : Эксмо, 2022. — 272 с. — (Атланты маркетинга). — Перевод издания: Marketing 5.0: technology for humanity. — ISBN 978-5-04-121305-3.
11. *Неренц, Д. В.* Специфика применения искусственного интеллекта в современном медиапространстве / Д. В. Неренц // Litera. — 2024. — № 8. — С. 186-198. — DOI 10.25136/2409-8698.2024.8.44025.

Поступила в редакцию / Received 02.05.2026
После доработки / Revision 30.05.2026
Принята к публикации / Accepted 13.06.2026

ПРОБЛЕМЫ И НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ КОМПАНИЙ – РАЗРАБОТЧИКОВ МОБИЛЬНЫХ ПРИЛОЖЕНИЙ

Challenges and Development Directions for Mobile App Developers



Ямпольская Диана Олеговна,

к.э.н., доцент кафедры маркетинга, Российский университет дружбы народов им. Патриса Лумумбы; г. Москва, Россия, ул. Миклухо-Маклая, 6

Yampolskaya Diana Olegovna,

PhD in Economics, Associate Professor of Marketing Department, Peoples Friendship University of Russia; 6, Miklukho-Maklaya St., Moscow, Russia

yampolskaya-do@rudn.ru

<https://orcid.org/0000-0002-6734-6351>



Семенек Валерий Игоревич,

магистрант, Российский университет дружбы народов им. Патриса Лумумбы; г. Москва, Россия, ул. Миклухо-Маклая, 6

Semenok Valery Igorevich,

Master's student, Peoples Friendship University of Russia; 6, Miklukho-Maklaya St., Moscow, Russia

vlr.semenek@yandex.ru

<https://orcid.org/0009-0009-3179-0459>

В статье рассматриваются проблемы и перспективы развития компаний-разработчиков мобильных приложений в условиях современной цифровой трансформации экономики. Авторами проведён комплексный маркетинговый анализ состояния рынка, включающий контент-анализ публикаций, корреляционный и кластерный анализ, дисперсионный анализ, а также оценку конкурентной среды с использованием индекса Херфиндала–Хиршмана. Исследование охватывает период 2018–2026 годов с прогнозом до 2030 года. Выявлены ключевые барьеры развития: санкционное давление, дефицит оборудования и ПО, правовые неопределённости, рыночные и конкурентные ограничения. Установлено, что основными драйверами роста являются B2B-сегмент и кроссплатформенные технологии, которые вытесняют нативные разработки. Показано, что использование инструментов искусственного интеллекта значительно ускоряет выход новых функций на рынок. На основе полученных данных авторы обосновывают необходимость сегментирования рынка, концентрации на отраслях с высоким IT-бюджетом и внедрения ИИ-инструментов в процессы разработки. Предложены практические рекомендации по формированию пакетных предложений, усилению бренда через контент-маркетинг и адаптации ценовой стратегии.

Ключевые слова: рынок мобильных приложений; разработка мобильных приложений; маркетинговый анализ; сегментация рынка; B2B-сегмент, кроссплатформенные технологии; искусственный интеллект; конкурентный анализ; цифровая трансформация; импортозамещение ПО.

The article discusses the problems and prospects of development of mobile application development companies in the context of modern digital transformation of the economy. The authors conducted a comprehensive marketing analysis of the market state, including content analysis of publications, correlation and cluster analysis, dispersion analysis, as well as an assessment of the competitive environment using the Herfindahl–Hirschman index. The study covers the period of 2018–2026 with a forecast up to 2030. The key barriers to development have been identified: sanctions pressure, equipment and software shortages, legal uncertainties, and market and competitive limitations. It has been established that the main drivers of growth are the B2B segment and cross-platform technologies, which are replacing native developments. It has been shown that the use of artificial intelligence tools significantly accelerates the release of new features to the market. Based on the data obtained, the authors have justified the need to segment the market, focus on industries with high IT budgets, and implement AI tools in development processes. Practical recommendations are offered on the formation of package offers, strengthening of the brand through content marketing and adaptation of the pricing strategy.

Keywords: mobile application market; mobile application development; marketing analysis; market segmentation; B2B segment, cross-platform technologies; artificial intelligence; competitive analysis; digital transformation; import substitution of software.

Введение (Introduction)

В современных условиях цифровизации мировой экономики спрос на разработку мобильных приложений демонстрирует устойчивый рост, особенно в B2B-сегменте, где компании активно внедряют цифровые решения для повышения эффективности своей деятельности. По оценкам международных аналитических агентств, более 80% компаний уже реализуют или планируют реализовать стратегии цифровой трансформации, при этом мобильные решения занимают ключевое место в данной трансформации. Дополнительно, доля мобильного трафика в общем объеме интернет-использования превышает 55–60%, что подтверждает смещение пользовательской активности в сторону мобильных устройств и необходимость адаптации бизнес-процессов под данный формат.

Современное развитие цифровых инструментов не в полной мере охватывает весь спектр компаний. Сред-

ний и малый бизнесы не могут позволить быстро и, главное, мобильно, автоматизировать процессы управления производством, клиентами (CRM-системы) и продажами. Требуется создание специальных подразделений для разработки и коррекции программного обеспечения. В ином случае надо регулярно покупать информацию у сторонних организаций. Так или иначе, растут затраты, и не всегда есть возможность отслеживать качество результатов. Создание собственных мобильных приложений позволит не только повысить управляемость, но и сократить накладные затраты компаний. По данным открытой печати цифровизация позволит снизить накладные затраты примерно на четверть. Очевидно, что ограничение во внедрении цифровых технологий сдерживает развитие малого и среднего бизнесов, для которых любые дополнительные издержки являются проблематичными.

Другой аспект цифровизации — это ускорение процесса производства товаров и услуг. Упрощаются контакты

с контрагентами и потребителями, сокращаются сроки выполнения заказов и появляется возможность корректировки выполнения заказов в процессе производства. Цифровизация также дает возможность индивидуализации клиента на массовом рынке, что ранее считалось совершенно невозможным. Фактически могут удовлетворяться индивидуальные запросы и корректироваться ценовые предложения.

Разработчики мобильных приложений могут специализироваться в самых разных секторах экономики. Общие принципы программирования позволяют унифицировать мобильные приложения для финансового сектора, электронной коммерции, медицины, логистики, образовательного сегмента и т.д. Если говорить о стратегических аспектах развития бизнеса, то здесь более эффективной является двухступенчатая сегментация: работа на B2B-сегмент и последующий охват сегмента B2C. Это позволит повысить финансовые результаты деятельности, увеличить маржу (на B2B-сегменте) и повысить скорость оборота на B2C-сегменте, увеличить рентабельность за счет масштабируемой модели дохода, включая подписки, встроенные сервисы и рекламную монетизацию. По оценкам рынка, глобальный объем мобильной экономики ежегодно растет на 10–15%, что открывает дополнительные возможности для вывода собственных продуктов.

С точки зрения инвестиционной привлекательности рассматриваемый бизнес обладает рядом значимых преимуществ. Во-первых, относительно низкий уровень первоначальных инвестиций по сравнению с производственными отраслями. Во-вторых, высокая масштабируемость: успешные решения могут быть тиражированы без существенного увеличения затрат. В-третьих, быстрый выход на окупаемость за счет контрактной модели в B2B. При этом риски проекта снижаются благодаря поэтапной стратегии развития: сначала формирование устойчивой базы корпоративных клиентов, затем постепенный переход к созданию собственных продуктов. Таким образом, проведение маркетингового анализа является неотъемлемой частью ведения бизнеса и залогом его успеха.

Материалы и методы (Materials and Methods)

Проведение маркетингового анализа предшествует этапу разработки стратегического развития. В современ-

ных рыночных условиях проведение такого анализа осложняется повышенной турбулентностью рынка и это приводит к необходимости применять не только количественные (четко детерминированные), но и качественные методы анализа. Для решения поставленной проблемы был проведен маркетинговый анализ и использованы следующие методы анализа рынка: контент-анализ современных публикаций в ведущих экономических периодических изданиях [1, 2, 3, 4, 5]; экспертный анализ 2-го порядка; корреляционный анализ Пирсона для оценки мультиколлинеарности и выделения наиболее информативных позиций; кластерный анализ для выделения сегмента и регрессионный анализ. Исследование опирается на данные российских источников информации, а также на мнения ограниченного количества экспертов в рассматриваемой области.

Результаты и обсуждение (Results and Discussion)

Для анализа выявленной проблемы и разработки стратегического направления развития была разработана схема исследования и определены ключевые метрики. Выделили основные группы показателей (комплексные), подгруппы показателей и определили конкретные метрики с единицами измерения. Были поставлены следующие задачи:

1. Выявление проблем рынка с точки зрения конъюнктуры и потребительских трендов.
2. Определение факторов, влияющих на состояние компании — производителя мобильных приложений.
3. Определение перспектив развития компании на рынке.

1. Описание проблем рынка с точки зрения конъюнктуры и потребительских трендов

В данном исследовании был применен контент-анализ для выявления основных характеристик, которые упоминаются в открытой печати по рынку услуг производства мобильных приложений. Были исследованы публикации в таких изданиях как РБК, Коммерсант, Forbs, Интерфакс, Ведомости, CNews, СберПро и некоторых других. Результаты исследования представлены на рисунке 1.

Как видно из рисунка 1, наиболее часто встречающиеся проблемы — это регуляторные и правовые неопределенности, вопросы импортозамещения ПО



Рис. 1. Результаты контент анализа сегмента рынка мобильных приложений
Fig. 1. Results of content analysis of the mobile application market segment

и оборудования, рыночные проблемы (конкуренция и спрос), обновления технологий. В связи с развитием рынка, растет конкуренция и борьба за спрос. В производственных отраслях остро ощущается нехватка инвестиций и поэтому выбор наиболее платежеспособных компаний (B2B-сегмент) становится реальной проблемой для бизнеса. Надо увеличивать маржинальность, в ином случае постоянное обновление технологий становится весьма затруднительным.

Для выбора центральной проблемы была разработана матрица корреляции Пирсона, чтобы понять, насколько сильно и в каком направлении линейно связаны проблемы рынка. Результаты исследования приведены на *рисунке 2*.

Проблемы не имеют сильной корреляции, что говорит о правильном выделении смысловых блоков контент-анализа. Наиболее взаимосвязанные проблемы — это:

- ♦ низкая лояльность к отечественным аналогам и проблемы импортозамещения ПО и оборудования ($r=0,34$): упоминание проблем импортозамещения влияет на упоминание проблем лояльности к отечественному ПО;
- ♦ рыночные и конкурентные барьеры и финансовые и ресурсные ограничения ($r=0,38$): финансовые ограничения и рыночные барьеры умеренно часто оказываются в одном упоминании;
- ♦ регуляторные и правовые неопределенности и влияние трендов ($r=-0,38$): упоминание регуляторных изменений, как правило, вообще не содержит упоминания влияния трендов, и наоборот.

С одной стороны, сложившаяся ситуация создает ряд перспективных возможностей для российских разработчиков мобильных приложений. Уход зарубежных компаний и ограничения на использование иностранного ПО открывают ниши для отечественных решений, необходимость обновления технологического стека (набора инструментов и технологий создания цифрового продукта) подталкивает компании к внедрению передовых решений, что повышает уровень экспертизы на рынке, регуляторные требования стимулируют создание продуктов, лучше отвечающих потребностям российского пользователя. Так, в условиях ухода части игроков оставшиеся компании могут укрепить позиции, расширить клиентскую базу и предложить комплексные решения.

С другой стороны, эти же факторы порождают серьезные вызовы для отрасли. Например, дефицит зарубежных инструментов разработки затрудняет рабочие процессы, а переход на отечественные аналоги требует времени, обучения и доработки. Быстрое развитие мо-

бильных платформ, фреймворков (готовых наборов инструментов разработки) и стандартов безопасности вынуждает постоянно инвестировать в обучение персонала и обновление инфраструктуры, частые изменения в законодательстве усложняют планирование долгосрочных проектов. Разработчики вынуждены закладывать риски возможных корректировок в сроки и бюджеты, что снижает гибкость и скорость вывода продуктов на рынок. Рынок насыщен студиями разработки, ценовая конкуренция усиливается, клиенты становятся требовательнее к качеству, срокам и стоимости услуг.

Среди проблем, имеющих наиболее частые упоминания, имеется умеренная положительная корреляция, что говорит о наличии определенной связи рыночных и конкурентных барьеров и необходимости постоянного обновления стека технологий ($r=0,31$). Наличие данной связи является сигналом для детального рассмотрения при постановке цели анализа и выбора проблем.

Для достижения целей исследования сформулирована гипотеза: если компании проведут сегментацию рынка и выберут более узкую специализацию (например, разработки для госсектора, финтех-приложения или др.), то смогут выделиться среди конкурентов и повысить маржинальность услуг.

2. Определение факторов, влияющих на состояние компании — производителя мобильных приложений

В *таблице 1* представлена схема анализа с делением на разделы и блоки с соответствующими метриками и единицами измерения.

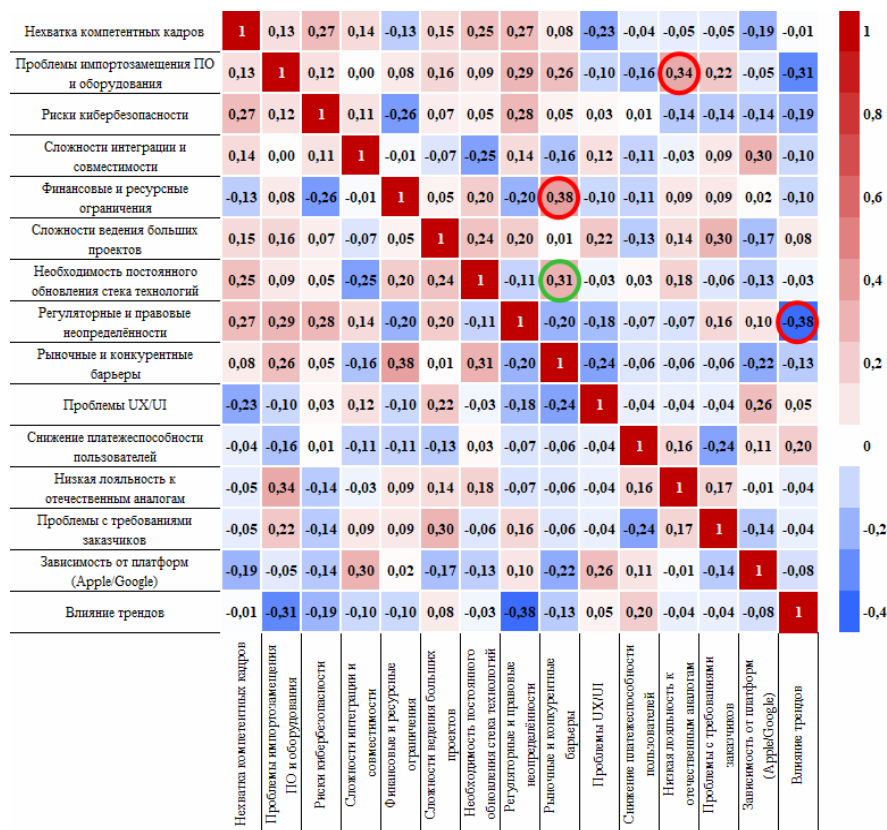


Рис. 2. Матрица корреляции Пирсона

Fig. 2. Pearson correlation matrix

За период 2018–2026 гг. объем рынка растет более чем в 2,3 раза: с 42,5 до 102 млрд руб. (прогноз). Годовые темпы роста снизились с 16% (в начале периода) до 6,5% к 2026 году (рис.3). Это может быть связано с насыщением рынка и усилением конкуренции. В 2025 году зафиксирован резкий спад, вызванный снижением цен на разработку из-за внедрения ИИ-технологий. К 2030 году объем рынка может достичь 139,6 млрд руб. (рост на 36,8% за 4 года), но с сохранением тенденции к замедлению темпов прироста. Рынок остается перспективным, но его развитие становится более плавным и подверженным влиянию технологических инноваций*.

Определение факторов сегментации рынка играет важную роль для выбора направления развития компании и увеличения маржинальности. Исходя из предыдущих исследований, были выделены два основных фактора – тип приложения (B2B, B2C) и платформы разработки (Android, iOS, кроссплатформенные решения)**. Данные исследования приведены на рисунках 4 и 5.

Рост сегмента B2B-приложений тесно коррелирует с общим объемом рынка ($r=0,951$). Корпоративные заказчики становятся основным драйвером развития. Распространение кроссплатформенных технологий сильно

Таблица 1

Схема анализа с метриками
Table 1. Analysis scheme with metrics

Раздел	Блок	Метрика	Единица измерения
Макро-экономические и рыночные показатели	Объем и динамика рынка	Объем рынка (в денежном выражении)	руб.
		Темпы роста рынка (CAGR)	%
		Прогноз объема рынка на 3–5 лет	руб.
	Сегментация рынка	Сегментация по типам приложений (B2B/B2C)	% от общего объема
		Сегментация по платформам (iOS/Android/кроссплатформенные)	%
		Доля корпоративного сегмента (B2B)	%
	Потребительское поведение	Проникновение мобильных приложений	%
Средний чек за разработку/поддержку		руб.	
Конкурентные показатели	Конкурентная среда	Количество ключевых игроков	количество компаний
		Доля топ? игроков на рынке	%
		Ключевые технологии конкурентов (наиболее популярные)	%
	Технологическая зрелость конкурентов	Использование ИИ в разработке	да/нет
Скорость ввода новых фич		недели	
Клиентская база	Клиентская сегментация	Клиенты по регионам	%
		Клиенты по отраслям	%
	Данные по клиентам	Сотрудники клиента	количество человек
		Возраст компании	лет
		Выручка клиента	руб.
		Бюджет на IT	% от выручки
		Уровень цифровизации	1-10
		Соответствие требованиям	да/нет
		Лояльность	1-10
	Приоритеты	Готовность к инновациям	1-10
		Важность цены	1-10
		Важность функциональности	1-10
	Важность поддержки	1-10	

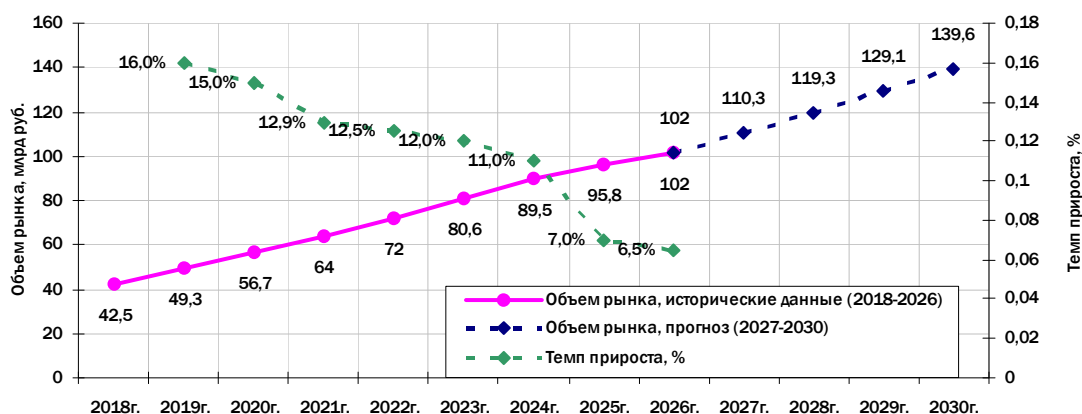


Рис. 3. Расчет темпов роста рынка (CAGR) и линейная регрессия
Fig. 3. Calculation of market growth rate (CAGR) and linear regression

* Mobile App Distribution Market Size & Share & Trends Analysis, Strategic Insights, Growth Forecasts (2026 - 2033) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.futuremarketreport.com/industry-report/mobile-app-distribution-market/> (дата обращения: 20.04.2026).

** Mobile Operating System Market Share Russian Federation [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://gs.statcounter.com/os-market-share/mobile/russian-federation/> (дата обращения: 20.04.2026).

связано с ростом рынка ($r=0,951$). Они вытесняют нативные разработки, особенно в сегменте *B2C*-приложений. *B2C*, Android и iOS-сегменты теряют относительную долю. При этом *B2C* тесно связан с нативными платформами ($r=0,997$ для Android и iOS), что отражает предпочтение потребителями «родных» приложений. Структурная трансформация рынка идет в сторону *B2B* и кроссплатформенных решений, тогда как *B2C* и нативные платформы постепенно теряют позиции. Данные корреляционного анализа Пирсона представлены на *рисунке 6*.

