ISSN 2071-3762

ПРАКТИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ № 10 (352). 2026
Информация для Маркетинговых Решений

СОДЕРЖАНИЕ

Е. Воеводина, Д. Наумов, Р. Колесов
Многоуровневая сегментация мирового рынка цифровых платформ персонализированного профессионального обучения 4

А. Ахметова, В. Янчус, С. Божук
Анализ механизма зрительного восприятия мобильной баннерной рекламы 13

М. Бондаренко, Ф. Черепанин, В. Бондаренко
Маркетинговая модель формирования лояльности студентов к спортивным организациям на основе цифровых коммуникаций и данных о вовлеченности 20

Е. Туаева, В. Кошель, С. Салабутин
Инструменты геймификации в системе взаимодействия бренда с потребителем 25

Н. Сурай, Н. Пархоменко
Оптовые и розничные рынки и их роль в обеспечении продовольственной безопасности и стабилизации цен на продукты питания: отечественный и зарубежный опыт 29

Н. Рубайлов, В. Никишкин, Е. Санамьян
Платформенная адаптация производных маркетинговых материалов для международного продвижения анимационной продукции 36

Д. Кудинов
Вывод медицинского изделия на развивающийся рынок: сегментация и обучение врачей 44

Е. Куликова, А. Молокова
Теоретические предпосылки формирования концепции городского района в маркетинге территорий 53

А. Шогенов
Управление доступностью скоропортящихся товаров на полке сетевого ритейла .. 60

А. Астахин
Особенности поведения современного потребителя в системе высшего образования 67

М. Чернова
Разработка и коммуникационное продвижение B2B-экосистемы рынка недвижимости «МЕТР.РФ» на принципах цифрового тейлоризма 74

И. Дорохова, Т. Попова
Методы оценки репутации вуза в цифровой среде 81

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://cyberleninka.ru/journal/n/prakticheskiy-marketing?i=1053141

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

FOUNDER AND PUBLISHER:
"Agency BCI Marketing" Ltd.

Tatyana Popova (chief editor)
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

ISSN 2071-3762
PRACTICAL MARKETING (Prakticheskiy marketing), No. 10, 2026

CONTENTS

E. Voevodina, D. Naumov, R. Kolesov
Multilevel Segmentation of the Global Market for Digital Platforms of Personalized Professional Learning 4

A. Ahmetova, V. Yanchus, S. Bozhuk
Analysis of the Visual Perception Mechanism of Mobile Banner Advertising 13

M. Bondarenko, F. Cherepanin, V. Bondarenko
A Marketing Model for Fostering Students' Loyalty to Sports Organizations Based on Digital Communications and Engagement Data 20

E. Tuaeva, V. Koshel, S. Salabutin
Gamification Tools in the Brand-consumer Interaction System 25

N. Suray, N. Parkhomenko
Wholesale and Retail Markets and Their Role in Ensuring Food Security and Stabilizing Food Prices: Domestic and Foreign Experience 29

N. Rubailov, V. Nikishkin, E. Sanamyan
Platform Adaptation of Derivative Marketing Materials for the International Promotion of Animated Products 36

D. Kudinov
Bringing a Medical Device to a Developing Market: Segmentation and Training of Doctors 44

E. Kulikova, A. Molokova
Theoretical Prerequisites for Forming the Concept of an Urban District in Territorial Marketing 53

A. Shogenov
Managing the Availability of Perishable Goods on the Shelf in a Retail Chain 60

A. Astakhin
Features of the Behavior of the Modern Consumer in the Higher Education System 67

M. Chernova
Development and Communication Promotion of the B2B Real Estate Market Ecosystem "METR.RF" Based on the Principles of Digital Taylorism 74

I. Dorohova, T. Popova
Methods for Assessing a University Reputation in Digital Environment 81

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.

УДК 339.138
DOI: 10.24412/2071-3762-2026-10352-4-12

МНОГОУРОВНЕВАЯ СЕГМЕНТАЦИЯ МИРОВОГО РЫНКА ЦИФРОВЫХ ПЛАТФОРМ ПЕРСОНАЛИЗИРОВАННОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ

Multilevel Segmentation of the Global Market for Digital Platforms of Personalized Professional Learning



Воеводина Елена Ивановна,
старший преподаватель кафедры информационных систем и технологий, Ярославский государственный технический университет; г. Ярославль, Россия, Московский проспект, д. 88
Voevodina Elena Ivanovna,
Senior Lecturer at the Department of Information Systems and Technologies, Yaroslavl State Technical University; 88 Moskovsky Prospekt, Yaroslavl, Russia
vei76@yandex.ru
https://orcid.org/0009-0008-2846-9405



Наумов Денис Владимирович,
к.т.н., первый проректор, Ярославский государственный технический университет; г. Ярославль, Россия, Московский проспект, д. 88
Naumov Denis Vladimirovich,
PhD inTechnical Sciences, First Vice-Rector, Yaroslavl State Technical University; 88 Moskovsky Prospekt, Yaroslavl, Russia
naudv@mail.ru
https://orcid.org/0009-0007-2134-5816



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

В статье рассматривается структура мирового рынка цифровых платформ персонализированного профессионального обучения. Цель исследования состоит в разработке многоуровневой сегментационной модели, позволяющей преодолеть ограниченность традиционного деления рынка на B2C-, B2B-, B2B2C- и B2G-контуры. Информационную базу составили открытые международные данные 2024–2026 гг., включая материалы Всемирного экономического форума, ОЭСР, Международной организации труда, ЮНЕСКО, публичную отчетность глобальных платформ и научные исследования обучения взрослых. Показано, что транзакционный контур описывает способ финансирования и управления обучением, но не образует однородного сегмента. Предложена модель, объединяющая институционально-транзакционный контур, задачу преобразования компетенций, профиль участия обучающегося и режим подтверждения результата. На этой основе выделены восемь транснациональных архетипов спроса. Новизна исследования состоит в переносе единицы сегментации с неизменной категории потребителя на ситуацию профессионально-образовательного спроса.
Ключевые слова: сегментация рынка; цифровая образовательная платформа; персонализированное профессиональное обучение; обучение взрослых; микроквалификации; повышение квалификации; переквалификация.

The article examines the structure of the global market for digital platforms offering personalized professional training. The aim of the study is to develop a multi-level segmentation model that overcomes the limitations of the traditional division of the market into B2C, B2B, B2B2C and B2G circuits. The information base consists of open international data from 2024–2026, including materials from the World Economic Forum, the OECD, the International Labour Organization, UNESCO, public reports from global platforms and scientific studies on adult education. It has been shown that the transactional framework describes the method of financing and managing learning, but does not form a homogeneous segment. A model is proposed that combines the institutional-transactional framework, the task of transforming competencies, the learner's participation profile, and the mode of outcome validation. Based on this, eight transnational archetypes of demand are identified. The novelty of the study lies in shifting the segmentation unit from an unchanging consumer category to the situation of professional and educational demand.
Keywords: market segmentation; digital educational platform; personalized professional training; adult education; micro-qualifications; professional development; retraining.

Введение (Introduction)

Мировой рынок профессионального обучения развивается на пересечении трех структурных процессов: ускоренного изменения содержания труда, перехода от квалификационно-ориентированных к *skills-first* практикам и платформизации предоставления образовательных услуг. По данным *Future of Jobs Report* 2025, к 2030 году трансформации или устареванию могут подвергнуться около 39% используемых работниками навыков. Если представить мировую рабочую силу как совокупность из 100 человек, 59 из них будут нуждаться в повышении квалификации или переподготовке; 29 смогут совершенствовать навыки в текущей роли, 19 — повысить квалификацию и перейти на другую роль внутри организации, тогда как 11 рискуют не получить необходимого обучения. Дефицит навыков 63% опрошенных работодателей называют главным препятствием организационной трансформации, а 85% намерены уделять приоритетное внимание повышению квалификации персонала*.

* World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2025 [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf (дата обращения: 15.08.2026).

Изменение труда носит не только межпрофессиональный, но и внутрипрофессиональный характер. Исследование Международной организации труда, основанное на анализе почти 30 тыс. трудовых задач, показывает, что примерно каждое четвертое рабочее место в мире потенциально подвержено воздействию генеративного искусственного интеллекта. При этом речь идет не об исчезновении отдельных профессий, а о переформатировании трудовых обязанностей и способов их решения [1]. В связи с этим система профессионального обучения должна быть гибкой и охватывать различные запросы: от освоения отдельных инструментов до полной смены профессиональной траектории.

Параллельно меняются и подходы к оценке персонала. *OECD* продвигает *skills-first* подход, ориентированный в первую очередь на практические навыки, вместо того, чтобы полагаться исключительно на наличие диплома или название должности в качестве индикатора уровня компетентности. Формальные квалификации при этом не отменяются, но дополняются современными механизмами учета знаний, в том числе матрицами компетенций, модульными образовательными траекториями, микроквалификациями, признанием ранее полученного опыта и цифровым портфолио [2]. Для цифровых платформ это означает расширение предмета обмена: пользователю и институциональному заказчику требуется не только доступ к контенту, но и связь между профессиональной задачей, обучением, оцениванием и признанием результата.

Несмотря на объективное расширение спроса, границы исследуемого рынка остаются недостаточно определенными. В научной и коммерческой аналитике пересекаются категории онлайн-образования, корпоративного электронного обучения, *learning management systems*, *learning experience platforms*, массовых открытых онлайн-курсов, платформ *skills intelligence*, *talent marketplaces* и цифровых микроквалификаций. Оценки объема мирового *EdTech*-рынка нередко объединяют продукты с различными единицами обмена, покупателями, моделями монетизации и требованиями к образовательному результату. Поэтому использование единого агрегированного показателя без предварительной операционализации рынка приводит к смешению смежных, но не тождественных категорий.

Публичные данные крупнейших поставщиков иллюстрируют гибридный характер рынка. В 2025 году *Coursera* получила 502,2 млн долл. выручки в потребительском и 255,3 млн долл. в корпоративно-институциональном сегменте; к концу года компания сообщала о 197 млн зарегистрированных обучающихся и 1 730 платных корпоративных клиентах**. У *Udemy* корпоративная выручка за 2025 год составила 524,1 млн долл., а потребительская — 265,8 млн долл.; число платных индивидуальных подписчиков достигло 343 тыс.[3]* *Docebo* по итогам 2025 года сообщила о годовой повторяющейся выручке 238,1 млн долл. и среднем контрактном объеме 66,5 тыс. долл.[4]* Эти показатели используют разные единицы учета и не могут интерпретироваться как непосредственно сопоставимые доли рынка, однако демонстрируют сосуществование индивидуальной, корпоративной, институциональной и инфраструктурной моделей спроса.

В 2026 году *Coursera* завершила объединение с *Udemy*; объединенная компания заявила об экосистеме, включающей 290 млн обучающихся, 18 тыс. корпоративных клиентов, 95 тыс. преподавателей и сотни университетских и отраслевых партнеров[5]*. Этот пример показывает, что глобальные цифровые образовательные платформы все чаще развиваются не только как каталоги курсов, но как многосторонние экосистемы, соединяющие индивидуальных обучающихся, работодателей, образовательные организации, поставщиков контента и институты подтверждения навыков.

В классической теории сегментация означает выявление групп, однородных внутри и различающихся между собой по характеристикам спроса и реакции на рыночное предложение [3]. На организационном рынке решение формируется группой участников, выполняющих роли инициатора, пользователя, лица влияния, покупателя и принимающего решение. Платформенный рынок дополнительно характеризуется взаимозависимостью нескольких сторон обмена и сетевыми эффектами. Поэтому обозначения B2C, B2B, B2B2C и B2G описывают, прежде всего, договорно-транзакционную архитектуру, но недостаточны для содержательной сегментации цифровых платформ профессионального обучения [4].

Центральным предметом в данном исследовании является структура мирового рынка: его операциональные границы, факторы неоднородности спроса и сегментные архетипы, которые могут проявляться в разных странах и институциональных условиях. Исследовательская проблема состоит в определении таких оснований сегментации, которые отражают устойчивые различия рыночного спроса.

Цель исследования — разработать многоуровневую модель сегментации мирового рынка цифровых платформ персонализированного профессионального обучения, учитывающую институциональные, профессионально-задачные, поведенческие и доказательные характеристики спроса.

** Coursera, Inc. Coursera Reports Fourth Quarter and Full Year 2025 Financial Results [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://investor.coursera.com/news/news-details/2026/Coursera-Reports-Fourth-Quarter-and-Full-Year-2025-Financial-Results/default.aspx (дата обращения: 15.08.2026).

[3]* Udemy, Inc. Udemy Reports Fourth Quarter and Full Year 2025 Results [Электронный ресурс]. – San Francisco: Udemy, Inc., 2026. – Режим доступ: https://udemy.gcs-web.com/news-releases/news-release-details/udemy-reports-fourth-quarter-and-full-year-2025-results (дата обращения: 15.08.2026).

[4]* Docebo Inc. Docebo Reports Fourth Quarter and Fiscal Year 2025 Results [Электронный ресурс с]. – Toronto: Docebo Inc., 2026. – Режим доступ: https://www.docebo.inc/news/news-details/2026/Docebo-Reports-Fourth-Quarter-and-Fiscal-Year-2025-Results/default.aspx (дата обращения: 15.08.2026).

[5]* Coursera, Inc. Coursera Completes Combination with Udemy to Build the World's Most Comprehensive Skills Platform [Электронный ресурс]. – Mountain View: Coursera, Inc., 2026. – Режим доступ: https://investor.coursera.com/news/news-details/2026/Coursera-Completes-Combination-with-Udemy-to-Build-the-Worlds-Most-Comprehensive-Skills-Platform/default.aspx (дата обращения: 15.08.2026).

Материалы и методы (Materials and methods)

Исследование выполнено как структурированный анализ вторичных данных с последующим концептуальным синтезом. В аналитическую выборку были включены материалы, преимущественно опубликованные в 2024–2026 годах, а также классические работы по теории сегментации, покупательскому поведению, платформенным рынкам.

Отбор источников осуществлялся по трем критериям. Во-первых, источник должен был раскрывать хотя бы один из рассматриваемых аспектов мирового рынка профессионального обучения, в том числе сдвиги в требованиях к навыкам, вовлеченность взрослых в обучение, развитие цифровых платформ и микроквалификаций, формирование *AI-ready skills*, корпоративные образовательные практики либо институциональное признание результатов. Во-вторых, основу информационной базы составляли материалы международных организаций и открытые данные публичных компаний: первые обеспечивают межстрановую сопоставимость, вторые позволяют судить о крупных платформенных моделях. В-третьих, выводы о поведении обучающихся опирались на рецензируемые работы, опубликованные в 2024–2025 годах.

Исследование было выстроено в пять этапов. На первом этапе определение рынка цифровых платформ персонализированного профессионального обучения было переведено в набор рабочих признаков, задающих его границы. На втором этапе выявлены наблюдаемые тенденции 2024–2026 гг., влияющие на структуру спроса. На третьем этапе проведено сопоставление традиционных транзакционных контуров B2C, B2B, B2B2C и B2G с содержательными признаками спроса. На четвертом этапе построена многоуровневая модель сегментации. На пятом этапе выделены сегментные архетипы и национально-институциональные модификаторы их проявления.

Результаты (Results)

Операциональные границы исследуемого рынка

Первым результатом исследования стало разграничение исследуемого рынка и смежных цифровых образовательных рынков. При этом принципиально важно не отождествлять цифровые платформы персонализированного профессионального обучения с любыми онлайн-курсами, контентными сервисами или системами управления обучением. Поэтому на *рисунке 1* в обобщённом виде показано соотношение основных категорий платформ по степени их близости к исследуемому рынку с учётом основной единицы обмена, характера персонализации, связи с профессиональными навыками и положения относительно ядра исследуемого рынка.

Как видно из рисунка 1, исследуемый рынок не совпадает с рынком онлайн-образования в целом и не может быть сведен к совокупности *LMS*, *MOOC*-платформ или маркетплейсов. К его ядру отнесены платформы, где персонализация направлена не только на подбор подходящего курса или упрощения доступа к контенту, а на изменение профессиональных компетенций конкретного пользователя. Такое решение должно связывать обучение с профессиональной целью, учитывать начальный уровень подготовки, формировать либо корректировать индивидуальный маршрут и давать возможность зафиксировать продвижение к намеченному результату.

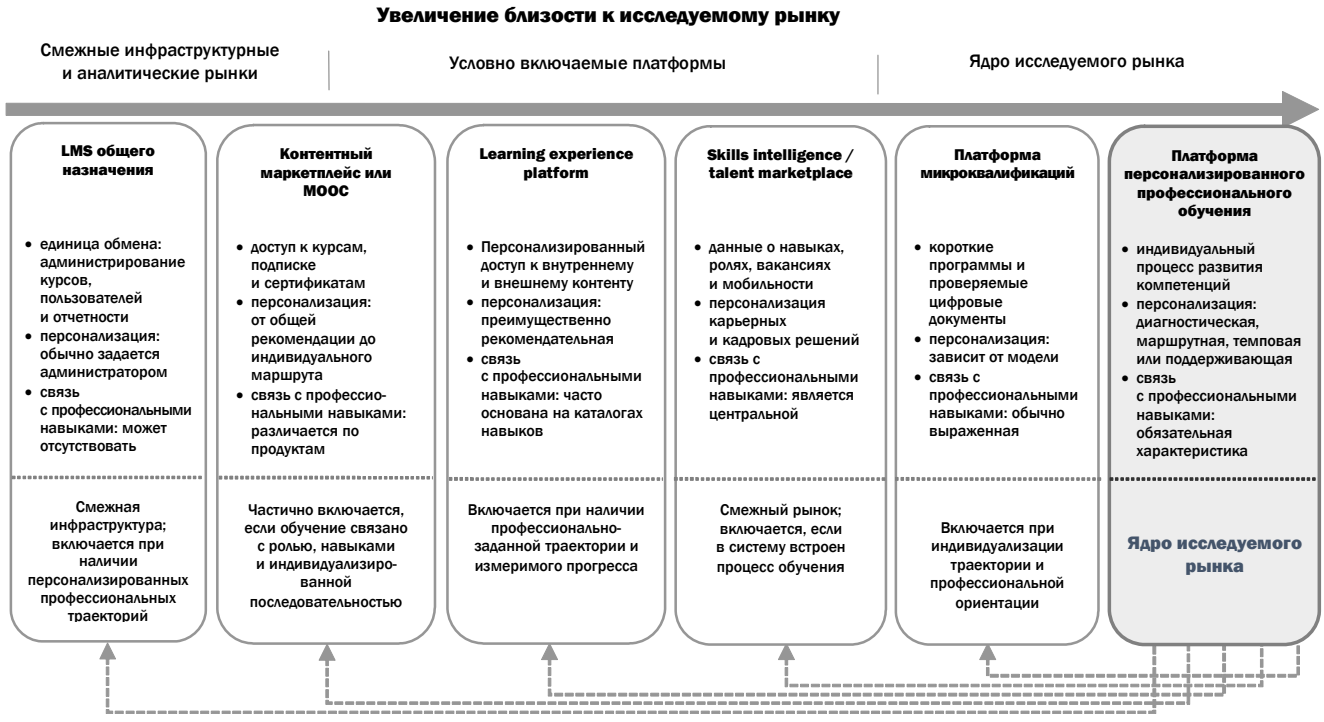


Рис. 1. Операциональные границы рынка цифровых платформ персонализированного профессионального обучения

Fig. 1. Operational Boundaries of the Market for Digital Platforms of Personalized Professional Learning

Проведенное разграничение задает методологическую основу последующего анализа. Объединение всех цифровых образовательных сервисов в один рынок стирало бы различия между инфраструктурными *LMS*, массовыми онлайн-курсами, корпоративными библиотеками контента, карьерными платформами и системами управления навыками. Их ценностные предложения не одинаковы: *LMS* поддерживают администрирование учебного процесса, платформы курсов и библиотеки предоставляют содержание, решение *skill intelligence* обеспечивают аналитику навыков и кадровых решений, а часть сервисов сопровождает профессиональное развитие. Поэтому принадлежность к исследуемому рынку устанавливается по ведущей функции продукта — персонализированному формированию профессиональной траектории, а не по его названию или наличию онлайн-доступа.

В связи с этим смежные платформы могут включаться в исследуемый рынок только условно — при наличии признаков профессионально ориентированной персонализации. Например, *LMS* общего назначения становится частью данного рынка лишь тогда, когда выходит за пределы администрирования курсов и поддерживает индивидуальные профессиональные маршруты. Контентный маркетплейс или *MOOC*-платформа относятся к исследуемому рынку только в той мере, в какой они связывают обучение с профессиональными ролями, навыками и последовательностью освоения. *Skills intelligence*-решения, напротив, изначально близки к профессиональной логике, но остаются смежным рынком, если не включают собственно образовательный процесс.

Следовательно, рисунок 1 задает не перечень конкурирующих платформ, а операциональный фильтр для отбора объектов анализа. Этот фильтр позволяет отделить платформы, обслуживающие образовательную инфраструктуру или распространение контента, от платформ, в которых персонализация выступает механизмом профессионального развития. Такое понимание границ рынка важно для последующей сегментации, поскольку позволяет анализировать не весь массив цифровых образовательных решений, а только те из них, где единицей рыночного предложения становится не курс и не сертификат сами по себе, а персонализированный процесс формирования и подтверждения профессиональных компетенций.

Эмпирические основания сегментации

Вторым результатом исследования является выделение наблюдаемых тенденций, которые формируют устойчивую неоднородность спроса на мировом рынке. Эти тенденции не сводятся к росту рынка или увеличению числа пользователей; они указывают на различия в профессиональных задачах, мотивации, институциональной поддержке и способах признания результата. Сводная логика этих тенденций представлена в *таблице 1.*

Данные таблицы 1 показывают, что неоднородность рынка возникает одновременно на нескольких уровнях. Один и тот же пользователь может относиться к разным сегментам в зависимости от того, решает ли он задачу краткого обновления навыка, профессионального перехода, обязательной сертификации или накопления признанной квалификации. Следовательно, сегментация должна учитывать не только тип покупателя, но и глубину изменения компетенций, режим участия и способ признания результата.

Многоуровневая модель сегментации

На основании выявленных тенденций предложена многоуровневая модель сегментации мирового рынка цифровых платформ персонализированного профессионального обучения. Ее исходная логика состоит в том, что традиционное деление рынка на B2C-, B2B-, B2B2C- и B2G-контуры фиксирует преимущественно транзакционную сторону обмена, то есть показывает, кто финансирует обучение, кто управляет доступом к платформе и признает результат. Однако такая классификация

Таблица 1

Тенденции 2024–2026 гг. и их сегментационные следствия
Table 1. Trends in 2024–2026 and Their Segmentation Implications

Наблюдаемая тенденция 2024-2026 гг.	*Эмпирическая опора*	*Сегментационное следствие*
Быстрое изменение профессиональных навыков	39% навыков могут измениться; 59 из 100 работников нуждаются в обучении	Необходимо разделять поддержание текущей роли, переход между ролями и комплексную трансформацию
Внутрипрофессиональная трансформация под влиянием ИИ	Около четверти рабочих мест потенциально подвержено воздействию GenAI	Сегментация должна учитывать задачи внутри профессии, а не только название профессии
Неравенство участия взрослых	Межстрановые и социально-демографические различия участия в обучении взрослых остаются высокими	Готовность и доступность обучения образуют самостоятельную ось сегментации
Преобладание краткого неформального обучения	Неформальное обучение является более распространенным, чем формальное обучение взрослых	Следует отделять точечное обновление навыка от длинного профессионального перехода
Значительный объем обязательного обучения	Регулируемые и обязательные программы формируют отдельную часть спроса	Compliance-спрос нельзя объединять с добровольным карьерным обучением
Различия мотивации и барьеров	Существенная часть взрослых не участвует в обучении или сталкивается с барьерами времени, стоимости и доступа	Требуется поведенческая сегментация вместо опоры только на демографию
Институционализация skills-first подхода	Общие языки навыков, микроквалификации, признание ранее освоенного, skills passports	Необходимо учитывать способ оценки, признания и переносимости результата
Гибридизация платформенных моделей	Сосуществование consumer, enterprise, campus, public и extended-enterprise контуров	B2C/B2B/B2G являются уровнями транзакционной архитектуры, а не конечными сегментами

недостаточна для выявления содержательно однородных сегментов, поскольку внутри одного и того же институционального контура могут существовать принципиально разные образовательные задачи, мотивы участия, ограничения пользователей и требования к подтверждению результата. Поэтому в модели транзакционная оболочка рынка отделяется от содержательных признаков спроса, связанных с тем, какое профессиональное изменение требуется, почему субъект включается в обучение, каким образом должен быть подтвержден результат и какие внешние условия влияют на реализацию спроса.

В обобщенном виде структура модели представлена на *рисунке 2.*

На первом уровне фиксируются институционально-транзакционная организация рынка: кем инициируется и оплачивается обучение, кто распоряжается доступом к платформе, и какая сторона признает итог. Сочетание этих ролей образует индивидуальный, корпоративный, образовательный, публичный и экосистемный контуры. Сами по себе они не дают сегментации в содержательном смысле, поскольку показывают распределение полномочий и ответственности, но ничего не говорят о потребности, породившей спрос.

Второй уровень описывает профессиональную задачу, ради которой требуются изменение компетенции. Платформа может поддерживать повышение квалификации без смены текущей роли, переподготовку и переход к другой роли, адаптацию к технологическим изменениям, выполнение обязательных требований, последовательное накопление квалификаций либо возвращение в занятость. Именно этот уровень задает глубину, длительность и содержательную сложность образовательного маршрута.

Третий уровень описывает профиль участия пользователя. Даже при одинаковой профессиональной задаче поведение обучающихся может существенно различаться. Один пользователь самостоятельно выбирает обучение и воспринимает платформу как инструмент карьерного развития; другой включается в обучение по инициативе работодателя и ограничен временем; третий проходит обучение как обязательное условие допуска к деятельности; четвертый испытывает неуверенность в собственных цифровых навыках или сталкивается с институциональными и инфраструктурными ограничениями. Поэтому профиль участия позволяет объяснить различия в мотивации, вовлеченности, готовности следовать рекомендациям платформы и воспринимать персонализированный маршрут как ценность.

Четвертый уровень фиксирует режим доказательности результата. На одних рынках достаточным результатом считается завершение курса или получение сертификата. В других случаях требуется оцененный навык, подтверждение способности выполнять рабочую задачу, регулируемая квалификация, цифровой профиль компетенций или переносимый *skills passport*. Этот уровень особенно важен для профессионального обучения, поскольку ценность платформы определяется не только самим фактом прохождения образовательного маршрута, но и степенью признания полученного результата работодателем, образовательной организацией, профессиональным сообществом или государственным институтом.

При этом контекстный модификатор не образует отдельный сегмент, но он влияет форму и интенсивность спроса в конкретной стране, отрасли или институциональной среде. К контекстным модификаторам относятся сложившаяся культура обучения, доступность финансирования, состояние цифровой инфраструктуры, регуляторные требования, языковая среда, стандарты описания компетенции и способы признания образовательных результатов.

Из-за этого следует ключевой тезис модели: B2C, B2B, B2B2C и B2G-контуры описывают институциональную схему обмена, но не могут считаться сегментами, объединенными общей потребностью. Содержательно определённая ситуация спроса складывается лишь тогда, когда одновременно заданы контур взаимодействия, задача изменения компетенции, характер участия пользователя и способ продвижения результата. Иначе говоря, её можно представить как комбинацию институционально-транзакционного контура, задачи преобразования компетенций, профиля участия и режима доказательности. Национально-институциональная среда при этом не входит в состав сегмента, а меняет вероятность проявления такого спроса и возможный масштаб её проявления.

Сегментные архетипы мирового рынка

Пересечение институционального контура, профессиональной задачи, профиля участия и ожидаемого результата образует множество возможных рыночных ситуаций. Для анализа мирового рынка цифровых платформ персонализированного профессионального обучения целесообразно сгруппировать их в ограниченное число сегментных архетипов. Такая группировка не сводит рынок к типам организаций или источникам оплаты, а показывает устойчивые конфигурации спроса, которые могут проявляться в разных странах и отраслях. Результаты типологизации представлены в *таблице 2.*



Рис. 2. Логика многоуровневой сегментации рынка цифровых платформ персонализированного профессионального обучения
Fig. 2. Logic of Multi-Level Market Segmentation for Digital Platforms of Personalized Professional Learning

Таблица 2

Сегментные архетипы рынка цифровых платформ персонализированного профессионального обучения
Table 2. Segment Archetypes of the Market for Digital Platforms of Personalized Professional Learning

Архетип	*Кто формирует спрос*	*Доминирующая задача и ожидаемый результат*	*Ключевые ограничения*
Автономные ускорители карьеры и технологий	Индивидуальные специалисты, самостоятельно оплачивающие обучение	Быстро освоить востребованный навык, усилить карьерную позицию, накопить микроквалификации; результат – оцененный навык или профессиональный сертификат	Дефицит времени, перегрузка выбором, неопределенность признания результата работодателем
Сопровождаемые профессиональные транзиторы	Лица, переходящие в новую профессию или роль; возможна смешанная или публичная поддержка	Определить переносимые навыки, дефициты и последовательность перехода; результат – портфолио, квалификация или подтвержденная готовность к новой роли	Информационная асимметрия, потребность в навигации, продолжительная траектория
Работники целевого повышения квалификации	Работодатель и работники, осваивающие навыки в рамках текущей роли	Закрыть конкретный дефицит компетенций в действующей должности; результат – выполнение рабочей задачи или подтвержденный навык	Конкуренция обучения с рабочей нагрузкой, ограниченная автономия выбора
Когорты организационной трансформации	Работодатель, подразделение или группа организаций	Согласованно изменить навыки команд при внедрении ИИ, цифровых или зеленых технологий; результат – ролевой профиль, командный проект или изменение выполнения задач	Неоднородность исходных навыков, зависимость от управленческой среды и рабочих процессов
Участники регулируемого и обязательного обучения	Работодатель, государство или сам специалист в регулируемой сфере	Выполнить правовое, отраслевое или лицензионное требование; результат – сертификат, лицензия, допуск	Формальное участие без глубокой вовлеченности, жесткие стандарты оценки
Слушатели накопительных институциональных траекторий	Университеты, организации профобразования, работодатели и обучающиеся	Объединять короткие модули в признанную квалификацию; результат – микроквалификация, академический кредит, признание ранее освоенного	Несовместимость стандартов, ограниченная переносимость результатов между системами
Участники программ трудовой реинтеграции и включения	Службы занятости, государственные программы, социальные партнеры	Вернуться на рынок труда или адаптироваться после структурных изменений; результат – признанная квалификация и доказательство трудовой применимости	Стоимость, время, цифровой доступ, базовые навыки, потребность в комплексной поддержке
Распределенные сети расширенного предприятия	Фокусные компании, франчайзеры, отраслевые объединения, сети партнеров	Выравнивать компетенции поставщиков, франчайзи, дилеров, подрядчиков или клиентов; результат – ролевое подтверждение, отраслевой сертификат или стандарт сети	Разные языки и юрисдикции, слабый контроль условий обучения, распределенность аудитории

Как видно из таблицы 2, различие между сегментами связано не только с источником оплаты, но и с глубиной профессиональной задачи. Автономные ускорители карьеры и технологий ориентированы на быстрый прирост отдельных навыков и относительно короткий цикл выбора. Сопровождаемые профессиональные транзиторы решают более сложную задачу: они не усиливают текущую позицию, а переходят в новую профессию или роль, поэтому им требуется не только доступ к курсам, но и навигация, диагностика, подтверждение переносимых навыков и поддержка перехода.

При целевом повышении квалификации работники обычно сохраняют текущую роль и осваивают необходимые для неё навыки, при этом главным барьером становится дефицит времени. В группах организационной трансформации индивидуальные траектории должны быть согласованы с общей траекторией команды.

В обязательном обучении высокая завершаемость не означает внутренней мотивации. Для накопительных траекторий важны переносимость результатов, микроквалификации и признание ранее полученного опыта. Спрос на программы трудовой реинтеграции сдерживают стоимость, ограниченный доступ, недостаток базовых навыков и потребность в сопровождении. Наконец, распределенные сети расширенного предприятия требуют масштабируемого обучения за пределами одной организации, что сближает их с B2B-моделью, но усложняет управление качеством и признанием результата.

Национально-институциональные модификаторы

Многоуровневая сегментация позволяет выделить универсальные сегментные архетипы мирового рынка цифровых платформ персонализированного профессионального обучения. Однако проявление этих архетипов в разных странах, отраслях и институциональных средах не является одинаковым. Один и тот же тип спроса может быть выражен явно, если существуют развитая система обучения взрослых, поддержка работодателей и признание результатов обучения, либо оставаться латентным, если отсутствуют финансирование, цифровая инфраструктура, стандарты данных или доверие к цифровым форматам подтверждения навыков. Поэтому наряду с базовыми уровнями сегментации необходимо учитывать модификаторы, которые не образуют самостоятельных сегментов, но определяют масштаб, доступность и форму их проявления. Общая логика действия таких модификаторов представлена на *рисунке 3.*

Смысл представленной схемы состоит в том, что сегментный архетип задаёт базовую конфигурацию спроса, но не определяет автоматически его рыночный объём и фактическое поведение участников. Например, наличие работников, нуждающихся в переподготовке, ещё не означает, что они станут активными пользователями цифровых платформ. Однако потребность преобразуется в реальное участие лишь при наличии поддерживающей среды, в том числе необходимы институциональные и организационные условия.

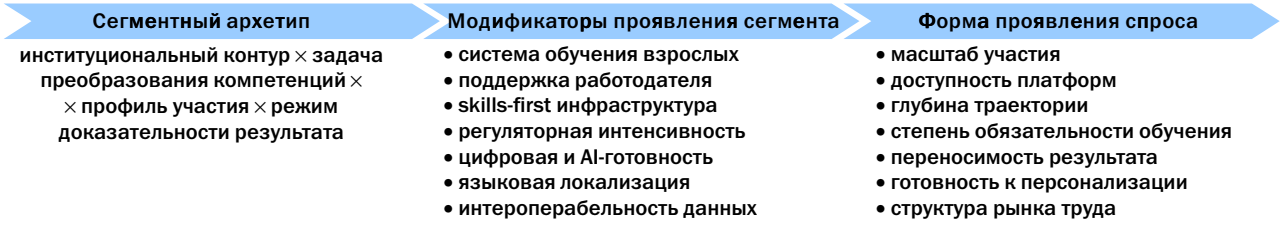


Рис. 3. Модификаторы проявления сегментов рынка цифровых платформ персонализированного профессионального обучения
Fig. 3. Modifiers of Segment Manifestation in the Market of Digital Platforms for Personalized Professional Learning

Первым модификатором является институциональная развитость системы обучения взрослых. Устойчивые механизмы *lifelong learning* способствуют переходу от потребности в новых компетенциях к обучению. Поэтому межстрановые различия определяются не только мотивацией пользователей, но и доступностью инфраструктуры, финансированием, мерами поддержки и социальными нормами участия в непрерывном профессиональном развитии [5].

Второй модификатор — это поддержка работодателя и организация труда. В сценариях B2B2C выделение учебного времени, связь обучения с рабочими задачами и признание результатов в переводе сотрудника из структурно-ограниченного профиля участия в целевой и активный. Без этих условий доступ платформе остаётся формальным [6].

Третьим модификатором выступает развитие инфраструктуры *skills-first*, обеспечивающей использование освоенных навыков при найме, продвижении и профессиональной мобильности. При отсутствии соответствующих практик персонализированная траектория сохраняет ценность для пользователя, но слабо влияет на его положение на рынке труда.

Четвёртый модификатор связан с регуляторной интенсивностью отрасли. В регулируемых сферах — например, в медицине, транспорте, энергетике, финансовом секторе, промышленной безопасности — обучение часто связано не только с развитием компетенций, но и с допуском к деятельности, соблюдением обязательных требований, лицензированием или периодическим подтверждением квалификации. В таких условиях возрастает доля обязательного обучения, а режим доказательности результата становится более жёстким. Для цифровых платформ это означает повышение требований к документированию, идентификации пользователя, контролю прохождения, достоверности оценки и признанию результата внешними институтами.

Пятым модификатором является цифровая и *AI*-готовность участников рынка. Персонализированное профессиональное обучение предполагает использование данных, рекомендательных механизмов, цифрового следа и иногда инструментов искусственного интеллекта. Однако способность пользователей и организаций работать с такими механизмами различается. Высокая цифровая и AI-готовность повышает вероятность автономного использования платформы, доверия к рекомендациям и накопления качественных данных о прогрессе. Низкая готовность, напротив, усиливает потребность в сопровождении, объяснимости рекомендаций, тьюторской поддержке и более простых пользовательских сценариях. Поэтому один и тот же платформенный продукт может восприниматься как инструмент расширения возможностей в одной среде и как источник неопределённости или сопротивления — в другой [7].

Шестым модификатором выступает языковая локализация. Для мирового рынка цифровых платформ профессионального обучения она имеет не только коммуникационное, но и содержательное значение. Перевод интерфейса или учебных материалов сам по себе не обеспечивает полноценного переноса продукта между странами. Профессиональные понятия, названия ролей, описания компетенций, требования к квалификациям и способы подтверждения результата часто имеют национальную и отраслевую специфику. Поэтому локализация влияет на доступность контента, точность интерпретации профессиональных категорий и доверие к платформе, но не устраняет институциональные различия между рынками.

Седьмой модификатор — интероперабельность данных. Совместимые форматы описания навыков, цифровых сертификатов и профилей компетенций обеспечивают перенос результатов между платформами и организациями. Их отсутствие ограничивает масштабирование платформы пределами отдельной цифровой системы.

Восьмой модификатор отражает устройство рынка труда. В странах с преобладанием формальной занятости, устойчивыми практиками корпоративного обучения и развитым государственным регулированием доступ к персонализированным платформам чаще финансируют работодатели или государство. Другая картина складывается там, где широко распространены самозанятость, временные контракты и проектная работа, а ответственность за карьеру в большей степени несет сам работник: в таких условиях возникает индивидуальный спрос. Поэтому пропорции между индивидуальным, корпоративным и публичным контурами различаются в зависимости от структуры занятости, участия работодателей в развитии навыков и объема государственной поддержки.

Перечисленные модификаторы помогают избежать упрощенной трактовки межстрановых различий. Небольшая доля взрослых, участвующих в обучении, сама по себе не указывает на отсутствие потребности в профессиональном развитии. За этим показателем могут стоять отсутствие поддержки со стороны работодателя,

слабая цифровая инфраструктура, трудности с переносимостью результатов либо разрыв между системами обучения и занятости. Поэтому при международных сопоставлениях необходимо разделять латентный спрос, выраженный спрос и состоявшееся участие в обучении.

Высокий показатель участия также требует осторожной интерпретации. Он не доказывает, что взрослые широко вовлечены именно в добровольное персонализированное профессиональное развитие. В статистике могут присутствовать обязательные программы, краткие рабочие инструктажи, *compliance*-обучение, формальные курсы для получения допуска или программы, не предполагающие индивидуализированной траектории. Поэтому сравнение стран и отраслей должно учитывать не только охват обучением, но и тип профессиональной задачи, глубину траектории, профиль участия пользователя, степень обязательности обучения и режим признания результата [8].

Таким образом, предложенная сегментация сочетает два уровня анализа. Первый — фиксирует универсальные сегментные архетипы мирового рынка цифровых платформ персонализированного профессионального обучения. Второй — показывает, как национально-институциональная, организационная и технологическая среда влияет на масштаб, доступность и форму проявления этих архетипов. Такой подход позволяет избежать двух упрощений: с одной стороны, сведения сегментации к географии или типу плательщика, с другой — игнорирования институциональных условий, без которых даже объективная потребность в профессиональном развитии не превращается в устойчивый рыночный спрос.

Обсуждение (Discussion)

Полученные результаты подтверждают исходное положение о недостаточности традиционного деления рынка на B2C-, B2B-, B2B2C- и B2G-контуры. Эти категории необходимы для описания транзакционной архитектуры, но не раскрывают содержательную неоднородность спроса. Например, корпоративный контур может включать как обязательное обучение с формальным сертификатом, так и целевой upskilling конкретных работников, командную трансформацию при внедрении ИИ или обучение распределенной сети партнеров. Во всех случаях покупателем может выступать организация, однако профессиональная задача, мотивация участника, требуемый результат и критерии оценки различаются.

Предложенная модель расширяет классическую логику сегментации. Если традиционная сегментация группирует потребителей по признакам, связанным с их характеристиками и реакцией на маркетинговое предложение, то на рынке персонализированного профессионального обучения единицей анализа становится не только субъект, но и ситуация профессионально-образовательного спроса. Это особенно важно для платформенных рынков, где один и тот же человек может быть пользователем, но не покупателем; организация может быть плательщиком, но не непосредственным обучающимся; государственный институт может финансировать обучение, но результат оценивается через занятость и социальную включенность.

С научной точки зрения существенным является различие между сегментом и модификатором. Географическая принадлежность, отрасль, масштаб организации и состояние цифровой инфраструктуры становятся признаками сегмента лишь в том случае, если меняют профессиональную задачу, поведение участника либо способ признания результата. Обычно же они воздействуют на то, как конкретный архетип проявляется на практике. Так, развитая *skills-first* инфраструктура делает более востребованными микроквалификации и цифровые паспорта навыков. При слабой системе обучения взрослых потребность в новых компетенциях реже преобразуется в самостоятельный спрос на цифровые платформы, поскольку пользователям чаще требуется финансирование, мотивация и сопровождение.

В прикладных задачах предложенная модель предназначена, прежде всего, для содержательного картирования рынка. С ее помощью можно раздельно установить инициатора спроса, профессиональную задачу обучения, профиль участия пользователя, значимый способ подтверждения результата и институциональные ограничения и стимулы. Такое различие создает основу для дальнейшего изучения цифровых образовательных платформ.

Ограничением исследования является опора на вторичные данные и концептуальный синтез. Поскольку мировые платформы используют разные единицы учета, а международные отчеты различаются по методологии, предложенная типология не должна интерпретироваться как статистическая оценка объема каждого сегмента. Следующим этапом исследования может стать эмпирическая проверка модели на массиве платформенных данных, экспертном опросе представителей корпоративного обучения, *EdTech*-компаний, организаций ДПО и институтов занятости, а также сравнительный анализ сегментных архетипов по регионам и отраслям.

Заключение (Conclusion)

В статье проведен анализ мирового рынка цифровых платформ персонализированного профессионального обучения и предложена многоуровневая модель его сегментации. Показано, что исследуемый рынок не совпадает с рынком онлайн-образования в целом: его ядро образуют платформенные решения, связывающие профессиональную задачу, диагностику или учет исходного уровня, индивидуализированную последовательность обучения, оценку прогресса и подтверждение результата.

Анализ данных 2024—2026 гг. выявил несколько устойчивых источников неоднородности спроса: быстрое изменение профессиональных навыков; внутрипрофессиональную трансформацию под влиянием ИИ; неравенство участия взрослых в обучении; преобладание краткого неформального обучения; значительный объем обязательных программ; различия мотивации и барьеров; институционализацию *skills-first* подхода; гибридизацию платформенных моделей. Ни одно из

этих оснований по отдельности не обеспечивает полноценной сегментации.