Следующие факторы сегментирования рынка мобильных приложений - проникновение мобильных приложений и распределения проектов по ценовым диапазонам (структура среднего чека). Для выявления тенденций и определение наиболее перспективных заказчиков был сделан дисперсионный анализ, тест Левена и Тьюки, эта-квадрат.

Тест Левена (*табл. 2*) как более устойчивый при малых выборках демонстрирует значение $p = 0,155$, что говорит об однородности дисперсии в группах, дисперсионный анализ же подтверждает, что различия средних чеков между группами с разным уровнем проникновения статистически значимы ($p = 0,006$).

Тест Тьюки (*рис. 7*) констатирует, что средний чек в группе с высоким проникновением на 0,5 млн руб. выше, чем в группе с низким ($p - adj = 0,0061$), а средний чек в группе со средним проникновением на 0,38 млн руб. выше, чем в группе с низким ($p - adj = 0,021$). Разница в группах с высоким и средним проникновением всего 0,167 млн руб. ($p - adj = 0,5184$), следовательно, различие статистически незначимо.

Так, основной рост среднего чека происходит при переходе от низкого к среднему уровню проникновения. Дальнейшее увеличение проникновения (среднее к высокому) не приводит к значимому росту среднего. Эта-квадрат (0,817) говорит о большом размере эффекта: 81,7% дисперсии среднего чека объясняется различиями в уровне проникновения. Это очень высокая практическая значимость.

Из данных исследования следует, что для достижения большего успеха необходимо сосредоточиться на сегментах со средним уровнем проникновения, так как здесь наблюдается максимальный рост среднего чека.

Для описания конкурентной среды была использована экономическая модель конкуренции с использованием таких метрик, как: доли рынка основных производителей (*HHI*-индекс), ценовая

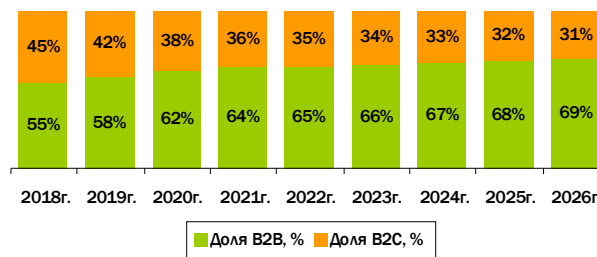


Рис. 4. Динамика рынка мобильных приложений B2B / B2C, 2018–2026 год (прогноз)

Fig. 4. Dynamics of the B2B/B2C mobile application market, 2018–2026

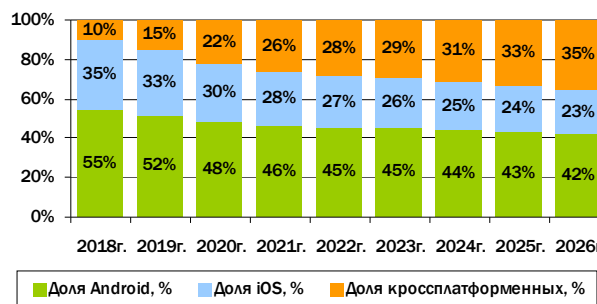


Рис. 5. Нормализованная сегментация рынка мобильных приложений по платформам, 2018–2026 год (прогноз)

Fig. 5. Normalized segmentation of the mobile market by platform, 2018–2026

Год	1	1,00	0,95	-0,95	-0,93	-0,97	0,96	1
Объём рынка, млрд руб	1,00	1	0,95	-0,95	-0,93	-0,97	0,95	
Доля B2B, %	0,95	0,95	1	-1,00	-1,00	-1,00	1,00	
Доля B2C, %	-0,95	-0,95	-1,00	1	1,00	1,00	-1,00	
Доля Android, %	-0,93	-0,93	-1,00	1,00	1	0,99	-1,00	
Доля iOS, %	-0,97	-0,97	-1,00	1,00	0,99	1	-1,00	
Доля Кроссплатформенные, %	0,96	0,95	1,00	-1,00	-1,00	-1,00	1	-1

Рис. 6. Сегментация рынка мобильных приложений (корреляционный анализ Пирсона)

Fig. 6. Segmentation of the mobile application market (Pearson correlation analysis)

Таблица 2

Результаты теста Левена и дисперсионного анализа
Table 2. Results of the Leven test and the analysis of variance

Группа проникновения	Средний чек за разработку, млн руб.
Низкое проникновение (<55%)	1,8
Низкое проникновение (<55%)	2
Низкое проникновение (<55%)	2,2
Среднее проникновение (56-75%)	2,3
Среднее проникновение (56-75%)	2,4
Среднее проникновение (56-75%)	2,45
Высокое проникновение (>75%)	2,52
Высокое проникновение (>75%)	2,53
Высокое проникновение (>75%)	2,55

и товарная дифференциация, акцент маркетинговой стратегии (качественный показатель).

На рынке действует множество компаний – от крупных студий до фрилансеров^{3*}, но несмотря на большое число участников, топ-10 компаний контролируют около 58% рынка, но доля мелких студий, фрилансеров значительна (рис. 8). Структура ближе к совершенной конкуренции с элементами олигополии – барьеры входа относительно низкие, новые игроки могут закрепить себя в нишах.

На рисунке 9 отображены основные технологии производителей мобильных приложений.

Предложения варьируются от типовых MVP до уникальных решений с использованием ИИ, AR/VR, а многие компании фокусируются на конкретных отраслях (финтех, медицина, логистика), конкуренция идет не только по цене, но и по функционалу, качеству, инновационности.

Наблюдается смешанная ценовая политика: присутствуют все сегменты – и низкие цены у фрилансеров, и средний сегмент цен, и премиальные решения.

У топ-компаний активно используются контент-маркетинг (кейсы, блоги), таргетированная реклама, партнерства, выставки, форумы, а также фирменные стили и брендинг, в то время как мелкие игроки ограничиваются базовым продвижением.

Индекс Херфиндала–Хиршмана ($H = 0,04$) указывает на близкую к совершенной конкуренции структуру рынка: концентрация долей у отдельных игроков минимальна, ни одна компания не доминирует в ценообразовании или установлении стандартов.

Рынок характеризуется высокой продуктовой дифференциацией при умеренной концентрации и низкой глобализацией ($Ig = 0,04$). Ценовые границы между сегментами размыты, а маркетинговые стратегии различаются. Профиль рынка представлен на рисунке 10.

Необходимостью становится обеспечение базовых компетенций в *Flutter* и *React Native* – это востребованный спрос^{4*}. При этом компаниям необходимо предлагать комплексные решения с интеграцией ИИ, микросервисов и безопасности как часть, например, премиум-пакета. Регулярно отслеживать предложения топ-10, их технологии, цены, кейсы. Пересмотреть

Характеристика рынка	Значение	Диапазон значений (0,0–1,0)
Ккр	0,4	0,4–0,6
Удп	0,85	0,8–1,0
Цд	0,25	0,2–0,4
Дмс	0,4	0,4–0,6
Ig	0,04	0,0–0,2

Рис. 10. Профиль рынка мобильных приложений, 2026 г.
Fig. 10. Mobile application market profile, 2026

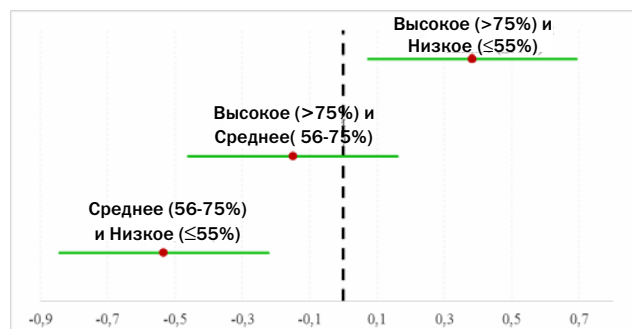


Рис. 7. Результаты теста Тьюки
Fig. 7. The results of the Tukey test

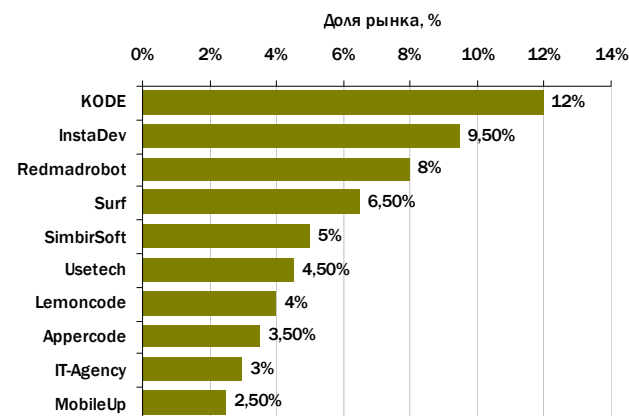


Рис. 8. Топ-10 основных производителей мобильных приложений, 2026 г.
Fig. 8. Top 10 major mobile application developers, 2026

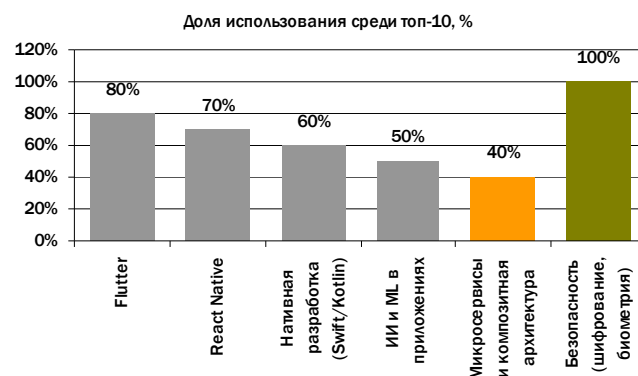
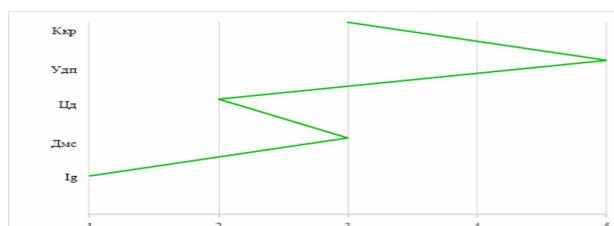


Рис. 9. Ключевые технологии производителей мобильных приложений, 2026 г.
Fig. 9. Key technologies of mobile application developers, 2026



^{3*} Рейтинг digital-агентств Digital Rank [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://digital-rank.ru/digitalagency/> (дата обращения: 29.04.2026).

^{4*} Технологии разработки мобильных приложений: полный гид по стеку 2026 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://surf.ru/tehnologii-razrabotki/> (дата обращения: 12.05.2026).

ценовую стратегию — есть возможность предлагать тарифы под разные бюджеты (бюджетный *MVP*, средний сегмент, премиум-решения).

При проведении исследования был определен уровень технологической зрелости конкурентов в контексте внедрения ИИ, оценено, как использование ИИ-инструментов в разработке мобильных приложений влияет на скорость вывода новых функций (фич) на рынок с использованием различных методов (описательная статистика, графический анализ, хи-квадрат). Данные исследований представлены в *таблице 3*.

Скорость цикла разработки и использование искусственного интеллекта демонстрируют значимую корреляцию: значение хи-квадрат составляет 5,33, что выше критического значения для уровня значимости $p < 0,05$ и степени свободы 1 (3,841). Следовательно, компании, использующие инструменты искусственного интеллекта на любом или на нескольких из этапов разработки, более быстро выводят продукты на рынок.

В целом, инструменты с ИИ вполне могут ускорять процесс разработки на 1–2 недели при их внедрении в автоматизацию проверки требований и кода, генерации и осуществлении автоматических тестов. Сейчас использование таких инструментов становится не столько преимуществом, сколько производственной необходимостью. Компаниям стоит рассмотреть перевод процессов, которые могут быть автоматизированы, на использование ИИ-инструментов, что повлечет соответствующее ускорение скорости разработки в долгосрочной перспективе.

Заключение (Conclusion)

В ходе исследования подтверждена состоятельность гипотезы о необходимости сегментирования рынка и выбора наиболее подходящего сегмента для консолидации усилий. Такая позиция в наибольшей степени выделяет компанию среди конкурентов, что повлияет на маржинальность услуг.

Были сделаны следующие выводы.

В 2018–2026 годах рынок разработки мобильных приложений вырос в 2,3 раза, к 2030 году прогнозируемый объем рынка составит 139,6 млрд руб., при этом в настоящее время темпы роста снижаются: зафиксировано падение с 16% до 6,5% из-за постепенного насыщения рынка, усиления конкуренции и развития технологий. Среди выделенных факторов сильнейшими факторами для роста становятся *B2B*-сегмент мобильных приложений (корреляция с объемом рынка $r=0,951$) и кроссплатформенные технологии, такие как *Flutter* и *React Native*, которые вытесняют нативные разработки на iOS и Android).

Средний чек имеет наибольший рост при переходе от низкого к среднему уровню проникновения приложений в отрасли, что объясняет 81,7% дисперсии среднего чека.

Рынок разработки мобильных приложений является умеренно концен-

трированным: при доле 58% у 10 самых крупных игроков весомая часть рынка остается за небольшими компаниями разработки и фрилансерами. Индекс Хершин-даля-Хиршмана ($Ih \sim 0,04$) подтверждает, что рынок находится близко к совершенной конкуренции, так как никто из компаний не устанавливает цены и не задает стандарты. Ценовая политика смешанная: присутствуют все сегменты — от низких цен у фрилансеров до премиальных решений у топовых студий, ценовые границы между сегментами размыты. Линейка продуктов на рынке также значимо различается: существуют и типовые предложения *MVP*, и совершенно креативные и инновационные проекты с новейшими технологиями. Некоторые компании устанавливают фокус по отраслям, например, разработка финансовых или e-commerce приложений. В качестве маркетинговых стратегий на рынке разработки мобильных приложений крупные компании используют контент-маркетинг, партнерские акции, таргетированную рекламу, тогда как другие разработчики могут использовать лишь продвижение бренда.

Рост технологического уровня зависит непосредственно от использования технологий искусственного интеллекта. Так, уровень корреляции ($x = 5,33$, $p < 0,05$) демонстрирует, что использование технологий ИИ ускоряет разработку продуктов. Следовательно, для сохранения конкурентоспособности компаниям необходимо инвестировать в ИИ-инструменты, внедрять их в свои процессы для ускорения скорости разработки и вывода на рынок. В качестве наиболее успешных вариантов внедрения ИИ в процессы разработки могут выступить инструменты автоматизации ревью технических заданий и программного кода, генерация тестов для проверки качества системы, а также оптимизация доставки кода от разработчика в рабочую среду (*CI/CD*).

Особое внимание стоит уделить растущему спросу на решения в сфере ИИ и кроссплатформенные продукты. Инвестиции в кроссплатформенные технологии, такие как *Flutter* и *React Native*, а также возможность предлагать масштабируемые приложения с микросервисной архитектурой (в том числе с ИИ-модулями) становятся базовой необходимостью для удержания конкурентоспособности.

Компаниям-разработчикам необходимо фокусироваться на сегменте приложений для бизнеса (*B2B*) в качестве основного драйвера роста рынка разработки мобильных приложений, при этом приоритет отдавать отраслям с более высоким бюджетом на *IT*-разработки и возможным запросом на дальнейшее масштабирование и поддержку приложений, такие как *Fintech*

Таблица 3

Распределение топ-10 компаний по скорости релизов
в зависимости от использования ИИ
Table 3. Distribution of top 10 companies
by release speed based on AI usage

Группа компаний	Категория скорости релиза	Количество компаний	Доля, %
Компании с использованием ИИ	Быстрая	5	83,3
Компании с использованием ИИ	Медленная / средняя	1	16,7
Компании без использования ИИ	Быстрая	0	0
Компании без использования ИИ	Медленная/средняя	4	100

и e-commerce. Для выхода на отраслевых клиентов необходимо усиливать бренд и демонстрировать экспертизу в данной области разработки через продуманный контент-маркетинг, например, решенные кейсы, участие в отраслевых конференциях и форумах, проведение онлайн-интенсивов для специалистов из этой сферы.

При этом для различных групп клиентов важно детально проработать линейку услуг, например, в формате пакетных предложений с тарифами под разный запрос и бюджет. Так, выделить соответствующие стандартам типовые решения с закреплённой ценой и поддержкой для клиентов, чувствительных к цене. Основному сегменту клиентов следует установить несколько комплекс-

ных тарифов, при этом должна существовать возможность гибкого изменения набора стандартных функций. Для технологичных клиентов с запросом на инновации важно предложить разработки с высокоавтоматизированными модулями и возможностью работы с аналитикой.

В настоящий момент рынок разработки мобильных приложений сохраняет возможности для роста, который будет определяться, в первую очередь, спросом на использование технологий искусственного интеллекта и кроссплатформенных технологий, а также сдвигом фокуса на предложения для бизнеса (*B2B*). Компаниям данного рынка следует учитывать данные тенденции при своем стратегическом планировании.

ИСТОЧНИКИ (References)

1. Анализ и прогнозирование рынка : Учебник / А. Н. Асаул, М. А. Асаул, В. Н. Старинский, Г. Ф. Щербина. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 296 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15179-4.
2. *Смирнов, Е. Н.* Цифровизация и цифровая трансформация мировой экономики: тенденции, ограничения и возможности / Е. Н. Смирнов // Шаг в будущее: искусственный интеллект и цифровая экономика : Материалы 1-й Международной научно-практической конференции, Москва, 04–05 декабря 2017 года / Государственный университет управления. Том Выпуск 1. — Москва: Государственный университет управления, 2017. — С. 226-233.
3. *Хуссейн, И. Д.* Цифровые маркетинговые коммуникации : Учебное пособие / И. Д. Хуссейн. — 1-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 68 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15010-0.
4. Ямпольская, Д. О. Маркетинговый анализ: технология и методы проведения : Учебник и практикум / Д. О. Ямпольская, А. И. Пилипенко. — 2-е изд., пер. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 1 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06305-9.
5. *Хейг, П.* Управленческие концепции и бизнес-модели: полное руководство / Пол Хейг; пер. с англ. — Москва: Альпина Паблишер, 2019. — 370 с. — ISBN 978-5-96142-492-8.

Поступила в редакцию / Received 01.05.2026

После доработки / Revision 04. 06.2026

Принята к публикации / Accepted 19.06.2026

КОГНИТИВНЫЕ ИСКАЖЕНИЯ КАК ДРАЙВЕР РЕПУТАЦИОННОГО СДВИГА ТЕРРИТОРИИ: КЕЙС-СТАДИ ВИРУСНОГО ТРЕНДА «КИОТО ИЛИ ПЕНЗА?»

Cognitive Distortions as a Driver of Territory's Reputational Shift: A Case Study of the Viral Trend «Kyoto or Penza?»



Лесных Надежда Юрьевна,

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

Lesnykh Nadezhda Yuryevna,

Senior Lecturer of the Department of Management and Marketing, Vyatka State University; 36, Moskovskaya st., Kirov, Russia.

stud162714@vyatsu.ru

<https://orcid.org/0009-0004-1088-7781>



Созинова Анастасия Андреевна,

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

Sozinova Anastasia Andreevna,

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

aa_sozinova@vyatsu.ru

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



Ильина Екатерина Николаевна,

к.э.н., доцент, доцент кафедры государственного и муниципального управления, Вятский государственный университет; г. Киров, Россия, ул. Московская д. 36

Ilyina Ekaterina Nikolaevna,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of State and Municipal Administration, Vyatka State University; 36, Moskovskaya st., Kirov, Russia

usr11960@vyatsu.ru

<https://orcid.org/0000-0001-9001-8535>



Доменко Юрий Юрьевич,

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

Domenko Yuriy Yuryevich,

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

DomenkoYY@norvuz.ru

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

Статья посвящена анализу влияния стереотипов на репутацию территорий на основе анализа вирусного тренда «Киото или Пенза?» (альтернативная версия – «Япония или Россия?»). Суть тренда заключается в создании контролируемой иллюзии о местонахождении изображенных объектов с последующим разоблачением. На основе анализа публикации в рамках исследуемого тренда на платформе Fishki.net и массива комментариев к ней выявлены три доминирующие модели реакции аудитории на раскрытие истинной геолокации: обесценивание тренда, идеализация «своего» через смену оценочной шкалы и рефлексивная модель. Прослежена цепочка формирования репутационного сдвига, спровоцированного стереотипным восприятием территории. На основе полученных результатов разработана модель противодействия негативному территориальному стереотипу и предложен дифференцированный набор практических инструментов ее реализации для крупных, средних, малых городов и сельских территорий. Обосновано, что стратегическим условием репутационной устойчивости территории выступает формирование автономной идентичности, не нуждающейся в сопоставлении с внешними эталонами. Статья адресована специалистам по территориальному брендингу, сотрудникам администраций городов и регионов, отвечающим за информационную политику и развитие общественных пространств, а также исследователям, изучающим цифровые механизмы формирования репутации.

Ключевые слова: репутация; имидж; тренд; стереотип; социальные сети; цифровая среда; территориальный бренд; когнитивные искажения; эффект страны происхождения; фрейминг.

The article is devoted to the analysis of the influence of stereotypes on the reputation of territories based on the analysis of the viral trend "Kyoto or Penza?" (alternative version – "Japan or Russia?"). The essence of the trend is to create a controlled illusion about the location of the depicted objects, followed by its exposure. Based on the analysis of the publication within the framework of the studied trend on the Fishki.net platform and the array of comments to it, three dominant models of the audience's reaction to the disclosure of the true geolocation have been identified: devaluation of the trend, idealization of "one's own" through a change in the evaluation scale, and a reflexive model. The article traces the chain of formation of a reputational shift provoked by a stereotypical perception of the territory. Based on the results obtained, a model for countering a negative territorial stereotype has been developed, and a differentiated set of practical tools for its implementation has been proposed for large, medium, and small cities and rural areas. It has been substantiated that the formation of an autonomous identity that does not require comparison with external standards is a strategic condition for the reputational stability of a territory. The article is addressed to specialists in territorial branding, employees of city and regional administrations responsible for information policy and development of public spaces, as well as researchers studying the digital mechanisms of reputation formation.

Keywords: reputation; image; trend; stereotype; social networks; digital environment; territorial brand; cognitive distortions; country of origin effect; framing.

Введение (Introduction)

По данным на начало октября 2025 года, число интернет-пользователей в мире достигло 6,04 млрд*, и их число ежегодно растет. Цифровое пространство трансформируется из рядового канала распространения информации в полноценную коммуникативную среду. Согласно исследованию Т. В. Метляевой, научное сообщество определяет имидж как репрезентативную форму социально-культурных смыслов, систему социального программирования, формируемую в рамках диалога с «Другими» под воздействием ментальных стереотипов [1]. Можно заключить, что конструирование имиджа и репутационных характеристик различных объектов в современном мире зачастую происходит именно в интернет-пространстве.

Для исследований репутации территории данная трансформация означает, что репутация города, региона или страны формируется не только официальными нарративами, визуальными образами и утвержденными брендами, но и стереотипами и оценочными суждениями, формируемыми аудиторией в сети Интернет. Специфика цифровой среды заключается в том, что стереотипы моментально срабатывают на остановке геотега, заголовка или визуального фрейма, а не обстоятельного анализа объективных характеристик. Ярким проявлением этой специфики стал вирусный тренд «Киото или Пенза?» (представлен также в альтернативных версиях как «Япония или Россия?»), на примере которого в настоящем исследовании рассматривается роль когнитивных искажений, стереотипов и фрейминга в формировании репутации территории.

Прежде чем перейти к самому исследованию, уточним понятийный аппарат. Стереотип в рамках данной статьи трактуется не как искажение или заблуждение, а как определенный культурный механизм, выполняющий функцию когнитивной экономии, иными словами «картинка в голове», благодаря которой восприятие реальности происходит быстрее, что особенно ярко проявляется в цифровой среде, где время принятия оценочного суждения максимально сжато. В свою очередь, когнитивные искажения — это систематические ошибки в мышлении вследствие склонности человека подменять сложные рациональные суждения простыми эвристиками [2]. Понятие «фрейминг» трактуется согласно трудам И. Гофмана [3] как базовые когнитивные структуры, позволяющие интерпретировать окружающий мир. Применительно к управлению репутацией территории фрейминг рассматривается как осознанный инструмент конструирования образа региона в средствах массовой информации.

Цель работы заключается в выявлении на материале публикации «Киото или Пенза? Новый тренд, который лечит от романтизации»** и сопровождающих ее комментариев доминирующих моделей восприятия российских городов, их научной интерпретации, а также предложении практических инструментов коррекции негативного репутационного фона территории.

Материалы и методы (Materials and Methods)

В качестве базового материала выступила публикация «Киото или Пенза? Новый тренд, который лечит от романтизации», размещенная на платформе Fishki.net 30 ноября 2025 года, а также комментарии к ней. Публикация основана на вирусном тренде: в социальной сети размещаются фотографии или короткие видео российских пейзажей или городской среды, однако они сопровождаются подписями или геотегами, указывающими на Японию («Япония», «Киото», «Осака» и др.); истинная геолокация раскрывается позже, демонстрируя контраст восприятия.

Выбор конкретной публикации для анализа обусловлен ее репрезентативностью. На момент анализа она набрала почти 11 тыс. просмотров и 133 комментария. Комментарии извлекались методом сплошной выгрузки. Из итогового массива исключались сообщения, лишённые смысловой нагрузки (единичные эмодзи, междометия без развернутого суждения).

Общая логика исследования выстроена в рамках качественного кейс-стади с элементами нетнографии. Методологический подход основан на сочетании различных аналитических стратегий. Основой выступил рефлексивный тематический анализ, разработанный В. Браун и В. Кларк [4], дополненный принципами контент-анализа социальных медиа, адаптированными О. В. Поповой и Н. В. Гришиной [5]. Параллельно с тематическим кодированием вручную фиксировались проявления когнитивных искажений, систематизированных в работах Д. Канемана и А. Тверски, а также механизмы фрейминга, концептуализированных И. Гофманом и Р. Энтманом [6]. Для теоретической интерпретации выявленных стратегий привлекалась теория когнитивного диссонанса Л. Фестингера [7]. Для каждого зафиксированного когнитивного искажения оценивалась его относительная встречаемость в массиве комментариев, что позволило ранжировать искажения по степени выраженности. Предложенный методический подход раскрывает модели восприятия, фиксирует их относительную распространенность, а также позволяет выявить связь между наблюдаемыми паттернами и теоретическими конструктами за счет фиксации и категоризации когнитивных искажений и фреймов.

Следует отметить, что у представленного исследования имеются ограничения. Во-первых, анализ ограничен только одной публикацией, что не позволяет экстраполировать полученные результаты на всю генеральную совокупность обсуждений исследуемого тренда. Во-вторых, социодемографические характеристики авторов комментариев не доступны, что исключает возможность установления взаимосвязи между когнитивными искажениями и возрастом, полом или уровнем образования респондентов. Дальнейшие исследования могут быть направлены на преодоление указанных ограничений за счет инициирования A/B-тестирования с рандомизацией респондентов по группам.

* Digital 2026 Global Overview Report [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://datareportal.com/reports/digital-2026-global-overview-report/> (дата обращения: 16.05.2026).

** Киото или Пенза?: новый тренд, который лечит от романтизации за границы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://fishki.net/4957983-kioto-ili-penza-novyy-trend-kotoryj-lechit-ot-romantizacii-z.html> (дата обращения: 16.05.2026).

Результаты (Results)

Сплошной анализ 133 комментариев (общий содержательный объем высказываний составил около 5 тыс. слов после исключения междометий и единичных эмодзи) выявил три модели реакции аудитории на когнитивный диссонанс после раскрытия истинного местонахождения изображенной среды. Количественная оценка распространённости выявленных моделей не производилась ввиду качественного характера исследования, а также невозможности однозначного разграничения некоторых комментариев. Однако можно утверждать, что модель обесценивания тренда и идеализации «своего» встречаются значительно чаще, чем рефлексивная модель, которая представлена единичными, но глубокими аналитическими репликами.

Первая модель — обесценивание тренда и апелляция к «истинной» российской неустроенности. Комментаторы, придерживающиеся этой модели реакции, не признают тренд показательным. Они утверждают, что в посте все изображения являются тщательно отобранными исключениями, так как российская действительность выглядит иначе. В качестве аргумента, пользователи обращаются к гротескному образу города Урюпинск, который выступает в массовом сознании символом неухоженной российской провинции. Характерные комментарии: «*Ну, Урюпинск никак с Японией не спутаешь!*» Данная модель реализует механизм уменьшения когнитивного диссонанса за счет признания явления нетипичным или непоказательным.

Вторая модель — идеализация «своего» через смену оценочной шкалы. Данная модель реакции не оспаривает эстетику и положительные качества сравниваемого объекта, но изменяет критерии сравнения. Например, вместо «красиво/некрасиво» предлагаются альтернативные шкалы: «разнообразно/однообразно», «живая природа/урбанизм» и др. Характерные высказывания: «*за сутки можно побывать в абсолютно разных пейзажах, и это очень круто*» или «*зато у нас душевнее*». Таким образом, аудитория переключается на сравнительные характеристики более выгодные для оценки «своего».

Третья модель — рефлексивная. Ее представители точно определяют сам механизм иллюзии, не пытаясь ни отрицать тренд, ни переопределять критерии. Так, один из комментаторов заключает: «*Вот что значит образ страны. Когда это типа Япония мозг дорисовывает образы порядка и чистоты, Тойота, Сони, кому-то*

аниме. Плюс чего-то нового, путешествий. Какие там проблемы и негативные явления мы часто не знаем». А другой констатирует: «*Тут дело не в городах, а в ассоциации к странам. Россия — уныние, разруха... Япония — свобода, развитость...*». Или же один из пользователей цитирует сюжет повести Л. Кассиля «Конduit и Швамбрания» (1931), где героиня показывает обыденный пейзаж через золотую рамку, мгновенно превращая его в живописный вид. Эта цитата, предложенная самим участником обсуждения, является точным бытовым описанием механизма фрейминга.

Выделенные модели реакции, а также их значения для репутации территории представлены в *таблице 1*.

Кроме моделей реакции на когнитивный диссонанс в ходе анализа комментариев зафиксированы проявления нескольких типов когнитивных искажений, систематизированных в работах Д. Канемана и А. Тверски. Наиболее отчетливо проявился эффект ореола: позитивный сложившийся имидж Японии оказывал влияние на восприятие аудитории, и они видели «стиль», «эстетику», «чистоту и порядок» даже на самых обычных фотографиях, когда те были подписаны как японские; и, напротив, негативный образ российских городов побуждал видеть даже в благоустроенной среде недостатки. Вторым по частоте встречаемости стала эвристика доступности: суждение о всей стране выносилось на основе одного-двух легко извлекаемых из памяти примеров (например, уже упоминаемый ранее «Урюпинск» или в зависимости от личного опыта комментатора «*разбитые дороги*», «*грязь в подъезде*»), причём позитивные примеры (благоустроенные парки, новые набережные) систематически игнорировались. Фундаментальная ошибка атрибуции выражалась в приписывании особенностей визуальной среды национальному характеру: «*японцы аккуратны*», «*русские не умеют ценить порядок*», — при этом экономические, климатические и прочие условия полностью игнорировались. И, наконец, было выявлено когнитивное искажение избирательного зрения, комментаторы замечали только те детали, которые изначально подкрепляли исходный стереотип. Стоит отметить, что все указанные искажения не являются независимыми, они действуют в комплексе и обладают мультипликативным эффектом по отношению друг к другу, формируя определенный фрейм восприятия.

Таблица 1

Модели реакции аудитории на когнитивный диссонанс при раскрытии истинной геолокации изображенной среды

Table 1. Models of audience response to cognitive dissonance when the true geolocation of a depicted environment is revealed

Модель реакции	Механизм реакции	Значение для репутации территории
Обесценивание тренда	Уменьшение когнитивного диссонанса за счет признания явления нетипичным или непоказательным	Воспроизводство негативного стереотипа (Россия = неустроенность)
Идеализация «своего»	Смена оценочной шкалы	Формирование компенсаторного позитивного образа, но в рамках сравнения с «другим»
Рефлексивная деконструкция	Осознание механизма фрейминга и собственной предвзятости	Разрушение автоматизма стереотипа, создание предпосылок для критической оценки

Обсуждение (Discussion)

Для целостного понимания того, как разрозненные на первый взгляд когнитивные и коммуникативные механизмы совместно производят наблюдаемый репутационный эффект, целесообразно представить их взаимосвязь в виде схемы (рис. 1). Логика схемы выстроена от макроуровня к микроуровню. Стереотип как культурно закреплённый образ страны при активации названием этой страны запускает эффект страны происхождения, который, в свою очередь, реализуется через два параллельных механизма: фрейминг, задающий определённую рамку интерпретации, и комплекс когнитивных искажений, совместное действие которых приводит к репутационному сдвигу (один и тот же визуал получает разнонаправленные оценки в зависимости от того, какое название страны было упомянуто).

Стоит отдельно отметить две теории, которые не вошли в основную схему, но также являются значимыми в контексте влияния репутационного сдвига на территорию. Во-первых, исследование А.А. Ефремовой вводит понятие «контролируемой иллюзии» [8], которое означает медиаконтент, который способен погружать зрителя в искусственно сконструированную реальность, управляющую его реакциями. Исследуемый тренд как раз работает в рамках такой «контролируемой иллюзии»: пользователь помещается в вымышленный контекст, полностью определяющий его оценки, и лишь раскрытие реальной геолокации объекта разрушает эту иллюзию. Однако, контролируемые иллюзии имеют двусторонний потенциал влияния. Если сконструировать медиаконтент с продуманными визуальными образами со скрытыми маркерами благополучия, то он может формировать у аудитории положительно влияющие на репутацию территории стереотипы.

Во-вторых, важно отметить, что исследования социальных стереотипов в городской среде (например, исследование Д. Е. Батаевой, П. А. Новоселовой, Г. Б. Паршуковой [9]) доказывают, что подобные стереотипы напрямую влияют на удовлетворенность жизнью и социальную активность местных жителей. Это означает, что проблема, иллюстрированная исследуемым трендом, имеет не только репутационное значение, но и вполне определенное социально-экономическое измерение: устойчивый негативный стереотип о городской среде способен снижать субъективное качество жизни, а следовательно, и миграционную привлекательность территории.

Проведенный анализ показывает, что стихийные интернет-тренды способны нивелировать усилия по формированию благоприятной репутации территории и негативно влиять на оценку ее текущего состояния даже при наличии объективных улучшений. Отсюда возникает необходимость в выработке конкретных инструментов преодоления негативных территориальных стереотипов. Предлагаемые нами инструменты сведены в единую модель и представлены на рисунке 2. Модель носит циклический характер и предполагает последовательное прохождение каждого этапа.

Первым этапом предложенной модели, выступает диагностика, использующая те же методологические под-

ходы, что и представленное исследование. Задача диагностики — составить «карту стереотипов», то есть выявить ключевые негативные ассоциации, существующие в публичном поле территории и порождающие когнитивные искажения.

Далее идет этап деконструкции. Как показал проведенный анализ, пользователи активно вовлекаются в разоблачение собственных стереотипов, если им предложен для этого игровой, недидактический и неназидательный формат. Например, инициированные тренды в формате «найди десять отличий: Норвегия и Россия», где на всех изображениях будут представлены реальные фотографии российских объектов, или



Рис. 1. Схема взаимосвязи теоретических конструкторов, детерминирующих репутационный сдвиг

Fig. 1. Diagram of the relationship between theoretical constructs that determine reputational shift

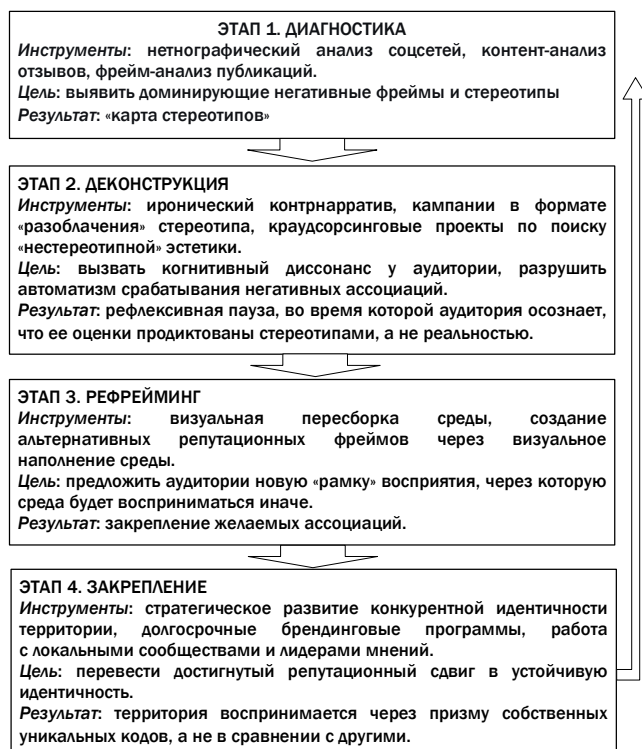


Рис. 2. Модель противодействия негативному репутационному стереотипу территории

Fig. 2. Model for counteracting the negative reputational stereotype of a territory

краудсорсинговые проекты по поиску «нестереотипной» эстетики своего города. Так, был реализован индивидуальный проект, близкий по идее и имеющий потенциал для тиражирования, под названием «Красота рядом с подъездом»^{3*}. Автор ввел правило «один выход из дома — один кадр» и начала фиксировать неочевидную красоту неподалеку от своего дома. В кадр попали фактуры стен, граффити, природа, цветовые акценты и проч. Повседневная обыденная среда открылась как визуально привлекательное окружение. По сути, этот проект создает устойчивую положительную контролируемую иллюзию, однако разрушение иллюзии здесь не требуется, наоборот, она должна быть закреплена. Подобная практика при масштабировании в формате публичного флешмоба через единый хештег способна наполнить медиаполе альтернативными привлекательными образами территории. Реализация подобных проектов создаст необходимую рефлексивную паузу, а также устойчивую платформу для желаемого городского имиджа [10].

Третий этап предполагает рефрейминг, предполагающий не просто улучшение имиджа, а предложение аудитории новой «рамки» восприятия. В трудах М. Каварциса описывается многомерная структура бренда места, в которой визуальная коммуникация справедливо занимает одно из центральных мест [11]. Визуальный код самый быстрый считываемый канал информации. Практически это означает, что городская среда должна быть целенаправленно насыщена определенными объектами-якорями (арт-объектами, элементами навигации, фотозонами) через которые жители и гости города будут избирательно выхватывать из окружающей среды именно те детали, которые необходимо, что

представляет собой еще один вариант контролируемой иллюзии. Речь идет об управлении перцептивным вниманием. При этом, как отмечает А. С. Мякоход, бренд территории можно определить формулой «продукт х смысл х образ х коммуникация», и на этом этапе важно наполнение этой формулы смыслами, релевантными именно данной территории, а не заимствованными извне [12]. В противном случае новая «рамка» восприятия будет отторгнута аудиторией.

Четвертый этап предполагает закрепление достигнутых результатов за счет формирования конкурентной идентичности территории. Проведенный анализ тренда «Киото или Пенза?» показал, что уязвимость российской репутации не столько в реальном качестве среды, сколько в отсутствии сильного, автономного образа, который не будет постоянно сравниваться, а сам станет своеобразным эталоном. Иными словами, территория становится репутационно устойчивой не тогда, когда она не хуже конкурента, а когда она становится ценностью сама по себе. Таким образом, на четвертом этапе необходимо сосредоточиться на планомерном формировании территориальной идентичности, а не на разовых тактических мерах по преодолению сложившихся негативных стереотипов.

При этом конкретные инструменты, применяемые на каждом из четырех этапов различаются в зависимости от масштабов территории, имеющихся ресурсов и финансирования, а также от степени вовлеченности местного сообщества. В таблице 2 представлен дифференцированный подход к реализации представленной модели противодействия негативному репутационному стереотипу территории для крупных, средних, малых городов и сельских территорий. Важно отметить, что

Таблица 2

Инструменты реализации модели противодействия негативному репутационному стереотипу территории для разных типов территорий

Table 2. Tools for implementing a model to counteract the negative reputational stereotype of a territory for different types of territories

Этап Тип	Диагностика	Деконструкция	Рефрейминг	Закрепление
Крупный город (от 500 тыс.)	Анализ тональности упоминаний с помощью соцмедиа-инструментов (силами маркетингового отдела)	Краудсорсинговый проект «Нестереотипный маршрут» с вовлечением городских блогеров (>10 тыс. подписчиков)	Установка «рамочных» объектов в публичных пространствах + медиафасады с трансляцией «неожиданных ракурсов»	Стратегия территориального бренда на 5–7 лет с участием экспертов и городских сообществ
Средний город (100–500 тыс.)	Мониторинг соцсетей по ключевым словам (силами сотрудников администрации)	Флешмоб «Угадай город» / «Красота рядом» через официальные паблики; кампания с местными блогерами (2–3 тыс. подписчиков)	Фотоконкурс с призовым фондом (сувенирная продукция); установка 3–5 малых арт-объектов	Введение постоянного хештега для всех городских событий; разработка стратегии бренда на 3–5 лет
Малый город (до 100 тыс.)	Анкетирование жителей и гостей (бумажные или онлайн-формы) + анализ отзывов в местных пабликах	Акция «Покажи свой город другому»: конкурс фото среди школьников и пенсионеров	Создание одной-двух «фотозон» силами волонтеров	Закрепление городского слогана и символа в официальной атрибутике; ежегодный фестиваль «Неожиданный город»
Сельские территории	Сбор отзывов через сельскую администрацию и библиотеку; наблюдение за комментариями в районных пабликах	Публичный рассказ «Как к нам приезжают и удивляются» (встречи с туристами и земляками)	Создание одной-двух «фотозон» силами волонтеров	Включение локального визуального кода (орнамент, цвет) в указатели и сувениры

^{3*} Красота рядом с подъездом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://by-ulyana.livejournal.com/266692.html?mode=reply#add_comment (дата обращения: 17.05.2026).