На основе анализа разработана модель, в которой сегментная ситуация определяется сочетанием четырех характеристик: институционально-транзакционного контура, задачи изменения компетенции, профиля участия пользователя и режима доказательности результата. Национально-институциональные условия вынесены за пределы этого набора и трактуются как модификатор, от которого зависит фактическая реализация спроса, но не его содержательная принадлежность к сегменту.

Применение модели позволило описать восемь транснациональных архетипов спроса. К ним отнесены автономные ускорители карьеры и технологий, сопровождаемые профессиональные транзиторы, работники целевого повышения квалификации, группы организационной трансформации, участники регулируемого и обязательного обучения, слушатели накопительных институциональных траекторий, участники программ трудовой реинтеграции и включения, а также распределенные сети расширенного предприятия.

Основной вывод заключается в том, что ни корпоративный, ни индивидуальный, ни институциональный, ни государственный контур нельзя рассматривать как однородный сегмент. Каждый из них описывает порядок финансирования и управления и одновременно объединяет несколько содержательно разных ситуаций спроса. Поэтому сегментация должна учитывать не один институциональный признак, а его сочетание с профессиональной задачей, поведением обучающегося и способом признания результата.

ИСТОЧНИКИ (References)

1. *Gmyrek P., Berg J., Kaminski K., Konopczynski F., Ladna A., Nafradi B., Roslaniec K., Troszynski M.* Generative AI and Jobs: A Refined Global Index of Occupational Exposure. ILO Working Paper 140. — Geneva: International Labour Organization, 2025. — 72 p. — DOI 10.54394/HETP0387.
2. OECD. A Skills-First Labour Market. Getting Skills Right. — Paris: OECD Publishing, 2026. — 104 p. — DOI 10.1787/2e1b85f0-en.
3. Smith W. R. Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies // Journal of Marketing. — 1956. — Vol. 21, No. 1. — P. 3—8. — DOI 10.1177/002224295602100102.
4. *Воеводина, Е. И.* Потребительская ценность персонализированных компетентностных траекторий на цифровых платформах профессионального образования / Е. И. Воеводина, Р. В. Колесов, Е. С. Яблокова // Практический маркетинг. — 2026. — № 7(349). — С. 22-29. — DOI 10.24412/2071-3762-2026-7349-22-29.
5. OECD. Trends in Adult Learning: New Data from the 2023 Survey of Adult Skills. Getting Skills Right. — Paris: OECD Publishing, 2025. — 115 p. — DOI 10.1787/ec0624a6-en.
6. *Altunay E., Ozdemir N.* Identifying Adults' Learning Strategy Profiles in the Workplace: Relations to Organisational Identity, Work Flexibility, and Personal Characteristics // Studies in Continuing Education. — 2025. — Vol. 47, No. 1. — P. 111—134. — DOI 10.1080/0158037X.2024.2312933.
7. *Van der Stap N., van den Bogaart T., van Ginkel S., Rahimi E., Versendaal J.* Towards Teaching Strategies Addressing Online Learning in Blended Learning Courses for Adult-Learners // Computers & Education. — 2024. — Vol. 219. — Article 105103. — DOI 10.1016/j.compedu.2024.105103.
8. *Yao S.-Y., Ho Y. Y.* Evaluating the Usefulness of Microlearning to Adult Students in Higher Education: An Empirical Study in Singapore // Adult Learning. — 2025. — Vol. 36, No. 3. — P. 162—175. — DOI 10.1177/10451595241280672.

Поступила в редакцию / Received 12.07.2026
После доработки / Revision 21.08.2026
Принята к публикации / Accepted 08.09.2026

УДК / UDC 339.13
DOI: 10.24412/2071-3762-2026-10352-13-19

АНАЛИЗ МЕХАНИЗМА ЗРИТЕЛЬНОГО ВОСПРИЯТИЯ МОБИЛЬНОЙ БАННЕРНОЙ РЕКЛАМЫ

Analysis of the Visual Perception Mechanism of Mobile Banner Advertising



Ахметова Анастасия Игоревна,
магистр дизайна, сотрудник отдела PR и фандрайзинга Благотворительного центра «Верю в чудо»; г. Калининград, Россия, пл. Победы, 10
Ahmetova Anastasiya Igorevna,
Master of Design, employee of the PR and fundraising department of the Charitable Center «I Believe in a Miracle»; 10, Pobedy Square, Kaliningrad, Russia
akhmetova.anastasiya.02@mail.ru
https://orcid.org/0009-0006-1776-8472



Янчус Виктор Эдмундасович,
к.т.н., доцент Инженерно-строительного института, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого; г. Санкт-Петербург, Россия, ул. Политехническая, д. 29
Yanchus Viktor Edmundasovich,
PhD in Technical Science, Associate Professor at the Civil Engineering Institute, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University; 29 Politekhnicheskaya St., St. Petersburg, Russia
vic.phd.2019@gmail.com
https://orcid.org/0000-0001-7220-0819



Божук Светлана Геннадьевна,
д.э.н., профессор, профессор Высшей школы сервиса и торговли Института промышленного менеджмента, экономики и торговли, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого; г. Санкт-Петербург, Россия, ул. Политехническая, д. 29
Bozhuk Svetlana Gennadievna,
Doctor of Economics, Professor, Professor of the Higher School of Service and Trade at the Institute of Industrial Management, Economics, and Trade, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University; 29 Politekhnicheskaya St., St. Petersburg, Russia
bozhuk_sg@spbstu.ru
https://orcid.org/0000-0002-8179-5882

В статье представлены результаты экспериментального исследования восприятия статичной мобильной баннерной рекламы, актуальность которого обусловлена ростом мобильного трафика и конкуренцией за внимание пользователя. Цель – выявить факторы, влияющие на заметность и результативность рекламных сообщений. В лабораторном эксперименте с использованием айтрекинга SMI RED 250 приняли участие 36 испытуемых. Изучалось влияние формата баннера (1/6, 2/6 и 4/6 экрана), контекста, структуры (текст, текст с фото, текст с иллюстрацией) и типа шрифта (гротескный, рукописный) на правильность ответов и время рассматривания стимула. Обработка данных проводилась методом многофакторного дисперсионного анализа ANOVA. Установлено, что статистически значимое самостоятельное влияние на правильность ответов оказывают формат и структура, тогда как шрифт и контекст проявляют эффект только в совокупности с другими факторами. На основе данных сформулирован механизм восприятия мобильной баннерной рекламы, включающий этапы обнаружения и изучения контента, и предложены практические рекомендации по оптимизации дизайна и размещения баннеров. Результаты могут быть полезны в маркетинге и области человеко-компьютерного взаимодействия.
Ключевые слова: мобильная реклама; рекламный баннер; зрительное восприятии; внимание пользователя; технология айтрекинга; факторы восприятия интерфейса; эффективность рекламы.

The article presents the results of an experimental study of the perception of static mobile banner advertising, the relevance of which is due to the growth of mobile traffic and competition for user attention. The goal is to identify the factors that influence the visibility and effectiveness of advertising messages. Sixty participants took part in the laboratory experiment using the SMI RED 250 eye?tracking system. The study examined the influence of banner format (1/6, 2/6, and 4/6 of the screen), context, structure (text, text with a photo, text with an illustration), and font type (grotesque, handwritten) on the correctness of responses and the time spent viewing the stimulus. Data were processed using a multifactorial ANOVA analysis. It was found that format and structure have a statistically significant independent effect on the correctness of responses, while font and context show an effect only in combination with other factors. Based on the data, a mechanism for the perception of mobile banner advertising is formulated, including the stages of content discovery and study, and practical recommendations for optimizing banner design and placement are proposed. The results can be useful in marketing and in the field of human-computer interaction.
Keywords: mobile advertising; advertising banner; visual perception; user attention; eyetracking technology; interface perception factors; advertising effectiveness.

Введение (Introduction)

В современной мобильной интернет-среде наблюдается рост плотности рекламного контента, что провоцирует высокую конкуренцию за внимание пользователя. Согласно данным платформы по веб-аналитике *Similarweb* доля рынка мобильного трафика была самой высокой в феврале 2026 года и составила 66,1% от всего интернет трафика*. В этих условиях особенности зрительного восприятия рекламы на мобильных устройствах вызывают интерес и определяют актуальность настоящего исследования. Заметность баннерной рекламы определяет ее результативность. Другие метрики не всегда можно в полной мере очистить от влияния посторонних факторов, действие которых часто не зависит от рекламодателя.

* Similarweb. Digital Intelligence Platform [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.similarweb.com/platforms/ (дата обращения: 20.03.2026).

Современные исследования визуального восприятия в цифровой среде основываются на теориях селективного внимания, способности нервной системы человека распределять когнитивные ресурсы концентрируясь на определенных стимулах из общего потока информации, одновременно с этим игнорируя остальные раздражители. Согласно модели ресурсов Канемана [1] внимание человека является не фильтром, а ограниченным ресурсом и в условиях высокой плотности цифрового контента пользователь направляет внимание на элементы стимулов в соответствии с их визуальной заметностью и значимостью. Заметность баннерной рекламы обеспечивает зрительный контакт с получателем, тем самым создавая необходимое условие ее восприятия.

Лучшее понимание, какие именно факторы влияют на заметность рекламных баннеров в мобильной среде, обеспечивается при анализе бессознательных реакций. Исследования бессознательных реакций потребителей находится в области нейромаркетинга. В рамках нейромаркетинга внимание рассматривается как ключевой прогностический фактор последующего поведения потребителя, в том числе и запоминания. Согласно исследованию Кальковой Н. Н., нейрофизиологические методы направлены на изучение поведенческих и физиологических индикаторов внимания, в результате которого исследователь получает информацию о визуальном внимании участников эксперимента по конкретному запросу [2]. В исследованиях *Martin Lindstrom* приводится статистика, показывающая, что с течением времени и из-за информационного перегруза способность запоминать рекламу снижается, что делает исследования по изучению визуального внимания важным этапом в оценке результативности рекламных материалов [3]. Существует достаточно много подходов к измерению внимания, но наиболее эффективным методом является фиксация зрительного внимания с помощью технологии отслеживания взгляда. *Pieters* и *Wedel* в своих исследованиях, где были выделены и исследованы с помощью айтрекинга три ключевых элемента печатных рекламных объявлений (бренд, изображение и текст), отмечают, что рекламный баннер — это не просто набор элементов, а система управления вниманием [4]. Мы расширяем и углубляем эту теоретическую модель, используя многофакторный анализ и переходя в мобильную среду.

В данной статье рассматриваются результаты эксперимента с использованием программно-аппаратного комплекса айтрекинга, позволяющего определить, какой тип рекламы наиболее заметен для пользователя, на чем пользователь фокусирует своё внимание при взаимодействии со стимульным материалом и по каким моделям рассматривания изучает предложенный ему контент. Главное преимущество айтрекинга в том, что он фиксирует бессознательные реакции испытуемого, который не всегда может осознать своё внимание, и выступает как объективная альтернатива традиционным методам маркетинга, которые могут быть субъективны.

Цель исследования: выявление механизмов восприятия зрительной информации в мобильной среде. В работе область исследования была сужена до рекламных баннеров в мобильных интернет-ресурсах.

Для достижения поставленной цели были сформулированы следующие *задачи*:

- определить факторы, которые могут оказывать влияние на восприятие зрительной информации в мобильной среде;
- определить переменную, на основе которой оценивается результативность воздействия рекламы;
- выявить причинно-следственные связи между факторами и результирующей переменной.

Для реализации эксперимента также необходимо:

- подготовить стимульный материал на основе выбранных факторов исследования;
- сформулировать легенду для участников эксперимента;
- разработать эксперимент в специализированном программном модуле;
- проанализировать полученные экспериментальные данные методами математической статистики.

Материалы и методы (Materials and methods)

Эксперимент проводился в лаборатории человеко-компьютерного взаимодействия СПБПУ Петра Великого с использованием аппаратного комплекса, фиксирующего глазодвигательную активность — программно-аппаратный комплекс айтрекинга SMI RED 250. Основной задачей комплекса является регистрация и передача в режиме реального времени данных о движении взора [5, 6]. Движение взора происходит скачками и состоит из фиксаций (коротких остановок взора на объекте) и саккад (быстрых перемещений взора). Это основные типы движения взора при наблюдении человеком за объектом [7].

Движение глаз тесно связано с визуальным вниманием, что делает его важным показателем процесса определения того, на что действительно смотрит пользователь. Это в свою очередь помогает решить ряд практических маркетинговых задач: определение зон внимания, оптимизация дизайна и размещения рекламных баннеров, анализ пользовательских паттернов поведения и прогнозирование внимания.

В данном исследовании рассмотрены особенности зрительного восприятия в цифровой мобильной среде на примере социальной рекламы. В качестве *гипотезы* исследования выдвигается предположение о том, что на степень заметности статичной мобильной рекламы влияют формат рекламных баннеров, наличие соответствующего баннеру контекста, структура рекламного сообщения и тип используемого шрифта. Для эксперимента нами были выбраны факторы, которые могут оказать влияние на процесс восприятия зрительной информации человеком при просмотре статичной мобильной рекламы: формат, контекст, структура, шрифт.

Первый фактор — это формат. Он принимает три значения — рекламный баннер занимает 1/6 часть экрана, 2/6 и 4/6. Эти форматы выбраны на основе анализа наиболее распространенных форматов рекламных баннеров мобильной рекламы. Примеры стимульных материалов отражены на рисунке 1. В первом случае это всплывающее окно в нижней части экрана, во втором случае это рекламный баннер, встроенный в среду,

в данном случае полосу статьи, и третья вариация — баннер на большую часть экрана.

Второй фактор — контекст. В данном случае в качестве контекста рассматривается текст статьи, тематически соответствующий и не соответствующий рекламному баннеру. Варианты стимульного материала представлены на *рисунке 2*.

Фактор «структура рекламного баннера» принимает 3 значения: текст, текст и фотореалистичное изображение, текст и иллюстрация. Примеры изображены на *рисунке 3.*

Четвертый фактор — шрифтовое решение. В эксперименте он принимает два значения — гротескный, то есть рубленый шрифт и рукописный, примеры представлены на *рисунке 4.* Этот фактор был включен в эксперимент на основании изучения специфики социальной рекламы, где использование рукописных шрифтов является частым приемом.

На основе выбранных факторов было разработано 36 вариантов стимулов. Все стимульные материалы были разработаны нами самостоятельно, без использования уже существующих рекламных материалов, чтобы испытуемые видели их впервые. Также в процессе подготовки стимульного материала эксперимента было уделено внимание исключению влияния дополнительных факторов на результаты испытуемых, например, узнаваемость бренда. Поэтому мы не использовали логотипы реальных компаний, роль идентификатора играл дескриптор, который присутствовал на всех стимулах и был выполнен единым кеглем. Также для исключения выработки испытуемыми шаблонного решения, исходя из контекста статьи, в случае его несоответствия были использованы смежные тематики других баннеров в случайном порядке. Структура построения рекламных блоков была усреднена и использовалась единообразно, схожесть размеров шрифтов заголовков и их контрастность относительно фона также были выдержаны.

С целью приблизить условия эксперимента к естественному пользовательскому поведению испытуемым была объяснена только практическая задача, без упоминаний о цели исследования. Испытуемые садились за экспериментальную установку, проходили калибровку и приступали к выполнению заданий. Задание предлагало просмотреть стимул и найти определенное слово в статье кликнув на него, далее происходил автоматический переход к вопросу на экране, для ответа на который надо было выбрать подходящий вариант, далее следовал автоматический переход к следующему заданию.

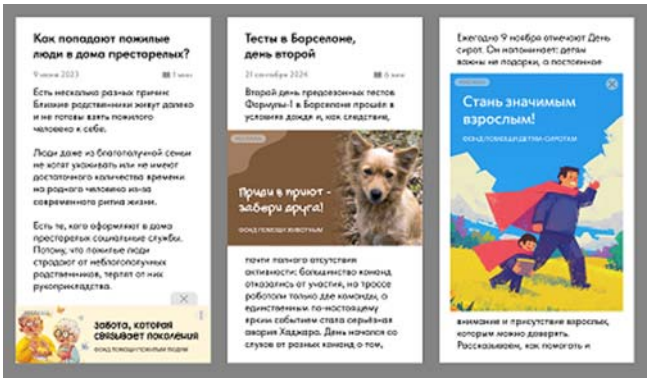


Рис. 1. Примеры стимульного материала с различным значением фактора «формат»
Fig. 1. Examples of stimulus material with different values of the "format" factor

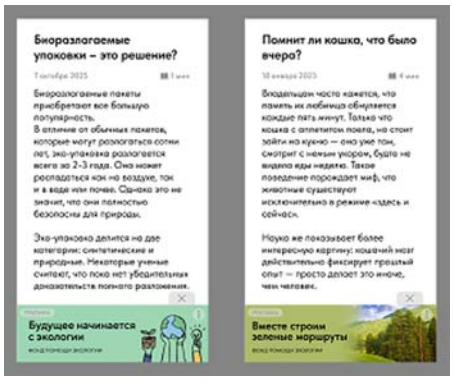


Рис. 2. Примеры стимульного материала с различным значением фактора «контекст»
Fig. 2. Examples of stimulus material with different values of the "context" factor

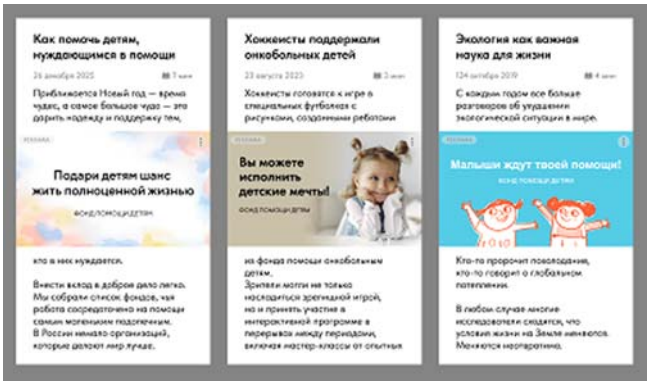


Рис. 3. Примеры стимульного материала с различным значением фактора «структура»
Fig. 3. Examples of stimulus material with different values of the "structure" factor



Рис. 4. Примеры стимульного материала с различным значением фактора «шрифт»
Fig. 4. Examples of stimulus material with different values of the "font" factor

В эксперименте приняло участие 36 испытуемых в возрасте от 18 до 27 лет. Было собрано 31 820 фиксаций и 31 654 саккад. Полученные в результате проведения эксперимента статистические данные были обработаны посредством многофакторного дисперсионного анализа ANOVA. Для анализа результатов эксперимента использовалось автоматизированный комплекс обработки экспериментальных данных STATISTICA.

Результаты и обсуждение (Results and discussion)

По результатам эксперимента статистическую значимость влияния на правильность ответа имеют факторы «формат» и «структура», а факторы «шрифт» и «контекст» стоит рассматривать только в совокупности с другими факторами, так как статистически значимого их влияния на результат не наблюдается. Уровень значимости *p-value* (*p*-значение) был определен значением 0,05. В *таблице 1* представлены вычисленные значения p-value и *F*-значение по параметру правильности ответов для всех значимых факторов.

На рисунках 5–10 показаны графики зависимостей между причинными и результирующими переменными. Обозначения причинных переменных на графиках:
Com – структура: *TexO* – текст, *TexF* – текст и фотореалистичное изображение, *TexI* – текст и иллюстрация;
Pos – формат баннера: *PosB* – внизу экрана (1/6), *PosM* – посередине экрана (2/6), *PosF* – на всю страницу (4/6);
Wr – шрифт: *WrG* – гротескный шрифт, *WrR* – рукописный шрифт;
Cont – контекст: *ConY* – контекст соответствует баннеру, *ConN* – контекст не соответствует баннеру.
Обозначения результирующих переменных:
Answer – правильность ответа на вопрос после стимула (0 – неправильный, 1 – правильный);
Time – время наблюдения стимула (*ms*).

Анализируя график зависимости правильности ответа от фактора структуры (*рис. 5*), мы видим, что наибольшее число правильных ответов приходится на вариант, сочетающий текстовое сообщение и фотореалистичное изображение, в близком диапазоне находится разброс значений правильности ответов при комбинации текстового сообщения с иллюстрацией. В то время как на стимулы только с текстовым сообщением приходится значительно меньшая доля правильных ответов. Эти результаты подтверждают теорию интеграции признаков Treisman, которую мы упоминали ранее, и согласно которой комбинация визуальных элементов способствует более эффективному привлечению внимания.

Фактор «формат» демонстрирует влияние с высокой статистической значимостью, что также согласуется с работами *Pieters* и *Wedel*, где отмечается, что размер и положение рекламы напрямую влияют на захват внимания. *Рисунок 6* показывает, что испытуемые давали больше всего правильных ответов в случае размещения рекламы внутри текста статьи посередине страницы и размера 2/6 от области экрана. На втором месте формат, занимавший 4/6 от области экрана. И значительно меньше правильных ответов наблюдается при баннере в размере 1/6 от области экрана, располагавшемся в нижней части, что позволяет сделать вывод, что встроенные в контекст элементы работают лучше, чем периферийные.

Влияние фактора формата рекламы на правильность ответов может быть усилено за счет выбора варианта шрифта (*рис. 7*). Можно отметить, что в случае

Таблица 1

P-value и F-значение по параметру правильности ответов (Answer) для факторов формат (Pos), структура (Com), шрифт (Wr), контекст (Cont)
Table 1. P-value and F-value for the parameter of answer correctness (Answer) for the factors format (Pos), structure (Com), font (Wr), context (Cont)

Фактор	*F-значение*	*P-value*
Формат	5,8	0,003
Структура	3,9	0,020
Формат & шрифт	4,9	0,006
Контекст & структура & шрифт	3,7	0,023

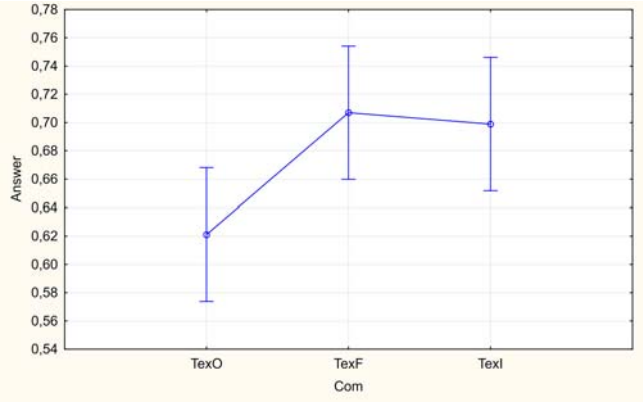


Рис. 5. График зависимости значений правильности ответов от фактора «структура»
Fig. 5. The graph showing the relationship between the values of response correctness and the factor structure

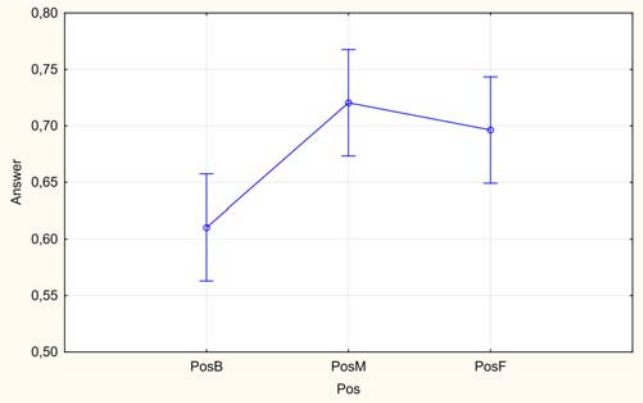


Рис. 6. График зависимости значений правильности ответов от фактора «формат»
Fig. 6. The graph showing the relationship between the values of answer correctness and the format factor

использования гротескного шрифта среднее количество правильных ответов не сильно меняется в зависимости от формата рекламы и варьируется в узком диапазоне. Но в случае использования рукописного шрифта наблюдается возрастание правильности ответа в комбинациях с форматами баннера посередине и на весь экран и уменьшается — с рекламным баннером внизу экрана. Из чего можно сделать предположение, что при маленьких форматах интернет баннеров эффективнее использовать удобочитаемые рубленые шрифты, а в средних и крупных по размеру баннерах — рукописные или акцентные начертания.

Анализируя график зависимости правильности ответа от факторов структуры, шрифта и контекста (*рис. 8*), можно заметить, что наличие контекста усиливает две комбинации. Первая — это текстовый баннер с гротескным шрифтом, вторая — текст с иллюстрацией и рукописным шрифтом. В этих случаях наличие подходящего по смыслу контекста на странице увеличивало количество правильных ответов.

Фактор шрифта самостоятельно не оказывает статистически значимого влияния, но работает в сочетании с другими факторами, что подтверждает гипотезу *Kevin Larson* о том, что типографика — это не изолированный фактор, и шрифт не является первичным захватчиком внимания, а скорее работает как модификатор восприятия и влияет на субъективную оценку читаемости и доверия [8].

В *таблице 2* представлены значения *p-value* и *F*-значение для зависимостей между временем рассматривания стимула и факторами формат, контекст и шрифт. Статистически значимое влияние на время выполнения задания (рассматривание стимула) испытуемыми оказывают формат. Факторы контекста и шрифта следует рассматривать только в совокупности с другими факторами, так как самостоятельно эти факторы не показывают статистически значимого влияния.

С целью анализа параллельных изменений переменных времени рассматривания стимула и правильности ответа нами были сопоставлены графики зависимости этих переменных от комбинации факторов (*рис. 9*). В результате были выявлены некоторые противоречия, требующие дальнейших исследований. Наиболее заметны различия при использовании контекста, который не соответствует баннеру (*ConN*). В случаях использования несоответствующего баннерам контекста в комбинации рукописного шрифта (красная линия *WrR*) с форматами посередине экрана (*PosM*) и на весь экран (*PosF*), испытуемые быстрее всего выполняли задание (в среднем 6 сек.), соответственно, меньше всего времени просматривали стимул (правый верхний график на рис. 9). Эта же комбинация давала наибольший процент правильных ответов (красная линия правый нижний график на рис. 9). Также стоит отметить, при несоответствующем контексте (*ConN*) гротескный шрифт (*WrG*) в случае формата посередине экрана (*PosM*) значительно увеличивает время выполнения задания, но практически не влияет на правильность ответа. В случае формата баннера в нижней части экрана (*PosB*) время на рассматривание стимула было больше в 1,5 раза, а результат хуже на 25% по сравнению с другими вариантами формата. При рассмотрении графиков с фактором соответствующего рекламному баннеру контекста (*ConY*) мы можем видеть, что общие зависимости по фактору шрифта сохраняются, и переменные коррелируют друг с другом.

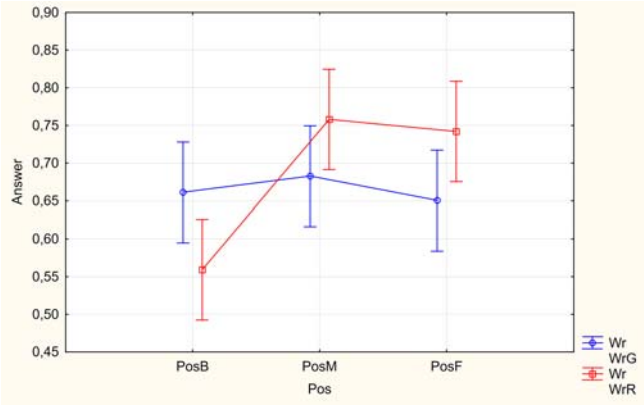


Рис. 7. График зависимости значений правильности ответов от факторов «формата» и «шрифта»
Fig. 7. A graph showing the relationship between the accuracy values of the answers and the format and font factors

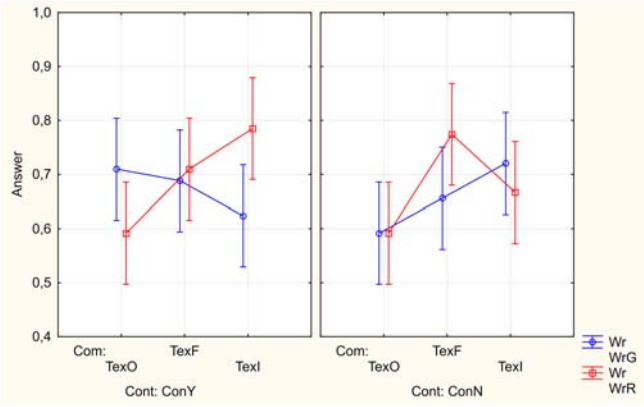


Рис. 8. График зависимости значений правильности ответов от факторов структуры, шрифта и контекста
Fig. 8. The graph showing the relationship between the correctness of answers and the factors of structure, font, and context

Таблица 2
P-value и F-значение значимости взаимосвязи между временем рассматривания стимула (Time) и факторами формат, контекст и шрифт
Table 2. The P-value and F-value indicate the significance of the relationship between the time spent viewing the stimulus (Time) and the factors of format, context, and font

Фактор	*F-значение*	*P-value*
Формат	*21,2*	*? 0,001*
Формат & контекст	*3,4*	*0,034*
Формат & контекст & шрифт	*4,1*	*0,016*

При этом анализ зависимости между временем выполнения задания и правильностью ответа установил статистически значимую связь. *P-value* и *F*-значение составляют 14,0 и ≤0,001 соответственно. Однако вывод, что чем больше времени пользователь проводит на странице сайта, тем лучше восприятие рекламы и испытуемый реже ошибается относительно ее содержания, преждевременный. Графики на рисунке 9 не подтверждают стабильность результата. Для выявления дополнительных условий необходимо продолжать исследования.

Ограничения исследования

Смещение выборки в сторону более молодого возраста вносит некоторые искажения, которые пока невозможно оценить. Ограничение связано со спецификой маркетинговой задачи таргетинга социальной рекламы на молодую аудиторию. В дальнейших исследованиях интересно сравнить реакцию разных возрастных групп, так как это повысит ценность результатов для практического применения.

Дизайн эксперимента, когда испытуемым показывается все 36 вариантов стимулов, может вызвать усталость. Молодая аудитория с нагрузкой справлялась. Это не удивительно, если учитывать экранное время, которое молодежь в среднем проводит в сутки. Однако расширение исследования на более взрослую аудиторию может столкнуться с определенными проблемами. От рандомизации респондентов между стимулами было решено отказаться, так как это потребовало бы увеличить выборку и затраты на рекрутинг. Чтобы ни один из стимулов не имел явных искажений из-за усталости, порядок демонстрации стимулов имел случайный характер.

Безусловно, само по себе участие в эксперименте повышает внимание испытуемых к стимулам, которое в реальных условиях более пассивно. Однако сами задания были игровыми и формулировались таким образом, чтобы не направлять внимание на содержание показываемых образцов рекламы. Таким образом, моделировалась ситуация, когда испытуемый концентрировался на выполнении задания, а не на просмотре рекламы, чтобы восприятие рекламы носило скорее пассивный характер.

Заключение (Conclusion)

Разработанная методика исследования особенностей восприятия зрительной информации при просмотре статичной мобильной рекламы продемонстрировала свою работоспособность. Полученные статистически значимые данные в целом согласуются с современными исследованиями визуального внимания в маркетинге и свидетельствуют о том, что выделенные нами факторы играют определенную роль: формат и структура баннеров оказывают самостоятельное влияние на правильность ответов, а контекст и шрифт проявляют эффект в совокупности с другими факторами. При этом связь между результативностью восприятия и временем наблюдения стимула носит неоднозначный характер и зависит от комбинаций факторов.

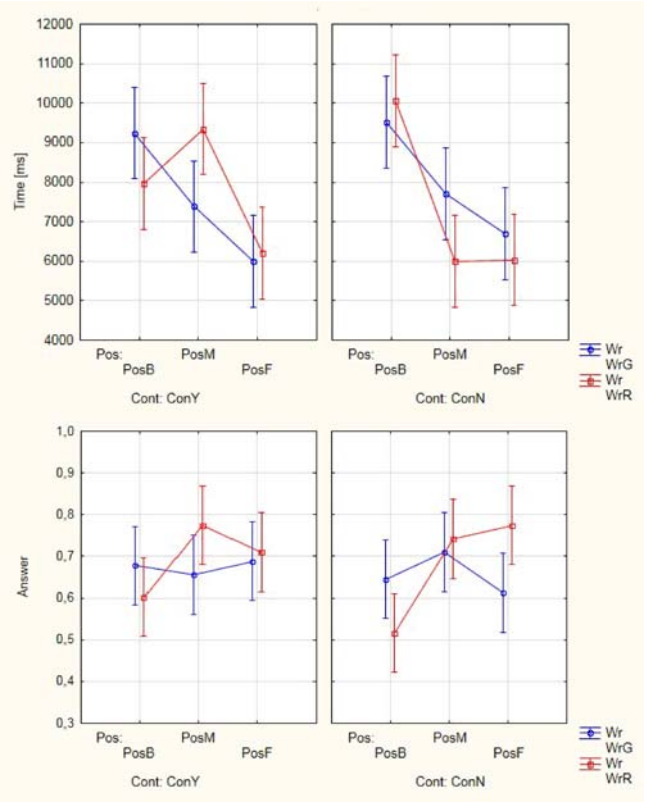


Рис. 9. Графики зависимости распределения значений времени рассматривания стимула (Time) и правильности ответов (Answer) от факторов формата, контекста и шрифта
Fig. 9. Graphs showing the relationship between the distribution of stimulus viewing time (Time) and the accuracy of responses (Answer) and the factors of format, context, and font

Полученные экспериментальные данные позволяют нам сформулировать следующий механизм восприятия мобильной баннерной рекламы:

- На этапе обнаружения ключевую роль играет формат рекламного баннера и способ его размещения на экране, так как влияние этих факторов имеет наибольшую статистическую значимость. Мы можем предположить, что формат является определяющим в том, заметит ли пользователь рекламное сообщение в цифровой мобильной среде.
- На следующем этапе происходит изучение предложенного контента, здесь играют важную роль структура и визуальные характеристики баннера, такие как типографические решения, при этом фактор шрифта не оказывает самостоятельного (статистически значимого) влияния, но может усилить либо ослабить эффект других факторов, таких как формат размещения и контекст.

Таким образом, механизм восприятия мобильной баннерной рекламы носит многофакторный характер, в котором результат определяется не отдельными визуальными элементами, а их комплексным взаимодействием. Тем не менее, можно выделить следующие практические рекомендации по размещению рекламы на мобильных устройствах:

- Использовать рекламные баннеры, занимающие 2/6 или 4/6 от общей площади экрана, так как в этом случае испытуемые давали больше всего правильных ответов.
- Дополнять текстовые сообщения подходящими по теме фотореалистичными изображениями либо иллюстрациями.
- В маленьких форматах рекламных баннеров использовать рубленые шрифты, а в средних и крупных по размеру баннерах — рукописные.

Вопросы зрительного восприятия визуальных стимулов играют большую роль не только при решении маркетинговых задач на основе пользовательских паттернов поведения и прогнозирования внимания, но и в организации человеко-компьютерного взаимодействия в целом. Поэтому результаты исследования могут быть полезны и в смежных областях.

ИСТОЧНИКИ (References)

1. *Kahneman, D.* Attention and Effort. — Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1973. — 246 p. — (Prentice-Hall series in experimental psychology). — ISBN 0-13-050518-8.
2. *Калькова, Н. Н.* Прикладной инструментарий нейромаркетинга и нейробрендинга / Н. Н. Калькова // Вестник Алтайской академии экономики и права. — 2022. — № 12-2. — С. 239-249. — DOI 10.17513/vaael.2645.
3. *Lindstrom, M.* Buyology: Truth and Lies About Why We Buy / M. Lindstrom. — 1st ed. — New York : Doubleday, 2008. — 240 p.
4. *Pieters R., Wedel M.* Attention capture and transfer in advertising: Brand, pictorial and text size effects // Journal of Marketing. — 2004. — Vol. 68, No. 2. — P. 36—50. — DOI: 10.1509/jmkg.68.2.36.27794.
5. *Боревич, Е. В.* Ай-трекинговое исследование влияния композиции на восприятие кинокадра / Е. В. Боревич // Программные системы и вычислительные методы. — 2023. — № 1. — С. 51-60. — DOI 10.7256/2454-0714.2023.1.39634.
6. *Орлов, П. А.* К вопросу о применении систем ай-трекинга / П. А. Орлов, В. В. Лаптев, В. М. Иванов // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Информатика. Телекоммуникации. Управление. — 2014. — № 5(205). — С. 82-92.
7. *Янчус, В. Э.* Применение технологии ай-трекинга в вопросах исследования восприятия графической информации / В. Э. Янчус, Е. В. Боревич, А. А. Авдеева // Программные системы и вычислительные методы. — 2021. — № 1. — С. 53-62. — DOI 10.7256/2454-0714.2021.1.33378.
8. *Hazlett R. L., Larson K., Shaikh A. D., Chaparo B. S.* Two studies on how a typeface congruent with content can enhance onscreen communication // Information Design Journal. — 2013. — Vol. 20, No. 3. — P. 207—219. — DOI 10.1075/idj.20.3.02haz.

Поступила в редакцию / Received 12.08.2026
После доработки / Revision 23.09.2026
Принята к публикации / Accepted 01.10.2026

УДК / UDC 339.138:796:378
DOI: 10.24412/2071-3762-2026-10352-20-24

МАРКЕТИНГОВАЯ МОДЕЛЬ ФОРМИРОВАНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ СТУДЕНТОВ К СПОРТИВНЫМ ОРГАНИЗАЦИЯМ НА ОСНОВЕ ЦИФРОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ И ДАННЫХ О ВОВЛЕЧЕННОСТИ

A Marketing Model for Fostering Students' Loyalty to Sports Organizations Based on Digital Communications and Engagement Data



Бондаренко Майя Павловна,
к.э.н., доцент, доцент кафедры маркетинга, Финансовый университет при Правительстве РФ; г. Москва, Россия, Ленинградский просп. 49
Bondarenko Mayya Pavlovna,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor, Marketing Department, Financial University under the Government of the Russian Federation; 49, Leningradsky Prospekt, Moscow, Russia
mpbondarenko@fa.ru
https://orcid.org/0009-0001-5501-355X



Черепанин Федор Андреевич,
студент, Финансовый университет при Правительстве РФ; г. Москва, Россия, Ленинградский просп. 49
Cherepanin Fedor Andreevich,
Student, Financial University under the Government of the Russian Federation; 49, Leningradsky Prospekt, Moscow, Russia
cherep2404@mail.ru
https://orcid.org/0009-0003-1995-9983



Бондаренко Василиса Алексеевна,
студент, Российский биотехнологический университет, г. Москва, Россия, Волоколамское шоссе, 11
Bondarenko Vasilisa Alekseevna,
Student, Russian Biotechnological University, 11 Volokolamskoye Shosse, Moscow, Russia
lisa.bond.3r@gmail.com
https://orcid.org/0009-0004-6598-8192

В статье рассматривается проблема оценки лояльности студентов к спортивным организациям в условиях цифровизации коммуникаций. Цель – разработка маркетинговой модели комплексной оценки вовлечённости и лояльности студенческой аудитории на основе цифровых и поведенческих данных. Методика представляет лояльность как последовательный процесс из этапов: цифровой контакт, вовлечённость, конверсия в участие, повторное участие, рекомендательная активность и лояльность. Для количественной оценки предложен взвешенный интегральный индекс маркетинговой лояльности студентов (IML), объединяющий соответствующие коэффициенты с весами 0,10; 0,15; 0,20; 0,30 и 0,25. Апробация проведена на модельном примере взаимодействия 5000 студентов с сетью фитнес-клубов World Class в феврале–июне 2026 года по трём каналам: «ВКонтакте», Telegram и e-mail. Наиболее высокий индекс получен для Telegram (0,487) при меньшем охвате, чем у «ВКонтакте» (0,445); e-mail-рассылка показала наименьший результат (0,366). Это свидетельствует, что размер аудитории не определяет эффективность канала: ключевую роль играет перевод контакта в реальное участие и удержание интереса студентов. Отмечены ограничения модели: прямое измерение эмоциональной составляющей лояльности не предусмотрено, мультиканальная атрибуция не учитывается. Практическая значимость заключается в возможности применения модели вузовскими спортивными клубами и студенческими лигами для сравнения каналов и оценки результативности коммуникаций.
Ключевые слова: Спортивный маркетинг; цифровые коммуникации; вовлеченность; лояльность; спортивные организации; маркетинговая модель; индекс лояльности.

The article examines the problem of assessing students' loyalty to sports organizations in the context of digitalized communications. The goal is to develop a marketing model for a comprehensive assessment of student engagement and loyalty based on digital and behavioral data. The methodology presents loyalty as a sequential process consisting of the following stages: digital contact, engagement, conversion to participation, repeated participation, referral activity, and loyalty. For quantitative assessment, a weighted integral index of students' marketing loyalty (IML) has been proposed, combining the relevant coefficients with weights of 0.10; 0.15; 0.20; 0.30; and 0.25. The methodology was tested using a model example involving the interaction of 5,000 students with the World Class fitness club network between February and June 2026 via three channels: VKontakte, Telegram, and e-mail. The highest index was obtained for Telegram (0.487) despite having a smaller reach than VKontakte (0.445); the email newsletter showed the lowest result (0.366). This indicates that the size of the audience does not determine the effectiveness of the channel: the key factor is converting contact into actual participation and maintaining students' interest. The model's limitations are noted: direct measurement of the emotional component of loyalty is not provided, and multi-channel attribution is not taken into account. The practical significance lies in the possibility of applying the model by university sports clubs and student leagues to compare channels and assess the effectiveness of communications.
Keywords: sports marketing; digital communications; engagement; loyalty; sports organizations; marketing model; loyalty index.

Введение (Introduction)

В современных условиях трансформации социальной среды и изменения поведенческих моделей молодежи спортивные организации приобретают особое значение как институты вовлечения студентов в организованные формы физической активности. Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации до 2030 года ориентировано на формирование устойчивой мотивации граждан к систематическим занятиям спортом, повышение доступности спортивной инфраструктуры и расширение участия молодежи в физкультурно-спортивной деятельности. В условиях цифровизации досуга, роста влияния социальных сетей и изменения структуры свободного времени студентов спортивная активность рассматривается не только как средство укрепления здоровья, но и как механизм социальной интеграции,

коммуникации и формирования устойчивых молодежных сообществ.

Согласно стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года, в последние годы сохраняется положительная динамика вовлеченности населения в занятия физической культурой и спортом, включая молодежные возрастные группы. Вместе с тем количественный рост числа занимающихся не всегда отражает качество взаимодействия спортивных организаций со студенческой аудиторией. Для оценки результативности спортивного маркетинга важно учитывать не только формальные показатели участия, но и характер коммуникации, уровень цифровой вовлеченности, повторное участие студентов и их готовность рекомендовать спортивную организацию другим.

Этот вопрос особенно актуален, поскольку студенты все чаще получают информацию о спортивных событиях через цифровые каналы. К ним относятся социальные сети, мессенджеры, онлайн-сообщества, мобильные приложения и электронная почта. Традиционные способы продвижения, включая плакаты и персональные рассылки, уже не всегда обеспечивают устойчивое вовлечение аудитории. Поэтому спортивным организациям важно не только сообщать о предстоящих мероприятиях, но и поддерживать постоянное цифровое взаимодействие со студентами. Такая работа помогает усиливать их интерес, формировать эмоциональную связь и стимулировать повторное участие.

При этом возникает вопрос оценки эффективности цифровых коммуникаций. На практике анализ нередко ограничивается охватом, просмотрами, откликом и размером аудитории. Эти показатели позволяют оценить начальную реакцию студентов, но не показывают, приводит ли коммуникация к фактическому участию или дальнейшему формированию лояльности.