классификация территорий авторская и отличается от юридически закрепленной в ст. 5 Градостроительного кодекса РФ. За основу классификации авторы взяли численность населения.

Предложенные инструменты носят рекомендательный характер и могут адаптироваться под конкретный бюджет, административные возможности, а также дополняться альтернативными мерами.

Заключение (Conclusion)

Представленное исследование выполнено на стыке когнитивной психологии, теории коммуникации и территориального маркетинга. Его результаты позволили на примере вирусного тренда «Киото или Пенза?» продемонстрировать, как стереотипы влияют на репутацию территории. Так, ключевым драйвером репутационного сдвига выступает не объективное качество городской среды, а стереотип, связанный с восприятием определенной страны, запускающий когнитивные искажения, влияющие на итоговое восприятие.

На основе выявленных закономерностей разработана циклическая модель противодействия негативному стереотипу, состоящая из четырех последовательных этапов: диагностики, деконструкции, рефрейминга и закрепления. Важным представляется, что последний этап предложенной модели предполагает формирование автономной идентичности, не поддающейся сравнению и, следовательно, неуязвимой для стихийного формирования негативных стереотипов. Модель дополнена вариантами инструментов противодействия негативному репутационному стереотипу для разных типов территории.

Учитывая качественный характер исследования, дальнейшие работы могут быть направлены на количественную верификацию предложенных моделей, а также на кроссплатформенный анализ и изучение аналогичных трендов и феноменов в других странах. Кроме того, возможна апробация предложенной модели и рекомендуемых мер преодоления сложившихся стереотипов на конкретной территории.

ИСТОЧНИКИ (References)

1. Метляева, Т. В. Исследование феномена имиджа как культурного явления / Т. В. Метляева // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. — 2017. — Т. 9, № 1(36). — С. 188-199.
2. Kahneman D. Thinking, Fast and Slow. - Farrar, Straus and Giroux, 2011.
3. Goffman E. Frame Analysis: An Essay on the Organization of Experience. - Harvard University Press, 1974.
4. Braun V., Clarke V. Using Thematic Analysis in Psychology // Qualitative Research in Psychology. — 2006. — Vol. 3, № 2. — P. 77–101.
5. Popova, O. V. Discussion of the Directions of Territorial Identity Policy by Residents of the Perm Agglomeration in the Social Network "Vkontakte" Online Communities / O. V. Popova, N. V. Grishin // Galactica Media: Journal of Media Studies. — 2025. — Vol. 7, No. 3. — P. 177-190. — DOI 10.46539/gmd.v7i3.593.
6. Entman R.M. Framing: Toward Clarification of a Fractured Paradigm // Journal of Communication. — 1993. — Vol. 43, № 4. — P. 51–58.
7. Festinger L. A Theory of Cognitive Dissonance. - Stanford University Press, 1957.
8. Ефремова, А. А. Контролируемая иллюзия. Рекурсия как эмоциональное внушение в посткинематографическом пространстве / А. А. Ефремова // Художественная культура. — 2023. — № 2(45). — С. 452-479. — DOI 10.51678/2226-0072-2023-2-452-479.
9. Батаева, Д. Е. Социальные стереотипы в городской среде современного города-мегаполиса на примере г. Новосибирска / Д. Е. Батаева, П. А. Новоселова, Г. Б. Паршукова // Вестник НГУЭУ. — 2024. — № 2. — С. 145-162. — DOI 10.34020/2073-6495-2024-2-145-162.
10. Ларичева, Е. А. Психологические аспекты формирования городского бренда (на примере города Брянска) / Е. А. Ларичева // Дневник Алтайской школы политических исследований. — 2025. — № 41. — С. 73-83.
11. Kavaratzis M. From City Marketing to City Branding: Towards a Theoretical Framework for Developing City Brands // Place Branding. — 2004. — Vol. 1, № 1. — P. 58–73.
12. Мякоход, А. С. Конструирование имиджа территории: исторические практики и современные технологии / А. С. Мякоход // Общество: философия, история, культура. — 2025. — № 7(135). — С. 163-168. — DOI 10.24158/fik.2025.7.22.

Поступила в редакцию / Received 25.04.2026

После доработки / Revision 29.05.2026

Принята к публикации / Accepted 16.06.2026

ТРАНСФОРМАЦИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ ВУЗОВ БРИКС В ПАРАДИГМЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Transformation of BRICS Universities' Educational Programs in the Sustainable Development Paradigm



Понявина Мария Борисовна,

к.э.н., доцент, доцент кафедры политологии, Финансовый университет при Правительстве РФ; г. Москва, Россия, Ленинградский проспект, д. 49

Ponyavina Maria Borisovna,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Political Science, Financial University under the Government of the Russian Federation; 49 Leningradsky Prospekt, Moscow, Russia

mbponyavina@fa.ru

<https://orcid.org/0000-0002-7866-577X>



Смирнова Ангелина Владимировна,

студентка, Финансовый университет при Правительстве РФ; г. Москва, Россия, Ленинградский проспект, д. 49

Smirnova Angelina Vladimirovna,

student, Financial University under the Government of the Russian Federation; 49 Leningradsky Prospekt, Moscow, Russia

2234537@fa.ru

<https://orcid.org/0000-0009-6642-0765>

В статье исследуются характерные особенности и закономерности трансформации образовательных программ университетов стран БРИКС под влиянием императивов устойчивого развития. Актуальность работы обусловлена необходимостью переосмысления роли высшего образования в достижении целей устойчивого развития ООН, а также возрастающим влиянием стран БРИКС на формирование глобальной образовательной повестки. Результаты показали существование четырех различных моделей трансформации. Установлено, что глубина содержательных изменений программ коррелирует с уровнем институционализации устойчивого развития в стратегиях университетов. Сформулированы рекомендации по адаптации международного опыта с учетом национальной специфики образовательных систем. Сделан вывод, что в исследуемых университетах БРИКС маркетинг становится не вспомогательным инструментом, а неотъемлемой частью институциональной стратегии, отражающей глубину и направленность изменений, а также служащей мостом между образовательными инновациями и общественным запросом на устойчивое будущее.

Ключевые слова: устойчивое развитие; высшее образование; страны БРИКС; трансформация образовательных программ; образование для устойчивого развития; институциональные изменения; сравнительная педагогика; маркетинг образования.

The article explores the characteristics and patterns of transformation of educational programs at BRICS universities under the influence of sustainable development imperatives. The relevance of the study is driven by the need to rethink the role of higher education in achieving the UN Sustainable Development Goals, as well as the increasing influence of BRICS countries on shaping the global educational agenda. The results reveal four distinct transformation models. It is established that the depth of substantive changes in programs correlates with the level of institutionalization of sustainable development in university strategies. The article provides recommendations for adapting international experiences to the specific needs of national educational systems. It is concluded that in the BRICS universities under study, marketing is becoming not an auxiliary tool, but an integral part of the institutional strategy, reflecting the depth and direction of changes, and serving as a bridge between educational innovations and the public demand for a sustainable future.

Keywords: sustainable development; higher education; BRICS countries; transformation of educational programs; education for sustainable development; institutional changes; comparative pedagogy; education marketing.

Введение (Introduction)

Современная эпоха характеризуется фундаментальным переосмыслением траекторий социально-экономического развития человечества. Принятие в 2015 году Генеральной Ассамблеей ООН Повестки дня в области устойчивого развития на период до 2030 года ознаменовало качественно новый этап в формировании глобального консенсуса относительно необходимости гармонизации экономического роста, социальной справедливости и экологической безопасности. В этом контексте высшее образование приобретает стратегическое значение как ключевой механизм формирования компетенций, ценностных ориентаций и поведенческих паттернов, необходимых для перехода к устойчивому будущему.

Объединение БРИКС аккумулирует значительную долю глобальных ресурсов. Совокупный ВВП стран объединения (по паритету покупательной способности) устойчиво превышает аналогичный показатель стран «Большой семерки». Человеческий капитал объединя-

ют более 45% населения Земли, предоставляя гигантские интеллектуальные и трудовые ресурсы. Системы высшего образования стран альянса переживают период интенсивной экспансии: численность студентов университетов БРИКС исчисляется миллионами человек. При этом количественный рост далеко не всегда сопровождается соразмерными качественными изменениями образовательного содержания. Возникает вопрос о том, насколько «массовизация» высшего образования коррелирует с его содержательным обновлением в соответствии с императивами современности.

Проблематика образования для устойчивого развития (ОУР) привлекает все большее внимание исследовательского сообщества на протяжении последних двух десятилетий. Фундаментальный вклад в концептуализацию трансформативной роли образования применительно к глобальным вызовам внесли работы таких авторов, как Стерлинг, Уолс, Джикелинг [1]. Методологические подходы к оцениванию степени встраивания принципов устойчивости в функционирование университетов были

систематизированы в исследованиях Лозано с соавторами [2]. Российские авторы, такие как Н.В. Сюлькова [3], С.Ю. Черников [4], Е.А. Дегтерева, А.М. Чернышева, А.А. Трофимова [5], А.А. Оганесян [6] также не остаются в стороне от изучения вопросов международного сетевого сотрудничества вузов. Вместе с тем, большинство исследований фокусируются преимущественно на анализе опыта университетов Западной Европы и Северной Америки, тогда как специфика стран с формирующимися рынками остается недостаточно изученной.

Материалы и методы (Materials and Methods)

Исследование базируется на принципах смешанной методологии, интегрирующей качественные и количественные исследовательские стратегии. Такой подход обусловлен многомерностью изучаемого феномена и необходимостью триангуляции данных для повышения валидности выводов.

Выборка исследования формировалась по принципу целенаправленного отбора и включала 35 университетов из пяти стран БРИКС. Критериями включения выступали: позиция в национальных рейтингах (топ-10), представленность в международных рейтинговых системах (QS, THE, ARWU), наличие публично доступных стратегических документов и образовательных программ. Распределение по странам: Бразилия — 7 университетов, Россия — 8, Индия — 8, Китай — 7, ЮАР — 5. Временной охват анализа составил период с 2015 по 2024 год, что соответствует циклу реализации Повестки-2030. Сбор эмпирических данных осуществлялся посредством четырех взаимодополняющих методов.

Первый метод — структурированный контент-анализ стратегических документов университетов (миссии, стратегии развития, политики в области устойчивого развития). Единицами анализа выступали смысловые фрагменты, содержащие упоминания концептов устойчивого развития, экологической ответственности, социальной справедливости и экономической жизнеспособности. Кодирование проводилось с использованием дедуктивно-индуктивного подхода: первоначальная кодовая книга разрабатывалась на основе теоретических конструктов, затем дополнялась эмерджентными кодами. Межкодирующая надежность составила 0,87, что свидетельствует о высокой согласованности оценок.

Второй метод — детальный анализ учебных планов и программ дисциплин. Было проанализировано 127 образовательных программ различных уровней (бакалавриат, магистратура) и направлений подготовки (инженерное дело, экономика и управление, естественные науки, социальные и гуманитарные науки). Для каждой программы оценивались: наличие специализированных дисциплин по устойчивому развитию, интеграция соответствующего контента в базовые дисциплины, формулировки компетенций и результатов обучения, применяемые педагогические технологии. Разработана балльная шкала оценки глубины интеграции (от 0 до 10), учитывающая количественные (объем содержания) и качественные (уровень когнитивной сложности) параметры.

Третий метод — полуструктурированные экспертные интервью с руководителями образовательных программ и подразделений, отвечающих за устойчивое развитие. Всего проведено 28 интервью продолжительностью от 45 до 90 минут. Гайд интервью включал блоки вопросов о драйверах и барьерах трансформации, механизмах принятия решений, взаимодействии со стейкхолдерами, оценке эффективности изменений. Интервью транскрибировались и анализировались методом тематического анализа с использованием программного обеспечения MAXQDA.

Четвертый метод — анализ маркетинговых материалов университетов (веб-сайты, рекламные буклеты, публикации в социальных медиа). Фокус анализа — способы позиционирования и коммуникации ценностного предложения программ, связанных с устойчивым развитием. Применялся семиотический анализ визуальных и текстовых элементов.

Ограничения исследования связаны с несколькими факторами. Во-первых, фокусирование на ведущих университетах может не отражать ситуацию в системе высшего образования в целом. Во-вторых, анализ документов и интервью фиксирует декларируемые практики, которые могут отличаться от реализуемых. В-третьих, языковые барьеры потенциально ограничивают глубину интерпретации контекстуальных нюансов. Для минимизации этих ограничений привлекались эксперты — носители языка для верификации интерпретаций.

Результаты (Results)

Презентация результатов выстроена по принципу последовательного сужения фокуса анализа: начиная с обобщенных характеристик национальных образовательных систем, мы переходим к рассмотрению институциональных стратегий отдельных университетов, завершая описанием конкретных педагогических решений на уровне образовательных программ.

Для *бразильских* университетов типична акцентированная социальная направленность в интерпретации устойчивого развития. Изучение программных документов семи крупнейших исследовательских центров страны — в их числе Университет Сан-Паулу, Федеральный университет Рио-де-Жанейро, Университет Кампинас — обнаружило, что подавляющее большинство (85%) прямо декларирует социальную справедливость и инклюзивность в качестве центральных компонентов концепции устойчивости. При детальном рассмотрении содержания 26 образовательных программ различных направлений подготовки обращает на себя внимание доминирование проблематики социального неравенства, прав коренного населения, территориального развития. Отличительной чертой бразильского подхода служит широкое применение педагогики служения обществу: почти три четверти (73%) исследованных программ предусматривают в качестве обязательного элемента вовлечение студентов в работу с местными сообществами. Экспертные интервью подтверждают, что социально-историческое наследие неравенства формирует специфическую оптику восприятия устойчивого развития преимущественно через призму социальной проблематики.

Российские университеты демонстрируют инновационно-прагматический подход к трансформации. Восемь исследованных институций (МГУ имени М.В. Ломоносова, Санкт-Петербургский государственный университет, НИУ ВШЭ, МГТУ имени Н.Э. Баумана и др.) акцентируют технологические и инновационные аспекты устойчивого развития. 78% стратегических документов содержат упоминания зеленых технологий, энергоэффективности, циркулярной экономики. Анализ 28 образовательных программ показал, что интеграция устойчивости наиболее выражена в инженерных и естественнонаучных направлениях (средний балл 7,2 из 10), тогда как в социально-гуманитарных областях остается фрагментарной (средний балл 4,1). Специфической чертой выступает значительная роль государственной политики как драйвера изменений: все респонденты отмечали влияние национальных проектов и федеральных программ на формирование институциональных приоритетов.

Индийская модель отличается синкретизмом традиционных философских концепций и современных подходов к устойчивости. Восемь университетов выборки (Индийский технологический институт Дели, Университет Дели, университет Джавахарлала Неру и др.) в различной степени интегрируют в дискурс устойчивости элементы традиционных учений — концепции ненасилия, кармы, взаимозависимости. Более половины проанализированных программ (62%) содержат учебные модули, раскрывающие традиционные экологические знания и практики коренного населения.

Следует, однако, отметить существенный разрыв в степени проработанности интеграции принципов устойчивости: если ведущие исследовательские университеты достигают среднего показателя 6,8 балла, то массовые институции едва преодолевают отметку в 3,2 балла. Опрошенные эксперты в качестве главных препятствий для системных преобразований называют колоссальные масштабы национальной системы высшего образования в сочетании с хроническим дефицитом ресурсов.

Китайский опыт базируется на технократической логике, органично встроенной в официальную государственную доктрину экологической цивилизации. Все семь обследованных ведущих вузов страны — Университет Цинхуа, Пекинский университет, Шанхайский университет Цзяо Тун, Чжэцзянский университет и другие — без исключения создали специализированные структурные единицы, курирующие вопросы устойчивого развития; при этом 86% из них приняли развернутые стратегические документы с измеримыми целевыми индикаторами. Детальное изучение содержания 32 образовательных программ различного профиля засвидетельствовало планомерное встраивание проблематики устойчивости на всех ступенях подготовки и по всем направлениям обучения. По глубине интеграции китайские вузы лидируют среди стран объединения с показателем 8,1 балла. Определяющей характеристикой китайской модели является ее выраженно централизованная природа: импульс к изменениям исходит от государственных органов и координируется на уровне национальной политики, тогда как универси-

теты функционируют преимущественно как исполнители спускаемых директив.

Южноафриканская специфика проявляется в последовательной ориентации на деколонизацию образовательного содержания и артикуляцию африканских способов осмысления устойчивости. Пять университетов, вошедших в выборку — Кейптаунский, Витватерсрандский, Стелленбошский, Преторийский университеты, а также Университет Квазулу-Натал, — ведут активную работу по пересмотру учебных программ с позиций постколониальной теории. 80% образовательных программ инкорпорируют элементы философии Убунту, коммуитарной этики, автохтонных африканских традиций взаимоотношений человека и природы. Опрошенные специалисты, впрочем, фиксируют очевидное противоречие между универсалистскими претензиями глобального дискурса устойчивого развития и стремлением к укоренению знания в локальном контексте. Тяжелое наследие апартеида в виде глубокого социально-экономического расслоения общества предопределяет особую повестку, где задачи устойчивого развития мыслятся исключительно в неразрывной связи с фундаментальной социальной трансформацией.

На основе кластерного анализа и теоретического обобщения выявлено четыре идеальных типа моделей интеграции устойчивого развития в образовательные программы.

Модель 1: Технократическая трансформация. Характеризуется фокусом на технологических и инженерных решениях экологических проблем, высоким уровнем институционализации, централизованным управлением изменениями, количественными индикаторами прогресса. Преобладает в китайских университетах и частично в российских технических вузах. Сильные стороны: системность, ресурсная обеспеченность, измеримость результатов. Ограничения: недостаточное внимание к социокультурным измерениям устойчивости, риск инструментализации концепции.

Модель 2: Социально-трансформативная. Акцентирует социальную справедливость, инклюзивность, участие маргинализированных групп, критическую педагогику. Типична для бразильских и южноафриканских университетов. Сильные стороны: холистичность понимания устойчивости, эмансипаторный потенциал, укорененность в локальных контекстах. Ограничения: сложность масштабирования, зависимость от индивидуальной мотивации преподавателей, ресурсоемкость.

Модель 3: Инновационно-прагматическая. Сочетает ориентацию на технологические инновации с прагматическим подходом к выбору приоритетов, селективную интеграцию в зависимости от дисциплинарной области, значительную роль государственной политики. Распространена в российских университетах. К преимуществам данной модели относятся пластичность в реагировании на изменяющиеся внешние условия, способность адаптироваться к требованиям регуляторов и других стейкхолдеров, а также ориентация на достижение поддающихся квантификации результатов. Слабыми местами выступают мозаичность изменений, отсутствие целостного

видения трансформации, а также нередко возникающие несоответствия между публично артикулируемыми намерениями и реальной практикой.

Модель 4: Синкретическая. Отличительной чертой этого подхода служит попытка совместить универсалистские концепции устойчивого развития, разработанные в рамках глобального академического мейнстрима, с автохтонными философскими традициями и локализованными формами знания. Для данной модели типична значительная вариативность конкретных реализаций. Наиболее ярко она представлена в индийских университетах. Достоинства модели заключаются в ее укорененности в культурном контексте и способности генерировать альтернативные способы концептуализации устойчивости, не редуцируемые к доминирующим западным эпистемологиям. Проблемные зоны связаны с опасностью эклектичного смешения разнородных элементов без достижения концептуальной целостности, затруднениями в артикуляции результатов на языке глобального академического дискурса, а также с существенным разбросом качества реализации в различных институтах.