Существующие методы оценки лояльности включают индекс потребительской лояльности, *RFM*-анализ и индекс удовлетворенности клиентов. При этом каждый из них имеет свои ограничения. Так *NPS* позволяет определить готовность студентов рекомендовать организацию другим, а *RFM*-анализ ориентирован на давность, частоту и ценность взаимодействия. Поэтому применение данного метода в студенческом спорте не всегда удобное, потому что участие в мероприятиях может не предполагать оплаты. Показатели удовлетворенности помогают оценить впечатление от взаимодействия, однако не показывают, сохранится ли интерес студента и примет ли он участие в следующих мероприятиях.

В связи с этим в работе предлагается индекс, который объединяет охват, вовлеченности, участия, повторное участие и рекомендацию. Такой подход позволяет рассматривать формирование лояльности как последовательный процесс, а не как набор отдельных показателей. Его применение дает спортивным организациям возможность оценивать цифровое поведение студентов и выстраивать более устойчивую систему взаимодействия с аудиторией.

Цель исследования – разработать маркетинговую модель для комплексной оценки вовлеченности и лояльности студентов на основе цифровых и поведенческих данных.

Для достижения цели необходимо сформулировать *задачи* исследования: определить последовательность формирования лояльности студентов к спортивной организации в цифровой среде; систематизировать показатели, характеризующие цифровой контакт, вовлеченность, конверсию в участие, повторное участие и рекомендательную активность; обосновать состав и весовые коэффициенты частных показателей интегрального индекса; разработать методику расчета взвешенного интегрального индекса маркетинговой лояльности студентов; провести апробацию предложенного подхода на данных студенческой аудитории; сопоставить результативность отдельных цифровых каналов и определить ограничения практического применения разработанной модели.

Гипотеза исследования состоит в том, что совместный учёт цифровой активности, участия, повторного участия и рекомендаций позволяет полнее охарактеризовать цифровые и поведенческие проявления лояльности студентов.

Материалы и методы (Materials and methods)

Теоретической базой исследования послужили ранее опубликованные работы авторов настоящей статьи [1, 2], а также работы ученых, чьи научные интересы лежат в смежных отраслях [3, 4, 5].

Методика исследования основана на представлении лояльности студентов как многоуровневого результата цифрового взаимодействия со спортивной организацией. При этом объектом оценки выступает лояльность к спортивной организации в целом, тогда как отдельное мероприятие рассматривается как частная точка взаимодействия студента с ней. В рамках данного подхода лояльность не сводится только к посещаемости мероприятия. Она включает несколько взаимосвязанных элементов: получение информации, активную реакцию на коммуникацию, регистрацию или участие, повторное включение в спортивную активность и готовность рекомендовать организацию другим студентам.

Формирование лояльности студентов к спортивной организации предлагается рассматривать как последовательный процесс, охватывающий один учебный семестр (*рис.*)

Важно отметить, что в процессе адаптации методики длительность этого периода может меняться, но временные рамки должны быть одинаковыми для всех показателей. Коэффициенты $K_o(T)$, $K_u(T)$, $K_p(T)$, $K_r(T)$ являются безразмерными и принимают значение от 0 до 1.

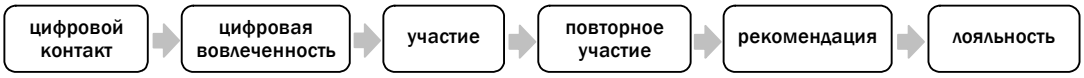


Рис. Процесс формирования лояльности студентов к спортивной организации
Fig. The process of forming students' loyalty to a sports organization

$K_v(T)$ может превышать единицу, если один студент совершает несколько цифровых действий, а результат также может быть представлен в процентах.

Первым этапом является цифровой контакт. Он возникает в момент, когда студент получает через цифровой канал информацию о спортивной организации, ее деятельности или проводимых ею мероприятиях. Однако сам факт контакта не означает сформированной вовлеченности. Поэтому для оценки начального уровня коммуникационного воздействия предлагается использовать коэффициент цифрового охвата:

$$K_o(T) = O_s / N_{st}, \quad (1)$$

где

$K_o(T)$ — коэффициент цифрового охвата студенческой аудитории, безразмерный показатель;

O_s — количество студентов, охваченных цифровыми коммуникациями спортивной организации за рассматриваемый период, чел.;

N_{st} — общая численность студентов целевой аудитории, чел.

Данный показатель позволяет определить, какая часть потенциальной студенческой аудитории фактически получила информацию о спортивной организации или мероприятии. Однако для оценки маркетингового результата одного охвата недостаточно, поскольку студент может увидеть сообщение, но не совершить никаких действий.

Вторым этапом является цифровая вовлеченность. Она отражает активную реакцию студентов на коммуникацию: реакции, комментарии, репосты, сохранения и переходы по ссылкам. Для ее оценки предлагается использовать коэффициент цифровой вовлеченности:

$$K_v(T) = (w_1 R + w_2 C + w_3 S + w_4 P) \,/\, O_S, \quad (2)$$

где

$K_v(T)$ — коэффициент цифровой вовлеченности студентов, безразмерный показатель;

R — количество реакций на публикации спортивной организации за рассматриваемый период, ед.;

C — количество комментариев за рассматриваемый период, ед.;

S — количество сохранений и репостов за рассматриваемый период, ед.;

P — количество переходов по ссылкам на регистрацию или страницу мероприятия за рассматриваемый период, ед.;

O_S — количество студентов, охваченных цифровыми коммуникациями спортивной организации за рассматриваемый период, чел.

Значимость цифровых действий учитывается с помощью весов: реакция — 0,10, комментарии — 0,20, Репосты и сохранения — 0,25, переходы по целевой ссылке — 0,45. Увеличение веса отражает приближение действия к регистрации и участию, при практическом применении значения могут уточняться по эмпирическим данным организации.

Третьим этапом является переход от цифрового интереса к реальному действию. Для его оценки используется коэффициент конверсии в участие:

$$K_u(T) = N_u / P, \quad (3)$$

где

$K_u(T)$ — коэффициент конверсии цифрового интереса в участие, безразмерный показатель;

N_u — общее количество студентов, участвовавших в мероприятиях за рассматриваемый период, чел.

P — количество переходов по ссылкам на регистрацию или страницу мероприятия за рассматриваемый период, ед.

Четвертым этапом является повторное участие:

$$K_p(T) = N_p / N_u, \quad (4)$$

где

$K_p(T)$ — коэффициент повторного участия студентов, безразмерный показатель;

N_p — количество студентов, повторно принявших участие в мероприятиях спортивной организации за рассматриваемый период, чел.;

N_u — общее количество студентов, участвовавших в мероприятиях за рассматриваемый период, чел.

Это достаточно важный коэффициент. Если студент возвращается к спортивной активности, продолжает взаимодействовать с цифровыми каналами и проявляет интерес к новым мероприятиям, можно говорить о переходе от первичной вовлеченности к устойчивой лояльности.

Пятым этапом является рекомендательная активность. Для студенческой аудитории данный показатель имеет особое значение, поскольку многие решения принимаются под влиянием группы, друзей, неформальных лидеров и студенческих сообществ. Коэффициент рекомендательной активности рассчитывается следующим образом:

$$K_r(T) = N_r / N_u, \quad (5)$$

где

$K_r(T)$ — коэффициент рекомендательной активности студентов, безразмерный показатель;

N_r — количество студентов, выразивших готовность рекомендовать спортивную организацию другим студентам по результатам опроса, проведенного в рассматриваемом периоде, чел.;

N_u — общее количество студентов, участвовавших в мероприятиях за рассматриваемый период, чел.

Стоит отметить, что опрос о готовности рекомендовать спортивную организацию проводится среди всех студентов, принявших участие в соответствующих мероприятиях. В связи с этим количество участников опроса принимается равным общему количеству участников мероприятий по каждому каналу коммуникации. Для обобщающей оценки используется взвешенный интегральный индекс, в котором повторное участие и рекомендательная активность имеют больший вес как наиболее устойчивые проявления лояльности:

$$IML = (0{,}10 K_o(T) + 0{,}15 K_v(T) + 0{,}20 K_u(T) + 0{,}30 K_p(T) + 0{,}25 K_r(T), \quad (6)$$

где

IML — взвешенный интегральный индекс маркетинговой лояльности студентов, безразмерный показатель;
$K_o(T)$ — коэффициент цифрового охвата;
$K_v(T)$ — коэффициент цифровой вовлеченности;
$K_u(T)$ — коэффициент конверсии в участие;
$K_p(T)$ — коэффициент повторного участия;
$K_r(T)$ — коэффициент рекомендательной активности;
0,10; 0,15; 0,20; 0,30 и 0,25 — весовые коэффициенты, характеризующие относительную значимость соответствующих этапов формирования маркетинговой лояльности студентов.

Весовые коэффициенты вводятся с учетом неодинаковой значимости отдельных этапов взаимодействия студента со спортивной организацией. Наименьший вес присваивается цифровому охвату, поскольку сам факт получения информации еще не свидетельствует о сформированной лояльности. Более высокие веса имеют цифровая вовлеченность и конверсия в участие. Наибольший вес присваивается повторному участию как показателю удержания студента и продолжения взаимодействия со спортивной организацией. Рекомендательная активность также получает повышенный вес, поскольку отражает более устойчивую форму положительного отношения к организации. Предложенные веса используются в рамках методической модели и могут уточняться при ее последующей эмпирической апробации.

Результаты и обсуждение (Results and discussion)

Для демонстрации расчётного алгоритма может быть использована система данных, формируемая спортивной организацией в процессе продвижения мероприятий среди студентов. Источниками данных могут выступать статистика социальных сетей, Telegram-каналов, e-mail-рассылок, онлайн-регистрации, внутренние списки участников и результаты анкетирования после мероприятий [2].

Для демонстрации расчетного алгоритма предложенной модели используется модельный пример в период с февраля по июнь 2026 года на примере взаимодействия студенческой аудитории с сетью фитнес-клубов *World Class*. Выбор данной организации обусловлен наличием специальных условий членства для студентов и активным использованием цифровых каналов коммуникации. *World Class* реализует специальные студенческие клубные карты и программы, ориентированные на обучающихся очной формы. Для обеспечения наглядности расчетов в модельном примере задается условная целевая аудитория численностью 5 000 человек (*табл. 1*).

На основе представленных данных рассчитаем показатели по каждому каналу.

Для канала «ВКонтакте»:

$K_o(T) = 2\,400 / 5\,000 = 0{,}48;$
$K_v(T) = (0{,}10 \times 310 + 0{,}20 \times 64 + 0{,}25 \times 85 + 0{,}45 \times 420) / 2\,400 = 0{,}10585;$
$K_u(T) = 190 / 420 = 0{,}452;$
$K_p(T) = 74 / 190 = 0{,}389;$
$K_r(T) = 132 / 190 = 0{,}695;$
$IML = (0{,}10 \times 0{,}48 + 0{,}15 \times 0{,}10585 + 0{,}20 \times 0{,}452 + 0{,}30 \times 0{,}389 + 0{,}25 \times 0{,}695) = 0{,}44488.$

Для Telegram-канала:

$K_o(T) = 1800/5000 = 0{,}36;$
$K_v(T) = (0{,}10 \times 220 + 0{,}20 \times 48 + 0{,}25 \times 60 + 0{,}45 \times 390) / 1800 = 0{,}12339;$
$K_u(T) = 210 / 390 = 0{,}538;$
$K_p(T) = 96 / 210 = 0{,}457;$
$K_r(T) = 158 / 210 = 0{,}752;$
$IML = (0{,}10 \times 0{,}36 + 0{,}15 \times 0{,}12339 + 0{,}20 \times 0{,}538 + 0{,}30 \times 0{,}457 + 0{,}25 \times 0{,}752) = 0{,}48744.$

Для e-mail-рассылки:

$K_o(T) = 1\,200/5\,000 = 0{,}24;$
$K_v(T) = (0{,}10 \times 65 + 0{,}20 \times 12 + 0{,}25 \times 18 + 0{,}45 \times 160) / 1\,200 = 0{,}07117;$
$K_u(T) = 70 / 160 = 0{,}438;$
$K_p(T) = 21 / 70 = 0{,}300;$
$K_r(T) = 43 / 70 = 0{,}614;$
$IML = (0{,}10 \times 0{,}24 + 0{,}15 \times 0{,}07117 + 0{,}20 \times 0{,}438 + 0{,}30 \times 0{,}300 + 0{,}25 \times 0{,}614) = 0{,}366.$

Сводные результаты представлены в *таблице 2*.

Таблица 1

Исходные показатели цифровых коммуникаций World Class
Table 1. Initial indicators of digital communications at World Class

Канал коммуникации	*Охват студентов, чел.*	*Реакции, ед.*	*Комментарии, ед.*	*Репосты /сохранения, ед.*	*Переходы, ед.*	*Участники, чел.*	*Повторные участники, чел.*	*Готовы рекомендовать, чел.*
ВКонтакте	2 400	310	64	85	420	190	74	132
Telegram	1 800	220	48	60	390	210	96	158
E-mail-рассылка	1 200	65	12	18	160	70	21	43

Таблица 2

Расчет взвешенного интегрального индекса маркетинговой лояльности студентов
Table 2. Calculation of the weighted integral index of students' marketing loyalty

Канал коммуникации	*Ko(T)*	*Kv(T)*	*Ku(T)*	*Kp(T)*	*Kr(T)*	*IML*
ВКонтакте	0,480	0,106	0,452	0,389	0,695	0,445
Telegram	0,360	0,123	0,538	0,457	0,752	0,487
E-mail-рассылка	0,240	0,071	0,438	0,300	0,614	0,366

Необходимо понимать, что модель не предусматривает мультиканальную атрибуцию, поэтому вклад отдельных каналов оценивается условно, без учёта их совокупного влияния на участие и лояльность студентов.

Результаты модельного расчета показывают, что наиболее высокое значение взвешенного интегрального индекса получено для Telegram. При этом его охват ниже, чем у сообщества во ВКонтакте. Однако Telegram показывает более высокую конверсию в участие и готовности студентов рекомендовать мероприятие другим, а также большую долю повторных посещений. Полученный результат показывает, что размер аудитории сам по себе не определяет эффективность цифрового канала. Важную роль играет то, насколько успешно первоначальный контакт со студентом приводит к реальному участию и сохраняет его интерес к последующим мероприятиям. Поэтому при оценке цифровых коммуникаций целесообразно учитывать не только охват, но и дальнейшее поведение аудитории.

Заключение (Conclusion)

Проведенное исследование показало, что для оценки лояльности студентов к спортивным организациям недостаточно учитывать только показатели цифровой активности. Охват, количество подписчиков, просмотры и реакции дают представление об интересе аудитории, но не показывают дальнейшее поведение студентов. Например, высокий охват публикации еще не означает, что студент примет участие в мероприятии или вернется на него снова.

В работе предложена маркетинговая модель, в которой формирование лояльности рассматривается поэтапно. Сначала происходит цифровой контакт со студентом, затем формируется вовлеченность, после которой возможно участие в мероприятии. Следующим этапом являются повторные участия и рекомендации спортивной организации другим студентам. За счет этого можно проследить не только реакцию аудитории на информацию, но и ее дальнейшие действия.

Для количественной оценки был разработан взвешенный интегральный индекс маркетинговой лояльности студентов. Он включает цифровой охват, вовлеченность, конверсию в участие, повторное участие и рекомендательную активность. Использование нескольких показателей позволяет более полно оценить работу цифровых каналов. Также индекс показывает, на каком этапе перестает взаимодействовать аудитория со спортивной организацией.

У предложенной модели есть ограничения. В основном она оценивает цифровые и поведенческие показатели лояльности. При этом эмоциональная составляющая напрямую не измеряется. К ней можно отнести удовлетворенность участием, эмоциональную привязанность к спортивной организации и общее отношение студентов к ней. Эти показатели также могут влиять на желание повторного участия.

Вторым ограничением является невозможность отслеживания мультиканальной атрибуции. Студент может увидеть информацию ВКонтакте, затем перейти в Telegram, а позже получить письмо по электронной почте. В действующей модели пересечение отдельно не учитывается

Практическая значимость модели заключается в возможности ее использования вузовскими спортивными клубами и студенческими лигами, которые регулярно проводят мероприятия и работают со студентами через цифровые каналы. Полученные показатели могут применяться для сравнения каналов, оценки результативности коммуникации и определения направлений дальнейшей работы с аудиторией.

Таким образом, цифровые коммуникации в спортивном маркетинге следует рассматривать не только как инструмент продвижения мероприятий, но и как механизм формирования долгосрочной лояльности студенческой аудитории. В условиях роста конкуренции за внимание молодежи именно способность спортивной организации поддерживать постоянный цифровой контакт и переводить его в повторное участие становится одним из ключевых факторов ее устойчивого развития.

ИСТОЧНИКИ (References)

1. *Бондаренко, М. П.* Оценка эффективности программ вовлечения молодежи в спорт / М. П. Бондаренко, Ф. А. Черепанин, В. А. Бондаренко // Ученые записки университета имени П.Ф. Лесгафта. — 2026. — № 4(254). — С. 12-18. — DOI 10.5930/1994-4683-2026-4-12-18.
2. *Колесникова, Д. В.* Концепции и функции маркетинговых технологий в сфере услуг физической культуры и спорта / Д. В. Колесникова, М. П. Бондаренко, Н. В. Геращенко // Актуальные социально-экономические проблемы развития общества в России и за рубежом : Материалы II Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Волгоград, 23 ноября 2020 года. — Волгоград: Волгоградский государственный медицинский университет, 2020. — С. 149-154.
3. *Гореликов, В. А.* Маркетинг студенческого спорта : Учебное пособие для студентов образовательных учреждений высшего образования / В. А. Гореликов, А. А. Садовников. — Москва : Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2023. — 112 с. — ISBN 978-5-4257-0579-2. — DOI 10.37791/978-5-4257-0579-2-2023-1-112.
4. *Федоренко, Я. М.* Оценка влияния цифрового маркетинга на эффективность продвижения и позиционирования спортивного события / Я. М. Федоренко, С. Н. Скороходов // Социально-гуманитарные знания. — 2025. — № 4. — С. 123-126.
5. *Казначеев, В. А.* Маркетинг и продвижение студенческого спорта / В. А. Казначеев // Гуманитарный научный журнал. — 2025. — № 4-1. — С. 94-97.

Поступила в редакцию / Received 22.07.2026
После доработки / Revision 23.09.2026
Принята к публикации / Accepted 02.10.2026

УДК / UDC 339.138
DOI: 10.24412/2071-3762-2026-10352-25-28

ИНСТРУМЕНТЫ ГЕЙМИФИКАЦИИ В СИСТЕМЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ БРЕНДА С ПОТРЕБИТЕЛЕМ

Gamification Tools in the Brand-consumer Interaction System



Туаева Елизавета Леонидовна,
студентка, Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова; г. Москва, Россия, Стремянный переулок, д. 36
Tuaeva Elizaveta Leonidovna,
student, Plekhanov Russian University of Economics; 36 Stremyanny Pereulok, Moscow, Russia
liza092005@yandex.ru
https://orcid.org/0009-0000-3268-7650



Кошель Владимир Андреевич,
к.филос.н, доцент, доцент кафедры рекламы, связей с общественностью и дизайна, Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова; г. Москва, Россия, Стремянный переулок, д. 36
Koshel Vladimir Andreevich,
PhD of philosophy, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Advertising, Public Relations and Design, Plekhanov Russian University of Economics; 36 Stremyanny Pereulok, Moscow, Russia
logikaistorii@yandex.ru
https://orcid.org/0000-0003-3980-6856



Салабутин Семён Вадимович,
соискатель кафедры менеджмента и маркетинга, Белгородский государственный национальный исследовательский университет»; г. Белгород, Россия, ул. Победы, 85
Salabutin Semyon Vadimovich,
Applicant of the Department of Management and Marketing, Belgorod State National Research University; 85 Pobedy St., Belgorod, Russia
s.salabutin@gmail.com

В статье рассматривается трансформация геймификации из разового промо-приёма в системный инструмент коммуникационной стратегии брендов на российском B2C-рынке. Цель исследования – выявить, какие изменения потребительского поведения и рыночной среды обусловили это закрепление. Методологическую основу составили анализ научных публикаций и сравнительный анализ трёх открытых кейсов: «Плюс Сити» («Яндекс»), «Магазин сокровищ» («Пятёрочка») и «Бьюти-тамагочи» («Золотое Яблоко»). Авторы выделяют шесть факторов системного закрепления геймификации: баннерную слепоту и борьбу за внимание; сдвиг спроса от товаров к впечатлениям; гаджетизацию населения; поколенческий сдвиг (взросление поколения Z); доказанную экономическую эффективность игровых механик; тренды 2025–2026 гг. (фиджитал-форматы и интеграция в повседневные цифровые сервисы). Сравнительный анализ кейсов показывает, что при общей логике вовлечения стратегическая роль геймификации различается в зависимости от бизнес-модели компании – от встраивания в экосистему сервисов до ядра программы лояльности. На основе результатов сформулированы практические рекомендации: определять стратегическую роль до выбора механики, связывать игровой прогресс с реальными действиями и ценностью для потребителя, строить эмоциональную привязку через персонажа и сезонность, развивать фиджитал-формат и персонализацию на основе ИИ, сохранять баланс между монетизацией и доверием, оценивать эффективность по измеримым показателям. Отмечены ограничения инструмента – риск ощущения манипуляции при чрезмерной монетизации и необходимость прозрачной политики обработки персональных данных. Сделан вывод о перспективности дальнейших исследований геймификации в контексте фиджитал-форматов, ИИ-персонализации и интеграции в мессенджеры.
Ключевые слова: геймификация; вовлечение потребителей; бренд-коммуникации; программа лояльности; ритейл; игровые механики; цифровой маркетинг.

The article examines the transformation of gamification from a one-time promotional tactic into a systemic tool of brands' communication strategy in the Russian B2C market. The aim of the study is to identify what changes in consumer behavior and the market environment have led to this consolidation. The methodological basis consists of an analysis of scientific publications and a comparative analysis of three open cases: "Plus City" (Yandex), "Treasure Shop" (Pyaterochka), and "Beauty Tamagotchi" (Golden Apple). The authors identify six factors that contribute to the systemic consolidation of gamification: banner blindness and the struggle for attention; a shift in demand from goods to experiences; the gadgetization of the population; a generational shift (the maturation of Generation-Z); the proven economic effectiveness of game mechanics; trends for 2025–2026 (phygital formats and integration into everyday digital services). A comparative analysis of cases shows that, despite the general logic of engagement, the strategic role of gamification varies depending on the company's business model – from integration into the service ecosystem to becoming the core of a loyalty program. Based on the results, practical recommendations have been formulated: to define the strategic role before choosing the mechanics, to link game progress to real actions and value for the consumer, to build an emotional connection through the character and seasonality, to develop a phygital format and AI-based personalization, to maintain a balance between monetization and trust, and to evaluate effectiveness using measurable indicators. The limitations of the tool are noted – the risk of a sense of manipulation due to excessive monetization and the need for a transparent personal data processing policy. It is concluded that further research into gamification in the context of phygital formats, AI personalization, and integration into messengers is promising.
Keywords: gamification; consumer engagement; brand communications; loyalty program; retail; game mechanics; digital marketing.

Введение (Introduction)

Актуальность исследования обусловлена кризисом традиционных форматов коммуникации: из-за «баннерной слепоты» прямая реклама теряет эффективность, тогда как интерактивные игровые механики превращают пассивный просмотр в активное вовлечение. Спрос смещается от рациональной выгоды к эмоциональному опыту, поэтому классические программы лояльности «выдыхаются», а геймификация обеспечивает положительные эмоции и удержание клиентов. Тотальная гаджетизация и взросление поколения *Z*, для которого игровые интерфейсы – это естественный язык общения,

создают идеальную среду для встраивания игровых механик в приложения брендов. Экономическая доказанность инструмента вместе с трендами 2025–2026 гг. – переходом к «фиджитал»-форматам и интеграцией в повседневные цифровые сервисы – делает тему практически значимой. При этом стратегические роли геймификации (от точечной промо-акции до ядра программы лояльности) и связанные с ними ограничения систематизированы недостаточно, что и определяет научную нишу исследования и потребность в практических рекомендациях для российского *B2C*-рынка.

Объектом исследования выступают инструменты геймификации в маркетинговых коммуникациях, а предметом – их применение в системе взаимодействия бренда с потребителем на российском *B2C*-рынке. *Цель статьи*: выяснить, какие перемены в потребительском поведении и рыночной среде превратили геймификацию из разового маркетингового приёма в системный инструмент коммуникационной стратегии крупнейших ритейлеров.

Первый фактор системного закрепления геймификации – баннерная слепота и обострившаяся борьба за внимание потребителя. К прямой рекламе у пользователей выработался устойчивый иммунитет. Интерактивные форматы этот барьер обходят: контакт перестаёт быть пассивным просмотром и превращается в активное вовлечение.

Второй фактор – сдвиг потребительского запроса от товаров к впечатлениям. Классические программы лояльности с их простым накоплением баллов и обменом на скидку постепенно «сходят на нет»: заметная часть участников со временем перестаёт быть активной. Игровые механики работают иначе. Они порождают положительные эмоции, и для потребителя эти эмоции нередко весят больше рациональной выгоды.

Третий фактор – гаджетизация населения. Мобильным интернетом в России пользуются около 86% людей старше 12 лет (105 млн человек), по данным *Mediascope*, а среднее время в сети со смартфона достигает 4 часов 19–21 минуты в сутки*. При такой интенсивности цифрового потребления игровые механики удобно встраивать прямо в мобильные приложения брендов – среда для этого почти идеальная.

Четвёртый фактор – поколенческий сдвиг. В исследовании «ЮKassa» сообщается: среди представителей поколения *Z* в видеоигры ежедневно играют 57% опрошенных, причём треть проводит за игрой больше трёх часов за сессию**. Игровые интерфейсы для этой аудитории – естественный, привычный язык общения. Поэтому геймификация оказывается органичным инструментом работы с молодой аудиторией.

Пятый фактор – доказанная эффективность геймификации в бизнес-показателях. По данным *Mordor Intelligence*, игровые элементы повышают прибыль компаний на 25–95% и увеличивают вовлечённость аудитории примерно на 30%[3]*. Хороший пример – проект «Мегабашня» маркетплейса «Мегамаркет»: он собрал более 2,7 млн участников и напрямую подстегнул покупки через игровые механики.

Шестой фактор – тренды 2025–2026 годов, задающие вектор дальнейшего развития направления. Это переход от простых квизов к «фиджитал»-форматам, которые сводят офлайн-покупки и цифровые механики лояльности на единой платформе, и одновременно всё более плотная интеграция игровых механик в повседневные цифровые сервисы – от банковских приложений до мессенджеров[4]*.

Все перечисленные факторы вместе и объясняют, почему геймификация вышла из разряда «развлекательных надстроек» и стала системным инструментом коммуникационной стратегии брендов.

Гипотеза исследования. Превращение геймификации из разового промо-приёма в системный инструмент коммуникационной стратегии брендов обусловлено совокупностью изменений потребительского поведения и рыночной среды (баннерная слепота, эмоционализация спроса, гаджетизация, взросление поколения *Z*, экономическая отдача, тренды 2025–2026 гг.), при этом её стратегическая роль определяется бизнес-моделью компании: чем шире линейка сервисов и развитее программа лояльности, тем глубже игровые механики встраиваются в бренд-коммуникации – от точечной промо-акции до ядра программы лояльности.

Материалы и методы (Materials and methods)

Методологическую основу исследования составили анализ и систематизация научных публикаций по проблематике геймификации в маркетинге и управлении брендом [1, 2, 3, 4], а также сравнительный анализ трёх открытых кейсов, в которых игровые механики внедрялись в коммуникационные стратегии компаний потребительского рынка: экосистемы «Яндекс» (проект «Плюс Сити»), торговой сети «Пятёрочка» (акция «Магазин сокровищ») и сети «Золотое Яблоко» (проект «Бьютитамагочи»). Эмпирические данные взяты из отраслевых публикаций, кейс-стади агентств геймификации и открытых данных компаний.

Результаты и обсуждение (Results and discussion)

«Яндекс» встроил геймификацию прямо в архитектуру своей экосистемы. Мобильная игра «Плюс Сити» – градостроительный симулятор: пользователь строит и развивает виртуальный город, а его прогресс (уровень города, новые здания, жители) напрямую зависит от реальных действий в сервисах компании – поездок на такси, заказов в «Еде» и других сервисах. Баллы «Плюса»,

* Аудитория интернета в России [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Аудитория_интернета_в_России (дата обращения: 17.09.2026).

** Геймеры всех возрастов: как россияне играют в видеоигры – исследование «ЮKassa» [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.cnews.ru/news/line/2026-02-02_gejmery_vseh_vozrastov_kak (дата обращения: 14.09.2026).

3* Игра на повышение: как геймификация меняет стратегии брендов [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.sostav.ru/publication/igra-na-povyshenie-kak-gejmifikatsiya-menyaet-strategii-brendov-75179.html (дата обращения: 15.09.2026).

4* Геймификация в ритейле 2026: как X5 и «Магнит» вовлекают покупателей в гейминг [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://tpmag.ru/news/marketing-loyalnost/ritejleryi-otchitalis-o-vovlechenii-pokupatelej-v-gejming/ (дата обращения: 15.09.2026).

полученные в игре, тратятся на реальные покупки и услуги. Проект привлёк более 7 млн установок, игроки проводят в игре в среднем около 30 минут за сессию, а отдельная мини-игра «Комбинатор» каждую неделю собирает до 500 тыс. участников[5]*. «Плюс Сити», таким образом, показывает стратегию встраивания игровой механики в целостную экосистему сервисов — по типологии, близкой к модели МТС.

Сеть «Пятёрочка» использовала геймификацию как инструмент краткосрочной промо-активации. Акция «Магазин сокровищ» сочетала офлайн-механику (сбор коллекционных монет за покупки от определённой суммы) с онлайн-игрой «три в ряд» в мобильном приложении и с кросс-платформенным челленджем в социальной сети *Likee*; за прохождение уровней игроки получали реальные призы от сети и партнёров[6]*. Эта модель, по аналогии с кейсом OZON, нацелена, прежде всего, на кратковременный рост вовлечённости и частоты покупок во время конкретной акции, а не на создание постоянной игровой инфраструктуры.

Сеть «Золотое Яблоко», напротив, сделала геймификацию постоянным элементом программы лояльности. В проекте «Бьюти-тамагочи» пользователь заводит виртуального персонажа — эльфа, маскота бренда: ухаживает за ним, выполняет бьюти-процедуры, меняет одежду и интерьер, проходит мини-игры и тематические сезоны (Хэллоуин, «Чёрная пятница», Новый год). Попадание в топ рейтинга приносит участникам промокоды и бонусы на карту лояльности[7]*. За два сезона суммарная аудитория проекта превысила 2,7 млн пользователей[8]*. Из трёх кейсов (*табл.*) эта модель ближе всего к стратегии Сбербанка: геймификация здесь не разовое дополнение, а ядро обновлённой программы лояльности бренда.

Рассмотренные кейсы показывают: геймификация перестала быть унифицированным инструментом и заняла разные позиции в архитектуре бренд-коммуникаций — от точечной промо-акции до ядра программы лояльности. Это прямо соответствует типологии стратегических ролей геймификации, выявленной в сравнительном исследовании практик МТС, Сбербанка и OZON [5]. И всё же в каждом из трёх случаев она решает общую задачу: удерживает внимание потребителя дольше, чем прямая реклама и переводит взаимодействие с брендом из пассивного восприятия в активное участие — а это отвечает на вопрос, поставленный в начале статьи, о причинах системного закрепления данного инструмента. Одновременно у инструмента есть ограничения, и о них нельзя забывать. Чрезмерная монетизация игровых механик способна вызвать у аудитории ощущение манипуляции и подорвать доверие к бренду, а сбор данных о поведении пользователя в ходе игры требует прозрачной политики использования персональных данных.

Результаты анализа позволяют сформулировать перспективную стратегию применения геймификации в системе взаимодействия бренда с потребителем. Рекомендации выстроены по пунктам — от выбора стратегической роли инструмента до оценки его эффективности.

1. *Определить стратегическую роль геймификации до выбора механики.* Рассмотренные кейсы показывают три модели: встраивание в экосистему сервисов («Плюс Сити»), краткосрочная промо-активация («Магазин сокровищ») и ядро программы лояльности («Бьюти-тамагочи»). Компании с широкой линейкой сервисов целесообразно опираться на экосистемную интеграцию, ритейлеру с ограниченным бюджетом и сезонными задачами — на точечные акции, а бренду с развитой программой лояльности — на постоянную игровую инфраструктуру.

2. *Связывать игровой прогресс с реальными действиями и ценностью для потребителя.* Игра не должна существовать сама по себе: успех «Плюс Сити» объясняется тем, что развитие виртуального города зависит от заказов в сервисах компании, а баллы тратятся на реальные покупки. Механика должна стимулировать целевое поведение — покупку, повторный визит, использование приложения — и давать осязаемое вознаграждение.

Таблица

Сравнение кейсов геймификации в системе взаимодействия бренда с потребителем
Table. Comparison of gamification cases in the system of brand-consumer interaction

Компания	*Игровая механика*	*Стратегическая роль*	*Результат*
«Яндекс» («Плюс Сити»)	Градостроительный симулятор, интегрированный с сервисами экосистемы	Встраивание в экосистему (модель МТС)	>7 млн установок, ~30 мин/сессия
«Пятёрочка» («Магазин сокровищ»)	«Три в ряд» + офлайн-коллекция монет + челлендж в соцсетях	Краткосрочная промо-активация (модель OZON)	Рост частоты покупок в период акции
«Золотое Яблоко» («Бьюти-тамагочи»)	Тамагочи с маскотом бренда, мини-игры, рейтинг, сезоны	Ядро программы лояльности (модель Сбербанка)	>2,7 млн пользователей за 2 сезона

[5]* Как Яндекс вовлекает миллионы пользователей в «Плюс Сити»? [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://vc.ru/marketing/1624412-kak-yandeks-vovlekaet-milliony-polzovatelei-v-plyus-siti (дата обращения: 15.09.2026).

[6]* «Пятёрочка» запустила акцию «Магазин сокровищ»: собирай монеты и получай призы [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://myslo.ru/news/company/2023-04-18-pyaterochka-zapustila-akciyu-magazin-sokrovish-sobiraj-monety-i-poluchaj-prizy (дата обращения: 15.09.2026).

[7]* Как «Золотое яблоко» собрали 2,7+ млн пользователей в «Бьюти-тамагочи» – кейс Digital Lab [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://workspace.ru/cases/igrovaya-mehanika-zolotoe-yabloko-byuti-tamagochi/ (дата обращения: 15.09.2026).

[8]* Магазин игрушек - геймификация в ритейле: Золотое Яблоко, Лэтуаль, Спортмастер, М.Видео и другие [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://workspace.ru/blog/magazin-igrushek-geymifikaciya-v-riteyle-zolotoe-yabloko-letual-sportmaster-m-video-i-drugie/ (дата обращения: 16.09.2026).

3. *Строить эмоциональную привязку через персонажа, сюжет и сезонность.* Маскот бренда, уход за виртуальным питомцем и тематические сезоны в проекте «Золотого Яблока» превращают разовый контакт в регулярное возвращение. Бренду стоит развивать собственную игровую вселенную и обновлять её содержание, чтобы интерес аудитории — прежде всего поколения *Z* — не угасал.

4. *Развивать фиджитал-формат и присутствие в повседневных цифровых сервисах.* Перспективным направлением остаётся объединение офлайн-покупок и цифровых механик на единой платформе, как это частично реализовано в акции «Пятёрочки», а также интеграция игровых сценариев в мессенджеры и мобильные приложения. Внедрение персонализации игровых сценариев на основе искусственного интеллекта позволит подстраивать задания и награды под поведение конкретного пользователя.

5. *Сохранять баланс между монетизацией и доверием.* Чрезмерная коммерциализация игровых механик вызывает у аудитории ощущение манипуляции, поэтому правила игры и условия получения наград должны быть прозрачными и достижимыми. Сбор и использование данных о поведении пользователей требуют открытой политики обработки персональных данных.

6. *Оценивать эффективность и корректировать стратегию.* Для каждой игровой механики необходимо заранее определять измеримые показатели — число установок и активных участников, длительность сессии, частоту покупок, вовлечённость в программу лояльности — и регулярно сопоставлять их с бизнес-целями. Это позволит вовремя масштабировать удачные механики и отказываться от неэффективных.

Заключение (Conclusion)

Исследование приводит к выводу: превращение геймификации из разового маркетингового приёма в системный инструмент коммуникационной стратегии крупнейших ритейлеров обусловлено совокупностью взаимосвязанных изменений. Это рост баннерной слепоты и снижение эффективности прямой рекламы; смещение потребительского запроса от рациональной выгоды к эмоциональному опыту; тотальная гаджетизация населения; взросление поколения *Z* — платёжеспособной, «игровой» по своей природе аудитории; доказанная экономическая эффективность игровых механик для бизнес-показателей. Анализ кейсов «Яндекс.Плюс Сити», «Пятёрочка. Магазин сокровищ» и «Золотое Яблоко. Бьюти-тамагочи» показывает, что логика вовлечения у них общая, а стратегическая роль геймификации различается в зависимости от бизнес-модели компании — от экосистемной интеграции до ядра программы лояльности. Судя по трендам 2025—2026 годов, дальнейшее развитие направления связано с фиджитал-форматами, персонализацией игровых сценариев через искусственный интеллект и интеграцией геймификации в мессенджеры; всё это делает тему перспективной для дальнейших исследований.

Доказанность гипотезы. Первая часть гипотезы подтверждается раскрытием шести взаимосвязанных факторов с эмпирическими данными: баннерная слепота; сдвиг спроса к впечатлениям; гаджетизация (около 86% пользователей мобильного интернета по *Mediascope*); поколенческий сдвиг (57% поколения *Z* играют ежедневно по «ЮKassa»); экономическая эффективность (рост прибыли на 25—95% по *Mordor Intelligence*); тренды 2025—2026 гг. Именно совокупность причин объясняет переход инструмента в разряд системных. Вторая часть доказана сравнительным анализом трёх кейсов: «Плюс Сити» — встраивание в экосистему, «Магазин сокровищ» — краткосрочная промо-активация, «Бьюти-тамагочи» — ядро программы лояльности. Ограничение: гипотеза верифицирована на трёх кейсах и носит качественный характер — она объясняет механизм явления, но не претендует на статистическую репрезентативность; для количественного подтверждения нужны исследования на расширенной выборке.

ИСТОЧНИКИ (References)

1. Геймификация в управлении брендом на основе engagement-маркетинга / Д. В. Бакламенко, В. Сологубов, Д. В. Соловьева, А. А. Воробьева // Практический маркетинг. — 2022. — № 5(302). — С. 44-54. — DOI 10.24412/2071-3762-2022-5302-44-54.
2. *Худотеплова, К. И.* Геймификация как современный маркетинговый инструмент / К. И. Худотеплова, Т. С. Попова // Исследование инновационного потенциала общества и формирование направлений его стратегического развития : Сборник научных статей 11-й Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Курск, 30 декабря 2021 года / Редколлегия: М.Г. Клевцова (отв. ред.). — Курск: Юго-Западный государственный университет, 2021. — С. 410-413.
3. *Мастюгин, А. Ю.* Привлечение, удержание и возвращение потребителя посредством геймификации / А. Ю. Мастюгин, А. Ю. Суранов // Практический маркетинг. — 2020. — № 8(282). — С. 19-24. — DOI 10.24411/2071-3762-2020-10038.
4. *Изюмова, Н. Ю.* Геймификация как подход к увеличению продаж в современной компании / Н. Ю. Изюмова, Д. Р. Шишкина // Экономика и предпринимательство. — 2023. — № 5(154). — С. 713-716. — DOI 10.34925/EIP.2023.154.5.138.
5. *Тюрин, Д. В.* Геймификация в маркетинге как инструмент повышения вовлеченности потребителей / Д. В. Тюрин // Экономические системы. — 2025. — Т. 18, № 4. — С. 107-120. — DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-4-107-120.

Поступила в редакцию / Received 11.08.2026
После доработки / Revision 26.09.2026
Принята к публикации / Accepted 08.10.2026

УДК / UDC 339.138
DOI: 10.24412/2071-3762-2026-10352-29-35

ОПТОВЫЕ И РОЗНИЧНЫЕ РЫНКИ И ИХ РОЛЬ В ОБЕСПЕЧЕНИИ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ И СТАБИЛИЗАЦИИ ЦЕН НА ПРОДУКТЫ ПИТАНИЯ: ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

Wholesale and Retail Markets and Their Role in Ensuring Food Security and Stabilizing Food Prices: Domestic and Foreign Experience



Сурай Наталья Михайловна,
к.т. н., доцент кафедры рекламы, связей с общественностью и дизайна, Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова; г. Москва, Россия, Стремянный переулок, д. 36
Suray Natalya Mikhaelovna,
PhD in Technical Sciences, Associate Professor of the Department of Advertising, Public Relations and Design, Plekhanov Russian University of Economics; 36 Stremyanny Lane, Moscow, Russia
natalya.mixajlovna.1979@mail.ru
https://orcid.org/0000-0001-6219-4363



Пархоменко Никита Сергеевич,
магистрант, Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова; г. Москва, Россия, Стремянный переулок, д. 36
Parkhomenko Nikita Sergeevich,
master's student, Public Relations and Design, Plekhanov Russian University of Economics; 36 Stremyanny Lane, Moscow, Russia
poroh700@yandex.ru

В статье рассматривается роль оптовых и розничных рынков в обеспечении продовольственной безопасности и стабилизации цен на продукты питания. Авторы обосновывают, что продовольственная безопасность не исчерпывается объёмом национального производства и требует устойчивой физической и экономической доступности безопасных продуктов для населения всех регионов. Раскрыты механизмы влияния рыночных звеньев: концентрация партий, хранение, сортировка, межрегиональное перераспределение, сокращение трансакционных издержек, формирование ценовой информации и снижение информационной асимметрии. На основе данных Росстата, ФАС, ФАО, Евростата, USDA, Национального бюро статистики Китая и отчётности Mercasa/Mercamadrid проведён сравнительный институциональный анализ российской практики 2023–2026 гг. и моделей Испании, США, Китая и ЕС/ОЭСР. Показано расхождение между высоким уровнем самообеспечения основными продуктами и заметной инфляцией и сезонной волатильностью потребительских цен. Выделены зарубежные решения: публичная оптовая инфраструктура при частной конкуренции (Испания), стандартизированная рыночная отчётность (США), высокочастотный мониторинг оптовых цен (Китай) и контроль рыночной власти (ЕС, ОЭСР). Обоснованы направления развития российской товаропроводящей системы: сеть опорных оптово-распределительных центров, единый контур ценовой информации, расширение доступа фермеров и кооперативов к организованным каналам сбыта, цифровая прослеживаемость товарных партий. Сделан вывод, что сочетание организованной оптовой инфраструктуры, конкурентного доступа, мониторинга цен и контроля конкуренции снижает риски локального дефицита и избыточной ценовой волатильности без административного назначения цен.
Ключевые слова: продовольственная безопасность; оптовый рынок; розничный рынок; цены на продовольствие; товаропроводящая инфраструктура; конкуренция; логистика; ценовой мониторинг; зарубежный опыт.