Тщательное изучение учебных планов дало возможность зафиксировать несколько направлений содержательных изменений. Первое направление связано с расширением и диверсификацией дисциплинарного спектра. Наряду с классическими курсами экологической тематики и природоохранной проблематики в учебные планы включаются дисциплины междисциплинарного характера: «Устойчивое развитие городов», «Циркулярная экономика», «Климатическая справедливость», «Зеленые финансы», «Устойчивое потребление и производство». В среднем 68% проанализированных программ включают минимум одну специализированную дисциплину по устойчивому развитию.

Во-вторых, происходит интеграция соответствующего контента в традиционные дисциплины. Например, в курсах маркетинга появляются темы социально ответственного маркетинга и зеленого брендинга, в финансовых дисциплинах — ESG-критерии инвестирования, в управленческих курсах — корпоративная социальная ответственность.

Третье направление касается переформулирования ожидаемых образовательных результатов и компетентностных профилей выпускников. Более половины проанализированных программ (54%) прямо фиксируют в своих документах такие компетенции, как системное мышление, способность к междисциплинарному синтезу, этическую рефлексию, умение действовать в ситуациях высокой сложности и неопределенности.

Четвертый вектор изменений связан с обновлением педагогического инструментария. Наиболее распространенным оказалось проблемно-ориентированное обучение, которое применяется в 73% программ. Заметно реже встречается проектная работа с участием внешних партнеров и заинтересованных сторон (61% случаев), использование симуляций и деловых игр (48%), педагогика служения обществу — *service learning* (39%), а также практики рефлексивного анализа собственного образовательного опыта (35%).

Проведенное исследование обнаружило существенное разнообразие организационных решений, призванных обеспечить поддержку трансформационных процессов. Почти три четверти университетов (71%) учредили специальные структурные единицы: чаще всего это центры устойчивого развития (43% от общего числа), реже — департаменты корпоративной социальной ответственности (17%) или проректораты соответствующего профиля (11%). Спектр функций таких подразделений простирается от узкой координации образовательных инициатив до широкого управления всем комплексом вопросов устойчивости на институциональном уровне.

Анализ маркетинговых стратегий показывает их зависимость от культурного контекста. Так, китайские университеты строят свои коммуникационные послания на идее вклада в реализацию национальной доктрины экологической цивилизации и обретения технологического лидерства.

Бразильские университеты делают упор на выполнении социальной миссии и взаимодействии с маргинализированными группами населения. Российские образовательные организации артикулируют инновационную составляющую своих программ и прикладную ценность получаемых знаний. Индийские вузы стремятся найти равновесие между соответствием глобальным академическим стандартам и сохранением связи с национальными культурными традициями. Южноафриканские университеты презентуют себя в качестве катализаторов общественных преобразований и проводников деколонизации образовательного содержания.

Изучение официальных веб-сайтов университетов обнаружило, что подавляющее большинство из них (82%) разместили специальные тематические разделы, посвященные устойчивому развитию; при этом детальность и содержательное наполнение таких разделов варьируются в весьма широких пределах. В визуальном ряде преобладают образы, связанные с природой и экологией (64% сайтов), технологическими инновациями (58%), а также социальным и культурным многообразием (47%).

Проведенные интервью с экспертами дали возможность выявить основные факторы, которые либо способствуют трансформации образовательных программ в парадигме устойчивого развития, либо, напротив, создают для нее препятствия (*табл.*) Таблица была составлена авторами по материалам глубинных интервью с представителями руководства образовательных программ и специализированных подразделений по устойчивому развитию в 35 университетах стран БРИКС (общее число информантов $N=28$). При опросе допускалась возможность указания множественных факторов.

Обсуждение (Discussion)

Представленные эмпирические данные нуждаются в осмыслении через призму имеющегося теоретического аппарата и с учетом конкретных условий функционирования систем высшего образования в странах объединения БРИКС.

Драйверы и барьеры трансформации образовательных программ вузов БРИКС
Table. Drivers and Barriers to the Transformation of BRICS Universities' Educational Programs

№ п/п	Драйверы	%	Барьеры	%
1	Государственная политика и регуляторные требования	89	Инерция институциональных структур и консервативность академической культуры	93
2	Личная мотивация и ценности преподавателей-энтузиастов	82	Недостаточная подготовка преподавательского состава	86
3	Международные рейтинги и системы оценки с критериями устойчивости	71	Перегруженность учебных планов и сопротивление изменениям	79
4	Запросы работодателей на соответствующие компетенции	68	Ограниченность финансовых и человеческих ресурсов	75
5	Возможности привлечения финансирования (гранты, проекты)	63	Отсутствие четких методологий оценки результатов	68
6	Активность студенческих инициатив и общественных движений	54	Дисциплинарная фрагментация и сложность координации	64

Зафиксированное многообразие моделей трансформационных процессов находит объяснение в тезисе о культурной детерминированности способов восприятия и практической реализации концепций, претендующих на универсальность [7]. Идея устойчивого развития, несмотря на свой статус глобальной нормативной рамки, наполняется специфическим смыслом в зависимости от институционального устройства и культурного фундамента конкретного общества. Подобная вариативность резонирует с постколониальной критикой, проблематизирующей универсалистские амбиции западной мысли, и свидетельствует о продуктивности эпистемологического плюрализма при поиске траекторий движения к устойчивому будущему.

Обнаруженная корреляция между уровнем институционализации устойчивого развития в стратегических документах и глубиной трансформации образовательных программ ($r=0,67$, $p<0,01$) свидетельствует о значимости символического измерения организационных изменений. Формальное закрепление приоритетов создает легитимирующую рамку для содержательных трансформаций, что соотносится с неонституциональной теорией организаций [8]. Вместе с тем, выявленные случаи разрыва между декларациями и практикой указывают на ограничения символических изменений в отсутствие материальных ресурсов и культурной поддержки.

Типология моделей трансформации вносит вклад в развитие теории организационных изменений в образовании. Предложенная классификация преодолевает дихотомию «инкрементальные vs радикальные изменения», выявляя многомерность трансформационных процессов. Различные модели акцентируют разные измерения устойчивости (технологическое, социальное, культурное), используют различные механизмы изменений (централизованные vs децентрализованные), опираются на различные источники легитимности (государственная политика, академическая автономия, общественный запрос).

Результаты исследования имеют прикладное значение для различных категорий стейкхолдеров.

Для администраторов университетов:

- ♦ необходимость разработки комплексных стратегий интеграции устойчивого развития, охватывающих все аспекты деятельности институции;

- ♦ создание специализированных организационных структур с четким мандатом и ресурсным обеспечением;
- ♦ инвестирование в повышение квалификации преподавателей;
- ♦ внедрение систем мониторинга и оценки прогресса с использованием качественных и количественных индикаторов;
- ♦ стимулирование междисциплинарного сотрудничества через организационные и финансовые механизмы.

Для разработчиков образовательных программ:

- ♦ применение принципа «целостного институционального подхода», предполагающего интеграцию устойчивости на всех уровнях;
- ♦ баланс между специализированными дисциплинами и интеграцией контента в традиционные курсы;
- ♦ акцент на развитии метакомпетенций — системного мышления, критической рефлексии, способности работать с комплексностью;
- ♦ использование активных педагогических методов, связывающих обучение с реальными проблемами;
- ♦ учет локального контекста при адаптации глобальных концепций.

Для маркетологов образовательных услуг:

- ♦ аутентичность коммуникации — избегание «зеленого камуфляжа» и обеспечение соответствия заявлений реальным практикам;
- ♦ сегментация целевых аудиторий и дифференциация сообщений в зависимости от ценностей и мотивации;
- ♦ использование сторителлинга для демонстрации конкретных примеров вклада в устойчивое развитие;
- ♦ вовлечение студентов и выпускников как амбассадоров бренда;
- ♦ акцент на трансформативном потенциале образования и карьерных перспективах в растущем секторе зеленой экономики.

Для регуляторов и политиков:

- ♦ разработка национальных рамок квалификаций, включающих компетенции устойчивого развития;
- ♦ создание стимулирующих механизмов (гранты, конкурсы, рейтинги) для поддержки трансформации;
- ♦ содействие формированию сетей обмена опытом между университетами;
- ♦ инвестирование в исследования эффективности различных подходов к интеграции устойчивости;

- ♦ обеспечение баланса между стандартизацией и институциональной автономией.

Выявленное разнообразие подходов и практик создает основу для взаимообогащающего обмена опытом между странами объединения. Китайская экспертиза в системной институционализации может дополняться бразильским и южноафриканским опытом работы с социальными измерениями устойчивости. Индийская практика интеграции традиционных знаний представляет интерес для развития культурно-релевантных подходов. Российские разработки в области технологических инноваций для устойчивости могут масштабироваться в других странах альянса.

Перспективными направлениями сотрудничества выступают:

- ♦ создание сетевых образовательных программ с мобильностью студентов и преподавателей;
- ♦ совместные исследовательские проекты по проблематике устойчивого развития в контексте глобального Юга;
- ♦ разработка общих стандартов и индикаторов оценки интеграции устойчивости;
- ♦ обмен педагогическими инновациями и открытыми образовательными ресурсами;
- ♦ координация позиций в глобальных дискуссиях об образовании для устойчивого развития.

Заключение (Conclusion)

Результаты проведенной работы дают основания для формулирования нескольких принципиальных выводов о характере трансформации образовательных программ университетов БРИКС под влиянием идей устойчивого развития.

Во-первых, процессы встраивания принципов устойчивости в содержание высшего образования протекают в странах объединения по-разному. Институциональное устройство, культурные традиции и социально-экономическая ситуация в каждой стране определяют специфику этих процессов. Построенная типология выделяет четыре модели — технократическую, социально-трансформативную, инновационно-прагматическую и синкретическую. Существование столь различных моделей свидетельствует о том, что глобальная повестка устойчивого развития допускает множество способов своей практической реализации.

Во-вторых, данные исследования подтверждают: для достижения системных изменений в образовательных программах критически важно, чтобы устойчивое развитие было институционализировано на стратегическом уровне. Те университеты, которые зафиксировали эти приоритеты в своих миссиях и программных документах, учредили соответствующие организационные структуры и обеспечили их ресурсами, продвинулись значительно дальше в содержательном обновлении образования по сравнению с теми, где подобная институционализация отсутствует или носит формальный характер.

В-третьих, содержательные изменения образовательных программ включают диверсификацию дисциплинарного репертуара, интеграцию тематики устойчивости

в традиционные курсы, трансформацию компетентностных профилей и внедрение инновационных педагогических подходов. Однако глубина и охват этих изменений существенно варьируются как между странами, так и внутри национальных систем образования.

В-четвертых, выявлен комплекс драйверов и барьеров трансформации, среди которых ключевую роль играют государственная политика, международные стандарты и рейтинги, запросы работодателей, с одной стороны, и институциональная инерция, ресурсные ограничения, недостаточная подготовка кадров — с другой. Успешность трансформации определяется способностью университетов мобилизовать драйверы и преодолеть барьеры через стратегическое управление изменениями.

В-пятых, маркетинговые стратегии позиционирования образовательных программ, ориентированных на устойчивое развитие, демонстрируют культурную специфику, отражая различные ценностные приоритеты и социальные запросы. Эффективная коммуникация требует аутентичности, культурной релевантности и баланса между глобальными стандартами и локальной укорененностью.

В условиях перехода университетов БРИКС к парадигме устойчивого развития маркетинг образовательных программ выполняет не просто имиджевую, а стратегическую функцию, поскольку он:

- ♦ формирует ценностное предложение программ, связывая их с актуальными глобальными и локальными повестками (экология, социальная справедливость, инновации, культурная идентичность);
- ♦ дифференцирует университеты в конкурентной среде, используя культурно-специфичные нарративы (например, в Китае — акцент на государственной доктрине экологической цивилизации, в Бразилии — на социальной миссии, в Индии — на синтезе глобальных стандартов и традиционных знаний, в ЮАР — на деколонизации и философии Убунту, в России — на технологической прагматике);
- ♦ служит каналом коммуникации с ключевыми стейкхолдерами (абитуриентами, работодателями, государством, международными рейтинговыми агентствами), подтверждая соответствие программ требованиям устойчивости и запросам рынка труда;
- ♦ повышает доверие и привлекательность вуза при условии аутентичности;
- ♦ адаптирует глобальный дискурс к локальным ценностям и ожиданиям, что критически важно для стран с разными культурными, историческими и социально-экономическими контекстами.

Теоретический вклад исследования заключается в развитии понимания механизмов диффузии и локализации глобальных образовательных инноваций в контексте множественных модернит. Обнаруженное разнообразие моделей указывает на плодотворность эпистемологического плюрализма. Оно также ставит под вопрос универалистские амбиции тех концепций устойчивого развития, которые претендуют на роль единственно возможных.

Результаты работы могут быть востребованы разными категориями практиков — от администрации университетов до чиновников, формирующих образовательную политику на национальном уровне. Описанные в исследовании модели и зафиксированные практики послужат ориентирами при выработке стратегий изменений, учитывающих особенности конкретной институциональной среды и культурного окружения.

Перспективы продолжения исследований можно обозначить следующим образом. Необходимо детальнее изучить то, как принципы устойчивости реализуются в повседневной педагогической работе и как их воспринимают сами студенты. Важно оценить долгосрочные последствия такого образования — понять, как оно влияет на карьерные выборы выпускников и трансформирует их ценностные установки. Было бы продуктивно расширить географию сравнительного анализа, включив в него университеты из других частей глобального

Юга — Латинской Америки, Юго-Восточной Азии, арабского мира. Отдельного внимания заслуживает проблематика цифровизации образовательного процесса и тех возможностей для интеграции идей устойчивости, которые она открывает.

Университеты стран БРИКС, в которых обучается существенная доля мирового студенчества, и чье влияние на глобальную образовательную повестку неуклонно возрастает, располагают ресурсами для того, чтобы стать экспериментальными площадками по созданию альтернативных, культурно укорененных моделей образования для устойчивого будущего. Превращение этой потенциальной возможности в реальность предполагает систематическую работу по устранению препятствий, налаживанию обмена опытом и выстраиванию сетевых форм кооперации, способных продуцировать инновационные ответы на глобальные вызовы с опорой на локальную специфику.

ИСТОЧНИКИ (References)

1. *Sterling S., Maxey L., Luna H.* The sustainable university: Progress and prospects. London: Routledge, 2013. — 352 p.
2. *Lozano, R., Ceulemans, K., Alonso-Almeida, M., Huisinigh, D., Lozano, F. J., Waas, T., Lambrechts, W., Lukman, R., & Hugo, J.* (2015). A Review of Commitment and Implementation of Sustainable Development in Higher Education: Results from a Worldwide Survey. *Journal of Cleaner Production*, 108, 1-18.
3. *Сюлькова, Н. В.* Международное сетевое сотрудничество российских вузов в реализации образовательных программ в различных регионах мира (университеты ШОС, СНГ, БРИКС) / Н. В. Сюлькова // Научный аспект. — 2017. — № 4-1. — С. 7-16.
4. *Черников, С. Ю.* Возможности Сетевого университета БРИКС как образовательной платформы инновационного сотрудничества / С. Ю. Черников // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. — 2021. — Т. 29, № 1. — С. 76-87. — DOI 10.22363/2313-2329-2021-29-1-76-87.
5. *Дегтерева, Е. А.* Сетевой университет как инструмент интеграции высшего образования стран БРИКС / Е. А. Дегтерева, А. М. Чернышева, А. А. Трофимова // Естественно-гуманитарные исследования. — 2019. — № 23(1). — С. 25-28.
6. *Оганесян, А. А.* Новые формы университетского сотрудничества: международные университетские сети / А. А. Оганесян // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. — 2017. — Т. 25, № 3. — С. 354-366. — DOI 10.22363/2313-2329-2017-25-3-354-366.
7. *Mignolo, W. D.* On decoloniality: Concepts, analytics, praxis / W. D. Mignolo, C. E. Walsh. — Durham, NC : Duke University Press, 2018. — 304 p. — ISBN 978-0-8223-7177-9
8. *DiMaggio P.J., Powell W.W.* The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields // *American Sociological Review*. — 1983. — Vol. 48, No. 2. — P. 147-160.

Поступила в редакцию / Received 05.05.2026
После доработки / Revision 09.06.2026
Принята к публикации / Accepted 16.06.2026

ТРАНСФОРМАЦИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ ПАРАДИГМ НА РЫНКЕ НЕДВИЖИМОСТИ

Transformation of Marketing Paradigms in the Real Estate Market



Маргацкий Никита Александрович,

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

Margatsky Nikita Aleksandrovich,

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

nik_m@mail.ru

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

В статье представлен анализ трансформации маркетинговых парадигм в деятельности российских девелоперских компаний в период экономической турбулентности 2025–2026 годов, детерминированной сокращением платёжеспособного спроса на объекты жилой недвижимости и ужесточением условий ипотечного кредитования. Эмпирическая база исследования построена на кейс-анализе ведущих игроков рынка и статистических данных отраслевых аналитических агентств. В работе обосновывается концептуальный сдвиг ценностных ориентаций: смена метражно-ориентированной модели предложения в пользу проектирования жизненных сценариев пользовательского опыта, конструирования социокультурной идентичности локальных сообществ и аутентификации средовых характеристик жилых комплексов. Установлено, что девелоперы, апеллирующие к эмоциональному интеллекту потребителя, демонстрируют устойчивую позитивную динамику объёмов реализации, тогда как операторы, сохраняющие приверженность дискурсивной модели «квадратного метра» как доминирующей ценности, объективно фиксируют регресс ключевых коммерческих индикаторов. На основании проведённого исследования разработаны практико-ориентированные рекомендации по адаптации маркетинговых конфигураций к трансформированным потребительским ожиданиям в условиях институциональной и макроэкономической неопределённости.

Ключевые слова: маркетинг недвижимости; ценностное предложение; девелопмент; иммерсивные технологии; идентичность места; лидогенерация; маркетинг недвижимости; клиентский опыт.

The article presents an analysis of the transformation of marketing paradigms in the activities of Russian development companies during the economic turbulence of 2025–2026, which is determined by the reduction of solvent demand for residential real estate and the tightening of mortgage lending conditions. The empirical basis of the study is based on a case analysis of leading market players and statistical data from industry analytical agencies. The paper substantiates a conceptual shift in value orientations: a change from a metre-oriented model of supply to the design of user experience scenarios, the construction of the sociocultural identity of local communities, and the authentication of the environmental characteristics of residential complexes. It has been established that developers who appeal to the consumer's emotional intelligence demonstrate a steady positive trend in sales volumes, while operators who remain committed to the discursive model of «square metres» as the dominant value objectively record a regression in key commercial indicators. Based on the conducted research, practical recommendations have been developed for adapting marketing configurations to transformed consumer expectations in the context of institutional and macroeconomic uncertainty.

Keywords: real estate marketing; value proposition; development; immersive technologies; place identity; lead generation; real estate marketing; customer experience.

Введение (Introduction)

Последние пару лет рынок недвижимости в нашей стране можно описать с позиции фундаментальной трансформации. Приобретение объекта недвижимости совершается человеком не часто, что относит потребительский выбор на данном рынке к категории осознанного, рационального, обдуманного, стратегически ориентированного и значимого (зачастую значимого не только для самого покупателя, но и для членов его семьи). В этой связи очень критичными можно назвать возможные ошибки со стороны продавца недвижимости (девелопера/застройщика). Миллионы рублей, вложенные в продвижение, могут быть утрачены безвозвратно в случае неправильно выбранной маркетинговой стратегии продавца.

Сложностей при этом добавляют и те «неприятные» условия, которые сложились в последнее время в целом в экономике и политике. Выросли ставки по ипотечному кредиту, банки были вынуждены ради собственной экономической безопасности ужесточить условия кредитования, государство особо не спешит с предоставлением дополнительных мер поддержки населению в вопросе приобретения недвижимости, финансовые активы застройщиков постепенно истощают-

ся, увеличиваются сроки сдачи построенных объектов. Всё это говорит о системном кризисе на рынке недвижимости.

В этой связи строительные компании вынуждены активно запускать специальные программы продвижения, предлагать не просто рассрочки платежа и скидки, а другие, не менее актуальные маркетинговые акции для привлечения и удержания покупателей. Именно в этих условиях, требующих гибких стратегии и адаптаций к внешним шокам, происходит ключевой сдвиг на рынке недвижимости: застройщики перестают продавать просто «квадратные метры», а переходят к продаже «жизненных сценариев», «комфорта и умиротворения», «среды для жизни», «сообщества», «экосистемы микрорайона».

Гипотеза исследования. сдвиг ценностного предложения застройщиков от «метражно-ориентированной» модели к сценарному планированию значительно повышает эмоциональную вовлечённость покупателей и эффективность маркетинговых коммуникаций в условиях снижающегося спроса и ужесточения ипотечного кредитования.