The article examines the role of wholesale and retail markets in ensuring food security and stabilizing food prices. The authors argue that food security is not limited to the volume of national production and requires stable physical and economic access to safe food products for the population in all regions. The mechanisms of influence of market intermediaries are revealed: concentration of batches, storage, sorting, interregional redistribution, reduction of transaction costs, formation of price information, and reduction of information asymmetry. Based on data from Rosstat, FAS, FAO, Eurostat, USDA, the National Bureau of Statistics of China, and Mercasa/Mercamadrid reporting, a comparative institutional analysis of Russian practices for 2023–2026 and the models of Spain, the USA, China, and the EU/OECD was carried out. The discrepancy between the high level of self-sufficiency in basic products and the noticeable inflation and seasonal volatility of consumer prices is demonstrated. Foreign solutions have been identified: public wholesale infrastructure with private competition (Spain), standardized market reporting (USA), high-frequency monitoring of wholesale prices (China), and control of market power (EU, OECD). The directions for the development of the Russian distribution system have been substantiated: a network of key wholesale and distribution centres, a unified price information framework, expanding farmers' and cooperatives' access to organised distribution channels, and digital traceability of product batches. It has been concluded that the combination of an organized wholesale infrastructure, competitive access, price monitoring, and competition control reduces the risks of local shortages and excessive price volatility without the need for administrative price setting.
Keywords: food security; wholesale market; retail market; food prices; distribution infrastructure; competition; logistics; price monitoring; foreign experience.

Введение (Introduction)

Оптовые и розничные рынки играют ключевую роль в обеспечении продовольственной безопасности России и стабилизации цен на продукты питания. Их взаимодействие создаёт устойчивую товаропроводящую инфраструктуру, которая связывает производителей с конечными потребителями. Современная продовольственная безопасность не исчерпывается объёмом национального производства и требует устойчивой доступности безопасных продуктов для населения во всех регионах. Российская Доктрина продовольственной безопасности пережила ряд редакций и соединяет продовольственную независимость с физической и экономической доступностью пищевой продукции для каждого гражданина независимо от территории проживания и краткосрочных рыночных колебаний, тем самым непосредственно связывает аграрно-производственный результат с устойчивым регулярным товарным предложением. Такое преобразование обеспечивают оптовые рынки и распределительные центры, розничные сети и стационарные рынки, ярмарки и электронные каналы сбыта.

Обеспечение продовольственной безопасности в последние годы стало острой проблемой, особенно для развивающихся стран в связи с распространением глобализации в мире [1]. Продовольственная безопасность страны определяется агропродовольственной политикой и общим макроэкономическим развитием страны [2]. Профессор Нуралиев С.У. отмечает в своих научных трудах: «В условиях глобализации и экономической нестабильности на внешнем рынке продовольственная безопасность страны во многом зависит от эффективности государственной поддержки развития собственной товаропроводящей инфраструктуры и создания условий для обеспечения гарантированного сбыта продукции отечественных товаропроизводителей на внутреннем рынке» [3, 4].

Российские ученые Рыжкова С.М., Кручинина В.М. отмечают, что «для обеспечения эффективного сбыта сельскохозяйственной продукции, повышения ее товарности за счет создания условий для ее сезонного хранения и подработки необходимо формировать в России сеть оптово-распределительных и производственно-логистических центров» [5].

Зарубежные ученые Сгрои Филиппо, Федерико Модика и др. отмечают, что продовольственные хабы способствуют формированию «стратегической сети», которая включает всех участников цепочки поставок, от производственных компаний до потребительского стола, и являются источником совместного производства «общей ценности». Результаты показывают, что хабы оказывают положительное экономическое, социальное и экологическое воздействие и могут представлять собой важную возможность для семейных фермерских хозяйств и территорий, пострадавших от оттока населения из сельской местности [6].

Сивакумар В.Дж. и Исмаил Н.М. в своем исследовании изучают намерения фермеров использовать и рекомендовать сельскохозяйственные электронные торговые платформы путем интеграции мотивированной потребительской инновационности и технологической самоэффективности. Результаты показывают, что функциональная, когнитивная и социальная инновационность значительно повышают намерение использовать платформы, в то время как гедонистическая инновационность не оказывает существенного влияния на намерение использовать платформы, что указывает на преимущественно утилитарное восприятие электронных рынков [7].

Так, российские ученые проводят всесторонний анализ текущего состояния отечественного рынка сельскохозяйственной техники и выявление острых вызовов современности, а также обоснование стратегических направлений развития рынка сельскохозяйственного машиностроения в России, способствующих проведению политики импортозамещения, обеспечению технологического суверенитета и продовольственной безопасности России [8]. Развитие глобальных рынков рассматривается через призму проблем крупных территориальных образований [9].

Проведённый обзор научной литературы позволяет выделить четыре взаимосвязанных направления исследования. Первое связано с обеспечением продовольственной безопасности и зависимостью её состояния от агропродовольственной политики, макроэкономических условий и развития внутреннего рынка. Второе направление охватывает формирование товаропроводящей инфраструктуры, развитие оптовых и розничных рынков, логистических и распределительных центров как элементов устойчивого снабжения и стабилизации продовольственных цен. Третье направление связано с организацией цепочек поставок, развитием продовольственных хабов и вовлечением малых производителей в организованные каналы реализации. Четвёртое направление отражает цифровизацию аграрных рынков и использование электронных торговых платформ для взаимодействия производителей и покупателей. При этом вопросы формирования и передачи цен между производственной, оптовой и розничной стадиями продовольственной цепи рассматриваются преимущественно в связи с организацией рыночной инфраструктуры и эффективностью каналов сбыта, что определяет необходимость сопоставления отечественных и зарубежных механизмов ценового мониторинга, конкуренции и организации оптово-розничного звена.

Заметная неодинаковая ценовая динамика в 2023–2026 гг. усиливает актуальность исследования продовольственных рынков. После снижения международных котировок в 2023–2024 гг. их рост возобновился в 2025 году при различной реакции внутренних рынков отдельных стран на внешнее изменение. Российский среднегодовой индекс продовольственных товаров, включая алкогольные напитки, составил 104,35% в 2023 году, 109,18% в 2024 году и 110,31% в 2025 году. Поэтому стабилизация требует воздействия на запасы, скорость оборота, потери, конкурентную структуру и информационную прозрачность всей цепи вместо разового ограничения наценки.

Цель исследования состоит в обосновании роли оптовых и розничных рынков для обеспечения продовольственной безопасности России и ценовой устойчивости. Её достижение предполагает раскрытие функций рыночных звеньев, оценку российской практики за 2023–2026 гг. и сопоставление с моделями Испании, США, Китая и Европейского союза, аналитическое определение институциональных ограничений, подготовку научно и практически обоснованных предложений по развитию отечественной инфраструктуры.

Исследовательский вопрос состоит в том, какие институциональные характеристики оптово-розничной инфраструктуры позволяют одновременно поддерживать доступность продовольствия и ценовую устойчивость, и какие элементы зарубежных моделей применимы в России. *Гипотеза исследования* заключается в том, что сочетание организованной оптовой инфраструктуры, конкурентного доступа, регулярного мониторинга цен и государственного контроля конкуренции снижает риски локального дефицита и избыточной ценовой волатильности без административного назначения цен. *Научная новизна* состоит в сопоставлении российского и зарубежного опыта по единым институциональным критериям, а не по несопоставимым ценовым индексам.

Материалы и методы (Materials and methods)

Информационная основа объединяет нормативные правовые акты и официальные данные Росстата о потребительских ценах. В неё включены материалы Правительства РФ и Федеральной антимонопольной службы. При анализе зарубежной ситуации использована статистика ФАО и Евростата, Министерства сельского хозяйства США и Национального бюро статистики Китая, отчётные сведения *Mercasa* и *Mercamadrid* (статистический массив за 2023–2025 гг.). Для временного сопоставления 2023–2025 гг. рассматриваются как завершённые годы, а данные 2026 года – как неполный текущий срез по состоянию на 27.07.2026; значения 2026 года не используются для полного годового ранжирования.

Исследование использует сравнительный институциональный анализ и динамическое сопоставление, структурно-функциональный подход и анализ цепочки стоимости. Международное сравнение учитывает несопоставимость индикаторов, поскольку российские и американские данные отражают внутреннюю потребительскую инфляцию, а индекс ФАО характеризует мировые цены на торгуемые сырьевые товары, показатели *Mercasa* показывают масштаб оптовой инфраструктуры и поэтому исключают механическое ранжирование стран. Выводы основаны на связи организации рынка с прозрачностью информации и конкурентной средой, способностью сглаживать локальные дисбалансы. Объекты зарубежного сравнения отобраны целенаправленно как контрастные институциональные модели: Испания представляет публичную сеть оптовых рынков, США – децентрализованные терминальные рынки и стандартизированную рыночную отчётность, Китай – высокочастотный мониторинг оптовых цен, ЕС и ОЭСР – регулирование конкуренции и покупательской власти; Россия выступает базовой моделью для сопоставления.

Результаты и обсуждение (Results and discussion)

Оптовое звено согласует спрос с предложением во времени и между территориями посредством организованного движения товарных партий. Продукцию направляют из районов сезонного либо устойчивого избытка в зоны дефицита, а скоропортящиеся товары охлаждают, хранят и своевременно перераспределяют по всему маршруту вплоть до самого конечного российского потребителя. Утрата либо запоздалая доставка уменьшают фактический объём предложения и не позволяют сдерживать рост розничной цены.

Еще один механизм (*рис. 1*) непосредственно связан с использованием эффекта масштаба и уменьшением трансакционных издержек участников, субъектов продовольственного рынка. На одной оптовой площадке взаимодействуют поставщики, перевозчики, лаборатории, складские организации и покупатели, поэтому производителю не приходится самостоятельно искать множество розничных контрагентов, а торговля формирует ассортимент посредством согласованных закупок и общей инфраструктуры. Укрупнение партий сокращает расходы на перевозку, проверку качества и документооборот при условии открытого доступа и отсутствия дискриминационных тарифов.

Третий механизм формирует цену на оптовой стадии и снижает информационную асимметрию между участниками товарной цепи. Сопоставимые данные о стоимости, происхождении, сорте, качестве, объёме партии и сроках поставки дают надёжный ориентир для деловых переговоров, позволяют органам власти своевременно распознавать дефицит, а производителям планировать выпуск. Оптовые данные раньше розничной статистики показывают сбой и помогают отличать сезонную динамику от нарушений логистики либо конкуренции на рынке.

Розничный рынок завершает движение товара и обеспечивает фактическую доступность продукции конечному потребителю во всех регионах страны. Через крупные сети, магазины у дома, рынки, ярмарки и дистанционную торговлю он размещает торговые объекты, поддерживает ассортимент запасов, информирует покупателей, контролирует условия реализации, тем самым снижая зависимость территории от единственного канала снабжения в пределах всей обслуживаемой местности. Избыточная концентрация укрепляет власть крупных покупателей, тогда как раздробленная торговля без общей логистики увеличивает совокупные издержки и товарные потери.

Российская продовольственная система опирается на производственную базу и по ряду позиций заметно превосходит пороговые ориентиры Доктрины. Согласно официальным данным за 2024 год, самообеспечение достигло 152,4% по зерну 107,1% по сахару 260,2% по растительному маслу 125,4% по рыбе и рыбопродуктам 101,9% по мясу и мясопродуктам. Эти показатели характеризуют национальный баланс, но не раскрывают региональные различия. За пределами такой оценки остаются потери при хранении, протяжённость маршрута до

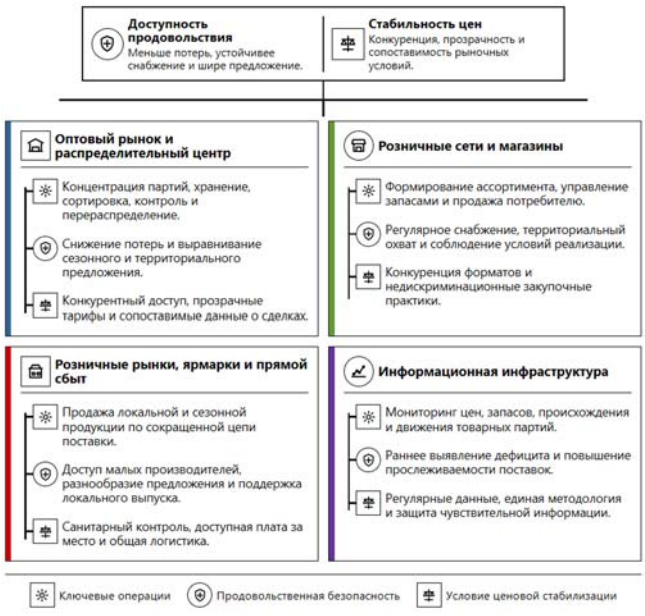


Рис. 1. Механизмы влияния рыночных звеньев на продовольственную безопасность и цены
Fig. 1. Mechanisms through which market segments affect food security and prices

потребителя и доступность продовольствия для домохозяйств с неодинаковым доходом*.

Динамика потребительских цен подтверждает расхождение между производственной независимостью и ценовой устойчивостью российского продовольственного рынка в рассматриваемом периоде. В 2023 году продукты питания безалкогольных напитков за год подорожали в среднем на 4,56% при росте к декабрю 2022 года на 8,86%, плодоовощная продукция в декабре 2023 года превысила уровень декабря 2022 года на 24,19%, тогда как в 2024 году средний темп по продуктам достиг 9,66%, а по плодоовощным товарам 16,37% при декабрьском росте на 11,40%, что подтверждает неодинаковую динамику отдельных товарных групп на внутреннем рынке страны. В 2025 году среднегодовой индекс продовольственных товаров составил 110,31% при снижении декабрьского темпа до 105,24% и уровне плодоовощной продукции 91,20%, что показывает быстрый сезонный отклик предложения при более продолжительном давлении накопленных затрат прежних месяцев на конечных потребителей**.

В 2025 году российская ценовая политика использовала добровольные соглашения региональных властей с производителями, оптовыми организациями и торговлей. К апрелю механизм действовал в 51 регионе и объединял 142 производителя, 30 оптовых организаций, около 13 тыс. торговых организаций. Масштабирование подтверждает высокую востребованность инструмента, но конечный результат зависит от состава товарной корзины, длительности обязательств и достаточности предложения.

Ещё одним направлением стало уменьшение затрат поставщиков при непосредственной работе с крупными розничными сетями на рынках социально значимых и востребованных товаров. С февраля 2025 года яйца и сливочное масло включены в перечень продукции, по которой поставщики не выплачивают ритейлерам вознаграждение за объём закупки, поскольку такой платёж не связан с физической логистикой, повышением качества и созданием потребительской ценности, а высвобождённые средства поддерживают производство. Конечный результат требует проверки передачи сокращённых затрат в розничную цену без усиления оптово-отпускного давления.

На рыбном рынке особую остроту приобрела чрезмерная длина цепи между добывающим предприятием и конечным магазином. Проведённый в 2025 году государственный анализ выявил до шести посредников и возможный рост цены до 3,5 раз при частичном объяснении разницы обработкой, хранением, перевозкой, поэтому объективные расходы необходимо отделять от рентного компонента с учётом стоимости обязательных логистических операций на каждой стадии товарного пути. Биржевой мониторинг рыбной продукции позволяет увидеть стадии ценового роста сопоставимыми и превращает фактор прозрачности рынка в диагностический инструмент без административной подмены конкуренции[3]*.

В *таблице 1* приводится динамика отдельных индикаторов продовольственных цен в 2023–2026 гг.

Ниже представлен зарубежный опыт организации оптовых и розничных рынков (модели Испании, США, Китая и ЕС/ОЭСР).

Испания

1. Публичная инфраструктура: Ключевой элемент – сеть государственных оптовых рынков (Mercasa), объединяющая 24 комплекса по всей стране. Она обеспечивает

Таблица 1

Динамика отдельных индикаторов продовольственных цен в 2023–2026 гг.
Table 1. Dynamics of selected food price indicators in 2023–2026

Территория / показатель	*2023 г.*	*2024 г.*	*2025 г.*	*2026 г. (доступные данные)*	*Методологическое примечание*
Россия: продовольственные товары, включая алкоголь, среднегодовой индекс, %	104,35	109,18	110,31	–	К предыдущему году
Россия: продовольственные товары, включая алкоголь, декабрь к декабрю, %	108,16	111,05	105,24	–	К декабрю предыдущего года
США: продукты питания для домашнего потребления, рост цен, %	5,0	1,2	2,3	–	Среднегодовое изменение CPI food-at-home
ФАО: индекс мировых цен на продовольствие, пункты	124,0	122,0	127,2	130,3 в июне	Индекс международных цен на торгуемые товары
Еврозона: продовольствие, алкоголь и табак, декабрь к декабрю, %	6,1	2,6	2,5	2,5 в феврале	Гармонизированный индекс потребительских цен
Китай: продукты питания, среднегодовое изменение, %	–	?0,6	–	–	Национальный CPI; сильная разнонаправленность товарных групп

Примечание. Показатели имеют различную методологию и не предназначены для прямого ранжирования стран. Составлено автором по официальным данным Росстата, USDA ERS, ФАО, Евростата и Национального бюро статистики Китая.

* Распоряжение Правительства Российской Федерации от 6 марта 2026 г. № 436-р «О внесении изменений в стратегическое направление в области цифровой трансформации отраслей агропромышленного и рыбохозяйственного комплексов Российской Федерации на период до 2030 года».

** Росстат. Об индексе потребительских цен в декабре 2025 года; Росстат. Об индексе потребительских цен в декабре 2024 года; Росстат. Об индексе потребительских цен в декабре 2023 года.

3* Постановление Правительства Российской Федерации от 17 октября 2025 г. № 1617 «О внесении изменений в перечень товаров, в отношении которых биржи обязаны предоставлять информацию».

независимым частным операторам общую логистическую базу для конкуренции без административного назначения цен.
2. Масштаб и доступность: Сеть играет стратегическую роль, снабжая более 70% потребления фруктов и овощей и около 50% мяса и рыбы в стране. Это гарантирует физическую доступность свежих продуктов для населения и малого розничного бизнеса.
3. Стабильность цен: Модель способствует «сбалансированному формированию цен» за счёт концентрации предложения и конкуренции множества оптовиков в одном месте, а также служит инструментом предотвращения дефицита в кризисных ситуациях.

США

1. Стандартизированная отчётность: Хотя единой государственной сети нет, ключевую роль играет Служба сельскохозяйственного маркетинга (*AMS*) при *USDA*. Она публикует детализированные данные о фактических оптовых ценах, характеристиках партий (сорт, упаковка, качество), что снижает информационную асимметрию.
2. Децентрализация: Рынки (терминальные и оптовые) функционируют самостоятельно, но опираются на единую систему рыночной информации. Это позволяет производителям и покупателям лучше ориентироваться в ценообразовании и логистических издержках.
3. Мониторинг инфляции: Данные отчётности помогают быстро выявлять стадии роста цен (урожайность, энергия, логистика).

Китай

1. Высокочастотный мониторинг: Отличительная черта — ежедневный расчёт индекса оптовых цен примерно по 200 рынкам. Это позволяет выявлять сезонные развороты и изменения трендов на ранних стадиях, до того как они отразятся на потребительских ценах.
2. Оперативность: Постоянное наблюдение за ценами на скоропортящиеся товары (овощи, фрукты, мясо) даёт государству инструмент для быстрой диагностики локальных дисбалансов спроса и предложения.

ЕС / ОЭСР

1. Контроль рыночной власти: В отличие от инфраструктурного подхода, акцент делается на регулировании конкуренции и предотвращении злоупотреблений покупательной способностью (например, крупными сетями) на каждой стадии цепи поставок.
2. Анализ добавленной стоимости: ОЭСР и Евростат публикуют гармонизированные индексы и аналитические обзоры (*EU Agri-Food Chain Observatory*), которые отслеживают распределение затрат, маржи и добавленной стоимости между производителями, переработчиками и ритейлерами.
3. Прозрачность: Регуляторный фокус направлен на обеспечение справедливых договорных практик и открытого доступа к рыночным данным для всех участников цепи.

Сопоставление рассмотренных моделей по типу инфраструктуры, роли государства и механизмам мониторинга цен (*рис. 2*) позволяет выделить практические результаты, которые могут быть использованы при формировании отечественной оптово-розничной инфраструктуры.

Детализация сравнения институциональных моделей и их применимости для России приведена в *таблице 2.*

Оптовая и розничная инфраструктура сама по себе не гарантирует уменьшения потребительских цен на продовольствие. Последовательные перепродажи увеличивают

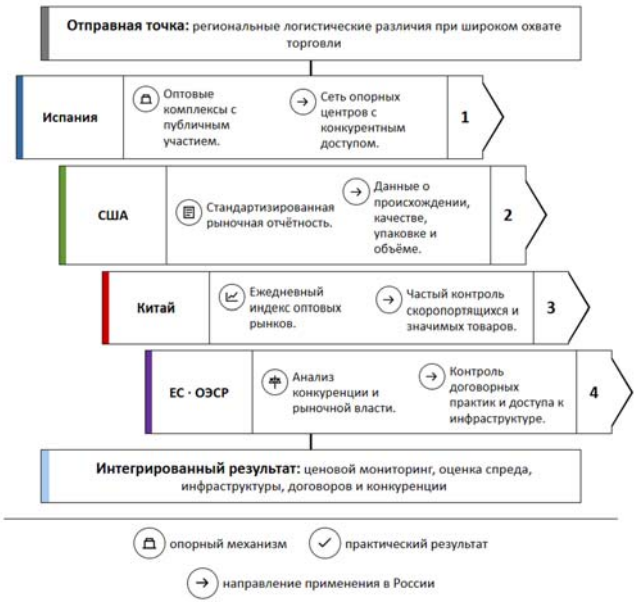


Рис. 2. Сопоставление институциональных моделей и применимость зарубежного опыта
Fig. 2. Comparison of institutional models and applicability of international experience

Таблица 2

Сопоставление институциональных моделей оптово-розничной инфраструктуры и их применимость для России
Table 2. Comparison of institutional models of wholesale and retail infrastructure and their applicability to Russia

Модель / применимость для России	*Тип инфраструктуры*	*Роль государства*	*Регулирование конкуренции*	*Мониторинг цен*
1	*2*	*3*	*4*	*5*
Россия - базовая модель	Смешанная система, включающая оптово-распределительные центры, торговые сети, рынки, ярмарки и электронные каналы реализации	Государство устанавливает требования продовольственной безопасности, применяет антимонопольный контроль и допускает добровольные соглашения о стабилизации цен	Контроль ФАС, добровольные ценовые соглашения, ограничения отдельных выплат поставщиков торговым сетям, развитие биржевой прозрачности	Росстат, ФАС и биржевые данные; одновременно используются потребительские и отраслевые показатели

Таблица 2 (Окончание)

Table 2 (End)

1	2	3	4	5
Испания - применима модель публичной оптовой инфраструктуры при частной торговле	Национальная публичная сеть из 24 Mercas, в которой работают частные оптовые и сервисные компании	Mercasa является государственной компанией и совместно с муниципалитетами участвует в организации и развитии сети оптовых рынков	Институциональная модель ориентирована на открытый доступ участников и предотвращение ограничительных практик; государственная инфраструктура не предполагает административного назначения товарных цен	Mercasa систематически публикует статистику деятельности сети, включая оборот, объёмы реализации и структуру товарных потоков
США - применима стандартизация и высокая детализация рыночной информации	Децентрализованная система терминальных и иных оптовых рынков без единой национальной государственной сети	USDA AMS формирует общедоступную систему сбора, проверки и распространения рыночной информации, не управляя самими рынками как единой сетью	В рассматриваемой модели специальный механизм конкурентного регулирования терминальных рынков не выделяется; значение имеет снижение информационной асимметрии за счёт открытых сопоставимых данных	USDA Market News публикует регулярные данные о ценах, объёмах, качестве, состоянии и движении продукции; по основным терминальным рынкам отчётность формируется ежедневно
Китай - применим высокочастотный мониторинг оптового рынка	Разветвлённая сеть оптовых сельскохозяйственных рынков; используемый в статье индекс формируется примерно по 200 площадкам	Государственные органы организуют оперативный сбор и публикацию данных об оптовых ценах сельскохозяйственной продукции	Использованные в статье источники не дают достаточных оснований для характеристики специального режима регулирования конкуренции на оптовых рынках; данный критерий не используется для прямого сопоставления	Высокочастотное, в том числе ежедневное, наблюдение за оптовыми ценами по широкому набору сельскохозяйственной продукции
ЕС / ОЭСР - применима регуляторная рамка контроля рыночной и покупательской власти	Единой модели физической оптовой инфраструктуры нет; сравнение относится прежде всего к институтам и договорным отношениям в продовольственной цепи	ЕС устанавливает обязательные правила защиты поставщиков и повышает прозрачность продовольственной цепи; ОЭСР формирует аналитические рекомендации по конкурентной политике	В ЕС запрещены отдельные недобросовестные торговые практики в отношениях покупателей и поставщиков; ОЭСР отдельно рассматривает рыночную и покупательскую власть на различных стадиях цепи	Евростат публикует гармонизированные индексы цен; EU Agri-food Chain Observatory анализирует цены, издержки, маржу и распределение добавленной стоимости

торговый спред, когда посредники не хранят, не сортируют, не перерабатывают товар, не финансируют запасы либо не принимают риск и тем самым не расширяют доступность продукции для населения. Оценивать следует не формальное число звеньев, а созданную каждым из них полезность и долю добавленных расходов в конечной стоимости товара.

Крупный распределительный центр способен стать узким местом товарной цепи и источником рыночной власти. Такой риск возникает при ограниченном доступе, непрозрачных тарифах либо контроле значительной части оборота одним покупателем. В этих условиях преимущество масштаба перестаёт поддерживать конкуренцию, поэтому необходимы публичные гарантии недискриминационного режима. Испанский опыт связывает государственное участие с инвестициями и контролем качества, не допуская вытеснения частных операторов или административного распределения потоков.

Ценовая стабильность допускает экономически закономерные сезонные колебания продовольственных товаров и не предполагает неизменной стоимости. Политика должна ограничивать необоснованную волатильность, предупреждать локальный дефицит и сохранять доступность базовой корзины с учётом сезонного удешевления овощей после урожая, а также роста затрат, когда товар приходится дольше хранить на последующих стадиях цепи во всех регионах с неустойчивым снабжением, учитывая потери на складах, время доставки и ценовой спред. Дополнительными показателями служат число независимых поставщиков, доля прямого кооперативного сбыта, территориальная обеспеченность объектами и нагрузка расходов на питание.

Обоснуем направления развития российской товаропроводящей системы в сфере продовольствия для цели обеспечения продовольственной безопасности.

Первое направление предполагает формирование сети опорных оптово-распределительных центров с учётом территориального баланса производства и потребления. При выборе площадок необходимо учитывать специализацию регионов, ёмкость агломераций, транспортную доступность, действующие хранилища и возможность обратной загрузки, чтобы не создавать изолированные объекты вне сложившихся товарных потоков. Приоритетным является комплекс, который обеспечивает приёмку, сортировку, охлаждение, финансирование запасов, лабораторный контроль, электронную торговлю и кооперативную доставку.

Второе направление формирует единый контур оптовой и розничной ценовой информации по продовольственным товарам. Для социально значимых скоропортящихся товаров целесообразно публиковать региональные индексы по происхождению, качеству, упаковке, размеру партии, одновременно показывая отпускную оптовую цен, логистический компонент и запасы без сведения разных характеристик к одному усреднённому значению. Опыт США подтверждает пользу стандартных параметров партии, тогда как китайская практика показывает значение ежедневного наблюдения в периоды высокой сезонной волатильности.

Третье направление расширяет доступ фермерских хозяйств и сельскохозяйственных кооперативов к организованным каналам реализации. Малый производитель часто не соответствует требованиям сети по регулярности, размеру партии и упаковке, однако объединение

хозяйств позволяет обеспечить стабильные поставки через распределительный центр, используя договоры, общую тару, охлаждение и совместную перевозку. Условия доступа должны быть опубликованы, а размер платы следует связывать с фактически оказанной услугой, исключая дискриминацию поставщиков.

Четвёртое направление связано с цифровой прослеживаемостью товарных партий и контролем срока годности продовольственной продукции. Электронный профиль должен фиксировать происхождение, ветеринарные либо фитосанитарные документы, температурный режим и переходы между владельцами, что ускоряет проверку, облегчает отзыв небезопасной продукции и поддерживает оперативное управление запасами. Меньшие списания укрепляют ценовую устойчивость, поскольку сохранённый товар расширяет предложение без дополнительной посевной площади либо роста поголовья.

Заключение (Conclusion)

Исследование подтверждает самостоятельное значение оптовых и розничных рынков для обеспечения продовольственной безопасности. Производство формирует товарный ресурс, однако, доступный населению ассортимент создаётся в товаропроводящей инфраструктуре, где оптовое звено концентрирует партии, обеспечивает хранение, сортировку, контроль качества и межрегиональное перераспределение. Розничная торговля завершает этот процесс, обеспечивая территориальный охват, потребительский выбор и необходимые условия приобретения продовольствия.

Российские показатели за 2023–2025 гг. сочетают высокий уровень самообеспечения основными продуктами с заметной инфляцией и сезонной волатильностью. Оценка продовольственной безопасности должна учитывать национальный баланс, состояние хранилищ, протяжённость товарной цепи, конкуренцию закупочных каналов и межрегиональную логистику, от которых зависят доступность предложения и эффективность добровольных соглашений о стабилизации цен. Адресными инструментами служат отказ от необоснованных выплат и более широкий биржевой мониторинг при сохранённых инвестициях и проверке результата.

Зарубежный опыт выявляет три взаимодополняющих решения для развития оптово-розничной инфраструктуры и системы ценового наблюдения. Испанская сеть *Mercasa* показывает пользу публичной инфраструктуры при частной конкуренции, США подтверждают роль подробной рыночной отчётности, а Китай раскрывает преимущества частого наблюдения за скоропортящимися товарами. Практика европейских стран и ОЭСР дополняет эти решения контролем рыночной и покупательской власти на каждой стадии продовольственной цепи.

Для России приоритетны опорные распределительные центры, непрерывная холодильная логистика и цифровая прослеживаемость товарных партий. Дополнительные условия включают сопоставимые оптово-розничные индикаторы, широкий доступ фермеров с кооперативами к организованным каналам сбыта, сохранение разнообразных розничных форматов при оценке потерь торгового спреда, времени доставки, устойчивости ассортимента и доступности продовольственной корзины для населения разных регионов. Такой подход превращает рыночную инфраструктуру из пассивного посредника в механизм, преобразующий производственный потенциал в безопасное и экономически доступное предложение.

ИСТОЧНИКИ (References)

1. Б*алашова, М. А.* О сочетании понятий продовольственной безопасности страны и критериев развития отрасли национального сельского хозяйства позиции России / М. А. Балашова, М. И. Трошкин // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 9(158). – С. 922-930. – DOI 10.34925/EIP.2023.158.09.177.
2. *Совкова, А. В.* Проблемы обеспечения продовольственной безопасности страны / А. В. Совкова // Интеграция наук. – 2026. – № 1(1). – С. 55-57.
3. *Нуралиев, С. У.* Торгово-сбытовая политика и ее роль в обеспечении продовольственной безопасности в условиях глобализации / С. У. Нуралиев // Пищевая промышленность. – 2020. – № 6. – С. 28-32. – DOI 10.24411/0235-2486-2020-10061.
4. *Нуралиев, С. У.* Оптовые и розничные рынки и их роль в обеспечении продовольственной безопасности и стабилизации цен / С. У. Нуралиев // Пищевая промышленность. – 2021. – № 3. – С. 28-30. – DOI 10.24412/0235-2486-2021-3-0024.
5. *Рыжкова, С. М.* Развитие сети логистических центров в России на современном этапе с учетом зарубежного опыта / С. М. Рыжкова, В. М. Кручинина // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. – 2025. – № 8(126). – С. 137-149. – DOI 10.33938/258-137.
6. *Sgroi, Filippo, Federico Modica, Giaime Berti, and Francesc Fuste-Forne*. 2025. “Food Hubs and the Role of Small Farmers in Sustainable Agriculture.” Journal of International Food & Agribusiness Marketing 37 (3): 452–66. doi:10.1080/08974438.2024.2356599.
7. *Sivakumar, V. J. and Ismail, N. M.* (2026) ‘The role of innovativeness and self-efficacy in shaping farmers’ adoption of e-agricultural markets’, Journal of International Food & Agribusiness Marketing, pp. 1–26. doi: 10.1080/08974438.2026.2623620.
8. Рынок отечественной сельхозтехники: современные маркетинговые вызовы и точки роста / О. В. Прущак, И. М. Кублин, А. А. Воронов, В. А. Беспалько // Практический маркетинг. – 2026. – № 4(346). – С. 77-83. – DOI 10.24412/2071-3762-2026-4346-77-83.
9. Локальные рынки в глобальной экономике: диалектика глобального и локального в региональном воспроизводстве / В. И. Беляев, В. В. Беляев, Д. В. Игнатьева [и др.] // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. – 2013. – № 7(105). – С. 128-133.

Поступила в редакцию / Received 10.08.2026
После доработки / Revision 24.09.2026
Принята к публикации / Accepted 11.10.2026

УДК / UDC 339.5
DOI: 10.24412/2071-3762-2026-10352-36-43

ПЛАТФОРМЕННАЯ АДАПТАЦИЯ ПРОИЗВОДНЫХ МАРКЕТИНГОВЫХ МАТЕРИАЛОВ ДЛЯ МЕЖДУНАРОДНОГО ПРОДВИЖЕНИЯ АНИМАЦИОННОЙ ПРОДУКЦИИ

Platform Adaptation of Derivative Marketing Materials for the International Promotion of Animated Products



Рубайлов Никита Николаевич,
аспирант, Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова; г. Москва, Россия, Стремянный переулок, д. 36
Rubailov Nikita Nikolaevich,
Postgraduate student, Plekhanov Russian University of Economics; 36 Stremyanny Pereulok, Moscow, Russia
nikrub21@gmail.com
https://orcid.org/0009-0007-5487-6701



Никишкин Валерий Викторович,
д.э.н., профессор кафедры маркетинга, Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова; г. Москва, Россия, Стремянный переулок, д. 36
Nikishkin Valery Viktorovich,
Doctor of Economics, Professor of the Marketing Department, Plekhanov Russian University of Economics; 36 Stremyanny Pereulok, Moscow, Russia
Nikishkin.VV@rea.ru



Санамьян Елена Игоревна,
к.э.н., доцент кафедры маркетинга, Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова; г. Москва, Россия, Стремянный переулок, д. 36
Sanamyan Elena Igorevna,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Marketing, Plekhanov Russian University of Economics; 36 Stremyanny Pereulok, Moscow, Russia
Sanamyan.EI@rea.ru
https://orcid.org/0009-0003-2525-2554

В статье исследуется международное продвижение анимационной продукции в цифровой платформенной среде. Актуальность обусловлена тем, что платформы задают правила представления и алгоритмического распределения контента, что создает противоречие между зависимостью маркетинга от их требований и недостаточной разработанностью теоретических положений об адаптации материалов. Цель – уточнить содержание платформенной адаптации производных маркетинговых материалов и разработать модель управления этим процессом. Методологическая основа – анализ и синтез, сравнительный и структурно-функциональный анализ, классификация и теоретическое моделирование. Научная новизна состоит в обосновании платформенной адаптации как самостоятельного направления управленческих решений, ее разграничении с территориальной, культурно-языковой адаптацией и техническим форматированием, а также в разработке двухконтурной модели, объединяющей диагностику платформенно-территориальных условий и управленческие решения о составе и объеме изменений. Сделан вывод, что платформенная адаптация является циклическим процессом управления маркетинговыми материалами, а не набором технических операций. Модель носит концептуальный характер и может служить методической основой для международного продвижения анимационных проектов.
Ключевые слова: анимационная продукция; международный маркетинг; цифровые платформы; маркетинговые материалы; платформенная адаптация; локализация; маркетинговое управление.

The article examines the international promotion of animated products in a digital platform environment. The relevance is due to the fact that platforms set the rules for presenting and algorithmically distributing content, which creates a contradiction between the dependence of marketing on their requirements and the insufficient development of theoretical provisions regarding the adaptation of materials. The aim is to clarify the content of platform-based adaptation of derivative marketing materials and to develop a model for managing this process. The methodological basis is analysis and synthesis, comparative and structural-functional analysis, classification, and theoretical modeling. The scientific novelty lies in the substantiation of platform adaptation as an independent area of management decisions, its differentiation from territorial, cultural and linguistic adaptation, and technical formatting, as well as in the development of a two-circuit model that combines the diagnosis of platform-territorial conditions and management decisions regarding the composition and scope of changes. It is concluded that platform adaptation is a cyclical process of managing marketing materials, rather than a set of technical operations. The model is conceptual in nature and can serve as a methodological basis for the international promotion of animation projects.
Keywords: animation products; international marketing; digital platforms; marketing materials; platform adaptation; localization; marketing management.

Введение (Introduction)

Развитие цифровых платформ меняет условия маркетинговой деятельности в культурных и креативных индустриях. Современные платформы выступают не только как техническая инфраструктура и канал распространения контента. Они также определяют условия доступа к аудитории, способы представления информации и характер взаимодействия пользователей [1].

Маркетинг анимационной продукции рассматривается в исследовании как специализированная предметно-отраслевая область международного маркетинга. Основанием для ее выделения выступает сочетание особенностей объекта продвижения, цифровой среды и принимаемых маркетинговых решений. Анимационная продукция является одновременно культурным продуктом, объектом интеллектуальной собственности и основой для формирования взаимосвязанных маркетинговых материалов.

При выходе на зарубежные рынки необходимо учитывать территориальные и культурно-языковые различия,

требования цифровых платформ и необходимость сохранения целостности анимационного бренда. Поэтому предметом международного маркетинга становится не только выбор рынка и канала продвижения, но и определение допустимых границ изменения маркетингового представления анимационного проекта. Таким образом, при подготовке маркетинговых материалов следует заранее учитывать технологические, информационные, интерфейсные и организационные требования платформ.

Под производными маркетинговыми материалами в статье понимаются созданные на основе исходного анимационного произведения материалы, используемые для его представления и продвижения. К ним относятся трейлеры, тизеры, постеры, обложки, статичные материалы и короткие видео для социальных сетей, текстовые описания, карточки произведения, рекламные сообщения и метаданные. Наиболее заметно эти изменения проявляются в производстве и продвижении культурной продукции. В научной литературе платформизация культурного производства рассматривается как проникновение экономических и инфраструктурных механизмов цифровых платформ в процессы создания, распространения и обращения контента [2]. Под их влиянием культурная продукция и связанные с ней маркетинговые материалы становятся более вариативными. Их содержание, формат и способ представления изменяются с учетом требований платформы и данных о поведении пользователей. Таким образом, цифровая платформа влияет не только на выбор канала продвижения, но и на характеристики создаваемых для него материалов.

Данное положение особенно важно для международного продвижения анимационной продукции. Анимационные проекты сопровождаются совокупностью производных маркетинговых материалов. Исследования цифрового продвижения анимационных проектов показывают, что платформы различаются по механизмам распространения контента, способам формирования вовлеченности и требованиям к маркетинговой коммуникации [3]. Поэтому единая версия маркетингового материала не всегда одинаково пригодна для использования на разных цифровых площадках и территориях.

Дополнительное значение приобретает алгоритмизация цифрового продвижения. Поисковые, социальные и рекомендательные алгоритмы участвуют в определении релевантности информации, категоризации контента и формировании доступной пользователю выдачи [4]. Следовательно, видимость маркетингового материала зависит не только от его содержательных характеристик и объема продвижения, но также от структуры метаданных, интерфейсного представления, формата, особенностей пользовательского взаимодействия и возможности включения материала в алгоритмическое распределение. Тем самым цифровая платформа становится значимым элементом международной маркетинговой среды, влияющим на содержание и последовательность решений хозяйствующего субъекта.

В международном маркетинге адаптация анимационной продукции традиционно связана с учетом языковых, культурных, институциональных и рыночных особенностей зарубежной территории. Однако развитие платформенной среды формирует дополнительную группу требований, которые не сводятся к переводу, локализации или техническому изменению параметров файла. Необходимо учитывать правила размещения, особенности интерфейса, требования к форматам и метаданным, алгоритмические механизмы распространения и способы потребления контента. Исходя из этого, маркетинговый материал может соответствовать культурным и языковым особенностям аудитории, но при этом оставаться недостаточно пригодным для продвижения на конкретной цифровой платформе.

В научной литературе достаточно подробно рассматриваются экономическая и инфраструктурная сущность цифровых платформ, платформенные бизнес-модели, алгоритмический отбор информации и платформизация культурного производства. Отдельные исследования посвящены цифровому продвижению медиаконтента и взаимодействию анимационных проектов с аудиторией социальных сетей. Вместе с тем эти направления преимущественно развиваются обособленно. Платформенная адаптация производных маркетинговых материалов пока не получила достаточного комплексного раскрытия как самостоятельный управляемый процесс, связывающий требования цифровой платформы, особенности зарубежной территории и маркетинговые решения хозяйствующего субъекта.

Научная проблема исследования состоит в противоречии между фактической зависимостью международного продвижения анимационной продукции от правил, интерфейсов и алгоритмов цифровых платформ и недостаточной разработанностью теоретических положений, раскрывающих содержание и порядок управления адаптацией маркетинговых материалов к условиям конкретной платформы.

Объектом исследования является процесс международного продвижения анимационной продукции в цифровой платформенной среде. *Предмет* исследования составляют содержание, факторы и последовательность управленческих решений, связанных с платформенной адаптацией производных маркетинговых материалов.

Цель исследования заключается в уточнении содержания платформенной адаптации производных маркетинговых материалов анимационной продукции и разработке модели управления данным процессом в условиях международного продвижения. Для достижения поставленной цели необходимо определить роль цифровой платформы в международном маркетинге анимационной продукции, разграничить платформенную, территориальную и культурно-языковую адаптацию, систематизировать факторы платформенной среды и установить последовательность управленческих решений по их учету.

Научная новизна исследования состоит в обосновании платформенной адаптации производных маркетинговых материалов как самостоятельного направления управленческих решений в международном маркетинге анимационной продукции. Предложено ее разграничение с территориальной и культурно-языковой адаптацией, а также с техническим форматированием. Разработана двухконтурная концептуальная модель, связывающая

диагностику платформенно-территориальных условий с определением сохраняемых и адаптируемых элементов, выбором объема изменений и последующей корректировкой маркетинговых материалов.

Материалы и методы (Materials and methods)

Методическую основу исследования составили методы анализа и синтеза, сравнительного и структурно-функционального анализа, классификации и теоретического моделирования. Системный подход использован для раскрытия взаимосвязи внешних платформенно-территориальных условий и внутренних маркетинговых решений хозяйствующего субъекта.

Результаты и обсуждение (Results and discussion)

Платформенная среда международного продвижения анимационной продукции

Распространение цифровых платформ изменило порядок взаимодействия хозяйствующих субъектов с потребителями и другими участниками рынка. В исследованиях цифровой экономики платформа рассматривается как система, которая объединяет несколько групп пользователей, обеспечивает обработку данных и формирует условия обмена. При этом ее функции не ограничиваются посредничеством между производителем и аудиторией. Платформа устанавливает правила доступа, определяет способы представления информации и регулирует использование данных о поведении пользователей. В результате она формирует особые условия для осуществления маркетинговой деятельности.