Цель исследования — изучить трансформацию маркетинговых стратегий российских застройщиков в условиях

ужесточения ипотечного кредитования и снижения спроса, оценить эффективность инструментов, ориентированных на проектирование жизненных сценариев.

Материалы и методы (Material and Methods)

Теоретической базой исследования послужили работы авторов, чьи научные труды ориентированы на изучение маркетинга в сфере недвижимости и трансформацию потребительского поведения в данной сфере.

1. *Анисимова Н.А., Алешникова В.И., Жарков А.А.* в своей работе рассматривают проблему формирования и использования инструментов комплекса маркетинга на рынке жилой недвижимости, обосновывая состав и выбор элементов маркетинг-микса для профессиональных участников рынка жилья [1].
2. *Питько Т.А., Попова Т.С.* пишут о том, что на фоне быстрого развития строительства как отрасли экономики становится очевидной высокая конкуренция на рынке строительных услуг, и, как следствие, все большую актуальность приобретает маркетинг в сфере строительства [2].
3. *Вахрина Т.А., Сажина А.И.* проводят оценку значимости вовлечения потребителей в процесс совместного создания ценности продукта (*co-creation*) на рынке недвижимости. Авторы построили регрессионную модель, подтверждающую влияние поддержки *co-creation* на удовлетворенность потребителей, приобретающих жилье от застройщика [3].
4. *Дудина Е.В., Борякова Е.И.* пишут о том, что рынок недвижимости, с точки зрения маркетинга — один из самых сложных сегментов, что определяется необходимостью соответствия недвижимости стилю, взглядам и предпочтениями различных категорий людей. С позиции авторов эффективное комплексное использование различных маркетинговых мероприятий позволяет достичь значимых результатов в развитии и реализации девелоперских проектов. Комплексный подход в маркетинге недвижимости ориентирован не только на выгодную продажу товара, но и ставит своей целью повышение культуры потребителя, его уровня знаний об объекте, и обеспечивает клиенту повышенный психологический комфорт при совершении сделки [4].
5. *Кучумов Д.В.* констатирует, что в 2025 году рынок недвижимости России начал сталкиваться с перенасыщением, отечественные застройщики предлагают схожие планировки, усиливается конкуренция, повышаются ожидания от покупки жилья, активно развиваются *digital*-технологии. Для того чтобы быть конкурентоспособным, необходимо не только постоянно внедрять новые технологии, но и устанавливать эмоциональную связь с потребителями за счет инструментов сенсорного маркетинга [5].

6. *Плетнева Н.А.*, изучая особенности маркетинговых коммуникаций на рынке недвижимости, пишет о том, что одним из ключевых трендов является вовлечение потребителей в бренд-комьюнити посредством ведения «живого» диалога с брендом. Наибольший исследовательский интерес для автора представляют инструменты социального медиамаркетинга, которые позволяют более четко определять целевую аудиторию, более детально отслеживать пользовательское поведение и оценивать его эффективность [6].

7. *Капустина Л.М., Сыроева Т.Л.* в своем исследовании приводят основные положения по разработке коммуникационной стратегии компании на рынке недвижимости, описывая три составляющие политики продвижения: маркетинговую, креативную, медийную. Авторы рассматривают коммуникационную политику в привязке к пониманию бренда. По мнению авторов, развитие конкуренции и ориентация в коммуникациях на запросы потребителей становятся решающим фактором успеха [7].

8. *Шагина Е.А.* рассматривает проблемы позиционирования строительной компании с учетом тенденций развития рынка недвижимости, обращая внимание на изучении специфических характеристик рынка жилой недвижимости, существенно отличающих его от других рынков. В работе проведен анализ критериев позиционирования компаний, работающих на данном рынке, и разработана концепция позиционирования, реализация которой дает возможность решения проблемы адаптации строительных фирм к требованиям рынка, повышения конкурентоспособности и обеспечения устойчивости строительного бизнеса к внешним воздействиям [8].

Все перечисленные авторы сходятся во мнении, что незаменимым инструментом взаимодействия покупателя и продавца на столь сложном рынке, как рынок недвижимости, выступает расширенный маркетинговый микс.

Методологическую основу исследования составил кейс-метод, используемый для анализа стратегий крупнейших российских застройщиков, а также региональных девелоперов, анализ отраслевых отчетов по проблематике исследования и публичной отчетности компаний.

Информационную базу исследования обеспечили:

- ♦ данные агентства *Artsofte Digital* о трансформации лидогенерации в девелопменте в 2025–2026 гг.*;
- ♦ аналитика *AMDG*** и *AdIndex*** по позиционированию на рынке недвижимости;
- ♦ отраслевые публикации на порталах *Sostav*, *Workspace*, *Fomag*, *Kommersant*, *Vedomosti* и др.;
- ♦ данные о предпочтениях покупателей и маркетинговых инструментах девелоперов, имеющиеся в открытом доступе в сети Интернет.

* Трансформация лидогенерации девелопера в 2025 – 2026 гг [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://repa-pr.ru/transformaciya-lidogeneracii-developera-v-2025-2026-gg/> (дата обращения: 03.05.2026).

** Позиционирование в маркетинге недвижимости [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://amdrg.ru/blog/pozitsionirovanie-v-marketinge-nedvizhimosti/> (дата обращения: 17.04.2026).

*** Позиционирование в маркетинге недвижимости [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://adindex.ru/specprojects/artox/287157.phtml> (дата обращения: 17.04.2026).

Результаты (Results)

Буквально десятилетие назад застройщик мог завоевать рыночную позицию просто удобной локацией строящегося объекта, надежной инфраструктурой и нужным для конкретного покупателя метражом площади. Сегодня этого уже недостаточно. Люди, приобретая недвижимость, выбирают не только шаговую доступность до торгового центра или метро, они выбирают «ощущение дома». Действительно, современный покупатель стал гораздо чувствительнее к неценовым факторам предложения. Ему важно не только, где он живёт, но и почему именно в том районе или именно в том ЖК. Люди ищут пространство, которое отражает их ценности, где они могут чувствовать себя частью чего-то большего — сообщества, истории, культурного кода.

Отметим, что значимость исключительности и эмоционального комфорта в последнее время выходит на первый уровень в вопросе приобретения недвижимости, тогда как практичность, как ценность, отошла на второй план. Основное и главное отличие девелоперского продукта «до» и «после» 2025 года кроется в переходе от строительства метража и площади к созданию среды, обстановки, атмосферы. Архитектура, видовые характеристики, приватность, благоустройство, сценарии жизни — все это теперь обязательно не только для премиум-сегмента, но и для сегмента «поскромнее». Люди больше не покупают просто «жилье» — они выбирают долгосрочную ценность в качестве добавленной стоимости.

В обозначенных выше условиях перенасыщенного рынка, где конкурируют теперь не только и не столько метры и цены на них, сколько получаемые эмоции, идентичность и аутентичность перестают быть просто «приятным бонусом» и превращаются в «работающие» экономические активы продавца. Работа с идентичностью — это, по большей части, работа со смыслами и отношениями, когда застройщик и (или) продавец недвижимости транслирует (через собственный сайт, через рекламу, через шоурумы и связи с общественностью) себя и результаты своего труда. Сильная идентичность застройщика работает по принципу сарафанного радио, когда покупателями становятся «знакомые знакомых», доверившиеся мнению тех, кого знают и на кого могут положиться в вопросе столь серьезного и «недешевого» выбора. При этом покупатель готов переплатить за тот объект, философию которого он понимает и видит, что застройщик не экономит на «душе» проекта и на эмоциональной долгосрочной связи с потребителем.

И если идентичность — это своеобразный компас в море конкуренции, то есть она указывает направления для застройщика на его пути к лояльности потребителя, то аутентичность — это «карта местности». Идти к цели по компасу можно разными путями: долгими, короткими, срезая углы. И в этом случае именно аутентичность выступает «доказательством» и инструментом идентичности. Благодаря ней достигается соответствие того, что было обещано и того, что оказалось в реальности, по

факту. Доверие потребителя становится фундаментом устойчивого бренда, который выдерживает кризисы, формирует лояльное сообщество и превращает недвижимость в культурный капитал.

В эпоху цифровой трансформации активным инструментом продвижения продукции на рассматриваемом рынке становятся иммерсивные технологии. В 2025 году применение технологий виртуальной и дополненной реальности стало значимым трендом на отечественном рынке недвижимости, осуществив уверенный переход из разряда инноваций в стандартную практику продаж. Такие цифровые инструменты как VR и AR радикально изменили подход к поиску недвижимости, ее приобретению, сделали эти процессы экономичными, удобными, наглядными, оперативными. Однако, среди основных сдерживающих факторов, несмотря на бурный рост использования таких механизмов, остаются:

- ♦ высокая стоимость разработки технологических решений в условиях, когда в штате компании-застройщика нет собственных специалистов в данной области;
- ♦ правовая неопределённость и недостаточная проработанность данной области, отсутствие стандартов и «законных метрик» дозволенного порождают наличие юридического вакуума, в котором новые технологии по скорости внедрения заметно опережают законотворчество;
- ♦ низкая готовность пользователей к использованию инновационных решений при покупке недвижимости остается серьезным ограничителем для массового внедрения подобных технологических решений, особенно когда речь идет не о столичном или близком ему рынке, а о локальных площадках.

На российском рынке далеко за рамки простого маркетингового инструмента продвижения выходит использование технологии цифровых двойников или «живой» виртуальной копии физического объекта. Теперь использование такого решения в маркетинговом взаимодействии с целевой аудиторией считается не данью моде, а обязательным, зарекомендовавшим себя стандартом. По данным исследования компании «Кельник» (российское интерактивное агентство, специализирующееся на разработке комплексных *digital*-решений для рынка недвижимости)^{4*}, внедрение интерактивных цифровых двойников жилых комплексов даёт следующие результаты: увеличивает время просмотра объекта в Интернете с 30 секунд до 4,5 минут, сокращает цикл сделки за счёт предварительного ознакомления с приобретаемым объектом онлайн, увеличивает конверсию благодаря уже сформированной вовлечённости.

Помимо этого можно назвать такие преимущества перехода на «цифру», как снижение издержек на проектирование и эксплуатацию, минимизация ошибок и несоответствий на строительной площадке, ускорение всех процессов, создание единого информационного пространства для всех участников.

^{4*} Интерактивная зона впечатлений в офисе продаж: руководство для застройщика [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://www.sostav.ru/blogs/48223/68003> (дата обращения: 03.05.2026).

Цифровые каналы продвижения на рынке недвижимости
Table. Digital channels of promotion in the real estate market

Инструмент	Принцип работы
ПромоСтраницы	Контент-маркетинг через use-кейсы для прогрева холодной аудитории
Чат-лендинги	Интерактивный диалог с консультантом в формате мессенджера
VK Реклама и телеграмм (видео)	Видеоформаты с представителем застройщика
Классифайды (Авито, ЦИАН, Яндекс.Недвижимость)	Брендовые кабинеты, рассылки, платное продвижение
Интерактивные 3D-планировки	3D-визуализация квартир с отделкой и мебелью
3D-туры	Виртуальные прогулки по территории и местам общего пользования
Зона впечатлений в офисе продаж	Тач-столы, VR-шлемы, 3D-модели ЖК

Как было сказано ранее — адаптация ключ к эффективному маркетингу. И в условиях снижения продаж и ужесточения ипотечных требований застройщики осваивают альтернативные способы освоения рыночной ниши. В *таблице* отражены основные характеристики современных каналов маркетингового продвижения на рынке недвижимых объектов.

Главный тренд в процессе использования подобных цифровых инструментов на рынке недвижимости — это переход от погони за количеством лидов к работе с их качеством и глубинной аналитикой каждого из рассматриваемых каналов.

Обсуждение (Discussion)

Проведённое исследование позволяет выделить несколько ключевых закономерностей трансформации маркетинга в девелопменте в 2025–2026 годах.

Важно отметить, что в условиях снижения спроса и ужесточения банковских требований именно те застройщики, которые перестроили своё ценностное предложение в сторону проектирования жизненных сценариев, демонстрируют устойчивость.

Ключевые выводы по трансформации маркетинга в девелопменте:

1. Сдвиг ценностного предложения стал объективной необходимостью. Люди больше не покупают просто «жильё» — они выбирают долгосрочную ценность, сценарии жизни, сообщество, аутентичность.
2. Идентичность и аутентичность формируют доверие и позволяют продавать дороже. Покупатели готовы переплачивать за проекты с идеей и содержанием.
3. Классифайды становятся ключевым каналом лидогенерации. Они занимают позиции «нового Поиска», собирая на себе горячий спрос.
4. Иммерсивные технологии становятся стандартом презентации. 3D-планировки, VR-туры, зоны впечатлений в офисах продаж сокращают цикл сделки и увеличивают вовлечённость.
5. становится одним из самых эффективных инструментов прогрева холодной аудитории.

Исследование имеет ряд ограничений. Во-первых, оно не включает количественный опрос покупателей, что могло бы дать дополнительную информацию о восприятии маркетинговых инструментов целевой аудиторией. Во-вторых, выборка ограничена крупными игроками рынка и не отражает практики малых и средних за-

стройщиков, у которых маркетинговые бюджеты и технологические возможности могут существенно отличаться. В-третьих, исследование основано на открытых источниках, данные которых не были верифицированы автором напрямую через доступ к внутренней аналитике компаний.

В свете проведенного исследования можно предложить ряд рекомендаций для застройщиков:

1. Пересмотреть свое ценностное предложение. Сместить фокус с продажи квадратных метров на проектирование жизненных сценариев. В маркетинговых материалах акцентировать внимание не только на площадь и планировку, а еще и на комфорт для души, сообщество, безопасность, спокойствие.
2. Инвестировать в формирование идентичности и аутентичности проекта. Разработать уникальный нарратив, основанный на локальном контексте, истории места и потребностях целевой аудитории. Это позволит создать эмоциональную связь и снизить чувствительность к цене.
3. Перераспределить медиабюджеты в пользу классифайдов. Авито, Яндекс Недвижимость и ЦИАН становятся ключевыми источниками горячей аудитории. Использовать брендовые кабинеты, рассылки и платные опции продвижения.
4. Внедрять иммерсивные технологии. 3D-планировки, VR-туры, интерактивные зоны впечатлений в офисах продаж становятся не конкурентным преимуществом, а стандартом отрасли.
5. Активно использовать видеоформаты в VK Рекламе. Видео с представителем застройщика, демонстрация проекта и сильное финансовое предложение показывают лучшую конверсию по сравнению с рекламой на телевидении или со статичными баннерами.
6. Развивать контент-маркетинг через ПромоСтраницы, use-кейсы (истории реальных жильцов с описанием решения их проблем).
7. Адаптировать маркетинговые стратегии под возрастные сегменты. Разные возрастные группы имеют разные приоритеты: для молодых покупателей важны современные планировки и студии, для семей с детьми — инфраструктура, для старшего поколения — приватность и качество среды.

Все эти моменты важно учитывать при составлении «дорожной карты» маркетинговых коммуникаций застройщика (продавца недвижимости) с покупателем.

Дальнейшие исследования могут быть направлены на количественную оценку эффективности различных маркетинговых инструментов через опросы покупателей, на изучение региональных особенностей трансформации ценностного предложения, а также на анализ долгосрочного влияния сдвига на лояльность клиентов и пожизненную ценность покупателя недвижимости.

Заключение (Conclusion)

Проведённое исследование позволяет сформулировать следующие выводы.

1. Рынок жилой недвижимости России в 2025–2026 годах переживает фундаментальную трансформацию, связанную как с макроэкономическими факторами (снижение продаж почти вдвое, ужесточение ипотечных требований), так и с изменением потребительских предпочтений (переход от покупки «жилья» к выбору «долгосрочной ценности»).
2. Происходит сдвиг ценностного предложения застройщиков: от продажи квадратных метров к проектированию жизненных сценариев. Архитектура, видовые характеристики, приватность, благоустройство, сценарии жизни становятся обязательными даже в комфорт-сегменте.
3. Ключевыми маркетинговыми инструментами, доказавшими свою эффективность в 2025–2026 годах, являются: видеоформаты в VK Рекламе, классифайды как новый Поиск (Авито, ЦИАН, Яндекс Недвижимость), контент-маркетинг через ПромоСтраницы,

а также иммерсивные технологии (3D-планировки, VR-туры, зоны впечатлений, сокращающие цикл сделки и увеличивающие конверсию).

4. Идентичность и аутентичность проекта становятся фактором, за который покупатели готовы переплачивать. Девелопер, формирующий эмоциональную связь с местом и сообществом, получает устойчивое конкурентное преимущество даже в кризис.
5. Дальнейшее развитие отрасли будет определяться способностью застройщиков совмещать макроэкономическую устойчивость с глубоким пониманием потребительских ценностей и готовностью инвестировать в технологии, формирующие доверие и эмоциональную связь с покупателем.

В конце исследования хотелось бы подытожить, что эмоциональная составляющая при покупке недвижимости — это, пожалуй, самый недооцененный, но самый мощный фактор сделки, поскольку подобного рода решения действительно часто принимаются на эмоциях, а рациональными цифрами мы просто обосновываем этот выбор. «Психология» сделки с недвижимостью — это нечто большее, чем просто удовлетворенность ценой. В конечном счете, в сфере, где решения принимаются на грани рационального и эмоционального высокий *EQ* (эмоциональный интеллект), сопутствующий предпродажному, послепродажному этапу и самой сделке — это инвестиция в доверие, репутацию и, как следствие, в финансовый успех застройщика.

ИСТОЧНИКИ (References)

1. *Анисимова, Н. А.* Реализация комплекса маркетинга на рынке жилой недвижимости / Н. А. Анисимова, В. И. Алешникова, А. А. Жарков // Научный вестник Воронежского государственного архитектурно-строительного университета. Серия: Экономика и предпринимательство. — 2013. — № 11. — С. 90-96.
2. *Питько, Т. А.* Особенности маркетинга строительства / Т. А. Питько, Т. С. Попова // Актуальные проблемы и пути развития энергетики, техники и технологий : Сборник трудов VII Международной научно-практической конференции, Балаково, 23 апреля 2021 года. Том II. — Балаково: Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ», 2021. — С. 387-392.
3. *Вахрина, Т. А.* Маркетинг совместного творчества: теоретические аспекты и особенности применения концепции на рынке жилой недвижимости / Т. А. Вахрина, А. И. Сажина // Маркетинговые коммуникации. — 2016. — № 4. — С. 198-209.
4. *Дудина, Е. В.* Особенности маркетинга недвижимости в современных условиях / Е. В. Дудина, Е. И. Борякова // Современные исследования основных направлений гуманитарных и естественных наук : материалы международной научно-практической конференции, Казань, 02–03 марта 2017 года / Под редакцией Насретдинова И.Т. — Казань: Общество с ограниченной ответственностью «Печать-Сервис-XXI век», 2017. — С. 321-324.
5. *Кучумов, Д. В.* Анализ применения инструментов сенсорного маркетинга в совокупности с нейромаркетингом для оценки рекламных коммуникаций на первичном рынке недвижимости / Д. В. Кучумов // ВУЗ и реальный бизнес. — 2025. — Т. 1. — С. 105-113.
6. *Плетнева, Н. А.* Продвижение брендов на рынке жилой недвижимости инструментами цифрового маркетинга / Н. А. Плетнева // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. — 2020. — № 1(80). — С. 141-154. — DOI 10.21295/2223-5639-2020-1-141-154.
7. *Капустина, Л. М.* К вопросу о разработке коммуникационных инструментов для продвижения на рынке недвижимости / Л. М. Капустина, Т. Л. Сысоева // Естественно-гуманитарные исследования. — 2022. — № 44(6). — С. 428-430.
8. *Шагина, Е. А.* Проблемы разработки концепции позиционирования компании на рынке жилой недвижимости / Е. А. Шагина // Бизнес. Образование. Право. — 2018. — № 2(43). — С. 201-205. — DOI 10.25683/VOLBI.2018.43.255.

Поступила в редакцию / Received 27.04.2026

После доработки / Revision 30.05.2026

Принята к публикации / Accepted 19.06.2026

МИРОВОЙ РЕКЛАМНЫЙ РЫНОК: АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ И ПЕРСПЕКТИВ РАЗВИТИЯ

The Global Advertising Market: Analysis of Current State and Development Prospects



Титова Ирина Николаевна,

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

Titova Irina Nikolaevna,

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

titova@bsuedu.ru

<https://orcid.org/0000-0002-3392-4846>



Питерова Алина Евгеньевна,

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

Piterova Alina Evgenievna,

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

vinnik@bsuedu.ru

<https://orcid.org/0009-0004-6153-3393>



Питеров Руслан Сергеевич,

менеджер, ООО «Антар+»; г. Белгород, Россия, ул. Губкина, 17Д

piterov_r@autoimport3

Piterov Ruslan Sergeevich,

manager, Antara+ LLC; 17D Gubkina St., Belgorod, Russia

piterov_r@autoimport3



Шкиль Николай Сергеевич,

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

Shkil Nikolai Sergeevich,

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

shkilns@bk.ru

<https://orcid.org/0009-0009-1667-1443>

В статье проведен анализ состояния, динамики и перспектив развития мирового рекламного рынка, отмечен умеренный его рост. По прогнозу экспертов в течение следующих пяти лет рост рынка продолжится. Среди регионов лидером по расходам на рекламу продолжает оставаться Северная и Южная Америка. Однако наиболее быстрорастущим рекламным рынком признан Азиатско-Тихоокеанский регион, рост которого обеспечен такими странами, как Индонезия, Индия, Китай и Япония. Практически 75% от общего объема рекламных расходов пришлось на цифровые каналы, что соответствует сформировавшимся в мире паттернам цифрового поведения пользователей, побуждающих бренды концентрировать рекламный бюджет в цифровой сфере. В 2026 году прогнозируется дальнейший рост расходов на цифровую рекламу, однако традиционные каналы также продемонстрируют умеренный рост, за исключением печатной рекламы. В топ-пять стран с наиболее высокими расходами на цифровую рекламу по итогам 2025 года вошли США, Китай, Великобритания, Япония и Германия. По темпам роста лидируют развивающиеся рынки таких стран как Индия, Перу, Аргентина, Чили и Колумбия. По итогам корреляционного анализа, авторами была построена регрессионная модель роста объема международного рекламного рынка.

Ключевые слова: реклама; мировой рекламный рынок; расходы на рекламу; традиционные медиаканалы; цифровая реклама; региональные рынки; искусственный интеллект; цифровые технологии.

The article analyzes the state, dynamics, and prospects for the development of the global advertising market, and notes its moderate growth. According to experts, the market will continue to grow over the next five years. North and South America remains the leading region in terms of advertising spending. However, the Asia-Pacific region is recognized as the fastest-growing advertising market, driven by countries such as Indonesia, India, China, and Japan. Almost 75% of total advertising spending was on digital channels, which is in line with global patterns of digital user behavior that are driving brands to focus their advertising budgets on digital channels. In 2026, digital advertising spending is expected to continue growing, but traditional channels are also expected to see moderate growth, with the exception of print advertising. The top five countries with the highest digital advertising spending in 2025 were the United States, China, the United Kingdom, Japan, and Germany. Developing markets such as India, Peru, Argentina, Chile, and Colombia are leading in terms of growth rates. Based on the results of the correlation analysis, the authors have built a regression model for the growth of the international advertising market.

Keywords: advertising; global advertising market; advertising spending; traditional media channels; digital advertising; regional markets; artificial intelligence; digital technologies.

Введение (Introduction)

Несмотря на общее «охлаждение» мировой экономики, рекламный рынок характеризуется умеренным ростом, а также технологическим переделом: бренды перераспределяют бюджеты в пользу цифровых каналов,

а эффективность все чаще обеспечивается не охватом, а данными, алгоритмами и скоростью оптимизации. От развитых рынков, таких как США и Китай, до быстрорастущих регионов, в числе которых Индия и Латинская Америка, цифровая реклама трансформирует отрасли

и меняет маркетинговые стратегии брендов во всем мире. Проблема исследования заключается в том, что высокая турбулентность, структурные трансформации и стремительная цифровизация вынуждают переосмыслить традиционные подходы к медиапланированию с целью адаптации к быстроменяющимся трендами.

Гипотеза исследования: в современном мире ключевыми факторами динамики развития международного рекламного рынка является внедрение цифровых инструментов маркетинга, эффективность которых обусловлена ростом расходов на цифровую рекламу и количеством интернет-пользователей.

Материалы и методы (Materials and Methods)

Теоретической основой исследования выступили работы ученых, чьи научные труды посвящены изучению цифрового поведения потребителей, трансформации международного рекламного рынка в условиях диджитал-среды [1, 2, 3, 4, 5, 6].

Анализ динамики мирового рекламного рынка и перспектив его развития осуществлен по итогам контент-анализа релевантной литературы, а также анализа данных, размещенных на тематических интернет-порталах (Statista, Outdoor.ru) и опубликованных в официальных отчетах ряда ведущих исследовательских компаний (WARC, Dentsu, IMARC Group, MAGNA, PQ Media, Precedence Research). Кроме того, для проверки авторской гипотезы были использованы методы корреляционно-регрессионного анализа и экономико-статистического моделирования.

Результаты и обсуждение (Results and Discussion)

Мировой рекламный рынок переживает умеренный рост, во многом обусловленный стремительным развитием технологий, значительно повысивших эффективность, масштабируемость и рентабельность отрасли. По итогам 2025 года объем мирового рынка рекламы составил 1,19 трлн. долларов, увеличившись на 8,9% по отношению к 2024 году, превывсив первоначальное прогнозное значение WARC в 7,4% (рис. 1)*. И, несмотря на сохраняющуюся нестабильность на Ближнем Востоке, волатильность цен на энергоносители и замедление экономического роста на многих крупных рынках, по прогнозам экспертов, рост рынка продолжится: в 2026 году его размер достигнет 1,3 трлн. долларов (+9,1%), увеличившись вдвое с начала пандемии и составит 150 долларов на человека, а к 2027 году объем рынка увеличится до 1,40 трлн долларов (+7,9%)**. В течение пяти лет ожидается устойчивый темп роста рынка в 6,3%^{3*}, а по прогнозам Dentsu, рост рынка в 2027 и 2028 годах составит 5,1% и 5,2%, соответственно.

Постепенный рост в основном обеспечивается цифровыми платформами, а не традиционными каналами. Почти 80% рекламных расходов бренды инвестируют в розничную рекламу, контекстную рекламу и социальные сети, оставшиеся 20% — распределяются между остальными сегментами медиаиндустрии. Эти изменения в медиаландшафте вынуждают переосмыслить традиционные подходы к планированию.

На цифровые каналы в 2025 году пришлось 74,4% от общего объема рекламных расходов, по сравнению с 72,7% в 2024 году, что подтверждает продолжающийся сдвиг в сторону цифровой рекламы и повышение актуальности программных платформ, поскольку бренды продолжают концентрировать бюджеты в цифровой сфере (рис. 2)**.

До 2018 года традиционные каналы составляли более половины мировых рекламных расходов, однако резкое влияние локдаунов, связанных с COVID-19, привело к значительному смещению рекламных расходов в сторону онлайн-медиа. Данная тенденция в целом соответствует цифровому поведению пользователей (рис. 3). Так, по данным отчета «Цифровые технологии 2026», в мире насчитывается более шести миллиардов интернет-пользователей, более пяти миллиардов пользователей мобильных устройств и активных аккаунтов в социальных сетях^{5*}.

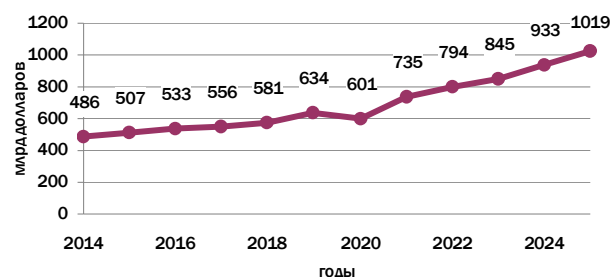


Рис. 1. Динамика мирового рекламного рынка с 2014-2025 гг., млрд долларов

Fig. 1. Global advertising market dynamics from 2014 to 2025, in billion dollars

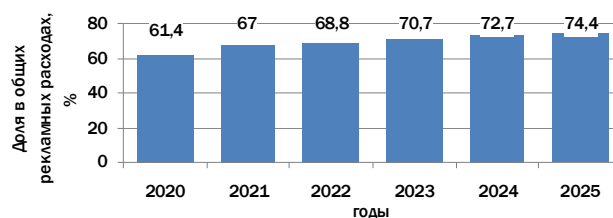


Рис. 2. Доля цифровых технологий в общих расходах на рекламу, %

Fig. 2. Share of digital technologies in total advertising expenses

* WARC сильно просчитался: мировой рекламный рынок в 2025 году показал неожиданно высокий рост [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://adpass.ru/warc-silno-proschitalsya-mirovoj-reklamnyj-rynok-v-2025-godu-pokazal-neozhidanno-vysokij-rost/> (дата обращения: 01.03.2026).

** По итогам 2025 года мировой рекламный рынок увеличится на 8,9%, до \$1,19 трлн. [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://www.outdoor.ru/news/po_itogam_2025_goda_mirovoy_reklamnyj_rynok_uvelichitsya_na_8_9_do_1_19_trln/ (дата обращения: 01.03.2026).

^{3*} This year next year: 2025 global end-of-year forecast. WPP Media. December 2025 [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.wppmedia.com/news/report-this-year-next-year-december-2025> (дата обращения: 10.02.2026).

^{4*} Digital 2026 Global Overview Report [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://datareportal.com/reports/digital-2026-global-overview-report> (дата обращения: 09.03.2026).

^{5*} Digital 2026 Global Report: What Publishers Need to Know [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://pubpower.io/blog/digital-2026-global-report/> (дата обращения: 01.03.2026).

В августе 1991 года в сети Интернет появился первый веб-сайт, пользователями которого было около пяти миллионов человек по всему миру, а уже в 2015 году число пользователей интернета в мире достигло отметки практически в три миллиарда человек и продолжает расти (рис. 4). Сегодня глобальный уровень проникновения Интернета составляет 73,2%^{6*}.

Более того, искусственный интеллект (ИИ) превращается из простого инструмента в ключевую инфраструктуру отрасли, всецело доминируя в креативе, размещении и оптимизации. Согласно статистическим данным, более одного миллиарда человек ежемесячно используют такие платформы ИИ, как *ChatGPT*, а сводки результатов поиска *Google*, основанные на ИИ, уже охватывают более двух миллиардов активных пользователей в месяц^{7*}. Согласно статистическим данным, сегодня из 500 крупнейших рекламодателей используют креативы, созданные с помощью ИИ, по крайней мере в одном формате кампании, и темпы внедрения ускоряются по мере совершенствования инструментов и решения проблем, связанных с безопасностью бренда. При этом эксперты прогнозируют, что к 2028 году 85% рекламодателей будут использовать креативные инструменты на основе ИИ^{8*}.

Проведем проверку авторской гипотезы и построим экономико-статистическую модель роста мирового рекламного рынка. В качестве результативного признака будем использовать объем мирового рекламного рынка. Факторными признаками могут выступить удельный вес расходов на цифровую рекламу и количество интернет-пользователей в мире при поиске необходимых товаров. Проведем оценку взаимосвязи перечисленных факторов с помощью корреляционного анализа. Результаты представлены в таблице 1.

Из таблицы видно, что на объем мирового рынка рекламы прямое сильное влияние оказывает доля расходов на цифровую рекламу, так как $r=0,987$ и количество интернет-пользователей ($r=0,994$). Обратное сильное влияние соответственно оказывает доля рас-

ходов на традиционную рекламу ($r=-0,987$). Учитывая результаты корреляционного анализа, построим регрессионную модель роста объема международного рекламного рынка (табл. 2).

Модель взаимосвязи выглядит следующим образом:

$$Y = -966,1 + 12,17X_1 + 0,17X_2.$$

Построенная модель статистически значима, так как согласно критерию Фишера: $F_{\text{расч}} > F_{\text{табл}}$ – модель надёжна. В нашем случае $F_{\text{расч}} = 49965$ и $F_{\text{табл}} = 3,88$.

Интерпретируем полученные результаты: полученная модель на 99,7% объясняет изменение объемов мирового рекламного рынка за счёт влияния двух факторов: доли расходов на цифровую рекламу и количества интернет-пользователей, соответственно остальные 0,3% обуславливают влияние на мировой рынок рекламы других неучтенных в нашем случае причин. Кроме



Рис. 3. Данные о цифровом поведении пользователей в мире
Fig. 3. Data on global digital user behavior

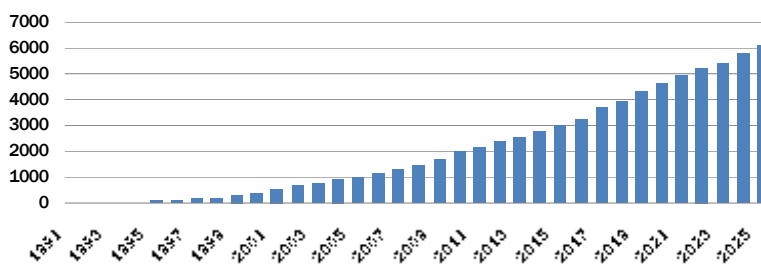


Рис. 4. Динамика количества интернет-пользователей в мире, млн человек
Fig. 4. Dynamics of the number of Internet users in the world, million people

Результаты корреляционного анализа
Table 1. Correlation analysis results

Показатель	Объем мирового рынка рекламы, млрд дол.	Доля расходов на цифровую рекламу, %	Доля расходов на традиционную рекламу, %	Количество интернет-пользователей, млн чел.
Объем мирового рынка рекламы, млрд дол.	1			
Доля расходов на цифровую рекламу, %	0,98682	1		
Доля расходов на традиционную рекламу, %	-0,98682	-1	1	
Количество интернет-пользователей, млн чел.	0,994128	0,969711	-0,96971	1

^{6*} Digital 2026 Global Overview Report [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://datareportal.com/reports/digital-2026-global-overview-report> (дата обращения: 09.03.2026).

^{7*} Digital 2026 Global Report: What Publishers Need to Know [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://pubpower.io/blog/digital-2026-global-report/> (дата обращения: 01.03.2026).

^{8*} Digital Advertising Statistics 2026: 180+ Data Points [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.digitalapplied.com/blog/digital-advertising-statistics-2026-data-points> (дата обращения: 05.04.2026).

Таблица 2

Результаты регрессионного анализа
Table 2. Results of regression analysis

Регрессионная статистика					
Множественный R	0,998501759				
R-квадрат	0,997005763				
Нормированный R-квадрат	0,995009604				
Стандартная ошибка	10,42303945				
Наблюдения	12				
Дисперсионный анализ					
	df	SS	MS	F	Значимость F
Регрессия	2	108522,9141	54261,45704	499,4622722	0,000163844
Остаток	3	325,9192539	108,6397513		
Итого	5	108848,8333			
	Коэффициенты	Стандартная ошибка	t-статистика	P-Значение	
Объем мирового рынка рекламы, млрд долл.	-966,1010516	106,1506809	-9,101223314	0,002802924	
Доля расходов на цифровую рекламу, % X_1	12,16934345	4,118141946	2,955056821	0,049780982	
Количество интернет-пользователей, млн чел. X_2	0,177457891	0,036812988	4,820524022	0,017009366	

Таблица 3

Прогнозирование мирового рынка рекламы на основании трендовых моделей факторов развития
Table 3. Forecasting the global advertising market based on trend models of development factors

Годы	Доля расходов на цифровую рекламу согласно трендовой модели $X_1 = 2,4t + 60,77$ $R^2 = 0,939$	Количество интернет-пользователей согласно трендовой модели $X_2 = 303,78t + 2432,1$ $R^2 = 0,997$	Объем мирового рынка рекламы $Y = -966,1 + 12,17X_1 + 0,17X_2$
2020	61,4	4620,0	601,0
2021	67,0	4930,0	735,0
2022	68,8	5260,0	794,0
2023	70,7	5380,0	845,0
2024	72,7	5740,0	933,0
2025	74,4	6040,0	1019,0
2026	77,6	6381,2	1103,9
2027	79,9	6685,0	1185,9
2028	82,4	6988,8	1268,1
2029	84,8	7292,6	1350,2
2030	87,2	7596,4	1432,4

того, представленная модель позволяет сделать следующие выводы: при увеличении доли расходов на цифровую рекламу на 1%, объем мирового рынка рекламы увеличится на 12,17 млрд долл., а увеличение количества интернет-пользователей на 1 млн чел. приведет к росту рынка на 170 млн долл. На основании данной модели можно строить прогнозные оценки в отношении результативного показателя. Рассчитаем прогнозные оценки развития мирового рынка рекламы (табл. 3).

Наглядно рост рекламного мирового рынка представлен на рисунке 5.

Прогнозные значения на диаграмме выделены красным цветом. Динамика показателей, как в таблице 3, так и на рисунке 5, свидетельствует о положительной тенденции развитию рекламного рынка при условии увеличения доли расходов на цифровую рекламу и количества интернет-пользователей в мире.

Проверим авторскую гипотезу в разрезе стран Европы, Северной и Южной Америки, Ближнего Востока. Статистический анализ данных свидетельствует о росте расходов на рекламу в 2024 году. Так, в США и Канаде они достигли практически 328 миллиардов

долларов, составив более 40% общемировых расходов на рекламу. В целом расходы на рекламу в Северной и Южной Америке составили 353,2 миллиарда долларов (рис. 6) [7].

Расходы на рекламу в Азиатско-Тихоокеанском регионе и Странах Европы, Ближнего Востока и Африки составили 241 миллиард и 159 миллиардов долларов соответственно. На текущий момент, официальных статистических данных по итогам 2025 года по развитию региональных рекламных рынков нет. Согласно прогнозу

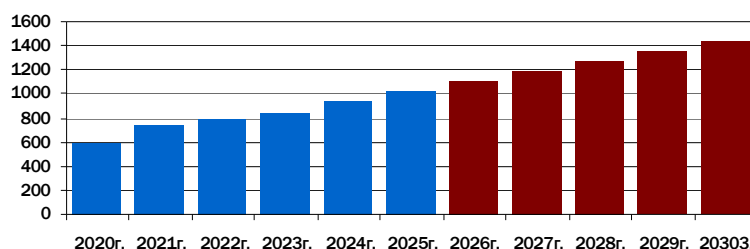


Рис. 5. Прогноз роста мирового рынка рекламы на основании трендовых моделей факторов развития
Fig. 5. Forecast of global advertising market growth based on trend models of development factors

Dentsu на декабрь 2025 года, Азиатско-Тихоокеанский регион остается самым быстрорастущим рекламным рынком, движимым как развивающимися рынками (Индонезия, Индия), так и развитыми технологическими странами (Китай, Япония), на который приходится 31,6% мировых доходов. Прогнозируется, что доходы от рекламы в данном регионе вырастут в 2025 году до 361,8 млрд долларов (+ 6,4%)^{9*}, а к 2026 году достигнут 376,4 млрд долларов, стабилизировавшись на уровне 5% роста до 2030 года (рис. 7)^{10*}.

На долю Америки придется наибольшая доля рекламных расходов (44,3%), по сравнению с 36,2% для Азиатско-Тихоокеанского региона и примерно одной пятой (20,5%) для стран Европы, Ближнего Востока и Африки.

В 2025 году на 10 крупнейших рекламных рынков пришлось 69% общемировых расходов на рекламу (рис. 8).

Крупнейшим рекламным рынком в мире, на долю которого приходится более трети всех расходов (35,3%), является рынок США с объемом доходов в 2025 году в размере 421,1 млрд долларов (+8,9%). По прогнозу экспертов рынок будет продолжать расти с темпом роста более 5%, незначительно отставая от среднемирового показателя. К 2026 году размер рынка достигнет 460,5 миллиардов долларов, что обусловлено, в первую очередь, проведением чемпионата мира по футболу и промежуточных выборов^{11*}.