Эти изменения связаны со сближением платформенной и инфраструктурной логики. Крупные цифровые платформы постепенно приобретают инфраструктурные свойства, тогда как традиционные инфраструктуры начинают использовать платформенные принципы взаимодействия. Для международного маркетинга это имеет принципиальное значение. Продвижение на зарубежной территории через цифровую платформу требует одновременного учета двух групп различий. Первая связана с рыночными, институциональными и культурно-языковыми характеристиками территории. Вторая определяется правилами, форматами и механизмами работы конкретной платформы.

В культурных и креативных индустриях влияние платформ затрагивает не только распространение, но и создание и представление контента. Д. Ниборг и Т. Пул определяют платформизацию культурного производства как проникновение экономических и инфраструктурных механизмов цифровых платформ в процессы производства, распространения и обращения культурной продукции. В таких условиях особенности платформы учитываются при формировании вариантов контента, его информационном описании и организации взаимодействия с аудиторией. Поэтому порядок представления культурной продукции зависит от архитектуры платформы, способов управления данными и модели посредничества между производителем и потребителем [2].

Для международного продвижения анимационной продукции данная зависимость имеет особое значение. Маркетинговая коммуникация вокруг анимационного проекта строится на использовании визуальных, аудиовизуальных, текстовых и информационных материалов, связанных с исходным произведением. К ним относятся трейлеры, тизеры, постеры, обложки, короткие видеоматериалы, описания, карточки произведения, рекламные сообщения и метаданные. В отличие от самого анимационного произведения, эти материалы создаются для его позиционирования, информирования аудитории и формирования интереса к проекту.

В настоящем исследовании данная совокупность обозначается как «производные маркетинговые материалы анимационной продукции». Под ними понимаются визуальные, аудиовизуальные, текстовые и информационные материалы, созданные на основе содержания и маркетинговых активов исходного произведения и используемые для его представления, позиционирования и продвижения. Термин применяется в маркетинговом, а не в гражданско-правовом значении. Это позволяет отделить рассматриваемые материалы от основного анимационного произведения и других элементов его коммерческого использования.

Необходимость выделения данной категории связана с тем, что в международном продвижении используются различные версии и сочетания исходных маркетинговых активов. В зависимости от территории, целевой аудитории и цифровой платформы могут меняться визуальные образы, персонажи, сюжетные фрагменты, текстовые сообщения и элементы брендовой идентификации. При этом адаптация отдельных материалов не должна нарушать общее позиционирование проекта. Поэтому хозяйствующему субъекту необходимо определить, какие элементы могут изменяться, какие должны сохраняться и как обеспечить баланс между единообразием представления проекта и его адаптацией к условиям конкретного рынка и платформы.

Сравнительный анализ продвижения анимационных проектов в социальных сетях показывает, что цифровые платформы различаются по способам распространения материалов, формирования вовлеченности и взаимодействия с аудиторией. Эти различия не ограничиваются техническими параметрами файла. Важны также функция материала, продолжительность контакта с пользователем, способ представления информации и доступные формы реакции. Поэтому один и тот же трейлер, фрагмент или визуальный материал может выполнять разные маркетинговые задачи. На одной площадке он привлекает первичное внимание, на другой дополняет карточку произведения, а на третьей поддерживает регулярное взаимодействие с уже сформированной аудиторией.

Различия между платформами усиливаются алгоритмической организацией распространения контента. Алгоритмы участвуют в определении релевантности и отборе материалов, доступных пользователю. Этот процесс основывается на установленных платформой способах классификации информации и оценки пользовательских действий. В результате распространение маркетингового материала зависит от его формата, информационного описания и первоначальной реакции аудитории. Хозяйствующий субъект не управляет алгоритмом напрямую,

но может принимать маркетинговые решения с учетом правил и инструментов конкретной платформы.

Практика цифровых медиаплатформ наглядно показывает данную зависимость. Например, *Netflix* может использовать для одного произведения несколько вариантов визуального представления, различающихся акцентом на жанре, тематике или отдельных персонажах. Выбор изображения осуществляется с учетом пользовательского контекста и предполагаемого интереса к произведению [5]. На *YouTube* автор может одновременно тестировать несколько вариантов названия и миниатюры, а платформа сравнивает их результативность по доле времени просмотра. В обоих случаях само произведение или видео не меняется. Изменяется способ его маркетингового представления пользователю.

Выбор цифровой платформы и подготовка маркетингового материала следует рассматривать как взаимосвязанные решения. Особенности площадки влияют на состав версий, способ представления ключевых образов, объем текстовой информации и порядок взаимодействия с аудиторией. В свою очередь, характеристики анимационного проекта и целевой территории определяют, какие платформы могут использоваться для продвижения. Поэтому хозяйствующему субъекту необходимо одновременно выбирать площадку, определять состав материалов, разграничивать сохраняемые и адаптируемые элементы, а также распределять ресурсы между подготовкой отдельных версий.

Платформенная среда формирует самостоятельную группу требований к международному продвижению анимационной продукции. Эти требования учитываются наряду с территориальными и культурно-языковыми условиями, но не совпадают с ними. Например, маркетинговый материал может быть переведен и адаптирован к особенностям зарубежной аудитории, однако не соответствовать способам представления и распространения контента на конкретной платформе. Возможна и обратная ситуация, когда материал отвечает техническим и информационным требованиям площадки, но не учитывает культурные или рыночные особенности территории.

Проведенный анализ показывает, что цифровая платформа является значимым элементом среды международного продвижения анимационной продукции. Она влияет на выбор, состав и способ представления производных маркетинговых материалов, а также на решения хозяйствующего субъекта по их подготовке и использованию. Данное влияние не ограничивается технической совместимостью материала с площадкой. Оно формирует основания для выделения платформенной адаптации как самостоятельного направления, которое необходимо разграничить с территориальной и культурно-языковой адаптацией.

Содержание платформенной адаптации производных маркетинговых материалов

Использование производных маркетинговых материалов на зарубежных рынках зависит от нескольких групп условий. Рыночные и институциональные характеристики территории определяют возможности продвижения. Языковые и культурные особенности влияют на содержание сообщения и его восприятие аудиторией. Требования цифровой платформы задают способ представления материала и характер взаимодействия с пользователем. Поэтому объединение всех изменений в одну общую категорию адаптации затрудняет понимание их причин и оценку результата.

Соотношение стандартизации и адаптации занимает важное место в исследованиях международного маркетинга. Обобщение эмпирических работ, проведенное М. Теодосиу и Л. Леониду, показало, что выбор между единообразием и изменением маркетинговой стратегии зависит от условий конкретного зарубежного рынка и не может основываться на универсальном подходе [6]. В других исследованиях стандартизация и адаптация также рассматриваются как взаимодополняющие направления международной маркетинговой деятельности [7]. Кроме того, различия в ценностях и восприятии рекламных сообщений требуют содержательной адаптации коммуникаций к культурным особенностям аудитории [8].

Эти подходы формируют теоретическую основу международной адаптации, однако основное внимание в них уделяется различиям между странами и группами потребителей. Платформизация культурного производства добавляет еще одну группу условий, связанную с архитектурой цифровой площадки, ее интерфейсом и способами распространения информации. Платформенные различия не совпадают с территориальными и культурно-языковыми. Одна площадка может использоваться на нескольких рынках, тогда как в пределах одной территории продвижение может осуществляться через платформы с разными принципами взаимодействия с аудиторией. Для разграничения этих процессов в исследовании выделяются три уровня адаптации производных маркетинговых материалов: рыночно-институциональный, коммуникационно-смысловой и платформенно-функциональный. Они не образуют последовательных этапов и могут учитываться одновременно. Различие между ними определяется причиной изменения материала и ожидаемым результатом.

Территориальная адаптация относится к рыночно-институциональному уровню. Она предполагает изменение состава и отдельных параметров маркетинговых материалов с учетом условий конкретной страны или региона. К таким условиям относятся ограничения на продвижение и демонстрацию контента, требования к возрастной маркировке, особенности медиасреды и сложившиеся способы потребления анимационной продукции. Речь идет не об изменении всей международной маркетинговой стратегии, а о соответствии конкретного материала условиям его использования на выбранном рынке.

Культурно-языковая адаптация относится к коммуникационно-смысловому уровню. Ее задача состоит в том, чтобы согласовать содержание маркетингового сообщения с языком, культурными нормами и особенностями восприятия целевой аудитории. Изменения могут затрагивать текст, визуальные образы и смысловые акценты, влияющие на понимание и культурную приемлемость

сообщения. В отличие от территориальной адаптации, здесь изменяется содержание коммуникации, а не условия использования материала на рынке. Такое разграничение важно, поскольку аудитории одной территории могут различаться по языку и культуре, тогда как близкие по своим характеристикам группы потребителей могут находиться в разных институциональных условиях [8].

Платформенная адаптация относится к платформенно-функциональному уровню. Она определяет, каким образом производный маркетинговый материал должен быть представлен и использован внутри конкретной цифровой площадки. Изменения могут затрагивать состав элементов, порядок их предъявления, информационное описание и доступные способы взаимодействия с пользователем. Материал при этом корректируется с учетом формата платформы, особенностей ее интерфейса, правил оформления и механизмов распространения контента [4].

Основные различия между выделенными видами адаптации представлены в *таблице*.

Один и тот же элемент маркетингового материала может изменяться по разным причинам. Например, текстовое описание может корректироваться с учетом правовых требований территории, переводиться и адаптироваться к особенностям аудитории, а затем сокращаться или перестраиваться в соответствии с требованиями платформы. Аналогичным образом визуальный образ может изменяться из-за установленных ограничений, особенностей культурного восприятия или его функции внутри интерфейса цифровой площадки.

Различия между видами адаптации проявляются и в практике международного продвижения анимационной продукции. Сравнительное исследование потребителей из Китая и Республики Корея показало, что перевод названия, локализация постера и образ студии имеют неодинаковое значение при выборе американских анимационных фильмов [9]. При этом визуальная локализация может затрагивать не только язык, но и основной акцент маркетингового сообщения. Так, в японской версии постера анимационного фильма «Город героев» в большей степени подчеркивалась эмоциональная составляющая истории, тогда как версии для ряда других рынков акцентировали супергеройскую направленность произведения [10]. Эти примеры относятся к культурно-языковой адаптации. Платформенная адаптация отличается от нее тем, что способ представления материала изменяется не из-за культурных особенностей аудитории, а с учетом его функции и условий использования на конкретной цифровой площадке.

Предложенное разграничение позволяет отделить платформенную адаптацию от культурно-языковой локализации. Перевод и содержательная корректировка сообщения еще не обеспечивают его пригодность для любой цифровой площадки. В то же время соответствие форматным и интерфейсным требованиям платформы не означает, что материал будет понятен и релевантен аудитории зарубежного рынка. Поэтому международное продвижение требует согласования нескольких видов адаптации, каждый из которых имеет собственный объект и критерии результата. Необходимо также разграничивать платформенную адаптацию и техническое форматирование. Форматирование обеспечивает совместимость файла с требованиями загрузки и воспроизведения. Изменение разрешения, размера, продолжительности или соотношения сторон позволяет разместить материал на платформе, но не гарантирует выполнения его маркетинговой функции. Технически корректная версия может сохранять композицию и информационные акценты, которые не соответствуют особенностям потребления контента на конкретной площадке.

Платформенная адаптация включает решения о том, какие элементы использовать, в какой последовательности их показывать и какой информацией сопровождать материал. Техническое преобразование становится частью этого процесса, если оно необходимо для подготовки выбранной версии. Следовательно, форматирование выполняет обеспечивающую функцию, тогда как платформенная адаптация относится к маркетинговой разработке материала.

С учетом изложенного под платформенной адаптацией производных маркетинговых материалов анимационной продукции понимается управляемый процесс изменения их состава, структуры, способа представления и информационного описания с учетом маркетинговой функции материала, требований конкретной цифровой платформы и условий продвижения на выбранной зарубежной территории.

Учет территориального контекста не означает смешения различных видов адаптации. Платформенные решения принимаются в условиях конкретного зарубежного рынка, поэтому одна и та же цифровая площадка может требовать разных версий материала для отдельных территорий и сегментов аудитории. При этом основным

Таблица

Разграничение видов адаптации производных маркетинговых материалов анимационной продукции
Table. Differentiation of types of adaptation of derivative marketing materials for animation products

Вид адаптации	*Уровень адаптации*	*Основной объект учета*	*Содержание изменений*	*Критерий результата*
Территориальная	Рыночно-институциональный	Условия использования материала на конкретной территории	Корректировка состава и отдельных параметров с учетом рыночных и институциональных требований	Соответствие материала условиям выбранного рынка
Культурно-языковая	Коммуникационно-смысловой	Язык, культурные нормы и особенности восприятия аудитории	Изменение вербальных, визуальных и смысловых элементов сообщения	Понятность, культурная приемлемость и смысловая релевантность
Платформенная	Платформенно-функциональный	Условия представления и распространения материала внутри цифровой площадки	Изменение состава, структуры, информационного описания и способа представления	Пригодность материала для выполнения маркетинговой функции на конкретной платформе

результатом платформенной адаптации остается пригодность материала для выполнения маркетинговой задачи внутри выбранной платформы.

На содержание платформенной адаптации влияют четыре группы условий. Первая включает правила допуска, размещения и модерации контента. Вторая связана с форматными и интерфейсными требованиями, которые определяют способ отображения материала на площадке. Третья охватывает информационно-алгоритмические условия, включая описание, классификацию, поиск и рекомендательное распределение контента. Четвертая группа отражает типичные способы взаимодействия аудитории с материалом. Эти условия ограничивают возможные варианты его использования, но не задают единственного решения.

Исходя из выше перечисленного, платформенная адаптация не сводится к формальному выполнению требований цифровой площадки. Она предполагает согласование условий платформы с функцией материала, особенностями анимационного проекта и задачами международного продвижения. Объем необходимых изменений может быть различным: от корректировки формата и информационного сопровождения до создания отдельной версии на основе имеющихся маркетинговых активов. Последовательность принятия таких решений раскрывается в модели управления платформенной адаптацией.

Платформенная адаптация занимает самостоятельное место в международном маркетинге анимационной продукции. От территориальной адаптации она отличается характером учитываемых условий, от культурно-языковой адаптации — направленностью изменений, а от технического форматирования — маркетинговым содержанием принимаемых решений. Данное разграничение создает основу для разработки модели, связывающей внешние платформенно-территориальные условия с процессом подготовки производных маркетинговых материалов.

Двухконтурная модель управления платформенной адаптацией производных маркетинговых материалов

Практическое применение платформенной адаптации требует установить, как внешние условия международного продвижения переводятся в решения о подготовке маркетинговых материалов. Хозяйствующему субъекту необходимо определить, какие изменения требуются с учетом зарубежного рынка и выбранной платформы, а какие элементы исходного материала целесообразно сохранить. Поэтому управление адаптацией не ограничивается выполнением технических требований. Оно охватывает выбор состава материала, объема изменений и способа его использования в маркетинговой коммуникации.

Для решения этой задачи предлагается двухконтурная модель управления платформенной адаптацией. Внешний диагностический контур позволяет выявлять условия использования материала и учитывать их изменения. Во внутреннем управленческом контуре полученная информация преобразуется в решения по подготовке, размещению и корректировке платформенной версии. Такое разделение показывает, какие факторы находятся вне прямого контроля хозяйствующего субъекта и какие действия могут осуществляться им самостоятельно либо совместно с партнерами.

Единицей анализа в модели выступает сочетание «территория — целевая аудитория — цифровая платформа». Рассмотрение только одного из этих элементов не позволяет определить требования к конкретной версии материала. Одна площадка может использоваться на разных рынках, тогда как в пределах одной территории продвижение может осуществляться через несколько платформ с неодинаковыми правилами и механизмами распространения информации.

Внешний диагностический контур объединяет сведения об условиях территории, характеристиках аудитории и особенностях выбранной площадки. По результатам анализа формируется платформенно-территориальный профиль, то есть перечень требований и ограничений, которые необходимо учитывать при подготовке материала. Такой профиль не является постоянным. Изменение правил платформы, состава аудитории или условий рынка требует уточнения исходной информации.

Следующий вопрос заключается в том, насколько имеющийся материал соответствует сформированному профилю. Несоответствие может быть связано с его формой, составом элементов, информационным сопровождением или способностью выполнять поставленную маркетинговую задачу. Выявленные различия становятся основанием для решений об объеме адаптации. Тем самым новая версия создается не автоматически, а только при наличии содержательно обоснованной необходимости.

Внутренний контур направлен на управление составом производных маркетинговых материалов. Объектом решений выступает не само анимационное произведение и не алгоритм платформы, а совокупность визуальных, аудиовизуальных, текстовых и информационных активов, используемых для его продвижения.

Подготовка платформенной версии начинается с определения ее маркетинговой функции. Материал может привлекать первичное внимание, информировать аудиторию, поддерживать интерес к проекту или направлять пользователя к просмотру произведения. От поставленной задачи зависит, какие элементы следует использовать и каким образом они должны быть представлены внутри цифровой площадки.

Одновременно определяется соотношение сохраняемых и адаптируемых элементов. Первые обеспечивают узнаваемость и поддерживают общее позиционирование анимационного проекта. Вторые могут изменяться с учетом аудитории, территории, платформы и функции материала. Такое разграничение позволяет избежать как полного воспроизведения исходной версии без учета условий продвижения, так и неоправданного создания большого количества самостоятельных материалов.

Объем адаптации зависит от характера выявленного несоответствия. Если исходный материал в целом отвечает поставленной задаче, изменения могут ограничиваться

форматом, информационным описанием или способом представления. Более существенные расхождения требуют переработки отдельных содержательных и композиционных элементов. При необходимости формируется самостоятельная версия на основе доступных маркетинговых активов. Решение, таким образом, принимается не между полной стандартизацией и полной адаптацией, а между различными сочетаниями сохраняемых и изменяемых элементов [6].

Создание отдельной версии для каждой территории и площадки может привести к росту затрат, увеличению числа согласований и дублированию операций. Поэтому модель не предполагает максимально возможной адаптации. Ее объем должен соответствовать значимости рынка и платформы, ожидаемому маркетинговому результату, доступным ресурсам и возможности повторного использования созданных элементов. Такой подход позволяет выбирать достаточный и экономически оправданный уровень изменений.

Подготовленная версия размещается на платформе в соответствии с предусмотренным сценарием взаимодействия с аудиторией. На этом этапе оценивается не только техническая возможность использования материала, но и его способность выполнять заданную функцию. Результатом должен стать материал, который соответствует условиям платформы и зарубежной территории, сохраняет ключевые элементы позиционирования проекта и не требует необоснованных затрат на подготовку.

После размещения оценивается реакция аудитории. Показатели просмотров, переходов, продолжительности контакта и вовлеченности не могут рассматриваться как прямое доказательство качества адаптации, поскольку зависят от известности проекта, объема продвижения, конкурентной среды и времени публикации. Вместе с тем они позволяют выявлять необходимость корректировки материала и уточнять представление об условиях его использования.

Обратная связь действует в двух направлениях. Во внутреннем контуре она служит основанием для изменения состава и способа представления материала. Во внешнем контуре полученные данные позволяют дополнить платформенно-территориальный профиль сведениями о реакции аудитории и фактических условиях продвижения. Результаты размещения становятся исходной информацией для следующего цикла решений. Общая логика разработанной модели представлена на *рисунке*.

Предлагаемая модель не устанавливает единственного организационного способа выполнения работ. Управление может осуществляться анимационной студией, правообладателем, дистрибьютором или другим участником, отвечающим за международное продвижение. Возможно и распределение решений между несколькими организациями. Например, правообладатель определяет требования к позиционированию и использованию ключевых брендовых элементов, тогда как подготовка отдельных версий передается территориальному партнеру. Принципиальное значение в этом случае имеет согласованность действий, а не место их выполнения.

Отличие предложенной модели от общего цикла маркетингового планирования состоит в ее направленности на выявление и устранение несоответствия между исходным маркетинговым материалом и конкретными платформенно-территориальными условиями. Центральным объектом решения становится сочетание сохраняемых и адаптируемых элементов, а его результатом — выбор обоснованного объема изменений. Тем самым учитывается специфика анимационной продукции, международное продвижение которой строится на использовании взаимосвязанной совокупности маркетинговых активов.

Разработанная модель связывает диагностику внешних условий с выбором состава и объема изменений производных маркетинговых материалов. Ее применение позволяет согласовать требования зарубежного рынка и цифровой платформы, сохранить позиционирование анимационного проекта и использовать результаты размещения для последующей корректировки решений. При таком подходе платформенная адаптация представляет собой циклический процесс управления маркетинговыми материалами, а не набор технических операций по подготовке файлов.

Предложенная модель носит концептуальный характер и направлена на систематизацию решений по платформенной адаптации производных маркетинговых материалов. Ее практическое применение требует учета особенностей конкретного анимационного проекта, зарубежной территории и цифровой платформы. Перспективы дальнейшего исследования связаны с апробацией модели на материалах отдельных проектов и разработкой показателей, позволяющих оценивать обоснованность выбранного объема адаптации.



Рис. Двухконтурная модель управления платформенной адаптацией производных маркетинговых материалов анимационной продукции
Fig. Two-contour management model for the platform adaptation of derivative marketing materials for animation products

Заключение (Conslusion)

Развитие цифровых платформ меняет условия международного продвижения анимационной продукции. Платформа выступает не только каналом распространения, но и средой, которая влияет на способы представления маркетинговых материалов, взаимодействие с аудиторией и использование данных о ее поведении. Поэтому требования цифровой площадки должны учитываться уже при подготовке материалов для продвижения.

Проведенный анализ позволил разграничить территориальную, культурно-языковую и платформенную адаптацию. Платформенная адаптация определяется как управляемый процесс изменения состава, структуры, способа представления и информационного описания производного маркетингового материала с учетом его функции, требований площадки и условий зарубежного рынка. Техническое форматирование при этом выполняет обеспечивающую роль и не заменяет маркетинговых решений.

Для систематизации этих решений предложена двухконтурная модель. Внешний диагностический контур формирует платформенно-территориальный профиль и позволяет выявить несоответствие исходного материала условиям продвижения. Во внутреннем управленческом контуре определяется функция материала, разграничиваются сохраняемые и адаптируемые элементы, выбирается объем изменений и оцениваются результаты размещения. Обратная связь обеспечивает последующую корректировку решений.

Модель носит концептуальный характер и может использоваться как методическая основа при международном продвижении анимационных проектов. Дальнейшие исследования целесообразно направить на ее апробацию и разработку показателей, позволяющих оценивать обоснованность выбранного объема платформенной адаптации.

ИСТОЧНИКИ (References)

1. *Гелисханов, И. З.* Цифровые платформы в экономике: сущность, модели, тенденции развития / И. З. Гелисханов, Т. Н. Юдина, А. В. Бабкин // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. — 2018. — Т. 11, № 6. — С. 22-36. — DOI 10.18721/JE.11602.
2. *Nieborg D. B., Poell T.* The Platformization of Cultural Production: Theorizing the Contingent Cultural Commodity // New Media & Society. 2018. Vol. 20, no. 11. P. 4275-4292. DOI: 10.1177/1461444818769694.
3. *Рубайлов, Н. Н.* Стратегии продвижения и монетизации анимационных проектов в социальных сетях: сравнительный анализ подходов и практик / Н. Н. Рубайлов, В. В. Никишкин // Практический маркетинг. — 2025. — № 4(334). — С. 12-15. — DOI 10.24412/2071-3762-2025-4334-12-15.
4. *Gillespie T.* The Relevance of Algorithms // Media Technologies: Essays on Communication, Materiality, and Society / ed. by T. Gillespie, P. J. Boczkowski, K. A. Foot. Cambridge, MA: The MIT Press, 2014. P. 167-194. DOI: 10.7551/mitpress/9042.003.0013.
5. *Amat F., Chandrashekar A., Jebara T., Basilico J.* Artwork Personalization at Netflix // Proceedings of the 12th ACM Conference on Recommender Systems, RecSys 2018. New York: Association for Computing Machinery, 2018. P. 487-488. DOI: 10.1145/3240323.3241729.
6. *Theodosiou M., Leonidou L. C.* Standardization versus Adaptation of International Marketing Strategy: An Integrative Assessment of the Empirical Research // International Business Review. 2003. Vol. 12, no. 2. P. 141-171. DOI: 10.1016/S0969-5931(02)00094-X.
7. *Cheon H. J., Cho C.-H., Sutherland J.* A Meta-Analysis of Studies on the Determinants of Standardization and Localization of International Marketing and Advertising Strategies // Journal of International Consumer Marketing. 2007. Vol. 19, no. 4. P. 109-147. DOI: 10.1300/J046v19n04_06.
8. *De Mooij M., Hofstede G.* The Hofstede Model: Applications to Global Branding and Advertising Strategy and Research // International Journal of Advertising. 2010. Vol. 29, no. 1. P. 85-110. DOI: 10.2501/S026504870920104X.
9. *Kim R. B., Lee S.* The Effect of Localization and Production Image on Chinese and Korean Consumers' Choice for Animation Movies // Asia-Pacific Social Science Review. 2019. Vol. 19, no. 2. P. 63-79. DOI: 10.59588/2350-8329.1222.
10. *Otsuka E., Kang N.* Kansei Evaluation of Localized Film Posters // Kansei Engineering / ed. by M. Nagamachi, S. Ishihara. New York: AHFE International, 2022. Vol. 40. P. 114-120. DOI: 10.54941/ahfe1001769.

Поступила в редакцию / Received 11.08.2026
После доработки / Revision 24.09.2026
Принята к публикации / Accepted 09.10.2026

УДК / UDC 339.138:615.47
DOI: 10.24412/2071-3762-2026-10352-44-52

ВЫВОД МЕДИЦИНСКОГО ИЗДЕЛИЯ НА РАЗВИВАЮЩИЙСЯ РЫНОК: СЕГМЕНТАЦИЯ И ОБУЧЕНИЕ ВРАЧЕЙ

Bringing a Medical Device to a Developing Market: Segmentation and Training of Doctors



Кудинов Дмитрий Сергеевич,
Региональный Руководитель EIMEA North at Embecta Corporation, г. Москва, Россия; член Консультативного Совета, MQS Hungary Kft, Будапешт, Венгрия
Kudinov Dmitrii Sergeevich,
Country Leader at EIMEA North at Embecta Corporation, Moscow, Russia; Member of the Board of Advisors, MQS Hungary Kft, Budapest, Hungary
kudinovdmitry@gmail.com
https://orcid.org/0009-0000-1656-7827

Статья посвящена выводу высокотехнологичного медицинского изделия на развивающийся рынок. На материале ретроспективного разбора проекта вывода полипропиленовых сетчатых имплантатов на российский рынок (2010–2011 гг.) показано, что роли закупщика и пользователя разделены: учреждение оплачивает закупку, а решение о применении принимает врач. Отсюда основной тезис: первичным признаком сегментации должна выступать не платёжеспособность учреждения, а состояние принятой в нём клинической практики, определяющее длину пути освоения изделия. Новизна работы складывается из трёх элементов: сегментации учреждений по состоянию принятой практики и закупочному потенциалу, процедуры восстановления параметров рынка при отсутствии отраслевой статистики и обоснования обучения врачей как измеримого канала конверсии, а не затратной статьи. Показано, что приоритет получают учреждения с освоенной техникой и достаточным закупочным потенциалом, тогда как наибольшая платёжеспособность сама по себе приоритета не даёт. Результат обучения предлагается измерять числом перешедших учреждений и удержанием перехода, а не охватом аудитории. Сегментация совмещена с этапной моделью вывода: первые шаги выполняются для рынка в целом, построение каналов, условий возмещения и постпродажное наблюдение – раздельно по группам учреждений.
Ключевые слова: маркетинг медицинских изделий; сегментация рынка; развивающиеся рынки; вывод продукта на рынок; принятие технологии; кривая освоения; профессиональное обучение врачей; закупочное поведение; промышленный маркетинг; лидеры мнений

The article is devoted to the introduction of a high-tech medical device to an emerging market. Based on a retrospective analysis of the project to bring polypropylene mesh implants to the Russian market (2010–2011), it is shown that the roles of the purchaser and the user are separated: the institution pays for the purchase, while the decision on the use is made by the doctor. Hence, the main thesis is that the primary criterion for segmentation should not be the institution's solvency, but the state of the clinical practice adopted in it, which determines the length of the path to mastering the device. The novelty of the work consists of three elements: segmenting institutions based on the state of accepted practice and procurement potential, a procedure for restoring market parameters in the absence of industry statistics, and justifying the training of doctors as a measurable channel for conversion rather than a cost item. It has been shown that institutions with mastered techniques and sufficient procurement potential receive priority, whereas the highest solvency does not in itself confer priority. The result of the training is proposed to be measured by the number of institutions that have switched and the retention of the transition, rather than by the reach of the audience. Segmentation is combined with a stage-based withdrawal model: the first steps are carried out for the market as a whole, while building channels, reimbursement conditions, and post-market monitoring are carried out separately for groups of institutions.
Keywords: medical device marketing; market segmentation; emerging markets; product launch; technology adoption; adoption curve; professional training for doctors; purchasing behavior; industrial marketing; opinion leaders.

Введение (Introduction)

По данным работы 2018 года, более 60% высокотехнологичных инновационных продуктов доходят только до этапа коммерциализации и дальше не идут. Опрос компаний, специализирующихся на выводе таких продуктов на внешние рынки, распределяет причины неудач так: 55% называют главной проблемной областью некорректную маркетинговую стратегию, 16% – низкое качество продукта, 10% – высокие затраты на разработку, 6% – проблемы производства [1]. Причина, лежащая в маркетинге, называется втрое чаще, чем причина в самом изделии.

Для медицинских изделий у разрыва есть конкретный механизм. Закупку совершает учреждение, а решение о применении принимает врач, и критерии у них разные: учреждение сопоставляет цену, условия поставки и соответствие процедуре закупки, врач – результат вмешательства, привычность манипуляции и риск осложнения. Изделие может быть закуплено и остаться неиспользованным, а может применяться вопреки более дешёвой альтернативе на складе. Разрыв усиливается там, где новое изделие требует иной техники вмешательства: тогда переход означает для врача смену собственного навыка, то есть период, когда его результаты временно хуже привычных.

Несовпадение цены и воспринимаемой ценности известно и вне медицины. Топливо с присадками, которое дороже обычного на 5–7%, покупатели обходят стороной: повышенных свойств они не осознают. Возможности офисного пакета, по оценке 2014 года, используются в диапазоне от 10 до 30% [2]. В медицине цена ошибки другая, и сопротивление переходу устроено жёстче.

Продвижение высокотехнологичного медицинского изделия на развивающемся рынке опирается на снятие барьера освоения, а ценовой аргумент занимает подчинённое место. Первичным признаком сегментации должна быть не платёжеспособность учреждения, а состояние принятой в нём клинической практики.

Заявляемая *новизна* складывается из трёх элементов: сегментационная матрица на шесть групп с открыто показанным выводом осей, процедура восстановления

параметров рынка при отсутствии отраслевой статистики и обоснование обучения врачей как измеримого канала конверсии. Все три опираются на разбор проекта вывода изделия из собственной практики автора, отвечавшего в компании-производителе за стратегию вывода продукта на развивающиеся рынки, и этот разбор сопоставлен с опубликованными данными.

Материалы и методы (Materials and methods)

Поиск источников вёлся по двум ветвям. Международная: агрегатор *OpenAlex*, объединяющий *Crossref*, *PubMed*. Русскоязычная: 15 запросов в электронной библиотеке КиберЛенинка.

В выборку включались рецензируемые статьи и обзоры, относящиеся хотя бы к одной из тем: принятие и распространение медицинских технологий, сегментация учреждений и закупочное поведение, разделение ролей закупщика и пользователя, обучение врачей как условие освоения методики, оценка ёмкости рынка при отсутствии отраслевой статистики, регуляторный допуск и возмещение как условие выхода. Исключались клинические работы без рыночного, организационного или экономического измерения.

Материалом послужил проект вывода полипропиленовых сетчатых имплантатов облегчённого типа на российский рынок, выполненный в 2010–2011 годах, в рамках которого разрабатывалась стратегия для развивающихся рынков. Разбор ретроспективен и проверяет, какие из принятых тогда решений актуальны сегодня. Современную основу задаёт пятишаговая модель вывода изделия, обобщающая более поздний опыт работы в сегменте тяжёлого лучевого оборудования.

Проектная документация используется здесь как источник методологии и относительных пропорций. Финансовые показатели компании, доли рынка из внутренней оценки и плановые решения по цене за пределы проекта не выносятся, товарные знаки заменены родовыми терминами, а восстановленные рыночные пропорции приводятся как оценка, полученная реконструкцией.

В 2010–2011 годах специализированных данных об объёме, долях и темпах роста рынка медицинских изделий не публиковалось, и проектная документация фиксирует это прямо, поэтому параметры рынка восстанавливались косвенно, в четыре шага; для узких сегментов это условие сохраняется и сегодня.

1. *Оценка числа вмешательств*. Отправной точкой служит эпидемиологическая база и регистрируемая хирургическая активность. Отчёты о продажах на эту роль не годятся. Порядок величины задаёт международная статистика: в мире ежегодно выполняется более 20 миллионов операций по поводу паховой грыжи при пожизненной вероятности её возникновения 27–43% у мужчин и 3–6% у женщин.

2. *Разложение вмешательств по применяемой технике*. Здесь главный источник ошибки — при переносе оценок между странами. Доля эндоскопических вмешательств колеблется от нуля до 55% в странах с высоким уровнем ресурсного обеспечения. По данным регистра за 2015 год распределение выглядело как 64% методики Лихтенштейна, 25% полностью внебрюшинной эндоскопической методики и 3% трансабдоминальной предбрюшинной [3]. Обновление отраслевого руководства фиксирует, что даже при наличии показаний, доля лапароскопии остаётся ниже 42% [4]. Объём рынка изделия задаёт доля той техники, для которой оно предназначено, тогда как общее число операций такой оценки не даёт.

3. *Доля изделий целевого типа внутри техники*. В проекте 2010–2011 годов соотношение имплантатов тяжёлого и облегчённого типа оценивалось примерно как три к одному в пользу тяжёлых. Это оценка отраслевым показателем не является и далее используется как относительная величина, но не как установленный факт.

4. *Перевод в денежный объём и проверка сходимости*. Оценка сопоставляется с доступными данными о закупках и с расходом изделий на одно вмешательство; расхождение более чем в полтора раза означает ошибку в одном из первых трёх шагов.

Процедура ценна тем, что каждый её шаг фиксирует допущение, которое можно оспорить и пересчитать, чего оценка из отраслевого отчёта не позволяет. Оценка регионального спроса на наборе отраслевых индикаторов [5] и применение больших данных к выводу на рынок [6] развивают эту же идею.

Результаты (Results)

Разделение ролей закупщика и пользователя

Рынок медицинских изделий отличается от фармацевтического тем, что основным покупателем выступает государство или медицинская организация: в работе Ю. А. Зуенковой 2024 года указано, что более 90% высокотехнологичных медицинских изделий закупается государством. Платит бюджет, выбирает процедура закупки, применяет врач, и ни одна из трёх ролей не совпадает с остальными.

Эмпирическая часть литературы подтверждает, что канал влияния идёт через врача: в выборке, охватывающей 38% совокупных выплат производителей медицинских изделий больницам, 87% продаж приходились на стационары, где профильный врач получал выплату от производителя, а объём таких выплат составил около 3,6 млрд долларов [7]. Ресурс производителя направлен на пользователя, а закупщик остаётся вне этого канала.

Второй канал влияния — профессиональная среда. Среди 11 958 врачей штата Пенсильвания увеличение доли применяющих новый препарат в окружении врача на 10% повышало вероятность его собственного перехода. Врачи верхнего дециля по числу связей влияют на принятие решения коллегами почти вдвое сильнее, чем врачи верхнего дециля по объёму назначений, а переход врача из верхнего дециля по связям вовлекает в 28 раз больше коллег, чем переход врача из нижнего дециля [8].

Мировой рынок медицинских изделий достиг в 2023 году 518,4 млрд долларов [9], российский в том же году оценивался в 788 млрд рублей, большую часть его обеспечивают поставки из-за рубежа, а доля отечественных изделий в потреблении выросла с 16% в 2012 году до 29% в 2023 году [10].

Пластика паховой грыжи оплачивается в обязательном медицинском страховании по клинико-статистическим группам «Операции по поводу грыж, взрослые» четырёх уровней, и коэффициенты их затратоёмкости учитывают стоимость медицинских изделий, предусмотренных клиническими рекомендациями. Имплантат, таким образом, конкурирует за место внутри тарифа законченного случая. По оценке авторов работы о малоинвазивной герниопластике, при невысоком тарифе больницы отказываются от закупки самых дорогих расходных материалов малоинвазивной пластики, сетчатых имплантатов и герниостеплеров. В опросе 36 хирургов из 13 городов среди тех, кто редко или никогда не применяет малоинвазивную пластику паховой грыжи, 55% назвали причиной дорогие расходные материалы и 33% — недостаток опыта [11].

Русскоязычная традиция сегментирования рынка медицинских услуг опирается преимущественно на территориальный признак и характеристики потребителя [12] и не объясняет, почему два учреждения одного уровня и региона по-разному реагируют на одно предложение.

Решение врача и решение учреждения

О применении изделия решает врач, о закупке — учреждение по установленной процедуре, а единицей классификации в матрице служит учреждение. На уровне врача в корпусе измерены влияние профессиональной сети, модели принятия технологии, объясняющие до 70% дисперсии намерения её использовать [13], и кривая освоения [14]. На уровне учреждений измерено распространение технологии по центрам [15], а доля вмешательств новой техникой в масштабе страны [16] складывается из решений учреждений; барьеры принятия описаны сразу на нескольких уровнях, от организационного до поведенческого [17].

Связь между решениями врачей и закупками учреждения оценена по данным больниц США в работе о выплатах производителей. По оценке авторов крупный рост выплат производителя врачам больницы (в среднем на 438 долларов на врача, или 112% от среднего уровня выплат) связан с ростом расходов больницы на изделия этого производителя на 27%. Практика учреждения складывается из практики его хирургов, заявку формирует отделение, и в проекте 2010–2011 годов продукт требовалось донести «до хирургов (а через хирургов — до администраторов)». Если хирурги одного учреждения работают по-разному, группу учреждения задаёт преобладающая практика, а хирурги с иной практикой становятся точками перехода внутри него. Связка рвётся там, где изделие закуплено, но не применяется, и это определяет построение оси A по применению.

Вывод осей сегментации из пяти признаков

Маркетинговый план 2010–2011 годов оперировал пятью признаками сегментации: тип пластики, анатомическая локализация дефекта, хирургический доступ, тип имплантата и закупочный потенциал учреждения. Комбинирование давало девять сегментов, привлекательность которых оценивалась по портфельной матрице *General Electric* и *McKinsey*. Целевым сегментом стали учреждения высокого закупочного потенциала, где выполняется открытая пластика, и применяются имплантаты тяжёлого типа.

Матрица строится на двух осях: ось *A* описывает состояние принятой в учреждении клинической практики в трёх состояниях, *A0*, *A1* и *A2*, ось *S* — закупочный потенциал в двух, *S1* и *S2*; правила отнесения к ним даны ниже. Свёртка пяти признаков в два опирается на одно различение: меняет ли признак действие поставщика или лишь уточняет размер сегмента. «Тип пластики», «хирургический доступ» и «тип имплантата» описывают одну переменную, расстояние учреждения от целевого применения: пластика без имплантата отделена от цели двумя переходами, имплантат предыдущего поколения — одним, новое поколение цели достигло. «Анатомическая локализация» действий поставщика не меняет и уходит в оценку объёма. Закупочный потенциал остаётся самостоятельной осью: он задаёт достижимый объём и допустимую цену, но не длину пути освоения (*табл. 1*) [18].

Свёртка стирает различия в структуре вмешательств внутри группы, балльную оценку привлекательности, которую заменяют качественные сценарии, и привязку к конкретной нозологии; эти три потери и есть цена переносимости.

Устройство матрицы: карта шести групп

Принятой в учреждении считается техника, применяемая не меньше чем в половине вмешательств за последние 12 месяцев. В состоянии ***A0*** пластика с имплантатом не стала преобладающей и большинство вмешательств выполняется без него. В состоянии ***A1*** преобладает пластика с имплантатом предыдущего поколения,

Таблица 1

Свёртка пяти признаков сегментации в две оси
Table 1. Reduction of five segmentation attributes to two axes

Исходный признак (проект 2010–2011)	*Что различает*	*Куда уходит*	*Обоснование*
Тип пластики: с имплантатом или без	Принят ли принцип вмешательства	Ось A, A0 против A1 и A2	Различает наличие принципиального перехода
Тип имплантата: тяжёлый или облегчённый	Какое поколение применяется	Ось A, A1 против A2	Различие поколений независимо проверяемо [18]
Хирургический доступ	Длину кривой освоения	Ось A, уточняет длину пути	Для эндоскопической методики требуется около 100 вмешательств под супервизией
Анатомическая локализация дефекта	Размер сегмента	Оценка ёмкости рынка	Действия поставщика не меняет; распределение методик различается между странами
Закупочный потенциал учреждения	Достижимый объём и допустимую цену	Ось S	Сохраняется без изменений

в состоянии ***A2*** — с имплантатом нового поколения. Различение *A1* и *A2* опирается на реальную смену поколений внутри класса: имплантаты облегчённого и тяжёлого типа при эндоскопической пластике сопоставлялись в рандомизированных испытаниях с длительным наблюдением. Границу поколений задаёт поверхностная плотность сетки: по определению, принятому в большинстве таких испытаний, облегчённые сетки легче 50 г/м², тяжёлые тяжелее 70 г/м² при согласии 74% экспертов. Облегчённую сетку руководство рекомендует при открытой пластике, а при эндоскопической пластике крупных и прямых грыж — тяжёлую, поэтому долю облегчённых считают по открытым вмешательствам.

Ось *S*, закупочный потенциал, принимает два состояния: ***S1*** — учреждения третьего уровня и учреждения второго уровня, у которых годовое число пластик и годовой объём закупок сетчатых имплантатов не ниже медиан учреждений второго уровня в регионе; ***S2*** — остальные, прежде всего учреждения муниципального и сельского уровня. В плане 2010—2011 годов граница проводилась только по уровню учреждения. Состояние по оси *A* устанавливается по профилю фактически выполняемых вмешательств, закупочная история служит только сверкой. Пересечение осей даёт шесть групп (*табл. 2*), правила отнесения к ним сведены в *таблице 3.*

Главное следствие построения состоит в том, что приоритет получает группа *A1S1*, а группа с наибольшим закупочным потенциалом ей уступает. Учреждение группы *A1S1* уже приняло тип вмешательства и обладает закупочной способностью, поэтому переход сводится к смене поколения изделия внутри освоенной техники, то есть к самому короткому пути освоения. Группа *A0S1* при равном бюджете требует изменения самого типа вмешательства и потому дороже и дольше.