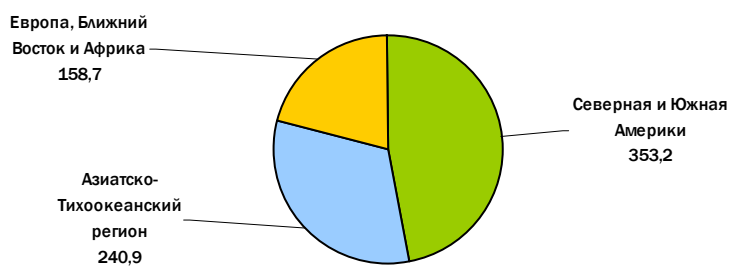
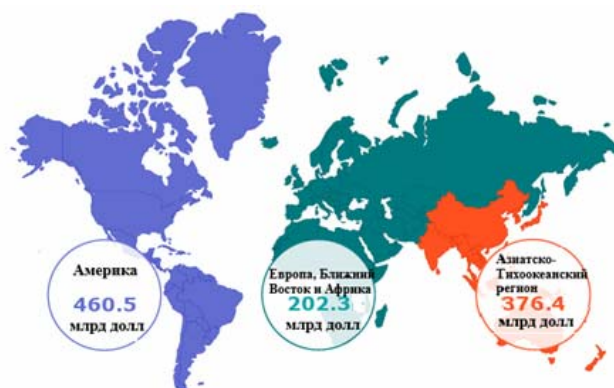


Рис. 6. Расходы на рекламу в мире по регионам, млрд долларов (2024 г.)
Fig.6. Global advertising spending by region, billion dollars (2024)



44,3% мировых расходов на рекламу	19,5% мировых расходов на рекламу	36,2% мировых расходов на рекламу
5,2% рост расходов на рекламу	4,2% рост расходов на рекламу	5,4% рост расходов на рекламу
6,8% рост расходов на цифровую рекламу	5,6% рост расходов на цифровую рекламу	7,3% рост расходов на цифровую рекламу

Рис. 7. Обзор расходов на рекламу по регионам, прогноз на 2026 год
Fig. 7. Overview of advertising spending by region, forecast for 2026

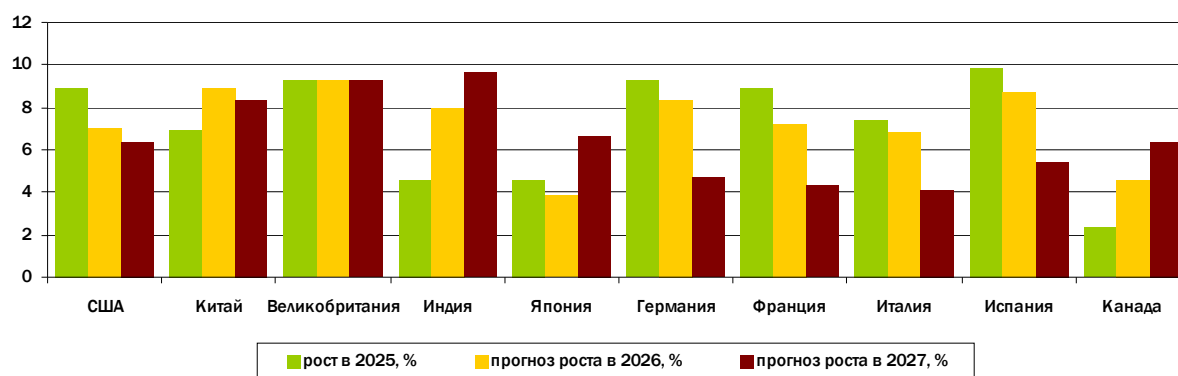


Рис. 8. Рост рекламного рынка в 2025 г. по странам и прогноз на 2026-2027 гг., %
Fig. 8. Advertising market growth in 2025 by country and forecast for 2026-2027, %

^{9*} Global advertising revenue to grow 8.8% in 2025 [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.marketing-interactive.com/global-advertising-revenue-to-grow-in-2025-apac-second-largest> (дата обращения: 20.02.2026).

^{10*} Global ad spend set to surpass US\$1 trillion in 2026 [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.marketing-interactive.com/global-ad-spend-set-to-surpass-usd-1-trillion-in-2026-apac-leads-growth> (дата обращения: 20.02.2026).

^{11*} Global Ad Spend Forecasts. December 2025 [Электронный ресурс] - Режим доступа: chrome-extension://efaidnbmnnnipccpgcglefindmkaj/https://adindex.ru/publication/analytics/search/339859/img/Global_Ad_Spend_Forecasts_Dec_2025__dentsu.pdf (дата обращения: 01.03.2026).

В 2027 году прогнозируется более сдержанный рост (+ 6,4%) до 479,4 млрд долларов. На втором месте находится рынок Китая (16,8% от общемирового объема), продемонстрировавший в 2025 году темп роста в 6,9% и достигший 200,1 млрд долларов с прогнозом роста в 2026 году (+8,9%) и 2027 году (+8,3%). На третьем месте с ростом в 2025 году на 9,3% и прогнозируемым увеличением на 9,3% в 2026 году находится рынок Великобритании^{12*}.

На рисунке 9 наглядно представлен объем рекламных рынков разных стран по итогам 2025 года, в топ-5 из которых вошли США, Китай, Великобритания, Япония и Германия^{13*}.

По прогнозу экспертов, в 2026 году расходы на цифровую рекламу продолжат расти и увеличатся на 6,7%, достигнув к концу года 740 млрд долларов, а к 2028 году — 920 млрд долларов. При этом самым быстрорастущим цифровым каналом останется розничная реклама (+14,1%), а также онлайн-видео (+11,5%) и социальные сети (+11,4%). Традиционные каналы продемонстрируют умеренный рост: телевидение — на 2,4%, наружная реклама — на 4,1%, а реклама в кинотеатрах — на 2,2%. Прогнозируется незначительное увеличение расходов на аудиорекламу (+0,7%), хотя цифровой аудиоконтент, включая потоковые сервисы и подкасты, будет расти быстрее (+5,5%). При этом отрицательный рост покажет печатная реклама (-3,0%) (рис. 10)^{14*}.

Таким образом, расходы на цифровую рекламу ежегодно растут, что обусловлено, в первую очередь, повышением значимости онлайн-платформ, технологическим прогрессом, а также стремительным распространением мобильных устройств и сети Интернет по всему миру. Сегодня цифровая реклама меняет целые отрасли и маркетинговые стратегии — от устоявшихся рынков, таких как США и Китай, до развивающихся рынков, в числе которых Индия и Латинская Америка. Объем мирового рынка цифровой рекламы в 2025 году составил 650 млрд долларов и по прогнозам экспертов продолжит расти, достигнув к 2035 году

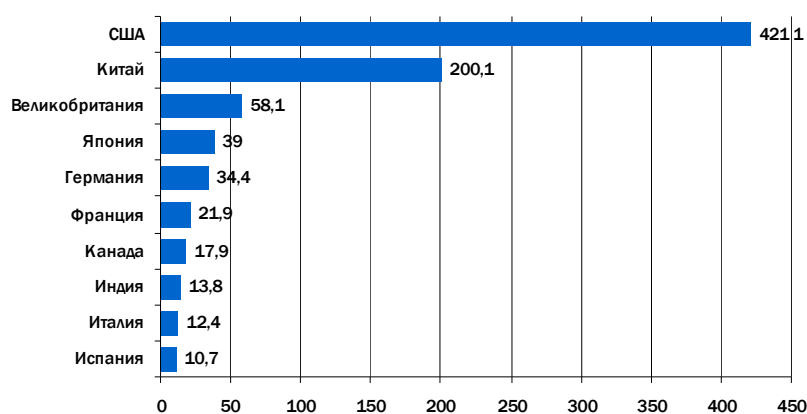


Рис. 9. Объем рекламных рынков по итогам 2025 года, млрд долларов

Fig. 9. Advertising market volume in 2025, in billions of dollars

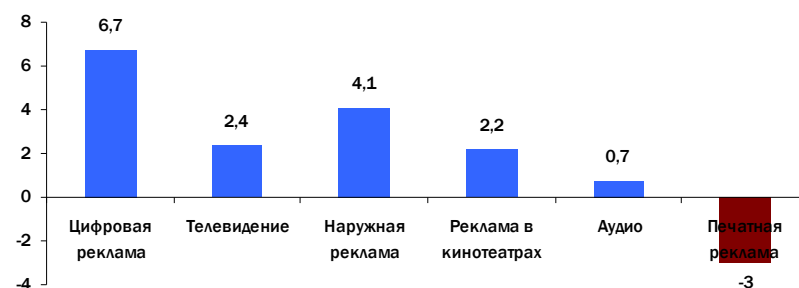


Рис. 10. Прогноз глобального роста расходов на рекламу в 2026 году, %

Fig. 10. Global advertising spending growth forecast for 2026, %

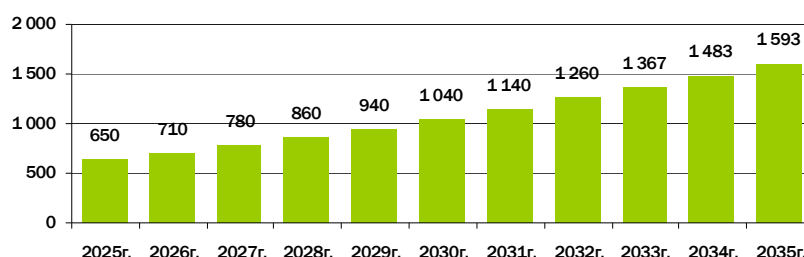


Рис. 11. Объем мировых расходов на цифровую рекламу в 2025 году и прогноз до 2035 года, млрд долларов

Fig. 11. Global digital advertising spending in 2025 and forecast until 2035, in billion dollars

размера в 1 593 млрд долларов со среднегодовым темпом роста 9,38% (рис. 11)^{15*}.

В 2026 году значительная доля в общих расходах на цифровую рекламу приходится на поисковую рекламу (36,2%) и социальные сети (30,7%)^{16*} (рис. 12).

^{12*} WARC сильно просчитался: мировой рекламный рынок в 2025 году показал неожиданно высокий рост [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://adpass.ru/warc-silno-proschitalsya-mirovoj-reklamnyj-rynok-v-2025-godu-pokazal-neozhidanno-vysokij-rost/> (дата обращения: 01.03.2026).

^{13*} По итогам 2025 года мировой рекламный рынок увеличится на 8,9%, до \$1,19 трлн. [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://www.outdoor.ru/news/po_itogam_2025_goda_mirovoj_reklamnyj_rynok_uvelichitsya_na_8_9_do_1_19_trln/ (дата обращения: 01.03.2026).

^{14*} Global ad spend set for growth this year. [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://www.marketingcharts.com/advertising-trends/spending-and-spenders-237497?__cf_chl_rt=tk=b9c.VJq2luc2DtytTUIVZXwg2J0oLgEf8d5qIxbHaH8-1772006270-1.0.1.1-sbhYwJG5ZudpgWzaooHo.1nhEVqD7OzwT7KuHjyV2L8 (дата обращения: 09.03.2026).

^{15*} Digital Ad Spending Market Size, Share and Trends 2026 to 2035 [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.precedenceresearch.com/digital-ad-spending-market> (дата обращения: 01.03.2026).

^{16*} Digital Advertising Statistics 2026: 180+ Data Points [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.digitalapplied.com/blog/digital-advertising-statistics-2026-data-points> (дата обращения: 05.06.2026).

Наибольшую долю рынка цифровой рекламы занимает Северная Америка (38%) (рис. 13)^{17*}. 32% общих расходов приходится на страны Европы, 23% — страны Азиатско-Тихоокеанского региона, 5% в общих расходах занимают страны Латинской Америки и 2% — страны Ближнего Востока и Африки.

В топ стран с наиболее высокими расходами на цифровую рекламу входят США, Китай, Великобритания, Япония и Германия (рис. 14)^{18*}.

Доминируют на мировом рынке цифровой рекламы США с долей рынка практически в 40% от общего объема рекламных расходов в мире. По состоянию на 2025 год расходы на цифровую рекламу составили 295,45 млрд долларов с темпом роста в 11,9%. Рост инвестиций в цифровую рекламу стимулирует высокоразвитая цифровая инфраструктура страны в сочетании с присутствием таких технологических гигантов, как *Google*, *Walmart* и *Amazon*.

На втором месте находится Китай с уровнем расходов в размере 150,22 млрд долларов и темпом роста 10,4%. Стремительный рост рынка цифровой рекламы в данной стране обусловлен экосистемой электронной коммерции и высоким уровнем распространения смартфонов. Социальные коммерческие платформы, такие как *WeChat*, *Douyin* (китайский аналог *TikTok*) и *Taobao*, лидируют в интеграции функций покупок в свою цифровую рекламу. Среди европейских стран лидером является Великобритания. Размер расходов на цифровую рекламу в 2025 году составил 37,88 млрд долларов с темпом роста в 10,6%.

Стоит отметить, что по темпам роста развивающиеся рынки опережают зрелые рынки, что обусловлено растущим проникновением интернета и распространением смартфонов (рис. 15)^{19*}.

Среди развивающихся стран лидирует Индия с ростом расходов на рекламу в размере 18,3%. Значительный вклад в данный рост вносит бурно развивающийся рынок электронной коммерции, поддерживаемый такими платформами, как *Flipkart* и *Amazon India*, а также распространение доступных смартфонов.

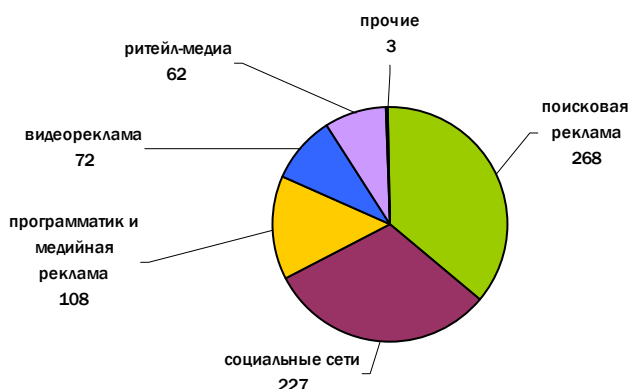


Рис. 12. Распределение расходов на цифровую рекламу по каналам в 2026 году, млрд долларов

Fig. 12. Distribution of digital advertising spending by channel in 2026, in billion dollars

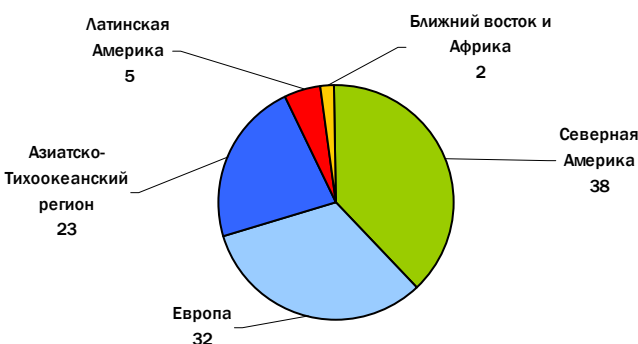


Рис. 13. Доля регионов в мировых расходах на цифровую рекламу в 2025 году, %

Fig. 13. Share of regions in global digital advertising spending in 2025, %

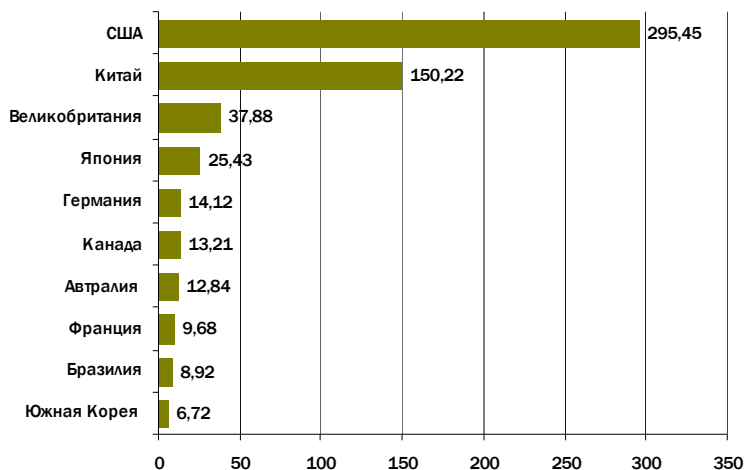


Рис. 14. Топ – 10 стран с наибольшими расходами на цифровую рекламу в 2025 году, млрд долларов

Fig. 14. Top 10 countries with the highest digital advertising spending in 2025, in billion dollars

^{17*} Digital Ad Spending Market Size, Share and Trends 2026 to 2035 [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.precedenceresearch.com/digital-ad-spending-market> (дата обращения: 01.03.2026).

^{18*} 2026's Digital Ad Spending Leaders: Where and How Brands Are Investing [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.salehoo.com/learn/digital-ad-spend-by-country> (дата обращения: 01.03.2026).

^{19*} 2026's Digital Ad Spending Leaders: Where and How Brands Are Investing [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.salehoo.com/learn/digital-ad-spend-by-country> (дата обращения: 01.03.2026).

Расходы на цифровую рекламу демонстрируют динамичную и конкурентную среду, при этом США и Китай лидируют по абсолютным показателям, а развивающиеся экономики, такие как Индия и Перу, обеспечивают экспоненциальный рост.

Среди ключевых тенденций в цифровой рекламе можно выделить:

- ♦ доминирование программной рекламы. Эксперты прогнозируют, что в ближайшее время расходы на программную рекламу в развитых странах достигнут 90% от общего бюджета. Алгоритмы на основе искусственного интеллекта обеспечивают эффективное таргетирование и экономически выгодное размещение рекламы;
- ♦ рост видеорекламы. Видео контент продолжает доминировать, а наиболее предпочтительным форматом становится интерактивная видеореклама, позволяющая брендам выстраивать эффективное взаимодействие с пользователями;
- ♦ применение ИИ и машинного обучения. Персонализация и таргетинг с использованием искусственного интеллекта становятся стандартной практикой, обеспечивая показ рекламы нужной аудитории в нужное время;
- ♦ постоянное развитие технологий. Так, например, реклама с использованием виртуальной и дополненной реальности является востребованной среди брендов, особенно в игровой индустрии и розничной торговле;
- ♦ революция социальной коммерции. Такие платформы, как, например, *TikTok*, *WeChat*, трансформируют цифровую рекламу, интегрируя функции покупок непосредственно в объявления, что обеспечивает удобный процесс совершения покупок.



Рис. 15. Топ-5 стран с самым быстрым ростом расходов на цифровую рекламу

Fig. 15. Top 5 countries with the fastest growth in digital advertising spending

Заключение (Conclusion)

Исследование показало, что мировой рекламный рынок демонстрирует умеренный рост, ключевыми драйверами которого являются не традиционные каналы, а цифровые платформы.

Ожидается, что к 2035 году объем мирового рынка расходов на цифровую рекламу достигнет 1 593 миллиардов долларов. Развитие рынка цифровой рекламы, в свою очередь, обусловлено рядом факторов, в числе которых: распространение высокоскоростного интернета, растущая популярность социальных сетей и стриминговых платформ, доступность смартфонов, рост рекламных расходов на цифровые медиа в различных отраслях.

Программная реклама, социальная коммерция и персонализация на основе ИИ, формируют будущее отрасли. Для компаний, стремящихся к сохранению своей конкурентоспособности в этой постоянно меняющейся экосистеме, понимание данных тенденций и применение передовых инструментов и платформ имеет решающее значение.

ИСТОЧНИКИ (References)

1. Попова, Т. С. Формирование культуры цифрового потребительского поведения / Т. С. Попова, А. А. Воронов, В. В. Пак // Цифровое общество: образование, экономика, технологии : Сборник трудов IV Международной научно-практической конференции, Новокузнецк, 18–19 марта 2026 года. — Москва: ООО «Актуальность.РФ», 2026. — С. 219-223.
2. Цопанова, М. А. Мировой рынок рекламы: тенденции и направления развития / М. А. Цопанова // Тенденции развития науки и образования. — 2020. — № 61-5. — С. 49-52. — DOI 10.18411/lj-05-2020-96.
3. Сергеева, О. Ю. Мировой рынок рекламы в 21 веке / О. Ю. Сергеева // Российское предпринимательство. — 2016. — Т. 17, № 13. — С. 1595-1604. — DOI 10.18334/rp.17.13.35569.
4. Новак, Е. С. Рекламная деятельность в условиях глобализации / Е. С. Новак, Е. Е. Никифорова, Р. С. Иванова // Современные социальные процессы в контексте глобализации : Сборник материалов V Международной научно-практической конференции, Краснодар, 12 мая 2023 года. — Краснодар: ФГБОУ ВО «КубГУ», 2023. — С. 84-88.
5. Беспалько, Е. А. Мировой рынок маркетинговых услуг / Е. А. Беспалько, П. Ю. Петрова // Тенденции развития науки и образования. — 2024. — № 110-5. — С. 75-77. — DOI 10.18411/trnio-06-2024-224.
6. Кортенко, Л. В. Цифровое поведение пользователей сети Интернет / Л. В. Кортенко // Цифровая трансформация общества и информационная безопасность : Материалы IV Всероссийской научно-практической конференции, Екатеринбург, 27 мая 2025 года. — Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2025. — С. 132-139.
7. Питерова, А. Е. Анализ динамики показателей мирового рынка рекламы: драйверы роста и перспективы развития / А. Е. Питерова // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. — 2025. — № 2. — С. 90-100. — DOI 10.24143/2073-5537-2025-2-90-100.

Поступила в редакцию / Received 22.04.2026

После доработки / Revision 28.05.2026

Принята к публикации / Accepted 17.06.2026