Национальные клинические рекомендации требуют адаптировать выбор метода к опыту хирурга и к ресурсам медицинской организации*; ось *A* отражает первое через принятую практику, ось *S* — масштаб учреждения и его закупок, а правила отнесения по обеим осям опираются на открытые или запрашиваемые данные (см. табл. 3). Второй индикатор оси *A*, доля облегчённых имплантатов (И2), считается по открытой пластике, на которую приходится основная масса вмешательств. Учреждения, выполняющие пластику только эндоскопически, относятся к *A0* или к пластике с имплантатом по И1 и отмечаются отдельно, без различения поколений.

Сценарии работы поставщика по группам представлены в *таблице 4* [19].

Помимо сценариев, сведённых в таблице 4, группы различаются тем, что должен покрыть тариф законченного случая по группам «Операции по поводу грыж, взрослые»: для *A1* — более дорогое изделие нового поколения внутри уже освоенного вмешательства, для *A0* — переход к пластике с имплантатом, а в учреждениях *S2* — ещё и ограниченный бюджет закупок.

Таблица 2

Карта сегментации лечебных учреждений: состояние практики против закупочного потенциала
Table 2. Segmentation map of healthcare institutions: practice state against purchasing capacity

Состояние принятой практики	*S1. Высокий закупочный потенциал*	*S2. Низкий закупочный потенциал*
A0. Имплантат не преобладает	**A0S1**. Смена типа вмешательства, затем поколения изделия	**A0S2**. Отложенный вход через референс-учреждение
A1. Преобладает предыдущее поколение	**A1S1**. Смена поколения внутри освоенной техники. *Приоритетная группа*	**A1S2**. Смена поколения при ограниченном бюджете
A2. Преобладает новое поколение	**A2S1**. Удержание и расширение показаний	**A2S2**. Удержание при ценовом давлении

Таблица 3

Правила отнесения учреждения к группам по осям A и S
Table 3. Rules for assigning an institution to groups on axes A and S

Элемент правила	*Ось A: принятая практика*	*Ось S: закупочный потенциал*
Единица и период	Учреждение, выполняющее пластику паховой грыжи; 12 месяцев	Учреждение; финансовый год
Индикаторы	И1: доля пластик с имплантатом среди всех пластик паховой грыжи И2: доля облегчённых имплантатов (легче 50 г/м²; сетки 50-70 г/м² к облегчённым не относятся) при открытой пластике	Уровень учреждения; годовое число пластик паховой грыжи; годовой объём закупок сетчатых имплантатов
Источник данных	Журнал операций, отчётность о хирургической работе, опрос хирургов; плотность сетки по маркировке изделия; закупки только для сверки	Отнесение к уровню; отчётность учреждения; единая информационная система в сфере закупок
Правило отнесения	A0: И1 меньше 50% · A1: И1 не меньше 50%, И2 меньше 50% · A2: И1 и И2 не меньше 50%	S1: третий уровень; второй уровень, если годовое число пластик и годовой объём закупок сетчатых имплантатов не ниже медиан второго уровня в регионе S2: остальные учреждения
Статус порогов	Плотность по руководству; порог 50 % рабочий	Медианы рабочие

* Паховая и бедренная грыжа : клинические рекомендации [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://cr.minzdrav.gov.ru/preview-cr/684_2 (дата обращения: 09.09.2026).

Обучение как канал конверсии

Если барьером перехода служит освоение техники, инструмент снятия барьера — обучение, и оценивать его следует по конверсии; бюджетная строка такой оценки не даёт. Систематический обзор влияния учебных курсов, кривой освоения, супервизии и хирургического объёма на исход герниопластики даёт четыре утверждения с коммерческим прочтением, сведенных в т*аблице 5.*

Кривая освоения измерима и длинна, поэтому переход имеет рассчитываемую стоимость. Супервизия снимает главное возражение врача: под наблюдением опытных специалистов учреждение проходит кривую без ухудшения результата. Годовой объём вмешательств удерживает достигнутое: без поддержания объёма навык деградирует. Наконец, в описанном случае стоимость обучающего контура падала с масштабом: у одного казахстанского дистрибьютора, вдвое увеличившего число образовательных мероприятий для врачей между 2022 и 2024 годами, все расходы на *PR*-мероприятия в расчёте на одно образовательное мероприятие (верхняя оценка по управленческой отчётности) сократились примерно на треть, окупаемость мероприятий в источнике не рассчитана [20]. Распространённое ошибочное мнение, что широко направленная рекламная кампания способна привлечь до 80% охватываемой аудитории, отмечено в литературе именно как ошибочное [21]. Там, где решение о применении принимает специалист, охват и конверсия расходятся.

Устройство такого цикла видно по проекту программы развития хирургии тазового дна в Республике Беларусь, разработанной при участии производителя: теория с разбором клинических случаев, секционный курс и практика на моделях при соотношении теории и практики 50 на 50 и группах до 12 участников. Документ не утверждён, и из него берётся только устройство системы подготовки врачей.

Структурированная траектория обучения с наставничеством описана как самостоятельный механизм внедрения методики в многоцентровом формате [22], а обзор факторов, побуждающих хирурга менять практику, относит обучение и профессиональное окружение к ведущим [23]; этапы подготовки соотнесены с состояниями оси *A* в *таблице 5.*

Обсуждение (Discussion)

Совмещение сегментации с этапной моделью вывода

Сегментация задаёт, с кем работать по-разному, но порядка действий не задаёт. Порядок задаёт этапная модель вывода изделия на новый рынок, обобщающая более поздний опыт работы в этом сегменте (*табл. 6*). Накопленные на шаге 5 данные возвращаются в шаг 1 и уточняют оценку ёмкости, замыкая контур. Барьер освоения снимается обучением, привязанным к шагам 3 и 4; ценовой инструмент его не снимает. Закупленное и не освоенное изделие не применяется.

Регуляторная часть второго шага со времени кейса изменилась: регистрация медицинских изделий переводится на единые правила Евразийского экономического союза, переход перенесён протоколом от 29 декабря 2025 года, и, по сообщению Евразийской экономической комиссии, регистрация по национальным правилам завершится к 2028 году**; срок второго шага при переносе модели планируется с учётом смены правил.

Таблица 4

Матрица сценариев работы поставщика по шести группам
Table 4. Matrix of supplier scenarios across the six groups

Группа	*Что предстоит изменить*	*Длина пути освоения*	*Ведущий инструмент*	*Объём и приоритет*
A1S1	Поколение изделия внутри освоенной техники	Короткая: смены техники не требуется	Работа с профессиональным сообществом. Врачи верхнего дециля по числу связей влияют вдвое сильнее, чем верхний дециль по объёму практики	Высокий. Первый приоритет: лучшее отношение объёма к длине пути
A0S1	Тип вмешательства, затем поколение изделия	Длинная: до 100 вмешательств под супервизией	Полный учебный цикл, наставничество	Высокий, отложенный. Второй
A2S1	Ничего · Удержание и расширение показаний	Отсутствует	Пострыночное наблюдение, накопление данных применения. После прохождения порога принятия около 50 % технология поддерживает себя сама	Высокий, реализуемый. Третий
A1S2	Поколение изделия при ограниченном бюджете	Короткая по технике, длинная по согласованию закупки	Демонстрация на базе референс-учреждения Цена - не единственный критерий выбора поставщика [19]	Ограниченный: более дорогое изделие должно поместиться в тариф законченного случая. Четвёртый
A2S2	Ничего · Удержание при ценовом давлении	Отсутствует	Поддержание годового объёма: менее 25 вмешательств в год дают достоверно худшие результаты	Ограниченный, риск обратного перехода. Пятый
A0S2	Тип вмешательства при ограниченном бюджете	Наибольшая: два перехода при минимальном ресурсе	Направление пациентов в референс-учреждение, отложенный вход	Низкий. Шестой: прямая работа нерентабельна

** Регистрация медицинских изделий по национальным правилам завершится к 2028 году [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://eec.eaeunion.org/news/registratsiya-meditsinskikh-izdeliy-po-natsionalnym-pravilam-zavershitsya-k-2028-godu/ (дата обращения: 09.10.2026).

На развивающемся рынке четвёртый шаг выполняется через партнёра-дистрибьютора, и партнёр подбирается под группу: для *A1S1* нужен дистрибьютор с выходом на профессиональное сообщество и с учебной базой, для *A0S2* — партнёр референс-учреждения, через которое идёт отложенный вход. Один партнёр на все группы смешивает несовпадающие сценарии.

Соотнесение сегментации и модели даёт правило последовательности: шаги с первого по третий выполняются для рынка в целом, четвёртый и пятый — раздельно по группам, поскольку канал и условие возмещения для *A1S1* и для *A0S2* не совпадают ни по экономике, ни по срокам. Смешение групп на четвёртом шаге приводит к тому, что корректно рассчитанный вывод не даёт ожидаемого результата.

Регуляторные действия и массовые отзывы, определившие публичное восприятие сетчатых имплантатов, относятся к изделиям для трансвагинальной коррекции пролапса тазовых органов. Систематический разбор регистрационных документов показал, что 61 изделие этой группы допущено на рынок по процедуре подтверждения эквивалентности ранее допущенным образцам, а публикация рандомизированных испытаний происходила в среднем через 5 лет после допуска. Из 119 предписаний о пострегистрационном наблюдении в 66% случаев производитель прекратил распространение изделия, а в 22% изменил показания [24]. Это отдельная группа изделий с отдельным профилем риска.

Опорный кейс настоящей статьи относится к другому показанию. Для пластики паховой грыжи применение имплантата остаётся рекомендованным вмешательством:

Таблица 5

Инструменты обучения по переходам между состояниями принятой практики
Table 5. Training instruments by transition between states of established practice

Переход	*Форма обучения*	*Проверяемый показатель*	*Числовая опора*
A0 →A1	Полный цикл: теория, секционный курс, практика · теория и практика 50 на 50, группа до 12 человек	Число завершивших цикл · Доля учреждений, выполнивших первое вмешательство	Компетентность в среднем после 64 вмешательств, разброс 12–73 для эндоскопической методики около 100 под супервизией
A1 →A2	Разбор клинических случаев, мастер-класс, работа с профессиональным обществом	Число учреждений, сменивших поколение · Срок удержания перехода	Рост доли применяющих в окружении врача на 10% повышает вероятность его перехода на 5,90–8,32%
Удержание A2	Сопровождение, регулярные семинары на базе учреждения	Годовой объём вмешательств на специалиста	Менее 25 вмешательств в год – достоверно худшие результаты · Порог около 36 в год связан с частотой повторных операций · Рецидивы снижаются после 250 вмешательств
Контроль качества перехода	Супервизия опытным специалистом	Частота рецидива и осложнений в период освоения	Под наблюдением опытных специалистов частота рецидива 1% и 2,6% при наблюдении 3,5–6,1 года
Стоимость обучающего контура	Образовательные мероприятия в учреждениях, 15–50 участников	Все расходы на PR-мероприятия в расчёте на одно образовательное мероприятие (верхняя оценка)	Один дистрибьютор, Казахстан: 6–8 мероприятий в 2022 году при 38 млн тенге PR-расходов, то есть не более 4,8–6,3 млн на мероприятие; 14–16 в 2024 году при 52 млн, не более 3,3–3,7 млн (расчёт по данным источника); доля в выручке 1,0% и 1,1%, окупаемость источник не рассчитывает

Таблица 6

Пятишаговая модель вывода изделия и место барьера освоения
Table 6. Five-stage device market entry model and the position of the adoption barrier

Шаг	*Содержание*	*Отношение к барьеру освоения*
1. Исследование рынка	Ёмкость и спрос · Конкурентное поле · Модели принятия · Незакрытые потребности	Соответствует процедуре восстановления параметров рынка; задаёт размер групп сегментации
2. Регуляторный допуск	Взаимодействие с регулятором · Техническая документация · Соответствие местным нормам	Узкое место. Изделие без допуска не продаётся, обучение работы не начинает
3. Разработка ценностного предложения	Формулировка выгоды · Клинические данные · Данные практики применения	Точка приложения обучающего контура
4. Каналы дистрибуции и условия возмещения	Построение дистрибуции · Условия возмещения · Источники финансирования · Работа с участниками рынка	Узкое место. Изделие с допуском, но без источника оплаты, не закупается · Шаг выполняется раздельно по группам
5. Пострыночное наблюдение и обратная связь	Мониторинг применения · Обновление возмещения · Расширение показаний · Развитие продукта	Удерживает переход · Выполняется раздельно по группам

в обновлении международного отраслевого руководства формулировка об использовании имплантата у всех взрослых пациентов заменена на использование у большинства при уровне согласия экспертов 88%, а один рецидив предотвращается на каждые 46 пластик с имплантатом по сравнению с пластикой без него. Руководство фиксирует и границы достигнутого: частота рецидива превышает 10% при всех методиках по данным регистров более чем на 300 тысяч пациентов, двадцатилетняя частота рецидива составляет 9,7% для одной из безымплантных методик против 25,7% для эндоскопической [4], а хроническая боль встречается в диапазоне 10–12%, в изнуряющей форме – в 0,5–6% случаев.

Отдельные изделия для пластики брюшной стенки с рынка отзывались, и утверждать обратное было бы неверно. Корректная формулировка: показания различны, класс изделий для пластики грыж сохраняет статус рекомендованного вмешательства, отдельные изделия внутри класса из обращения выводились.

Разграничение работает на основной тезис статьи. Данные о связи кривой освоения, супервизии и годового объёма вмешательств с частотой осложнений и рецидивов означают, что освоенность методики врачом входит в число факторов, определяющих исход. Система обучения, вокруг которой построена работа с рынком, тем самым связана со снижением клинического риска, и её действие не сводится к ускорению продаж: поставщик, вкладывающийся в подготовку врачей, действует в одном направлении с регулятором, требующим пострегистрационного наблюдения. Материалы белорусской программы используются здесь строго как пример устройства системы подготовки врачей: клинические утверждения из них не заимствуются.

Протокол проверки матрицы

Матрица проверяется на данных из таблицы 3 в два этапа. На данных первого года калибруются пороги: доля в половину вмешательств и медианы второго уровня по региону; по наблюдаемой доле переходов рассчитывается и объём выборки. На данных следующих 24 месяцев проверяется гипотеза о том, что внутри *S1* учреждения *A1* раньше учреждений *A0* приходят к первому и к регулярному применению изделия нового поколения и чаще его удерживают. Событие для обеих групп одно и то же, поэтому разница сроков – и есть проверяемая длина пути освоения. Скорость перехода измеряется сроком от первого контакта с поставщиком до первого применения и сроком до регулярного применения, когда новое изделие составляет не меньше половины установленных за квартал. Охват измеряется долей перешедших учреждений группы за 12 и 24 месяца, удержание – долей учреждений, не вернувшихся к прежнему изделию через 12 месяцев. Сроки оцениваются методами анализа времени до события с цензурированием учреждений, не перешедших к концу наблюдения. Регион и уровень учреждения входят в анализ как страты; интенсивность работы поставщика с учреждением, число обученных хирургов, годовой объём вмешательств на хирурга и наличие лидера мнений – как ковариаты, поскольку поставщик работает с группой *A1S1* в первую очередь. Число обученных хирургов задаёт и показатель обучающего контура: число перешедших учреждений на одного обученного специалиста. Данные о контактах и обучении ведёт поставщик, данные о практике и закупках дают учреждения и единая информационная система.

Исследование выявило четыре пробела, каждый допускает конкретный первый шаг.

1. Сегментация организационных покупателей строится от плательщика и от территории, а состояние принятой клинической практики самостоятельной осью не выступает. Русскоязычная традиция опирается на территориальный признак и характеристики потребителя, модели принятия работают на уровне индивида, промежуточный уровень остаётся неописанным, и описать его можно по данным учреждений о принятой практике, собранным по правилам таблицы 3.

2. Восстановление параметров рынка при отсутствии отраслевой статистики обсуждается как проблема, но воспроизводимой процедуры не предложено. Работы по индикаторам регионального спроса и по применению больших данных движутся в этом направлении, однако проверяемого протокола с фиксацией допущений на каждом шаге в изученной литературе не обнаружено. Первый шаг – описание процедуры как протокола с обязательной проверкой сходимости.

3. Обучение врачей учитывается в маркетинговых моделях как затратная статья, и собственной воронки конверсии за ним не признают. Клиническая литература измеряет кривую освоения и её связь с исходами, маркетинговая сопоставляет число мероприятий и расходы на них с динамикой выручки, не выделяя вклад самих мероприятий, и связки между этими измерениями нет. Нужен показатель, связывающий число обученных специалистов с числом перешедших учреждений и со сроком удержания перехода.

4. Кривая освоения изучена клинически, но не встроена в коммерческое планирование вывода. Данные о числе вмешательств для достижения компетентности и о пороговых годовых объёмах позволяют рассчитывать срок и стоимость перехода для учреждения, но в моделях вывода такого расчёта нет; ближайший ход – включить длину кривой освоения в расчёт срока окупаемости по группам.

Ограничения

Опорный кейс единственный, и модель проверена на одном классе изделий в одной стране. Данные кейса относятся к 2010–2011 годам, регуляторная среда и экономические условия закупки с тех пор изменились. Разбор ретроспективен и реконструирует логику принятых решений, текущего проекта он не описывает.

Операционных данных о результатах внедрения нет: показатели проекта плановые и расчётные, фактическая динамика перехода учреждений не измерялась. Поэтому приоритетность группы *A1S1* обоснована логикой построения и косвенными данными о динамике распространения технологий, но не прямым измерением. Пропорции рынка, восстановленные в проекте, представляют собой оценку периода, полученную реконструкцией,

и приводятся как относительные величины. Двадцать работ корпуса изучены полнотекстово, четыре проанализированы на уровне заявленных результатов; отнесение последних к элементам классификации опирается на реферат.

Заключение (Conclusion)

Разделение ролей закупщика и пользователя на рынке медицинских изделий имеет прямое следствие для сегментации: платёжеспособность учреждения определяет достижимый объём, но не вероятность перехода. Вероятность перехода определяется тем, насколько далеко фактически применяемая в учреждении методика отстоит от той, для которой предназначено изделие.

Предложенная двухпризнаковая матрица разводит эти два вопроса: ось принятой практики измеряет длину пути освоения, ось закупочного потенциала — достижимый объём, и обе оси измеряются по явным индикаторам с правилами отнесения. Шесть образующихся групп требуют несовпадающих действий поставщика, а приоритетной оказывается группа с наиболее коротким путём освоения при сохранении объёма, тогда как наибольший закупочный потенциал приоритета не даёт.

Обучение врачей в этой конструкции перестаёт быть статьёй расходов на продвижение: оно переводит учреждение через кривую освоения, и его результат измеряется числом перешедших учреждений и удержанием перехода; охват аудитории такой мерой не служит. Связь супервизии и годового объёма вмешательств с частотой осложнений показывает клиническое действие этого инструмента, а его коммерческое действие проверяется по предложенному протоколу.

Совмещение сегментации с этапной моделью даёт правило последовательности: первые три шага выполняются для рынка целиком, построение каналов, условий возмещения и пострыночное наблюдение — раздельно по группам. Связка «регуляторный допуск — возмещение — обучение» остаётся критической; с периода кейса изменились правила регистрации, а стоимость изделия входит в тариф законченного случая, поэтому второй и четвёртый шаги планируются по нынешним правилам.

Конфликт интересов

Автор в период, к которому относится опорный кейс, занимал должность в компании-производителе разбираемого класса изделий и отвечал за разработку стратегии вывода продукта на развивающиеся рынки. Этим объясняется доступ к проектной документации, положенной в основу разбора, и этим же задаётся возможное смещение оценок. Для его ограничения приняты три меры. Числовые утверждения о состоянии рынка и о клинических исходах опираются на независимые опубликованные источники, а показатели, восстановленные из внутренней проектной документации (соотношение типов имплантатов, соотношение теории и практики в учебном цикле и предельный размер учебной группы), помечены в тексте как оценка и как параметры программы и в качестве установленных фактов не подаются. Товарные знаки заменены родовыми терминами. Плановые и договорные показатели проекта отделены от установленных фактов и как результаты не подаются. Финансирования, связанного с подготовкой статьи, автор не получал.

ИСТОЧНИКИ (References)

1. *Саяпина, К. В.* Вывод инновационных продуктов на внешние рынки:эмпирический анализ рынка медицинского оборудования / К. В. Саяпина // Стратегические решения и риск-менеджмент. — 2018. — № 3(106). — С. 80-87.
2. *Стерхова, С. А.* Способы сокращения провала продаж высокотехнологичной продукции между инноваторами и большинством потребителей / С. А. Стерхова, А. Т. Волков, Е. А. Дерунова // Вестник университета. — 2014. — № 14. — С. 83-89.
3. The HerniaSurge Group. International guidelines for groin hernia management // Hernia. — 2018. — Vol. 22, № 1. — P. 1—165. — DOI: 10.1007/s10029-017-1668-x.
4. *Stabilini, C.* Update of the international HerniaSurge guidelines for groin hernia management / C. Stabilini, N. van Veenendaal, E. K. Aasvang [et al.] // BJS Open. — 2023. — Vol. 7, № 5. — Article zrad080. — DOI: 10.1093/bjsopen/zrad080.
5. *Зуенкова, Ю. А.* Детерминанты рыночного спроса региона при планировании экспорта товаров медицинского назначения / Ю. А. Зуенкова // Практический маркетинг. — 2024. — № 8(326). — С. 4-7. — DOI 10.24412/2071-3762-2024-8326-4-7.
6. *Барышков, К. В.* Использование больших данных для повышения эффективности go-to-market стратегий / К. В. Барышков // Практический маркетинг. — 2024. — № 5(323). — С. 70-76. — DOI 10.24412/2071-3762-2024-5323-70-76.
7. *Bergman, A.* Lobbying Physicians: Payments from Industry and Hospital Procurement of Medical Devices / A. Bergman, M. Grennan, A. Swanson. — Cambridge, MA : National Bureau of Economic Research, 2021. — (NBER Working Paper ; № 29583). — DOI 10.3386/w29583.
8. *Donohue, J. M.* Influence of peer networks on physician adoption of new drugs / J. M. Donohue, H. Guclu, W. F. Gellad [et al.] // PLoS ONE. — 2018. — Vol. 13, № 10. — Article e0204826. — DOI: 10.1371/journal.pone.0204826.
9. *Cheng, C.-K.* From “academic success” to “commercial success” — The model of medical device translation driven by SCI articles / C.-K. Cheng, C. Lin, Y. Luan // Journal of Orthopaedic Translation. — 2025. — Vol. 52. — P. 276—280. — DOI: 10.1016/j.jot.2025.03.016.
10. *Морозова, Ю. А.* Стратегические тенденции инновационного развития медицинской промышленности в России и мире / Ю. А. Морозова // Экономика промышленности. — 2025. — Т. 18, № 3. — С. 421-432. — DOI 10.17073/2072-1633-2025-3-1488.
11. Малоинвазивные технологии в герниологии: применять нельзя экономить / Н. Л. Матвеев, А. М. Белоусов, В. А. Бочкарь, С. А. Макаров // Хирургия. Журнал им. Н.И. Пирогова. — 2020. — № 8. — С. 75-81. — DOI 10.17116/hirurgia202008175
12. *Халястова, Э. А.* Сегментирование рынка медицинских услуг / Э. А. Халястова // Актуальные вопросы экономических наук. — 2011. — № 23. — С. 163-168.
13. *Lee, A. T., Ramasamy, R. K., & Subbarao, A.* Understanding Psychosocial Barriers to Healthcare Technology Adoption: A Review of TAM Technology Acceptance Model and Unified Theory of Acceptance and Use of Technology and UTAUT Frameworks. Healthcare. 2025; 13(3):250. DOI: 10.3390/healthcare13030250

14. *Koeckerling, F.* What Is the Influence of Simulation-Based Training Courses, the Learning Curve, Supervision, and Surgeon Volume on the Outcome in Hernia Repair? A Systematic Review / F. K?ckerling // Frontiers in Surgery. — 2018. — Vol. 5. — Article 57. — DOI: 10.3389/fsurg.2018.00057.
15. *Merkel, S.* The transcatheter aortic valve implementation (TAVI): a qualitative approach to the implementation and diffusion of a minimally invasive surgical procedure / S. Merkel, M. Eikermann, E. A. Neugebauer, S. von Bandemer // Implementation Science. — 2015. — Vol. 10, № 1. — Article 140. — DOI: 10.1186/s13012-015-0330-1.
16. *Shah, A. A.* Diffusion and adoption of the surgical robot in urology / A. A. Shah, J. Bandari, D. Pelzman [et al.] // Translational Andrology and Urology. — 2021. — Vol. 10, № 5. — P. 2151—2157. — DOI: 10.21037/tau.2019.11.33.
17. *Warty, R. R.* Barriers to the Diffusion of Medical Technologies Within Healthcare: A Systematic Review / R. R. Warty, V. Smith, M. A. M. Salih [et al.] // IEEE Access. — 2021. — Vol. 9. — P. 139043—139058. — DOI: 10.1109/ACCESS.2021.3118554.
18. *Burgmans, J. P. J.* Long-term Results of a Randomized Double-blinded Prospective Trial of a Lightweight Versus a Heavyweight Mesh in Laparoscopic Total Extraperitoneal Inguinal Hernia Repair / J. P. J. Burgmans, C. E. H. Voorbrood, R. K. J. Simmermacher [et al.] // Annals of Surgery. — 2016. — Vol. 263, № 5. — P. 862—866. — DOI: 10.1097/SLA.0000000000001579.
19. *Бугурнова, А. А.* Анализ факторов выбора поставщика медицинского оборудования / А. А. Бугурнова // Экономика и парадигма нового времени. — 2024. — № 11(32). — С. 59-64
20. *Асканбек, А. Ш.* PR-мероприятия как инструмент продвижения медицинского оборудования в B2B-сегменте: специфика и синергетический эффект / А. Ш. Асканбек // Вестник науки. — 2026. — Т. 4, № 4(97). — С. 49-62
21. Маркетинговые инструменты продвижения продукции на рынке медицинских услуг / А. А. Суворова, И. М. Кублин, Н. Н. Зубарева, А. А. Воронов // Практический маркетинг. — 2021. — № 9(295). — С. 42-48. — DOI 10.24412/2071-3762-2021-9295-42-48.
22. *Veltcamp Helbach, M.* Structured training pathway and proctoring: multicenter results of the implementation of transanal total mesorectal excision in the Netherlands / M. Veltcamp Helbach, S. E. van Oostendorp, T. W. A. Koedam [et al.] // Surgical Endoscopy. — 2020. — Vol. 34, № 1. — P. 192—201. — DOI: 10.1007/s00464-019-06750-w.
23. *Arroyo, N. A.* What Promotes Surgeon Practice Change? A Scoping Review of Innovation Adoption in Surgical Practice / N. A. Arroyo, T. G. Gessert, M. Hitchcock [et al.] // Annals of Surgery. — 2021. — Vol. 273, № 3. — P. 474—482. — DOI: 10.1097/SLA.0000000000004355.
24. *Heneghan, C. J.* Trials of transvaginal mesh devices for pelvic organ prolapse: a systematic database review of the US FDA approval process / C. J. Heneghan, B. Goldacre, I. Onakpoya [et al.] // BMJ Open. — 2017. — Vol. 7, № 12. — Article e017125. — DOI: 10.1136/bmjopen-2017-017125.

Поступила в редакцию / Received 10.08.2026
После доработки / Revision 18.09.2026
Принята к публикации / Accepted 02.10.2026

УДК / UDC 332.14
DOI: 10.24412/2071-3762-2026-10352-53-59

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ ФОРМИРОВАНИЯ КОНЦЕПЦИИ ГОРОДСКОГО РАЙОНА В МАРКЕТИНГЕ ТЕРРИТОРИЙ

Theoretical Prerequisites for Forming the Concept of an Urban District in Territorial Marketing



Куликова Елена Сергеевна,
д.э.н., профессор кафедры государственного и муниципального управления, Уральский государственный экономический университет; г. Екатеринбург, Россия, ул. 8 Марта, 62/45
Kulikova Elena Sergeevna,
Doctor of Economics, Professor of the Department of State and Municipal Administration, Ural State University of Economics; 62/45, 8 Marta Street, Yekaterinburg, Russia
e.s.kulikova@mail.ru
https://orcid.org/0000-0003-4924-9707



Молокова Анна Алексеевна,
ассистент кафедры государственного и муниципального управления, Уральский государственный экономический университет; г. Екатеринбург, Россия, ул. 8 Марта, 62/45
Molokova Anna Alekseevna,
Assistant Professor of the Department of State and Municipal Administration, Ural State University of Economics; 62/45, 8 Marta Street, Yekaterinburg, Russia
a.a.molokova@usue.ru
https://orcid.org/0009-0005-8298-8677

Статья посвящена выявлению теоретических предпосылок формирования концепции городского района в маркетинге территорий. Актуальность исследования обусловлена усложнением внутригородского пространства, ростом локальной идентичности и усилением роли районных сообществ в развитии крупнейших городов. Методологическую основу составили диалектический подход, историко-логический анализ, систематизация и теоретический синтез. Обосновано позиционирование территории одновременно в объектном и субъектном аспектах. Показано, что городской район сохраняет институциональную встроенность в систему города, но обладает локальной спецификой, особым составом стейкхолдеров и коллективной субъектностью. На основе синтеза эволюции общего маркетинга, научных представлений о территории и маркетинга территорий обосновано выделение административного района большого города в качестве самостоятельного уровня маркетинга территорий, а также предложено его авторское определение. Полученные результаты расширяют понятийный аппарат маркетинга территорий и могут быть положены в основу дальнейшей концептуализации городского района, разработки методики его маркетингового анализа, определения механизмов взаимодействия локальных акторов.
Ключевые слова: маркетинг территорий; городской район; эволюция общего маркетинга; объектно-субъектная природа территории.

The article is devoted to identifying the theoretical prerequisites for the formation of the concept of an urban district in territory marketing. The relevance of the study is due to the increasing complexity of intra-urban space, the growing local identity, and the growing role of district communities in the development of major cities. The methodological basis consists of a dialectical approach, historical-logical analysis, systematization, and theoretical synthesis. The positioning of the territory is substantiated simultaneously in both objective and subjective aspects. It is shown that an urban district retains its institutional integration into the city system, but it has local specificity, a specific composition of stakeholders, and collective subjectivity. Based on a synthesis of the evolution of general marketing, scientific concepts of territory, and territory marketing, the administrative district of a large city is justified as an independent level of territory marketing, and its author's definition is proposed. The obtained results expand the conceptual framework of territory marketing and can serve as the basis for further conceptualization of the urban district, the development of a methodology for its marketing analysis, and the identification of mechanisms for the interaction of local actors.
Keywords: territory marketing; urban district; evolution of general marketing; object-subject nature of territory.

Введение (Introduction)

Современное развитие больших городов сопровождается усилением внутригородской неоднородности, формированием устойчивых локальных идентичностей, ростом активности территориальных сообществ и усложнением взаимодействий между органами власти, бизнесом, общественными институтами и населением. В таких условиях административные районы перестают восприниматься исключительно как единицы территориального деления и приобретают признаки самостоятельных социально-экономических локалитетов, обладающих собственной идентичностью, имеющих свою историю, образ, смыслы, круг стейкхолдеров и др. Это актуализирует необходимость расширения предметного поля маркетинга территорий, обуславливая позиционирование в качестве его объектов не только регионов, стран и городов в целом, но и отдельных внутригородских пространств.

В современной научной литературе городской район рассматривается как часть города, объект муниципального управления, градостроительного регулирования или локализации отдельных социально-экономических процессов. Его место в системе маркетинга территорий остается недостаточно определенным. Существующие исследования, как правило, распространяют на внутригородские территории общие положения маркетинга города, не формируя целостного представления о городском районе как особой категории маркетинга территорий.

Теоретической основой исследования выступают положения общей теории маркетинга, маркетинга территорий, а также научные подходы к интерпретации территории. В качестве наиболее широкой методологической рамки используется диалектический подход, позволяющий рассматривать развитие научных представлений о территории как результат взаимосвязи и последовательного

усложнения различных аспектов ее функционирования. В работе использованы методы теоретического обобщения, сравнительного анализа, систематизации, абстрагирования и теоретического синтеза.

Информационную базу исследования составили труды российских и зарубежных ученых в области общей теории маркетинга, маркетинга территорий, региональной экономики, урбанистики, теории территориального управления. Особое внимание уделено работам, отражающим переход от транзакционной модели маркетинга к отношенческой и далее к совместному созданию ценности, а также изменение представлений о территории и расширение масштаба применения маркетинговой парадигмы.

Объектом исследования является городской район как внутригородская территория в системе маркетинга территорий. *Предмет* исследования составили теоретические предпосылки и закономерности формирования концепции городского района, обусловленные эволюцией общего маркетинга, научного понимания территории и маркетинга территорий.

Цель статьи заключается в выявлении и систематизации теоретических предпосылок формирования концепции городского района в маркетинге территорий. Для достижения поставленной цели анализируются три взаимосвязанные линии научной эволюции. Систематизировано развитие общей теории маркетинга от товарно-сбытовой и транзакционной логики к отношениям, взаимодействиям, связям и созданию общей ценности. Охарактеризована трансформация представлений о территории от географически ограниченного объекта размещения ресурсов к социально-экономической системе и пространству отношений, согласованию интересов и формированию самостоятельной территориальной субъектности. Рассмотрена эволюция маркетинга территорий от продвижения места к комплексному управлению его развитием, образом, идентичностью.

В результате проведенного исследования обосновано, что формирование концепции городского района является закономерным следствием конвергенции трех указанных научных направлений. Таким образом, проведенная систематизация эволюции научных подходов позволила распространить маркетинговую парадигму на внутригородские локалитеты. По результатам проведенной работы сформулированы предпосылки выделения городского района в качестве самостоятельного уровня исследования в маркетинге территорий, а также предложено авторское определение городского района, учитывающее его институциональную встроенность в городскую систему, локальную специфику, способность выступать относительно самостоятельным участником процессов территориального развития.

Полученные результаты развивают теоретический аппарат маркетинга территорий и могут быть положены в основу дальнейшей концептуализации городского района как самостоятельного объекта маркетинга территорий.

Материалы и методы (Materials and methods)

Исследование носит теоретико-методологический характер и направлено на выявление закономерностей формирования концепции городского района в маркетинге территорий.

Методологическую основу работы составляет диалектический подход, позволивший рассматривать развитие научного знания как процесс последовательного усложнения представлений об объекте исследования, а также формирования концептуально нового подхода к пониманию городских локалитетов на основе синтеза ранее сложившихся научных направлений. Использование диалектической методологии стало основой объяснения возникновения нового уровня маркетинга территорий как результата взаимной эволюции общей теории маркетинга, научных представлений о территории и концепции маркетинга территорий.

Основными методами исследования выступили сравнительный анализ, примененный для сопоставления этапов развития общей теории маркетинга, концепций территории и маркетинга территорий. Историко-логический метод позволил отразить последовательность формирования научных представлений, а систематизация и теоретический синтез обеспечили выделение ключевых этапов эволюции трех самостоятельных направлений и их интеграцию в единую концептуальную рамку, которая легла в основу обоснования возможности позиционирования городского района в качестве самостоятельного уровня маркетинга территорий.

Результаты и обсуждение (Results and discussion)

Диалектические основания рассмотрения территории в маркетинге

Формирование концепции городского района в маркетинге территорий требует определения теоретической логики, позволяющей рассматривать территорию не только как место приложения маркетингового воздействия, но и в качестве активного участника процессов собственного развития. В настоящем исследовании эволюция трех научных направлений рассматривается с позиции изменения роли территории в маркетинговых отношениях. Основное внимание сосредоточено на аспектах, которые последовательно расширяли представление о территории, от пассивного пространства как объекта внешнего воздействия к ее позиционированию в качестве активного актора, влияющего и формирующего свое развитие. Выбор указанной оптики обусловлен спецификой городского района, который, с одной стороны, является институционально встроенной частью города, на которую направлены управленческие, инфраструктурные, инвестиционные и маркетинговые решения. В этом качестве он выступает объектом городского управления и маркетинга. С другой стороны, действующие на его территории органы управления, институты гражданского общества, локальные сообщества и жители способны формировать повестку, инициировать проекты, выражать общие интересы и оказывать влияние на развитие места. Это позволяет говорить о наличии субъектного аспекта функционирования городского района.

Наибольшим когнитивным потенциалом в контексте сказанного обладает философская диалектика. Для обоснования описанной логики целесообразно обратиться

к философской диалектике, как наиболее широкой теоретико-методологической рамке, имеющей высокий объяснительный потенциал существования синтеза объектного и субъектного. Диалектическая логика позволяет показать, что объектный и субъектный аспекты территории не являются взаимоисключающими. Стоит отметить, что в ранних работах по маркетингу территорий, прежде всего у Ф. Котлера, Д. Хайдера и И. Рейна [1], была развернута логика анализа территории с точки зрения ее объектного аспекта, например рассматривались конкурентоспособность, имидж, целевые рынки и т.п., при этом территория, в том числе район, способна участвовать в формировании собственного образа, имеет систему взаимодействий, возможностей влияния и самостоятельные интересы, что предопределяет существование второго аспекта ее функционирования — субъектного.

В контексте сказанного продуктивной представляется гегелевская логика, постулирующая о том, что противоположности не уничтожают друг друга, а сохраняются, преобразуясь, включаются в более сложное единство. Применительно к району это говорит о том, что актуализация субъектного аспекта не отменяет его объектности, напротив, субъектные действия территории (коммуникация, вовлечение стейкхолдеров, работа с локальной идентичностью, управление собственной репутацией) усиливают объектный аспект путем измененного доверия, привлекательности и репутации территории.

Вместе с тем марксистское понимание практики [2] позволяет дополнить эту логику деятельностным измерением. Субъектность района не может быть сведена к формальному наличию административной власти, имеющей соответствующие полномочия и проявляется в деятельности собственно территории, как самостоятельного субъекта. Район как субъект маркетинга территории действует через совокупность институциональных, коммуникационных, проектных, стейкхолдерских, идентификационных практик, реализуемых администрацией, локальными сообществами, бизнесом и иными акторами.

Современная философия субъекта позволяет уточнить какие признаки субъектности могут быть экстраполированы на уровень территории. В частности, в работах В. А. Лекторского [3] субъект рассматривается как носитель деятельности, при этом возможен не только индивидуальный, но и коллективный субъект. В целях исследования административный район может рассматриваться как коллективно-институциональный субъект, обладающий способностью к рефлексии, целеполаганию и ответственному взаимодействию со стейкхолдерами.

В рамках настоящего исследования ключевой деятельностной формой актуализации субъектности района выступает коммуникационная стратегия. Она не только фиксирует цели и инструменты коммуникации, но и организует коммуникационную деятельность территории, переводит потенциальную субъектность в систему целей, сообщений, каналов, механизмов обратной связи, взаимодействий и т.п. В этом смысле коммуникационная стратегия является механизмом, через который район на основе своих объектных характеристик реализует свою субъектность.

В логике В. С. Степина [4] субъект и объект не существуют изолировано, они являются полюсами деятельности, связанными социальным действием. В контексте сказанного коммуникационная стратегия территории может рассматриваться в качестве механизма сопряжения ее субъектного и объектного аспектов.

Таким образом, философская диалектика задает более широкое основание трактовки административного района крупного города в маркетинге территорий в качестве объект-субъектного феномена. При этом коммуникационная стратегия может быть рассмотрена как механизм сопряжения объектного и субъектного аспектов и служит способом актуализации субъектности района в рамках общегородского маркетинга. Она трансформирует стихийное восприятие района, фрагментарную обратную связь, отличающиеся интересы стейкхолдеров и локальную специфику в организованную систему целей, сообщений, каналов коммуникаций и форм взаимодействия.

Эволюция общего маркетинга

В ранних концепциях маркетинг развивался преимущественно в микроэкономической и управленческой традиции. В центре анализа находились фирма, продукт, потребитель и отдельная рыночная сделка. Территориальные и общественные системы при такой логике практически не могли рассматриваться как самостоятельные участники маркетинговых отношений.

Значимым этапом расширения маркетинговой парадигмы стал переход от микроэкономического анализа единичных хозяйствующих субъектов к исследованию организаций как элементов более широких социально-экономических систем. Ф. Уэбстер [5] показал изменение роли маркетинга в корпорации и его трансформацию от функциональной деятельности к управлению стратегическими партнерствами, сетями и взаимодействиями. На данном этапе предмет маркетинговых исследований расширился, включив переговоры, коалиции, координацию взаимодействий, коммуникации и стратегии повышения их эффективности.

Данный переход привел к изменению доминирующей единицы анализа от изолированной фирмы к системе отношений.

Существенное методологическое значение имело становление социального маркетинга, где маркетинговые принципы были распространены на сферу общественных отношений, тем самым был обозначен переход от маркетинга, выражающего преимущественно интересы фирмы, к маркетинговой деятельности, ориентированной на решение общественно значимых задач.

Описанные тенденции развития общей теории маркетинга продиктовали трансформацию содержательного наполнения исследований в данной сфере, которые можно обобщить в виде следующих тезисов:

- эволюция доминирующей единицы анализа от изолированной фирмы или сделки к системе отношений [6];

- переход от анализа индивидуального потребительского спроса к общественным и коллективным интересам;
- изменение конструкции оценки рынка от биполярной модели обмена к полицентрической стейкхолдерской системе;
- смещение акцента с одностороннего производства предложения к совместной деятельности по его созданию и преобразованию, внимание к формированию общей, коллективной ценности;
- включение государства (органов власти, властного субъекта, администрации) в практику и исследования в качестве стейкхолдера.

Совокупность данных изменений сформировала возможность применения маркетинговой парадигмы к территориям, которые не имеют единого собственника, производителя и потребителя, но представляют собой системы взаимозависимых участников, объединенных пространством, интересами и отношениями.

Трансформация научного понимания территории

Второй линией, повлиявшей на формирование концепции городского района, стала эволюция представлений о территории. В традиционной экономико-географической интерпретации она рассматривалась преимущественно как физически ограниченное пространство размещения населения, ресурсов, производства и инфраструктуры.

Развитие системного подхода и региональной экономики способствовало переходу к пониманию территории как целостной социально-экономической системы. В российской научной традиции существенный вклад в данный переход внес А. Г. Гранберг, предложивший рассматривать территорию в качестве квазигосударства, квазикорпорации, рынка и социума [7]. Такое представление расширило содержание территории, включив в него институты, экономические интересы, общественные отношения.

Особое значение для понимания внутригородских территорий имеет концепция производства пространства А. Лефевра, который показал, что пространство не существует исключительно как физическая данность, а создается и воспроизводится общественными отношениями, повседневными практиками и символическими интерпретациями*. В этой логике городской район представляет собой не только административно очерченную часть города, но и результат деятельности проживающих и действующих на его территории акторов.

Д. Харви развил данные положения в концепции «права на город», связав развитие городского пространства с возможностью населения участвовать в его формировании развитии8.

Теория сетевого общества М. Кастельса дополнила пространственную трактовку территории анализом потоков и коммуникационных сетей [9]. Не останавливаясь подробно на перечне работ, позиционирующих территорию в описанном контексте, отметим, что в результате развития описанных научных направлений территория стала рассматриваться как многомерное образование, сочетающее географическое пространство, социально-экономическую систему, совокупность институтов и ресурсов, место концентрации общественных отношений, узел информационных, экономических и социальных сетей, систему формальных и неформальных идентичностей.

Для городского района особую значимость имеет различие административного и варнакулярного измерений территории. Административный район создается и изменяется решениями публичной власти, тогда как варнакулярный район существует в общественном восприятии и определяется повседневными практиками, исторической памятью, локальными символами, чувством принадлежности. Границы административного и воспринимаемого жителями района могут не совпадать, однако оба измерения влияют на маркетинговые процессы.

Таким образом, развитие научных представлений о территории привело к отходу от ее понимания как пассивной географической оболочки социально-экономических процессов. Современная территория представляет собой динамическую систему отношений, идентичностей, институтов и сетей, способную посредством действующих акторов участвовать в формировании собственной траектории развития.

Развитие маркетинга территорий

Третьей предпосылкой формирования концепции городского района стало развитие маркетинга территорий. Его исходная логика была связана преимущественно с продвижением места, формированием его привлекательности для определенных целевых рынков. Основополагающей для данного направления стала работа Ф. Котлера, Д, Хайдера и И. Рейна [10], в которой города, регионы и государства были представлены как места, конкурирующие за инвестиции, предприятия, жителей, туристов и другие ресурсы. При этом территория в этой концепции в значительной степени выступала как объект, привлекательность которого должна быть сформирована или усилена посредством действий органов власти и институтов развития. Значительный вклад в развитие российской школы маркетинга территорий внес А. П. Панкрухин, рассматривавший его как особый вид маркетинга, направленный на создание, поддержание или изменение мнений, намерений и поведения субъектов по отношению к территории [11]. В его работах территория выступает одновременно средой реализации интересов и объектом маркетингового воздействия, а в структуру участников включены органы власти, население, бизнес и другие субъекты.

Современное расширение маркетинга территорий от продвижения места к управлению его образом, идентичностью, коммуникациями отражено в работах С. Анхольта [12], М. Кастельса [13]. Дополнительным фактором трансформации маркетинга территорий стало распространение принципов устойчивого развития

* The production of space [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://archive.org/details/productionofspac00lefe_0/page/n9/mode/2up (дата обращения: 14.08.2026).

и партисипативного управления. Одновременно, маркетинг территорий оказался институционально встроенным в систему публичного управления, где органы власти выступают не только внешними регуляторами, но и участниками маркетинговых процессов, инициаторами проектов, партнерами бизнеса и организаторами общественных коммуникаций.

Таким образом, эволюция маркетинга территорий может быть представлена как переход:

- от рекламы и продвижения места к стратегическому развитию;
- от формирования внешнего имиджа к работе с идентичностью и репутацией;
- от ориентации на отдельные целевые рынки к расширенному взаимодействию с совокупностью стейкхолдеров;
- от односторонней коммуникации к диалогу и обратной связи;
- от привлечения ресурсов к балансированию экономических, социальных и общественных интересов.

Описанные изменения создали предпосылки распространения маркетинговой парадигмы не только на страны, регионы и города, но и на локальные внутригородские территории, где взаимодействия между акторами отличаются высокой плотностью, а территориальная идентичность непосредственно связана с повседневным опытом населения.

Теоретический синтез и формирование понятия городского района

Проведенный анализ позволил сформулировать предпосылки для выделения городского района в качестве самостоятельной категории маркетинга территории на основе конвергенции трех научных направлений.

Эволюция общего маркетинга расширила его предмет, что позволило трансформировать научное понимание территории и обеспечило переход от ее интерпретации в качестве географического объекта к представлению о ней как о социально-экономической системе, пространстве практик, идентичностей и коммуникаций.

Развитие маркетинга территорий, в свою очередь, обеспечило переход от продвижения места к стратегическому управлению его развитием и взаимодействиями со стейкхолдерами.

Теоретический синтез эволюции общего маркетинга, научных представлений о территории и маркетинга территорий позволяет перейти от общей постановки вопроса об объектно-субъектной природе территории к обоснованию необходимости выделения городского района в качестве самостоятельного уровня маркетингового анализа.

Городской район представляет собой локальную территориальную систему, институционально встроенную в город, но обладающую специфическими характеристиками, которые обусловливают самостоятельность данной категории маркетинга.

Во-первых, городской район имеет особую структуру реципиентов маркетинга, наряду с населением, бизнесом и общественными институтами в нее включены органы власти. Сказанное позволяет отметить наличие не только внешней и горизонтальной, но и выраженной вертикальной направленности маркетинга.

Во-вторых, район характеризуется институциональной встроенностью и ограниченной автономией, что предопределяет особые характеристики маркетинга, учитывающие общегородскую стратегию. При этом необходимость обеспечения согласованности с общегородской стратегией не лишает локалитет возможности сохранения специфики, индивидуальности, идентичности.

В-третьих, городской район обладает выраженность локальной идентичностью и варнакулярностью. Он существует не только как административная территориальная единица, но и как воспринимаемое жителями место для жизни, связанное с повседневными маршрутами, символами, памятью, образом, чувством принадлежности.

В-четвертых, районы имеют существенное различие по уровню вовлеченности стейкхолдеров, что предопределяет степень сформированности субъектного аспекта района и продиктовано, в том числе, интенсивностью взаимодействий, коммуникаций, связей.

В-пятых, развитие района в значительной степени зависит от активности районной администрации и других институциональных лидеров.

В-шестых, территория района отличается высокой коммуникативной плотностью, обусловленной концентрацией населения, общественных пространств, инфраструктуры.

В-седьмых, районы имеют выраженную социально-демографическую специфику. Состав населения, возрастная, профессиональная, социальная структура, продолжительность проживания, миграционная динамика, уровень самоорганизации и сложившиеся ментальные модели непосредственно влияют на восприятие территории и содержание маркетинговой деятельности.

В-восьмых, район может иметь локальную экономическую специализацию, которая сформирована исторически, определяется структурой занятости или задается общегородской политикой. Промышленный, университетский, жилой, туристический профиль влияет на состав стейкхолдеров, конкурентные преимущества, ограничения и др.

В-девятых, городской район может рассматриваться как локальный носитель общественного интереса. Его развитие не сводится к сумме частных интересов жителей, бизнеса или администрации. На районном уровне формируется потребность в сохранении качества среды, инфраструктурной обеспеченности, социальной устойчивости, идентичности и возможностей долгосрочного развития. Это позволяет говорить о наличии самостоятельного территориального интереса.

Основываясь на сказанном, подчеркнем, что административный район большого города занимает особое место в системе маркетинга территорий. С одной стороны, он выступает объектом городского маркетинга, т.е. воспринимается, оценивается и сравнивается

различными аудиториями, включен в общегородскую систему позиционирования, зависит от управленческих решений, инфраструктурных приоритетов и репутации города в целом. С другой стороны, район не может быть сведен только к его интерпретации в качестве объекта внешнего воздействия, поскольку обладает собственной локальной спецификой, сетью стейкхолдеров, повседневной идентичностью, коммуникационными практиками, взаимодействиями, отношениями и имеет потенциал формирования самостоятельной районной повестки. Сказанное в полной мере получило развитие в теории и методологии маркетинга территорий и концептуальных подходах к пониманию субъектности территории.

Практическая значимость выделения городского района в качестве самостоятельного уровня маркетинга территории заключается в следующем:

- во-первых, выделение районного уровня создает возможность дифференцировать общегородскую маркетинговую политику с учетом локальной идентичности, социально-демографических особенностей, истории, экономической специализации и пространственного положения.
- во-вторых, районный уровень позволяет точнее выявлять и согласовывать интересы стейкхолдеров. Именно здесь непосредственно проявляются запросы жителей, локального бизнеса и др., а также возможны устойчивые механизмы диалога и совместного участия в проектах развития;
- в-третьих, выделение района способствует более адресному распределению ограниченных ресурсов в условиях значительных различий внутригородских территорий;
- в-четвертых, районный маркетинг может выступать самостоятельным каналом влияния локальной территории на городскую повестку;
- в-пятых, признание района самостоятельным уровнем маркетинга формирует основу для планирования, координации и оценки соответствующей деятельности;
- в-шестых, развитие маркетинговой активности района создает условия для формирования локального сообщества и укрепления чувства принадлежности.

Таким образом, выделение городского района в качестве самостоятельного уровня маркетинга территорий является теоретически обоснованным и практически целесообразным.

Опираясь на сформулированный подход к позиционированию административного района города в маркетинге территорий, обоснуем теоретическую основу его определения. Логика построения объект-субъектного понятия городского района построена на последовательной конкретизации базовых категорий маркетинга. В классической маркетинговой теории объектом маркетинга выступает то, на что направлена маркетинговая деятельность, в то же время субъектами в маркетинговой среде являются те, кто эту деятельность осуществляет [14]. При переносе данной логики на маркетинг территорий, объектом является совокупность значимых для стейкхолдеров характеристики территории, что позволило в целях описания ее объектного аспекта использовать термин «территориальная ценность», в контексте которого территория рассматривается как совокупность специфических активов, ресурсов, определяющих ее конкурентоспособность и ценность для разных групп акторов. Исходя из сказанного реализован переход от общих категорий объекта и субъекта маркетинга к их конкретизации в маркетинге территорий и адаптации к пониманию административного района города, как локализации территориальной ценности и пространству формирования коллективно-институциональной субъектности. Таким образом, определение района основано на общей логике маркетинга, через спецификацию для территории к локализации в границах района.

Основываясь на проведенной систематизации теоретических подходов и сформированной логике, можно сказать, что городской район это встроенная в городскую систему управления территориальная единица, которая в объектном аспекте выступает локализацией территориальной ценности, в субъектном аспекте является коллективно-институциональным актором формирования, развития, согласования и трансляции этой ценности в пределах представленных полномочий и доступных ресурсов. Таким образом, в рамках настоящего исследования на основе систематизации существующих научных взглядов были выявлены современные тенденции развития маркетинга территорий, что позволило обосновать когнитивный потенциал и теоретико-методологическую возможность изучения района крупного города как самостоятельной территориальной единицы, имеющей одновременно объектную и субъектную природу.

Заключение (Conclusion)

Приведенный обзор эволюции общего маркетинга, научных представлений о территории и маркетинга территорий показал закономерное формирование теоретических предпосылок рассмотрения административного района большого города в качестве самостоятельного уровня маркетинга территорий.

Методологической особенностью исследования является применение трехконтурного эволюционного анализа, основанного на последовательном изучении развития общей теории маркетинга, научных представлений о территории и маркетинга территории с последующим теоретическим синтезом полученных результатов.

Обосновано, что административный район города в системе маркетинга территорий целесообразно рассматривать как самостоятельную, но институционально встроенную объектно-субъектную единицу. Установлено, что территория одновременно сохраняет положение объекта управленческого и маркетингового воздействия и посредством системы действующих на ней акторов приобретает способность участвовать в формировании собственной повестки, выражении локальных интересов и организации взаимодействий. Предложенный подход позволяет перейти от традиционного понимания района

как части общегородского объекта маркетинга к более сложной модели, в которой район одновременно является объектом восприятия и субъектом коммуникационного действия.

Полученные результаты расширяют понятийный и методологический аппарат маркетинга территорий и могут быть положены в основу дальнейшей концептуализации городского района, разработки методики его маркетингового анализа, определения механизмов взаимодействия локальных акторов.

ИСТОЧНИКИ (References)

1. *Kotler P., Haider D. H., Rein I.* Marketing places. Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations. New York, Toronto. — 1993. 407 p.
2. *Маркс, К.* Экономическо-философские рукописи 1844 года / К. Маркс // Сочинения Карла Маркса и Ф. Энгельса: в 46 т. / К. Маркс, Ф. Энгельс. — 2-е изд. — М.: Госполитиздат, 1974. — Т. 42. — 174 с.
3. *Лекторский, В. А.* Эпистемология субъектности / В. А. Лекторский ; Институт философии РАН. — Москва : ИФ РАН, 2011. — 238 с.
4. *Степин, В. С.* Философия науки. Общие проблемы : Учебник для системы послевузовского профессионального образования / В. С. Степин. — Москва : Гардарики, 2006. — 384 с. — ISBN 5-8297-0148-0.
5. *Webster F.* 1992. The changing role of marketing in the corporation. Journal of Marketing 56 (4): 1—17.
6. *Черенков, В. И.* Эволюция маркетинговой теории и трансформация доминирующей парадигмы маркетинга / В. И. Черенков // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. — 2004. — № 2. — С. 3-32.
7. *Гранберг, А. Г.* Основы региональной экономики : Учебник для вузов / А. Г. Гранберг. — Москва : Национальный исследовательский университет Высшая школа экономики, 2000. — 495 с. — ISBN 5-7598-0074-4.
8. *Харви, Д.* Право на город / Дэвид Харви ; пер. с англ. и коммент. М. А. Котлярова. — Екатеринбург, 2019. — 36 с.
9. *Castells, M.* The rise of the network society. — 2nd ed., with a new pref. — Chichester: Wiley Blackwell, 2010. — 597 с.
10. *Kotler P., Haider D. H., Rein I.* Marketing places. Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations. New York, Toronto. — 1993. 407 p.
11. *Панкрухин, А.П.* Маркетинг территорий / А. П. Панкрухин. — 2-е изд., [доп.] — Москва [и др.] : Питер, 2006. — 411 с.
12. *Anholt S.* Implementing competitive identity //Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions. — London : Palgrave Macmillan UK, 2007. — P. 87-112.
13. *Кастельс, М.* Власть коммуникации / М. Кастельс. — 4 издание. — Москва : Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2023. — 591 с. — (Переводные учебники ВШЭ). — ISBN 978-5-7598-2924-9. — DOI 10.17323/978-5-7598-2924-9.
14. *Kotler P. et al.* Marketing management: The millennium edition. — Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall, 2000. — 199 p.

Поступила в редакцию / Received 20.07.2026
После доработки / Revision 12.09.2026
Принята к публикации / Accepted 03.10.2026

УДК / UDC 339.138
DOI: 10.24412/2071-3762-2026-10352-60-66

УПРАВЛЕНИЕ ДОСТУПНОСТЬЮ СКОРОПОРТЯЩИХСЯ ТОВАРОВ НА ПОЛКЕ СЕТЕВОГО РИТЕЙЛА

Managing the Availability of Perishable Goods on the Shelf in a Retail Chain



Шогенов Анатолий Султанович,
магистрант, Высшая школа бизнеса, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»; г.Москва, Россия, ул. Шаболовка, д. 26; директор по управлению категорией, ООО «Новые Фермы» (ГК «Дамате»)
Shogenov Anatoliy Sultanovich,
Master's student, Graduate School of Business, National Research University "Higher School of Economics"; 26 Shabolovka St., Moscow, Russia; Category Management Director, LLC "Novye Fermy" (Damate Group)
a.shogenov@acdamate.com
https://orcid.org/0009-0005-0497-8078

Статья посвящена управлению доступностью скоропортящихся товаров на полке сетевого ритейла. Цель исследования – разработать порядок выбора мер по конкретному сочетанию SKU ? магазин и проверки их исполнения. Методическую базу составили десять публикаций о полочном пространстве, точности учётных остатков и управлении скоропортящимися запасами. Предложена процедура, объединяющая диагностику фактического наличия и ошибки учёта, расчёт темпа продаж с учётом оставшегося срока реализации и минимальной партии, матрицу решений по запасу и выкладке, а также контроль исполнения и оценку эффекта через изменение маржинального результата. Рабочая гипотеза связывает обоснованность решения с проверкой причины отклонения до изменения запаса. Эмпирические результаты не заявляются: методика остаётся схемой для пилота на сопоставимых группах магазинов.
Ключевые слова: управление спросом; FMCG; сетевой ритейл; доступность товара на полке; скоропортящаяся продукция; категорийный менеджмент; трейд-маркетинг.

The article is devoted to managing the availability of perishable goods on the shelves of retail chain stores. The aim of the study is to develop a procedure for selecting measures for a specific combination of SKU ? store and checking their implementation. The methodological basis consists of ten publications on shelf space, the accuracy of inventory records, and the management of perishable stock. A procedure is proposed that combines diagnostics of actual stock levels and accounting errors, calculation of sales pace taking into account the remaining shelf life and the minimum order quantity, a decision matrix for stock and display, as well as monitoring implementation and assessing the effect through changes in the marginal result. The working hypothesis links the validity of the decision to verifying the cause of the deviation before changing the stock. Empirical results are not stated: the methodology remains a pilot scheme for comparable groups of stores.
Keywords: demand management; FMCG; network retail; product availability on the shelf; perishable products; category management; trade marketing.

Введение (Introduction)

Цель работы – разработать порядок выбора этих мер и проверки их исполнения. Исследование относится к сектору FMCG – товарам повседневного спроса с высокой частотой покупки. Его *объектом* выступает управление доступностью скоропортящейся продукции в сетевом ритейле. *Предмет* исследования составляют правила принятия решений по запасу и выкладке отдельного SKU в магазине на основе сведений о наличии и движении товара.

Товар может входить в ассортиментную матрицу сети и при этом отсутствовать на полке в момент визита покупателя. Для продавца такая ситуация означает потерю части доступного спроса. В отчетности она часто выглядит как низкий *sell-out* – объем продаж конечному покупателю. Если этот показатель становится основанием для сокращения заказа, отсутствие товара способно воспроизводиться: заниженная история продаж поддерживает недостаточное пополнение.

В скоропортящейся категории противоположное решение тоже имеет цену. Дополнительные упаковки занимают место и должны быть реализованы до окончания допустимого срока продажи. Для охлажденной продукции величина остатка без сведений о его «возрасте» недостаточна: одинаковое количество упаковок может обеспечивать нормальную работу магазина либо создавать близкое списание. Поэтому решение по полке затрагивает реализацию спроса и экономику товарного остатка. Для выбора действия нужно выяснить, чем ограничены продажи конкретного магазина: покупатели редко выбирают продукт или не находят его в момент покупки. В скоропортящейся категории это различие определяет, оправдан ли дополнительный запас и успеет ли он продаться.

В статье рассматривается работа с *Place* на уровне магазина. В комплексе маркетинга *4P* этот компонент отвечает за доступность продукта покупателю. Договоренность о вводе в сеть задает ассортимент, однако наличие каждой позиции приходится обеспечивать в повседневной работе. Отдельная ассортиментная позиция далее обозначается как SKU (*stock keeping unit*). Исследовательский вопрос возникает при выборе меры по конкретному адресу: какие данные дают основание изменить пополнение, пересмотреть выкладку или рассмотреть ротацию? Для ответа необходимо учитывать время отсутствия товара и срок, за который магазин должен реализовать поступившую партию.

Производитель и сеть располагают разными данными и полномочиями. Аудитор может обнаружить пустую полку, хотя исправить учетный остаток или изменить автозаказ вправе другой сотрудник. Поэтому в методике отдельно рассматривается переход от согласованного решения к его исполнению. По записи о магазине должно быть понятно, кто вносит изменение и чем подтверждено его выполнение. Разработанная процедура описывает такую работу; собственные данные для количественной оценки эффекта внедрения пока отсутствуют.

Рабочая гипотеза связывает обоснованность решения с проверкой причины отклонения до изменения запаса

или выкладки. Предполагается, что совместное рассмотрение фактического наличия, ошибки учета и оставшегося срока реализации помогает выбрать меру, соответствующую ситуации магазина. Ее исполнение должно подтверждаться при последующем контроле. Для разработки методики определяются правила измерения доступности и порядок диагностики, устанавливаются условия выбора действий. Завершающая задача — подготовить схему эмпирической проверки, по которой можно будет оценить результаты применения процедуры.

Увеличение числа фейсингов меняет вместимость полки и видимость упаковки. Фейсингом здесь называется одна обращенная к покупателю позиция фронтального ряда выкладки. Дополнительное место может сократить отсутствие между пополнениями, но одновременно изменить вероятность того, что покупатель заметит товар. Эти механизмы требуют разных способов проверки.

В метаанализе *M. Eisend*, объединившем 1 268 оценок, средняя наблюдаемая эластичность продаж по полочному пространству составила 0,17. Ее величина заметно различалась между категориями, а более высокие оценки относились к импульсным покупкам [1]. Для задач этой статьи важен сам факт чувствительности продаж к пространству. Перевести среднюю эластичность в конкретное число фейсингов для отдельного SKU без данных о вместимости выкладки и движении товара между пополнениями невозможно.

P. Chandon и соавторы использовали отслеживание взгляда, чтобы оценить влияние числа и позиции фейсингов на внимание к бренду и его оценку [2]. Эта работа показывает, что визуальный контакт с упаковкой имеет собственный эффект и требует отдельного измерения. Если после перестановки одновременно выросли наличие и продажи, по одному *sell-out* нельзя разделить влияние доступности и заметности. Знание бренда тем более требует самостоятельного замера, поэтому коммуникационный эффект полки в данной статье вынесен в отдельное направление дальнейшего исследования.

Связь пространства с операциями внутри магазина формализована *A. Huebner* и *K. Schaal:* их модель совместно учитывает фейсинги, подсобный запас и пополнение [3]. В более поздней работе *A. Huebner* и *H. Kuhn* к этой постановке добавлены ассортимент и замещение спроса при ограничениях на пополнение [4]. Для настоящей статьи эти исследования задают теоретическую основу совместного анализа полки и запаса. Практическая задача здесь — определить порядок действий при конкретном отклонении, когда учетный остаток еще требует проверки, а решение проходит через несколько участников со своими полномочиями.

Отсутствие товара меняет поведение покупателя. *K. Campo*, *E. Gijsbrechts* и *P. Nisol* связывают реакцию на *stock-out* со свойствами продукта, характеристиками покупателя и ситуацией покупки [5]. Для категорийного управления отсюда возникает важное различие: потеря продажи исходного SKU и потеря продажи магазина — разные события. Покупатель может переключиться на соседнюю позицию, поэтому эффект ротации или восстановления наличия следует смотреть по SKU, оставшейся линейке и категории.

Отдельная проблема — точность учетного остатка. *N. DeHoratius* и *A. Raman* обнаружили ошибки в 65% почти 370 тыс. записей, изученных в 37 магазинах одного ритейлера [6]. Эта цифра относится к конкретной выборке, однако хорошо иллюстрирует практический риск: положительный системный остаток еще не подтверждает, что товар действительно доступен покупателю. При пустой полке такая запись становится поводом для проверки фактического наличия.

В полевом эксперименте *H. H.-C. Chuang*, *R. Oliva* и *S. Liu* транзакционные данные использовались для поиска вероятных *OOS* и направления аудиторов в магазины, а на месте они исправляли пустую выкладку и ошибки учета [7]. Для предлагаемой процедуры здесь важна сама логика цикла: обнаружение отклонения должно приводить к проверке причины и фактическому исправлению, иначе регистрация *OOS* остается только диагностикой.

Исследование *Y. Rekik* и соавторов охватывает около 24 тыс. уникальных SKU в 11 продуктовых магазинах. Отдельный квазиэксперимент по эффекту пересчета проведен на паре сопоставимых магазинов с наблюдением за два месяца до и после вмешательства. Авторы получили прирост продаж примерно на 11%, а основной эффект пришелся на позиции с завышенным учетным остатком и был сильнее у скоропортящихся товаров [8]. Для данной методики это аргумент в пользу адресной проверки расхождений. Само значение 11% используется только как результат исходного исследования и не закладывается в прогноз пилота.

Срок товарного остатка учитывается в моделях управления скоропортящимися запасами. Например, *J. Clarkson* и соавторы рассматривают периодический заказ при вероятности порчи, зависящей от возраста единицы товара [9]. В практической работе с охлажденной категорией это означает, что общего количества упаковок недостаточно: две одинаковые по объему партии могут иметь совершенно разный запас времени до изъятия. Поэтому в процедуре фиксируется оставшийся срок реализации.

В совокупности эти исследования задают три опоры для дальнейшей процедуры: фактическое наличие на полке, достоверность учета и ограничения скоропортящегося запаса. Ни один из этих элементов по отдельности не дает готового решения по магазину. Ниже они объединены в последовательность проверки, после которой выбирается конкретное действие по SKU × магазин.

Материалы и методы (Materials and methods)

Исследование имеет методический характер. Теоретическую базу составили десять научных публикаций, посвящённых полочному пространству, отсутствию товара на полке, точности учетных остатков, управлению скоропортящимися запасами и ассортиментом. Публикации отбирались по предметной связи с элементами разрабатываемой процедуры; полнота систематического обзора литературы не заявляется.

Методика формировалась последовательно. На первом этапе были операционализированы показатели фактической доступности и качества учетного остатка. На втором

этапе они были связаны с наблюдаемыми продажами, оставшимся сроком реализации и ограничениями минимальной партии. На третьем этапе сформирована матрица управленческих решений и задан порядок проверки их фактического исполнения. Расчетные зависимости проиллюстрированы на условных примерах, дополнительно проведена проверка чувствительности ориентира оборачиваемости к оставшемуся сроку реализации. Эмпирические результаты внедрения методики в настоящем исследовании не заявляются.

В качестве единицы принятия решения выбрано сочетание SKU × магазин, поскольку сетевое среднее скрывает неоднородность. Например, продажи одного SKU в двух магазинах могут составлять 10 и 2 кг за месяц. Среднее 6 кг не показывает, где повторяется отсутствие и где остаток приближается к списанию. Сопоставимые магазины допустимо объединять для анализа, сохраняя возможность вернуться к каждому адресу.

Для воспроизводимости процедуры нужны история ассортиментной матрицы и ежедневный *sell-out* по SKU; данные о поставках, списаниях и остатках; результаты аудита с датой и временем визита. Партии учитываются по оставшемуся сроку реализации. Настройки заказа и планограммы сохраняются вместе с датой фактического изменения. Это позволяет установить, с какого момента магазин работал в новых условиях. Недостающие данные отмечаются с указанием того, как они ограничивают расчет. Например, при неизвестной истории наличия низкий *sell-out* допускает оба объяснения: продукт редко выбирали либо его не было в продаже часть периода.

Состав панели должен отражать форматы магазинов и географию сети. В базовом варианте число адресов каждой группы пропорционально ее представленности в сети, а внутри группы применяется случайный отбор с одинаковой вероятностью включения. На протяжении пилота сохраняется постоянное ядро магазинов. Повторный OOS может потребовать внепланового визита, но такая проверка учитывается отдельно. Иначе часто посещаемые проблемные адреса получат больший вес в общей OSA, и изменение показателя будет частично зависеть от расписания работы аудиторов.

Результаты (Results)

Результат работы представлен процедурой для сочетания SKU × магазин. Она охватывает проверку наличия и учетного остатка, расчет темпа продаж с учетом ограничений партии, выбор меры по матрице и проверку исполнения. Эти этапы связаны условиями перехода: к изменению запаса приступают после выяснения причины отсутствия, а результат меры оценивают с учетом того, была ли она выполнена в магазине.

Диагностика доступности и качества исходных данных

Статус OOS (*out-of-stock*) присваивается при полном отсутствии на полке пригодного к продаже SKU, который входит в действующую матрицу магазина. Просроченная по допустимому сроку реализации упаковка наличие не подтверждает. Проверки с доступным товаром используются для расчета *OSA* (*on-shelf availability*). В знаменатель включаются все состоявшиеся проверки с установленным статусом. Отмененный визит или запись, по которой состояние полки неизвестно, в этот расчет не входят; их количество показывается отдельно.

$$OSA = N_a / N_v \times 100\%. \quad (1)$$

Все валидные проверки распределяются между двумя состояниями. Наличие зарегистрировано в N_a случаях, полное отсутствие – в N_0 случаях; общее число проверок составляет $N_v = N_a + N_0$. Поэтому сумма OSA и OOS равна 100%, и в матрице они относятся к одной оси доступности. Запись о низком остатке дополняет эту оценку: возможность покупки еще сохраняется, хотя товар рискует закончиться до следующего пополнения.

Результат аудита относится ко времени визита и не устанавливает, сколько часов товар был доступен до него. Если мерчендайзер систематически приходит сразу после выкладки, итоговая OSA будет завышать реальную доступность для покупателя в другие часы. Поэтому визиты распределяются по дням недели и торговым интервалам, а расписание до и после вмешательства сохраняется сопоставимым. В отчете OSA трактуется именно как доля успешных проверок, а не как доля времени, в течение которого товар находился на полке.

При пустой полке аудитор проверяет, есть ли товар в подсобном помещении, и сопоставляет фактическое количество с учетным. Ошибка учета обозначается *IRI* (*inventory record inaccuracy*). Для одинакового толкования знака используется следующая разность:

$$IRI = I_{факт} - I_{учет}. \quad (2)$$

Величины $I_{факт}$ и $I_{учет}$ относятся ко всему остатку SKU в магазине на один момент времени и выражаются в одинаковых единицах. Отрицательное значение означает завышенный учетный остаток. Сопоставление только полки с общим системным остатком некорректно: товар может находиться в подсобном помещении. Движение во время пересчета учитывается отдельно.

Если товар найден в подсобном помещении, первичное действие состоит в организации выкладки. При подтвержденном расхождении нужен пересчет и исправление учета уполномоченным сотрудником сети. Когда фактический остаток равен нулю, аналитик проверяет выполнение заказа и поставки. Увеличение количества в следующем заказе рассматривается после этой диагностики: оно не исправляет задержку выкладки и может не сработать при ошибке системного остатка.

Для текущего контроля отдельно фиксируется низкий остаток на полке. В пилоте для выбранной линейки рабочим сигналом может быть значение «менее 3 единиц», а дальше его проверяют по фактическим продажам между пополнениями. Такой сигнал не меняет статус товара на OOS, пока хотя бы одна доступная к продаже упаковка присутствует. Аналогично два фейсинга можно задать как стартовое условие теста, а затем проверить, хватает ли такой вместимости для конкретной упаковки и темпа продаж.

Оценка темпа продаж и ограничений запаса

Продажи отражают покупки, которые состоялись. В условном примере за 30 дней реализовано 100 упаковок, причем пять полных дней SKU отсутствовал. Среднее за календарный день равно $100/30 \approx 3{,}33$ упаковки.

За 25 дней наличия получается 100/25 = 4 упаковки. При одинаковом ожидаемом спросе в дни наличия и отсутствия предварительная оценка нереализованного объема составит 4 x 5 = 20 упаковок.

Расчет по дням наличия полезен как первая оценка потерянного объема, но его точность зависит от того, когда именно возникал OOS. Если товар чаще отсутствовал в выходные или в дни повышенного спроса, простое среднее за доступные дни занизит потери. Для промо и выходных поэтому берутся сопоставимые периоды с наличием. Неполные дни OOS требуют более детальных данных, а при редких аудитах результат разумнее показывать диапазоном, чем одной точной цифрой.

Колебания спроса оцениваются по периодам одинаковой длительности. Среднее обозначается $\bar{x}$, выборочное стандартное отклонение — s:

$$s = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^{n}(x_i - \bar{x})^2}{n-1}}; \quad \bar{x} = \left(\sum_{i=1}^{n} x_i\right)/n, \qquad (3)$$

где

x_i — оценка спроса в i-м сопоставимом периоде,

$n > 1$ — число наблюдений,

$\bar{x}$ — их среднее арифметическое.

Делитель $n-1$ соответствует выборочному стандартному отклонению. Перед расчетом периоды проверяются на OOS, разовый эффект промо не должен незаметно перейти в параметры обычной недели. При восстановлении спроса по модели ее неопределенность также учитывается в последующих расчетах.

Стандартное отклонение в этой процедуре описывает разброс спроса и используется как диагностический показатель. Сам страховой запас рассчитывается с учетом спроса за период защиты, срока поставки и целевого уровня обслуживания. Для скоропортящейся продукции к этому добавляется еще одно ограничение — оставшийся срок реализации уже имеющихся партий. Поэтому в статье рассчитывается не оптимальный страховой запас, а необходимость пересмотреть его настройку в конкретном магазине.

Отдельная расчетная задача — установить темп продаж, соответствующий реализации одного короба за оставшееся доступное время. В условном примере магазин получает короб из четырех упаковок по 450 г. Для продажи после поступления остается 14 суток. Масса партии определяется количеством упаковок, а необходимый темп продаж — ее массой и доступным временем. Пересчет на 30 дней дает:

$$q = 0{,}45 \text{ x } 4 = 1{,}8\text{кг}; \; R_{30} = q/L \text{ x } 30. \qquad (4)$$

$$R_{30} = 1{,}8/14 \text{ x } 30 \approx 3{,}86 \text{ кг на магазин за 30 дней.}$$

Масса короба обозначена как q и измеряется в килограммах. L показывает, сколько суток остается магазину для реализации, а R_{30} выражает соответствующий темп продаж за 30 дней. Ошибка в выборе L меняет весь ориентир. Если 14 суток отсчитываются от производства, часть этого срока уже прошла до приемки. Кроме того, сеть может изымать товар раньше даты окончания годности. Оба периода вычитаются из полного срока; в расчете остается время, которым фактически располагает магазин.

При равномерных продажах темп 3,86 кг за 30 дней соответствует реализации одного короба за оставшиеся 14 суток. В следующей поставке ситуация может измениться: часть прежней партии еще находится в магазине, а ее срок реализации короче. Новый короб добавится к этому остатку. Поэтому расчет оборачиваемости одной партии используется как ориентир для проверки. Размер заказа определяется с учетом уже имеющегося товара, частоты поставок и допустимого риска списаний при колебаниях спроса.

Для первоочередной проверки магазинов с повторным OOS в исходной методике предложен дополнительный ориентир $R^* = k \text{ x } R_{30}$ при $k = 1{,}8$. С использованием неокругленных промежуточных значений получается 1,8 x 1,8/14 x 30 ≈ 6,94 кг за 30 дней. Если умножить уже округленные 3,86 кг на 1,8, получится 6,95 кг. В дальнейшем используется 6,94 кг, чтобы последовательное округление не влияло на сравнение магазинов около границы (*табл. 1*).

Таблица 1 показывает чувствительность отбора к возрасту партии: при сокращении доступного времени с 14 до 7 суток требуемый темп продаж удваивается. Коэффициент k = 1,8 используется как рабочее правило первичного пилота. Его ценность проверяется на данных: часть магазинов ниже порога также остается в наблюдении, чтобы увидеть пропущенные случаи устранимого OOS. Затем результат сравнивается с более простым отбором только по повторному отсутствию. Если коэффициент не улучшает качество отбора с учетом затрат, отдельный порог практического смысла не имеет.

Матрица решений по полке

Матрица объединяет продажи с доступностью. Границы «высоких» и «низких» значений фиксируются до вмешательства внутри сопоставимой группы магазинов для одного SKU. Продажи берутся за одинаковый период, при наличии надежной истории OOS отдельно рассчитывается темп в периоды доступности. Для списаний согласуются база и предел допустимого изменения. Порог из расчета короба не заменяет эти определения (*табл. 2*).

Низкие продажи при повторном отсутствии — наиболее неоднозначный случай. До восстановления истории наличия позицию преждевременно относить к устойчиво слабым. Если после устранения OOS темп остается недостаточным для реализации минимальной партии, команда рассматривает меньший короб или ротацию. При выводе проверяется наличие близкой замены по вкусу

Таблица 1

Чувствительность ориентира к оставшемуся сроку реализации

Table 1. The sensitivity of the reference point to the remaining implementation period

Оставшийся срок годности L, сутки	*Ориентир R_{30}, кг / 30 дней*	*Порог R* при k = 1,8, кг / 30 дней*
14	3,86	6,94
10	5,40	9,72
7	7,71	13,89

Источник. Составлено автором; условный расчет при массе короба 1,8 кг и k = 1,8. Округление выполнено после расчета.

Таблица 2

Матрица решений для сочетания SKU x магазин
Table 2. Decision matrix for the SKU x store combination

Продажи	*Доступность*	*Действие после диагностики*
Высокие	Высокий OOS / низкая OSA	Проверка учета и поставок; увеличение запаса при подтвержденном дефиците пополнения и приемлемом риске списаний
Высокие	Низкий OOS / высокая OSA	Сохранение запаса; контроль наличия и списаний
Низкие	Высокий OOS / низкая OSA	Восстановление истории наличия; при подтвержденной слабой оборачиваемости – проверка размера короба, ротация или вывод
Низкие	Низкий OOS / высокая OSA	При нормальных списаниях – сохранение параметров; при повышенных – снижение запаса, ротация или вывод

Источник. Разработано автором на основе диагностической процедуры статьи. Высокий OOS соответствует низкой OSA при единой базе проверок.

и цене, а результат оценивается по оставшейся линейке и категории.

Риск потери продаж при сокращении ассортимента подтверждает исследование *L. M. Sloot, D. Fok* и *P. C. Verhoef*: сокращение числа позиций на 25% в изученной категории сопровождалось существенными краткосрочными потерями продаж, которые ослабевали со временем [10]. Этот результат получен в другой категории и не задает ожидаемый эффект для охлажденной продукции. Он определяет вопрос для проверки после вывода: какой объем перешел на оставшиеся позиции и как изменился результат категории за пределами первых недель.

Для высоких продаж при хорошем наличии увеличение запаса не следует из матрицы. Пересмотр размещения при такой ситуации может преследовать другую цель — проверить заметность упаковки. Чтобы сравнение было содержательным, число фейсингов и положение фиксируются на фотографиях, а полнота выкладки контролируется отдельно.

Долю полки целесообразно измерять по фронту. При различной ширине упаковок используются приведенные единицы: например, при базовой ширине 8 см упаковка шириной 12 см занимает 1,5 единицы, шириной 16 см — 2 единицы. Все размеры условные. Если полка вмещает 18 таких единиц, в стеллаже пять полок, а стеллажей два, пространство категории равно 18x5x2=180 единиц. При 20 единицах бренда доля составит 20/180x100%≈11,1%.

Товар за передним рядом учитывается при оценке вместимости и остатка, но не добавляется в долю фронта. Временные дополнительные места продажи измеряются отдельно от основной полки. Одинаковая база подсчета нужна, чтобы изменение доли характеризовало выкладку. Увеличенная доля сама по себе не служит критерием успешности процедуры: она оценивается совместно с наличием и экономическим результатом.

Отдельного решения требует сочетание повторного OOS с близким списанием части остатка. Причина может заключаться в возрасте партий и порядке их выкладки. Упаковки с ближайшей датой изъятия остаются в запасе, пока в продажу поступает более свежий товар. Увеличенный заказ добавит продукции, но сохранит риск списания прежнего остатка. Проверка начинается с движения этих упаковок. После устранения задержки оценивается возможность уменьшить партию и сократить интервал между поставками. Недоступные для изменения кратность заказа и график фиксируются как ограничения данного адреса.

На старте нового SKU период оценки согласуется заранее и учитывает фактические дни наличия. По первым низким продажам нельзя определить устойчивую оборачиваемость позиции. Промо требует своего режима: временный запас рассчитывается на период акции, вместе с ним устанавливается дата возврата к обычным настройкам. После завершения промо основание для повышенного заказа исчезает, если новый уровень спроса не подтвержден отдельно. Эти ситуации рассматриваются с учетом условий запуска или акции, прежде чем применять к ним матрицу.

Организация процесса и проверка результата

Трейд-маркетинг отвечает за координацию работы по выявленным отклонениям. Для каждого случая сохраняются адрес магазина, SKU и время обнаружения. По мере разбирательства запись дополняется причиной проблемы и согласованным действием. Исполнителем назначается сотрудник с полномочиями внести изменение. Отправленное в сеть обращение фиксирует передачу задачи и закрывается она после подтверждения того, что нужное действие выполнено.

Полевой сотрудник фиксирует исходное состояние полки до исправления. Если упаковки можно вывести из подсобного помещения, он обращается к сотруднику магазина сразу. Результат повторной проверки после выкладки сохраняется отдельным статусом. Замена исходного OOS на OSA в той же записи исказила бы оценку проблемы и скрыла работу, выполненную во время визита.

Аналитик сопоставляет аудит с *sell-out* и списаниями. Он возвращает полевому сотруднику вопросы, которые невозможно разрешить по фотографии. KAM (*key account manager*), менеджер по работе с ключевым клиентом, согласует изменения с сетью. Если при переговорах установлена новая причина отклонения, она возвращается в общую историю магазина. Иначе расчет следующего периода продолжит опираться на устаревшее объяснение.

Специалист по планированию спроса или поставок, *demand planner* либо *supply planner*, проверяет влияние решения на прогноз и обеспечение производителя. Изменение параметров автозаказа ритейлера выполняет уполномоченный сотрудник сети либо встроенный в ее процессы специалист с соответствующим доступом. Коммерческое согласование и изменение настройки имеют разные даты и обе сохраняются для проверки. По ним можно установить, когда фактически началось вмешательство.

В пилоте аудит предлагается проводить 2–3 раза в неделю с загрузкой данных после каждого визита. Текущий OOS передается ответственному сразу. Месячный разбор используется для повторяющихся причин и оценки уже выполненных мер. Частота визитов является параметром проверки, поэтому после пилота она пересматривается с учетом затрат и числа исправленных отклонений. При совмещении ролей в небольшой команде сохраняется обязанность вернуться к данным после изменения.

Предложение байеру включает ожидаемые последствия для категории и условия контроля списаний. Потерянная выручка не эквивалентна сумме, которой можно покрыть такие же расходы на изъятие товара. Для сравнения сценариев используется изменение маржинального результата после дополнительных затрат:

$$\Delta П = \Delta M - \Delta W - \Delta C, \quad (5)$$

ΔM — изменение маржинального дохода категории от реализованного товара,

ΔW — изменение стоимости списаний,

ΔC — изменение затрат на аудит, пополнение и реализацию меры.

Все величины относятся к одной группе магазинов и одному периоду. В ΔM себестоимость проданных единиц учитывается, стоимость списанных единиц включается в ΔW, а состав затрат согласуется так, чтобы избежать двойного счета. Уценка отражается в фактическом маржинальном доходе. При высвобождении или занятии места учитываются изменения продаж соседних позиций.

Обсуждение (Discussion)

Логика разработанной процедуры согласуется с исследованиями, показывающими, что положительный учетный остаток не гарантирует фактического наличия товара и что адресные аудиты способны выявлять и исправлять ошибки полки и учета. В предлагаемой методике эти результаты используются как основание для последовательности «обнаружение отклонения — проверка причины — действие — контроль исполнения». Поэтому низкий *sell-out* при повторном OOS не трактуется как достаточное доказательство слабого спроса.

Ограничение по оставшемуся сроку реализации связано с моделями возрастозависимого риска порчи, а решение о ротации учитывает возможное перераспределение продаж внутри категории после сокращения ассортимента. Рабочая гипотеза в настоящей статье не подтверждается эмпирически: здесь показана ее операционализация в виде измеримых условий и правил выбора действия. Практическая проверка требует пилота на сопоставимых магазинах, учета отложенных списаний и фиксации фактического исполнения решений.

Практическое применение методики связано с адресной работой производителя и ритейлера по конкретным сочетаниям SKU x магазин. Матрица связывает выявленную причину с мерой: пополнением полки, исправлением учетного остатка, изменением запаса или рассмотрением ротации. При оценке результата проверяется, дошло ли решение до магазина. Прежняя настройка заказа после согласованного увеличения означает сбой исполнения. По такому случаю нельзя судить о результативности увеличенного запаса, который фактически не был создан.

В пилоте сопоставляются магазины, работающие по разработанной процедуре, и контрольная группа с обычной практикой. Распределение по возможности проводится случайно среди адресов одного формата и региона. Уровень назначения меры определяется устройством работы сети. Если настройки меняются сразу для кластера, между группами распределяются кластеры. Продажи нескольких SKU и повторные визиты дают дополнительные наблюдения внутри них. Считать каждое такое наблюдение независимой единицей эксперимента нельзя.

Срок пилота должен позволять проследить несколько циклов поставки и реализации. Продолжительность наблюдения и число магазинов выбираются до запуска по разбросу ключевых показателей и минимальному экономически значимому эффекту. Отдельно учитывается время появления списаний. Партию, поступившую при измененном заказе, необходимо наблюдать до продажи или изъятия. Завершение оценки раньше этого момента оставит часть затрат за пределами результата.

Основной экономический показатель — изменение маржинального результата категории после учета дополнительных затрат. Его рассматривают вместе с OSA и повторяемостью OOS, чтобы видеть, сопровождался ли результат улучшением наличия. Списания рассчитываются в деньгах и согласованных относительных величинах. Расписание аудитов в обеих группах сохраняется одинаковым. Пропуски проверок учитываются отдельно: различие в полноте наблюдения способно повлиять на сравнение даже при одинаковом состоянии магазинов.

Изменение в основной группе сопоставляется с изменением контрольной за те же периоды:

$$\tau = (Y_{Т,\text{после}} - Y_{Т,\text{до}}) - (Y_{К,\text{после}} - Y_{К,\text{до}}).$$

Для каждой группы рассчитывается среднее значение показателя Y на сопоставимую единицу наблюдения. Индекс Т обозначает основную группу, К — контрольную; при анализе OSA разность τ выражается в процентных пунктах. Без случайного распределения необходима проверка динамики групп до вмешательства. В дальнейшем сохраняются сведения о цене, промо и изменениях ассортимента, которые могли по-разному повлиять на продажи. Статистическая неопределенность оценивается с учетом уровня назначения меры. При изменении настроек для целого кластера именно он задает этот уровень.

Невыполненные меры остаются частью оценки внедрения. Исключение таких магазинов показало бы результат только там, где решение удалось реализовать, и скрыло бы затруднения самой процедуры. Поэтому в основном анализе сохраняется первоначальное распределение по группам, а сроки и факт исполнения фиксируются отдельно. Сравнение выполненных и невыполненных действий используется для выяснения причин различий. Причинный вывод из него автоматически не следует: особенности магазина могли повлиять одновременно на исполнение и на продажи.

Для разных действий нужны разные основания оценки. Увеличение запаса проверяется по повторяемости OOS и сопутствующим списаниям. Ротация оценивается по продажам оставшейся линейки и категории. Для коэффициента k = 1,8 рассматриваются затраты на отобранные адреса и проблемы, оставшиеся ниже порога. По этим результатам значение можно уточнить, однако проверять его затем следует на других магазинах или в другом периоде. Совпадение данных для подбора и оценки коэффициента не покажет, сохраняется ли его полезность за пределами исходных наблюдений.

Полной истории наличия полевой аудит не дает. Между визитами товар может отсутствовать несколько часов, и этот интервал останется незарегистрированным. Расчет по дням наличия также зависит от того, насколько спрос в них сопоставим со спросом в дни отсутствия. Еще одно ограничение связано с данными ритейлера. По фотографии можно обнаружить пустую полку, но без остатков и списаний нельзя определить, какой экономический результат принесло изменение запаса.

Условия опубликованных исследований различаются по категориям и организации торговли. Их результаты обосновывают рассматриваемые связи, но не устанавливают рабочие коэффициенты для конкретной сети. Числовые примеры статьи показывают расчет и его зависимость от исходных величин. Знание бренда в экономическом пилоте не измеряется. Для оценки коммуникационного вклада полки нужны отдельные замеры знания с учетом фактического присутствия товара и рекламной поддержки.

Заключение (Conclusion)

При повторном OOS приоритет следует отдавать выяснению причины отсутствия и восстановлению доступности товара. Сокращение заказа по низкому *sell-out* до такой проверки может закрепить дефицит позиции, на которую сохраняется спрос. Методика задает основания для выбора меры по конкретному магазину и сохраняет ответственность за ее выполнение. Согласование с сетью не завершает работу: по последующим данным должно быть установлено, произошло ли изменение и что оно дало.

Дополнительный запас скоропортящегося товара оправдан, если прирост маржинального дохода покрывает связанные с ним списания и дополнительные затраты. Расчет реализации одного короба за оставшийся срок помогает понять, совместим ли минимальный объем поставки с фактической скоростью продаж конкретного магазина. Страховой запас требует отдельного расчета. При устойчивой доступности, низких продажах и нормальных списаниях текущие параметры сохраняются. Снижение запаса или ротация рассматриваются при повышенных списаниях с учетом роли SKU в линейке.

Следующий шаг для этой методики — пилот на сопоставимых группах магазинов. В нем важно проверить три вещи: какие причины повторного OOS реально удается устранить, сколько стоит исполнение решений и что происходит с результатом после учета отложенных списаний. Отдельно будет проверен коэффициент 1,8, он оправдан только в том случае, если помогает выбирать проблемные адреса точнее или дешевле, чем простое правило повторного OOS. До такой проверки методика остается рабочей схемой для пилота, а не подтвержденной оценкой экономического эффекта.

ИСТОЧНИКИ (References)

1. *Eisend M.* Shelf Space Elasticity: A Meta-Analysis // Journal of Retailing. 2014. Vol. 90, no. 2. P. 168-181. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2013.03.003.
2. *Chandon P., Hutchinson J. W., Bradlow E. T., Young S. H.* Does In-Store Marketing Work? Effects of the Number and Position of Shelf Facings on Brand Attention and Evaluation at the Point of Purchase // Journal of Marketing. 2009. Vol. 73, no. 6. P. 1-17. https://doi.org/10.1509/jmkg.73.6.1.
3. *Huebner A., Schaal K.* Effect of Replenishment and Backroom on Retail Shelf-Space Planning // Business Research. 2017. Vol. 10. P. 123-156. https://doi.org/10.1007/s40685-016-0043-6.
4. *Huebner A., Kuhn H.* Decision Support for Managing Assortments, Shelf Space, and Replenishment in Retail // Flexible Services and Manufacturing Journal. 2024. Vol. 36. P. 1-35. https://doi.org/10.1007/s10696-023-09492-z.
5. *Campo K., Gijsbrechts E., Nisol P.* Towards Understanding Consumer Response to Stock-Outs // Journal of Retailing. 2000. Vol. 76, no. 2. P. 219-242. https://doi.org/10.1016/S0022-4359(00)00026-9.
6. *DeHoratius N., Raman A.* Inventory Record Inaccuracy: An Empirical Analysis // Management Science. 2008. Vol. 54, no. 4. P. 627-641. https://doi.org/10.1287/mnsc.1070.0789.
7. *Chuang H. H.-C., Oliva R., Liu S.* On-Shelf Availability, Retail Performance, and External Audits: A Field Experiment // Production and Operations Management. 2016. Vol. 25, no. 5. P. 935-951. https://doi.org/10.1111/poms.12519.
8. *Rekik Y., Oliva R., Syntetos A. A., Glock C. H.* Inventory Record Inaccuracy in Grocery Retailing: Impact of Promotions and Product Perishability, and Targeted Effect of Audits // Journal of Business Logistics. 2026. Vol. 47. Article e70079. https://doi.org/10.1111/jbl.70079.
9. *Clarkson J., Voelkel M. A., Sachs A.-L., Thonemann U. W.* The Periodic Review Model with Independent Age-Dependent Lifetimes // Production and Operations Management. 2023. Vol. 32, no. 3. P. 813-828. https://doi.org/10.1111/poms.13900.
10. *Sloot L. M., Fok D., Verhoef P. C.* The Short- and Long-Term Impact of an Assortment Reduction on Category Sales // Journal of Marketing Research. 2006. Vol. 43, no. 4. P. 536-548. https://doi.org/10.1509/jmkr.43.4.536.

Поступила в редакцию / Received 02.08.2026
После доработки / Revision 21.09.2026
Принята к публикации / Accepted 08.10.2026

УДК / UDC 366.1
DOI: 10.24412/2071-3762-2026-10352-67-73

ОСОБЕННОСТИ ПОВЕДЕНИЯ СОВРЕМЕННОГО ПОТРЕБИТЕЛЯ В СИСТЕМЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

Features of the Behavior of the Modern Consumer in the Higher Education System



Астахин Александр Станиславович,
к.э.н., стажер-докторант кафедры менеджмента и маркетинга, Белгородский государственный национальный исследовательский университет; г. Белгород, Россия, ул. Победы, д. 85
Astakhin Alexander Stanislavovich,
PhD in Economics, Doctoral trainee at the Department of Management and Marketing, Belgorod State National Research University, 85 Pobeda St., Belgorod, Russia
aastaxin@yandex.ru
https://orcid.org/0000-0002-4828-1070

В статье рассматриваются особенности поведения современного потребителя в системе высшего образования, меняющиеся под влиянием цифровизации и распространения искусственного интеллекта. Автор отмечает, что традиционные модели маркетинга вузов, ориентированные на разовое принятие решения, больше не отвечают реальности. Обосновывается переход от дискретного восприятия потребителя к процессному, где абитуриент, студент и выпускник – последовательные состояния одного субъекта. На основе анализа российских и зарубежных публикаций (2018–2025 гг.) выделены пять ключевых особенностей поведения потребителя: отложенность результата, продолжительность взаимодействия с вузом, высокая неопределенность, непосредственное участие в формировании компетенций и технологическое опосредование деятельности. Главный научный результат – процессная модель поведения потребителя, описывающая изменение его роли и предмета оценки на каждом этапе: от возникновения потребности до профессионального применения знаний. Отдельное внимание уделено влиянию нейросетей: вводится разграничение «поддерживающей» и «замещающей» когнитивной разгрузки и акцентируется риск разрыва между демонстрируемым результатом и реально сформированными компетенциями. Сделан вывод о необходимости тесной связи маркетинговой политики вуза с организацией образовательного процесса. Учет выявленных особенностей позволит формировать реалистичные ожидания абитуриентов, удерживать контингент и повышать качество подготовки. Статья представляет интерес для исследователей маркетинга образования и управленческого персонала вузов.
Ключевые слова: высшее образование; маркетинг высшего образования; современный потребитель; потребительское поведение; выбор вуза; ожидания потребителя; образовательный результат; искусственный интеллект; профессиональная подготовка; рынок труда.

The article examines the characteristics of modern consumer behavior in the higher education system, which are changing under the influence of digitalization and the spread of artificial intelligence. The author notes that traditional university marketing models, which focus on a single decision?making process, no longer reflect reality. The transition from a discrete perception of the consumer to a process?based one is substantiated, where the applicant, student, and graduate are successive states of the same subject. Based on an analysis of Russian and foreign publications (2018–2025), five key features of consumer behavior have been identified: delayed results, the duration of interaction with the university, high uncertainty, direct participation in the formation of competencies, and technological mediation of activities. The main scientific result is a process model of consumer behavior that describes the change in their role and the subject of assessment at each stage: from the emergence of a need to the professional application of knowledge. Special attention is paid to the impact of neural networks: a distinction is made between "supporting" and "replacing" cognitive load, and the risk of a gap between the demonstrated result and the actually formed competencies is emphasized. The conclusion is drawn that there is a need for a close link between the university's marketing policy and the organization of the educational process. Taking into account the identified features will make it possible to form realistic expectations among applicants, retain the student body, and improve the quality of training. The article is of interest to researchers in education marketing and university management personnel.
Keywords: higher education; higher education marketing; modern consumer; consumer behavior; university choice; consumer expectations; educational outcome; artificial intelligence; professional training; labor market.

Введение (Introduction)

Современный потребитель высшего образования существенно отличается от потребителя, на которого были ориентированы традиционные модели набора абитуриентов, организации обучения и маркетинговой деятельности образовательной организации. Изменились способы поиска и оценки информации, требования к практической направленности подготовки, отношение к продолжительности обучения и характер использования искусственного интеллекта.

Расширение информационной доступности и разнообразия образовательных предложений позволяет потенциальному абитуриенту сравнивать вузы, образовательные программы, предполагаемые профессиональные траектории и условия обучения значительно быстрее, чем ранее. Одновременно увеличение объема информации не устраняет неопределенность выбора, поскольку будущий результат высшего образования возникает значительно позднее принятия решения и не может быть достоверно оценен заранее.

Д. А. Шевченко связывает происходящие изменения с развитием новых парадигм потребительского поведения и формированием цифрового потребителя [1]. Цифровая среда изменяет последовательность поиска, отбора и интерпретации информации, делает потребительский путь менее линейным и расширяет возможности самостоятельного сопоставления альтернатив. Для высшего образования эти процессы приобретают особое значение вследствие продолжительности обучения и отложенности конечного результата.

В российской научной литературе сформирован значительный исследовательский задел в области маркетинга образовательных услуг. О. В. Сагинова рассматривает развитие рынка образовательных услуг во взаимосвязи с качеством подготовки специалистов [2]. О. В. Грищенко и Т. В. Логинова показывают значение исследования потребителей для принятия маркетинговых решений образовательной организацией [3]. В. П. Соловьев и Т. А. Перескокова рассматривают ориентацию на потребителя как один из принципов современного

высшего образования [4]. О. И. Антамошкина с соавторами обосновывают необходимость сегментации потребителей с учетом различий их предпочтений относительно форм получения образования [5]. Основные тренды маркетинговых коммуникаций на рынке образовательных услуг рассмотрены в работе Т. С. Поповой, С. В. Волгиной, В. Е. Довбыш [6].

Отдельное направление исследований связано с потребительской ценностью образовательной услуги. А. С. Астахин выделяет родовую и дополненную потребительскую ценность, раскрывая многокомпонентность предложения образовательной организации [7]. В общей теории маркетинга воспринимаемая потребителем ценность соотносится с получаемыми выгодами и связанными с ними затратами. Развитие сервисного подхода привело к признанию активного участия самого потребителя в формировании результата услуги [8]. Применительно к высшему образованию данное положение развивается в исследованиях взаимодействия студента и университета в процессе подготовки [9].

Вместе с тем существующие исследования преимущественно раскрывают отдельные стороны поведения потребителя. Анализируются мотивы поступления, факторы выбора вуза, удовлетворенность, воспринимаемое качество либо участие студента в образовательном процессе. Абитуриент, студент и выпускник отражают последовательные этапы единой потребительской траектории, в рамках которой поведение меняется на протяжении длительного периода взаимодействия с системой высшего образования.

После поступления потребитель не перестает оценивать сделанный выбор. Первоначальные ожидания начинают проверяться собственным образовательным опытом. По мере обучения студент получает больше информации о содержании профессии, требованиях работодателей, практической применимости изучаемых дисциплин и собственных профессиональных возможностях. Поэтому его отношение к выбранной образовательной программе способно существенно изменяться.

Дополнительным фактором становится распространение искусственного интеллекта. Интеллектуальные системы используются при поиске и обработке информации, освоении материала, выполнении учебных заданий, анализе и подготовке содержания [10]. Одновременно ИИ изменяет содержание отдельных трудовых функций и требования к профессиональной подготовке [11]. Современный потребитель тем самым изменяется не только как потенциальный абитуриент. Меняется его поведение внутри образовательного процесса, включая способы поиска знаний, проверки информации и выполнения интеллектуальных операций.

Учет этих изменений имеет значение не только для повышения эффективности набора. Более глубокое понимание поведения современного потребителя позволяет корректировать организацию образовательного процесса, соотношение теоретической и практической подготовки, проектные формы обучения, способы взаимодействия с работодателями, методы оценки сформированных компетенций и содержание коммуникаций вуза со студентами. При этом ориентация на потребителя не означает подчинения образовательной программы его текущим предпочтениям. Задача состоит в согласовании ожиданий обучающегося с объективными требованиями профессиональной подготовки. Вуз должен учитывать запрос на практическую применимость знаний и одновременно объяснять значение фундаментальной и теоретической подготовки для последующей профессиональной деятельности.

Научная проблема состоит в недостаточной разработанности целостного представления о поведении современного потребителя высшего образования на протяжении периода от формирования ожиданий и выбора образовательной организации до обучения, оценки полученных результатов и их профессионального применения.

Цель исследования состоит в развитии теоретических положений маркетинга высшего образования посредством уточнения особенностей поведения современного потребителя и разработки процессной модели изменения его положения от выбора образовательной организации до оценки результатов подготовки и их профессионального применения.

Гипотеза исследования состоит в предположении, что поведение современного потребителя высшего образования подчинено процессной логике: его роль и предмет оценки последовательно изменяются на этапах возникновения потребности, поиска информации, формирования ожиданий, выбора, обучения, оценки результата и профессионального применения знаний, а распространение искусственного интеллекта выступает сквозным фактором, модифицирующим характер участия потребителя в формировании собственных компетенций.

Материалы и методы (Materials and methods)

Исследование носит теоретико-методологический характер и направлено на уточнение представлений о современном потребителе в системе маркетинга высшего образования.

В рамках исследования потребителем высшего образования рассматривается физическое лицо, принимающее решение о получении высшего образования и непосредственно участвующее в образовательном процессе. Родители, работодатели и иные субъекты, способные воздействовать на выбор либо участвовать в финансировании образования, находятся за границами непосредственного предмета исследования.

Теоретическую основу составили целенаправленно отобранные российские и зарубежные публикации по проблемам потребительского поведения, маркетинга образовательных услуг, потребительской ценности, участия потребителя в формировании результата услуги, качества высшего образования и применения искусственного интеллекта в образовательной деятельности.

Отбор источников осуществлялся по следующим критериям:

- публикации в рецензируемых журналах за период 2018–2025 гг.;
- наличие эмпирических или теоретических результатов, непосредственно касающихся высшего образования или потребительского поведения в цифровой среде;

♦ работы, содержащие операционализируемые понятия (ценность, участие, ожидания, ИИ).

Логика исследования строилась не вокруг систематизации отдельных факторов выбора вуза, а вокруг изменения положения потребителя на последовательных этапах взаимодействия с системой высшего образования. На первом этапе посредством сравнительного анализа сопоставлялись характеристики потребления традиционных услуг и высшего образования. На втором этапе проводилась декомпозиция потребительского процесса от возникновения потребности до профессионального применения результатов обучения. На третьем этапе анализировалось изменение оценок потребителя по мере накопления собственного образовательного опыта. На четвертом этапе исследовалось участие потребителя в формировании результата обучения, включая распределение интеллектуальных операций между обучающимся и искусственным интеллектом. На заключительном этапе применялось теоретическое моделирование.

Предложенный подход не предполагает количественного измерения выявленных связей на данном этапе. Его результатом выступает теоретическая модель, положения которой требуют последующей операционализации и эмпирической проверки.

Результаты и обсуждение (Results and discussion)

Сопоставление традиционных услуг и высшего образования показывает, что различия затрагивают не только продолжительность потребления, но и положение самого потребителя относительно получаемого результата (*табл. 1*).

Первая особенность связана с отложенностью результата. В момент выбора вуза и образовательной программы итог профессиональной подготовки еще не существует для потребителя и не может быть непосредственно оценен. Это принципиально отличает образовательную услугу от большинства потребительских товаров и даже от многих сервисных услуг (например, ремонта или консалтинга), где результат либо виден сразу, либо фиксируется в коротком периоде. Для маркетинга вуза это означает, что основным объектом конкурентной борьбы выступает значение информационных сигналов о характеристиках программы, включая репутацию, отзывы, аккредитации, трудоустройство выпускников, медийный образ. Решение основывается на представлениях о содержании и качестве подготовки, репутации образовательной организации, будущей профессии, возможностях трудоустройства и других доступных информационных сигналах. Потребитель выбирает предполагаемый результат будущего обучения, а не заранее известный результат. Решение принимается в условиях значительной неопределенности. Соответствие обучения первоначальным ожиданиям становится доступным для оценки по мере накопления собственного опыта, а отдельные профессиональные последствия выбора проявляются только спустя несколько лет.

Вторая особенность связана с продолжительностью периода взаимодействия потребителя с системой высшего образования. Между первоначальным выбором и завершением программы проходит значительный период. За это время изменяются технологии, требования рынка труда, содержание профессий и представления обучающегося о выбранной профессиональной траектории. На этапе поступления решение основывается преимущественно на ожиданиях. По мере обучения студент приобретает непосредственный опыт и больше узнает о будущей профессии. Он начинает критичнее оценивать структуру программы, соотношение теоретической и практической подготовки, содержание отдельных дисциплин и соответствие получаемых знаний своим профессиональным ожиданиям.

Особое исследовательское значение может иметь промежуточный период обучения. На этом этапе возможно появление ощущения чрезмерной продолжительности обучения, избыточности отдельных теоретических компонентов или недостаточной связи изучаемого содержания с будущей профессией. Такое восприятие не обязательно свидетельствует об объективных недостатках программы. Теоретическая подготовка может быть необходима для формирования профессионального мышления, но восприниматься студентом как недостаточно полезная, если ее связь с будущей деятельностью для него неочевидна. Для вуза данная особенность имеет принципиальное значение. Недостаточно сформировать привлекательные ожидания на этапе набора. Необходимо обеспечивать их последующее содержательное подтверждение и объяснять студенту профессиональное назначение тех элементов подготовки, непосредственная полезность которых может быть неочевидна на отдельных этапах обучения.

Таблица 1

Специфика поведения современного потребителя высшего образования
Table 1. The specifics of the behavior of the modern consumer of higher education

Характеристика	*Потребитель традиционной услуги*	*Современный потребитель высшего образования*
Получение результата	Совпадает или близко к периоду оказания услуги	Существенно отложено относительно первоначального выбора
Продолжительность	Обычно ограничена периодом оказания услуги	Продолжается несколько лет
Предварительная оценка результата	Частично возможна	Существенно ограничена
Неопределенность	Связана преимущественно с качеством оказания услуги	Связана с качеством подготовки, собственным участием и будущим профессиональным применением
Участие потребителя	Преимущественно получение и использование результата	Непосредственное участие в формировании знаний и компетенций
Изменение роли	Обычно не является определяющим	Переход от выбора к участию в формировании и оценке результата
Технологическое посредничество	Изменяет преимущественно способ получения услуги	Способно изменять процесс обучения и самостоятельный вклад обучающегося

Третья особенность состоит в высокой неопределенности результата. При поступлении потребитель не способен достоверно определить, насколько обучение будет соответствовать первоначальным представлениям. Он не располагает полной информацией о будущем образовательном опыте, заранее не знает собственной вовлеченности и успешности освоения программы, не может точно предвидеть изменение требований работодателей и условий профессиональной деятельности. Возникают риск несоответствия ожиданий и фактического результата, риск неоправданных временных и финансовых затрат, а также риск недостаточной профессиональной отдачи от полученного образования. Неопределенность имеет двойственный характер. С одной стороны, заранее неизвестно, каким окажется индивидуальный результат обучения. С другой стороны, невозможно точно определить, насколько полученная подготовка будет соответствовать условиям профессиональной деятельности через несколько лет. Это повышает значение форм взаимодействия вуза с работодателями, которые позволяют студенту еще во время обучения видеть практическую применимость получаемых знаний и уточнять собственные профессиональные ожидания.

Четвертая особенность связана с непосредственным участием потребителя в формировании собственного результата обучения. Образовательная организация предоставляет программу, преподавательские, информационные, организационные и инфраструктурные ресурсы. Однако их наличие само по себе не обеспечивает одинакового результата для всех студентов. Формирование знаний и компетенций зависит также от способностей, мотивации, вовлеченности и самостоятельной деятельности обучающегося. После поступления положение потребителя принципиально изменяется. До выбора он оценивает предполагаемый результат, а после выбора становится непосредственным участником его формирования. В дальнейшем он оценивает результат, зависящий не только от деятельности образовательной организации, но и от его собственного вклада. Для современного потребителя возрастает значение понимания связи между собственными усилиями в процессе обучения и будущим профессиональным результатом. Это создаёт для вуза двойной вызов. С одной стороны, необходимо стимулировать вовлечённость студента, поскольку её недостаточный уровень может снижать результативность обучения даже при высоком качестве образовательной программы. С другой — вуз несёт репутационные риски, если студент при низкой собственной активности формирует негативную оценку программы. Для оценки вовлеченности студента могут использоваться такие характеристики, как соотношение контактной и внеаудиторной работы, а также частота использования проектных форм обучения. Активные формы обучения могут создавать более очевидную для студента связь между собственными усилиями и результатами обучения. Проектные формы обучения, решение реальных задач организаций, практики, стажировки и взаимодействие с будущими работодателями позволяют переводить часть подготовки из режима усвоения материала в режим его профессионального применения.

Пятая особенность определяется возрастающим технологическим опосредованием деятельности современного потребителя. Наиболее заметные изменения связаны с распространением генеративного искусственного интеллекта. До поступления ИИ используется для поиска, систематизации и интерпретации информации о вузах, программах, профессиях и карьерных перспективах. Во время обучения ИИ применяется для объяснения материала, поиска информации, структурирования знаний, анализа, проверки решений, подготовки текста и выполнения иных интеллектуальных операций. Такое использование способно облегчать решение учебных задач и расширять возможности обучающегося. Одновременно появляется возможность передачи интеллектуальной системе деятельности, самостоятельное выполнение которой входит в содержание профессиональной подготовки. Поэтому значение имеет не только факт использования ИИ, но характер распределения интеллектуальной работы между студентом и технологической системой.

Для анализа данного различия предлагается разграничивать поддерживающую и замещающую когнитивную разгрузку. Критерием разграничения выступает сохранение обязательности интеллектуальной операции для обучающегося. Если ИИ ускоряет поиск, но студент обязан интерпретировать найденное, это поддерживающая разгрузка. Если ИИ генерирует вывод, а студент только принимает его, это замещающая разгрузка. Примером поддерживающей роли служит использование ИИ для подбора литературы по курсу. Примером замещающей роли служит использование ИИ для написания вывода по лабораторной работе без собственного анализа студента. Для маркетинга образовательных программ это означает необходимость открыто коммуницировать абитуриентам и студентам, каким образом использование ИИ вписывается в образовательный процесс. Прозрачность в этом вопросе может рассматриваться как фактор повышения доверия к образовательной программе. Вуз, который чётко определяет границы допустимого использования ИИ и объясняет, как именно формируются компетенции (а не только оцениваются готовые работы), формирует более реалистичные ожидания и укрепляет доверие к качеству подготовки. Такая позиция может быть отражена в публичных описаниях программ, на сайте вуза и в материалах для абитуриентов. Поддерживающая когнитивная разгрузка возникает тогда, когда ИИ освобождает ресурсы для более сложной интеллектуальной деятельности, сохраняя необходимость самостоятельного понимания, анализа, аргументации и применения знаний. Замещающая когнитивная разгрузка возникает при передаче ИИ операций, самостоятельное выполнение которых необходимо для формирования соответствующих знаний и компетенций.

В связи с этим необходимо различать демонстрируемый образовательный результат и сформированную компетентность. Демонстрируемый результат представляет собой предъявляемый студентом продукт учебной деятельности, доступный непосредственной оценке преподавателем. Сформированная компетентность характеризует способность самостоятельно понимать,

обосновывать и применять знания при решении учебных и профессиональных задач.

Систематическая передача интеллектуальной системе операций, которые обучающийся должен освоить самостоятельно, позволяет говорить о риске снижения когнитивной автономности. Такой риск способен иметь отложенный характер и не проявляться непосредственно в текущей академической успеваемости. Возникает возможность повышения наблюдаемой результативности учебной деятельности без пропорционального увеличения самостоятельно сформированной компетентности. Выделенные особенности позволяют рассматривать поведение потребителя как продолжительный процесс сопоставления первоначальных ожиданий с фактическим опытом и получаемыми результатами.

До поступления формируются представления о вузе, программе, будущей профессии, качестве подготовки, условиях обучения и перспективах трудоустройства. После поступления начинается их проверка собственным опытом. Студент оценивает содержание программы, организацию учебного процесса, преподавание, практическую направленность подготовки, собственные успехи и возникающие трудности.

По мере обучения первоначальные ожидания могут подтверждаться, корректироваться либо вступать в противоречие с фактическим опытом. После завершения обучения появляется возможность оценить совокупный результат подготовки, а профессиональная деятельность дает дополнительные основания для последующей оценки сделанного ранее выбора. Для маркетинга образовательной организации это означает необходимость постоянного изучения потребителя не только до поступления, но и в процессе обучения.

Проведенный анализ позволяет представить процессную модель поведения современного потребителя высшего образования, отражающую последовательное изменение его положения от возникновения потребности и выбора образовательной программы до профессионального применения полученных компетенций и последующей оценки сделанного выбора.

В отличие от традиционной модели принятия решения процесс не заканчивается выбором. После поступления меняется сама роль потребителя. Из субъекта выбора он становится непосредственным участником формирования результата, затем оценивает его по мере накопления опыта, а после окончания обучения получает дополнительные основания для оценки через профессиональное применение полученных знаний.

ИИ в данной модели не образует самостоятельного этапа. Он является сквозным технологическим фактором, способным воздействовать на поиск информации, формирование ожиданий, учебную деятельность, способы предъявления результатов, самостоятельность формирования компетенций и профессиональную деятельность.

Проведённый анализ позволяет представить процессную модель поведения современного потребителя высшего образования, отражающую последовательное изменение его роли и предмета оценки от возникновения потребности до профессионального применения полученных компетенций (*табл. 2*).

Научная новизна исследования состоит в разработке процессной модели поведения современного потребителя в системе высшего образования, раскрывающей последовательное изменение его положения от формирования ожиданий и выбора образовательной организации до непосредственного участия в образовательном процессе, оценки результатов и их последующего профессионального применения.

В отличие от подходов, сосредоточенных преимущественно на факторах первоначального выбора или удовлетворенности обучением, предложенная модель рассматривает абитуриента, студента и выпускника как последовательные состояния потребителя высшего образования.

Дополнительным результатом является предложенное различение демонстрируемого образовательного результата и самостоятельно сформированной компетентности в условиях распространения искусственного интеллекта, а также выделение поддерживающей и замещающей когнитивной разгрузки.

Полученные теоретические результаты согласуются с выдвинутой гипотезой. Российские исследования раскрывают потребности, предпочтения, удовлетворенность,

Таблица 2

Процессная модель поведения современного потребителя высшего образования
Table 2. Process model of the behavior of a modern consumer of higher education

Этап	*Положение потребителя*	*Основной предмет оценки или деятельности*	*Задача вуза (маркетинговое действие)*
Возникновение потребности	Потенциальный потребитель	Необходимость высшего образования	Изучение потребностей
Поиск информации	Исследователь вариантов	Вузы, программы, профессии	Полнота и достоверность информации
Формирование ожиданий	Потенциальный абитуриент	Предполагаемые результаты	Формирование реалистичных ожиданий
Выбор	Абитуриент	Вуз, программа, затраты и риски	Привлечение соответствующей аудитории
Обучение	Студент	Содержание и организация подготовки	Подтверждение заявленных характеристик
Изменение оценок	Студент	Соответствие опыта ожиданиям	Обратная связь и корректировка
Формирование результата	Участник образовательного процесса	Знания, умения и компетенции	Обеспечение качества подготовки
Оценка результата	Студент или выпускник	Полученные результаты	Оценка качества и удовлетворенности
Профессиональное применение	Выпускник	Применимость подготовки	Взаимодействие с работодателями
Последующая оценка	Выпускник	Обоснованность сделанного выбора	Репутация и информация для нового набора

восприятие качества и факторы выбора образовательной организации. Предлагаемый подход развивает эту исследовательскую линию посредством рассмотрения изменения положения потребителя на последовательных этапах взаимодействия с системой высшего образования.

Такое представление позволяет перенести внимание с причин выбора определенного вуза на изменение отношения потребителя к этому выбору в ходе обучения. Продолжительность подготовки создает условия для неоднократной корректировки первоначальных ожиданий. Категория потребительской ценности образовательной услуги и общий подход к воспринимаемой ценности позволяют раскрывать характеристики предложения, тогда как в настоящем исследовании акцент переносится на изменение ожиданий, восприятия и оценок самого потребителя по мере накопления опыта.

Для маркетинга высшего образования это означает, что коммуникационная работа с абитуриентом воздействует, прежде всего, на первоначальные представления о вузе, программе и будущем результате. После поступления эти представления становятся основанием для оценки реального обучения. Следовательно, привлечение абитуриента нельзя рассматривать как завершение маркетинговой работы. Необоснованное завышение ожиданий может повысить первоначальную привлекательность предложения, но впоследствии увеличить расхождение между ожиданиями и опытом студента. Учет особенностей современного потребителя должен влиять не только на маркетинговые коммуникации, но и на организацию обучения, включая способы представления содержания подготовки, взаимодействия со студентами и оценки результатов.

При этом речь не идет о сокращении фундаментальной подготовки в пользу исключительно прикладных навыков. Современный потребитель не всегда способен самостоятельно оценить долгосрочное значение теоретического знания. Поэтому задача образовательной организации состоит в том, чтобы не только давать необходимые теоретические основания, но и показывать их связь с профессиональными задачами.

Существенную роль способны играть проектные формы обучения и взаимодействие с реальным сектором экономики. Решение студентами реальных задач организаций, участие работодателей в образовательных проектах, практики и стажировки позволяют увидеть профессиональный смысл изучаемого содержания. Такие формы взаимодействия одновременно дают вузу обратную связь относительно качества подготовки и актуальности формируемых компетенций. Сотрудничество с работодателями имеет и непосредственное маркетинговое значение. Реализованные студентами проекты, участие организаций-партнеров, практики, стажировки и профессиональные результаты выпускников позволяют конкретно подтверждать связь образовательной программы с будущей профессией. В коммуникациях с абитуриентами, в том числе в социальных сетях, это дает возможность переходить от декларативного перечисления преимуществ вуза к демонстрации реального образовательного и профессионального опыта студентов.

Особое значение приобретает влияние ИИ. Разграничение поддерживающей и замещающей когнитивной разгрузки позволяет рассматривать интеллектуальные системы как фактор, изменяющий характер участия потребителя в подготовке. Современный студент способен получить формально качественный результат с меньшим самостоятельным интеллектуальным вкладом, поэтому для вуза это означает необходимость совершенствовать методы оценки и проверять не только готовый продукт, но способность самостоятельно объяснять, применять и критически оценивать знания.

В более широком смысле учет поведения современного потребителя позволяет по-новому рассматривать соотношение маркетинга и организации обучения. Маркетинговая политика не должна существовать отдельно от содержания подготовки. Если коммуникации формируют определенные ожидания, образовательный процесс должен обеспечивать их обоснованное подтверждение. При этом вуз должен учитывать интересы не одного потребителя. Потребитель заинтересован в понятном, содержательном и профессионально значимом образовании. Образовательная организация заинтересована в устойчивом наборе, сохранении контингента, качестве подготовки и конкурентоспособности. Работодатель заинтересован в компетентном выпускнике. Общество и государство заинтересованы в подготовке специалистов, способных самостоятельно решать профессиональные задачи и участвовать в социально-экономическом развитии.

Следовательно, ориентация на современного потребителя должна пониматься не как безусловное следование его текущим предпочтениям, а как способ более точного согласования его ожиданий с требованиями профессиональной подготовки и общественными задачами высшего образования.

Из предложенной модели следуют три взаимосвязанных направления работы вуза. До поступления необходимо изучать потребности и ожидания потенциальных абитуриентов, формировать реалистичные представления о программе и показывать реальные результаты подготовки. В процессе обучения необходимо отслеживать изменение оценок студентов, выявлять причины расхождения первоначальных ожиданий с фактическим опытом, объяснять профессиональное назначение содержания подготовки и совершенствовать формы взаимодействия. После завершения обучения профессиональные результаты выпускников становятся источником информации о качестве подготовки и основанием для более обоснованных коммуникаций с будущими абитуриентами.

На основе предложенной модели могут быть предложены следующие конкретные меры:

- На этапе довузовской коммуникации может быть использован «калькулятор ожиданий», то есть чек-лист для абитуриента, сопоставляющий его предпочтения с реальным профилем программы.
- В процессе обучения рекомендуется мониторинг когнитивной нагрузки и характера использования ИИ по типам заданий.
- При взаимодействии с работодателями необходима совместная разработка оценочных средств, фиксирующих не только конечный продукт, но и способ его получения.

- После завершения обучения важно формирование сообщества выпускников как канала обратной связи для корректировки маркетинговых обещаний.

Предложенный подход имеет ограничения. Исследование носит теоретико-методологический характер и не устанавливает количественных зависимостей между выделенными элементами. Эмпирической проверки требуют изменение ожиданий студентов на разных этапах обучения, различия поведения между направлениями подготовки, влияние проектного взаимодействия с работодателями и связь характера использования ИИ с самостоятельностью формирования компетенций.

Заключение (Conslusion)

Проведенное исследование показывает, что современный потребитель высшего образования изменился как по характеру принятия первоначального решения, так и по способам участия в образовательном процессе и последующей оценке результатов. Изменились способы поиска и оценки информации, требования к содержанию и практической направленности подготовки, отношение к продолжительности обучения и возможности самостоятельного использования цифровых технологий. Выявленные особенности позволяют сформулировать несколько направлений практического применения предложенной модели в маркетинговой деятельности вуза.

Абитуриента, студента и выпускника целесообразно рассматривать как последовательные состояния одного потребителя, поведение которого меняется на протяжении длительного периода взаимодействия с системой высшего образования.

Выделены пять особенностей такого поведения. К ним относятся отложенность результата, продолжительность потребления, неопределенность выбора, непосредственное участие обучающегося в формировании собственного результата и технологическое опосредование деятельности.

Главный теоретический результат исследования состоит в разработке процессной модели поведения современного потребителя. В отличие от классических моделей потребительского выбора (например, модели *Engel—Kollat—Blackwell*, описывающей поэтапное принятие решения о покупке, или теории планируемого поведения), которые сосредоточены преимущественно на моменте выбора, предложенная модель смещает акцент на стадии, следующие за принятием решения. Такой сдвиг особенно значим для услуг с длительным циклом потребления и высокой неопределённостью конечного результата. Это составляет вклад в развитие теоретических положений маркетинга услуг применительно к образовательной сфере.

Таким образом, изменение потребителя требует изменения не только маркетинговых коммуникаций вуза, но и логики организации образовательного взаимодействия с ним. Соединение знания современного потребителя, качественной профессиональной подготовки и последовательной маркетинговой работы позволяет образовательной организации одновременно решать задачи привлечения абитуриентов, подготовки востребованных выпускников и реализации своей социальной миссии.

Тем самым маркетинг высшего образования оказывается связанным не только с формированием привлекательного предложения и коммуникацией его преимуществ, но и с управлением последовательным потребительским опытом, который продолжается после выбора образовательной программы.

ИСТОЧНИКИ (References)

1. *Шевченко, Д. А.* Эволюция парадигм потребительского поведения в цифровую эпоху / Д. А. Шевченко // Экономические системы. — 2023. — Т. 16, № 2. — С. 26-36. — DOI 10.29030/2309-2076-2023-16-2-26-36.
2. *Сагинова, О. В.* Управление изменениями на рынке образовательных услуг и качество подготовки специалистов / О. В. Сагинова // Экономика образования. — 2004. — № 4(23). — С. 25-32.
3. *Грищенко, О. В.* Исследование потребителей рынка образовательных услуг как маркетинговый инструмент принятия управленческих решений / О. В. Грищенко, Т. В. Логинова // Современные проблемы науки и образования. — 2013. — № 1. — С. 276.
4. *Соловьев, В. П.* Ориентация на потребителя как принцип высшего образования / В. П. Соловьев, Т. А. Перескокова // Высшее образование сегодня. — 2020. — № 4. — С. 2-8. — DOI 10.25586/RNU.HET.20.04.P.02
5. Методика оценки привлекательности различных форм высшего образования на основе сегментации потребителей / О. И. Антамошкина, Н. А. Далисова, О. Н. Котова, Ю. А. Оленцова // Социально-экономический и гуманитарный журнал. — 2022. — № 4(26). — С. 128-139. — DOI 10.36718/2500-1825-2022-4-128-139.
6. *Попова, Т. С.* Основные тренды маркетинговых коммуникаций на рынке образовательных услуг / Т. С. Попова, С. В. Волгина, В. Е. Довбыш // Практический маркетинг. — 2022. — № 9(306). — С. 30-36. — DOI 10.24412/2071-3762-2022-9306-30-36.
7. *Астахин, А. С.* Родовая и дополненная потребительская ценность образовательной услуги: формирование и развитие / А. С. Астахин // Практический маркетинг. — 2025. — № 10(340). — С. 72-76. — DOI 10.24412/2071-3762-2025-10340-72-76.
8. *Vargo S. L., Lusch R. F.* Evolving to a New Dominant Logic for Marketing // Journal of Marketing. 2004. Vol. 68. No. 1. P. 1—17.
9. *Dollinger M., Lodge J., Coates H.* Co-creation in Higher Education. Towards a Conceptual Model // Journal of Marketing for Higher Education. 2018. Vol. 28. № 2. P. 210—231.
10. *Орешников, К. Н.* Влияние интеллектуальных обучающих систем на основе искусственного интеллекта на когнитивное, эмоциональное развитие обучаемых в образовательном процессе / К. Н. Орешников, О. А. Сергеева, А. И. Поляков // Психолого-педагогический поиск. — 2025. — № 2(74). — С. 80-91. — DOI 10.37724/RSU.2025.2.74.008.
11. *Шестакова, Н. Н.* Искусственный интеллект: воздействие на систему «образование - рынок труда» / Н. Н. Шестакова, М. Г. Джанелидзе // Управленческое консультирование. — 2025. — № 5(191). — С. 91-105.

Поступила в редакцию / Received 12.08.2026
После доработки / Revision 23.09.2026
Принята к публикации / Accepted 08.10.2026

УДК / UDC 338.46
DOI: 10.24412/2071-3762-2026-10352-74-80

РАЗРАБОТКА И КОММУНИКАЦИОННОЕ ПРОДВИЖЕНИЕ B2B-ЭКОСИСТЕМЫ РЫНКА НЕДВИЖИМОСТИ «МЕТР.РФ» НА ПРИНЦИПАХ ЦИФРОВОГО ТЕЙЛОРИЗМА

Development and Communication Promotion of the B2B Real Estate Market Ecosystem "METR.RF" Based on the Principles of Digital Taylorism



Чернова Марина Александровна,
к.э.н., доцент кафедры интегрированных коммуникаций и рекламы, Российский государственный гуманитарный университет; г. Москва, Россия, Миусская пл., 6
Chernova Marina Alexandrovna,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Integrated Communications and Advertising, Russian State University for the Humanities; 6 Miusskaya pl., Moscow, Russia
marchernov@yandex.ru
https://orcid.org/0009-0004-0977-7227

В статье рассматривается проблема фрагментации цифрового рабочего пространства специалистов рынка недвижимости, вызванная использованием множества разрозненных сервисов, что ведёт к росту когнитивной нагрузки и временных затрат. Цель – обоснование коммуникационной стратегии продвижения B2B-экосистемы «МЕТР.РФ», разработанной на принципах цифрового тейлоризма для сокращения временных потерь специалистов. Теоретическая база – принципы научной организации труда Ф. Тейлора. Эмпирическую основу составили хронометраж и включённое наблюдение за деятельностью специалистов по недвижимости в течение периода наблюдения. Установлено, что традиционная модель сопровождения объекта требует существенно больше операционного времени, тогда как использование платформы «МЕТР.РФ» обеспечивает заметное сокращение временных затрат. На основе анализа целевой аудитории и конкурентов разработана маркетинговая стратегия продвижения стартапа. Научная новизна – введение концепта «расширенного профессионала», трактующего цифровой тейлоризм не как инструмент контроля (теория X), а как «цифрового ассистента», снижающего когнитивную нагрузку (теория Y). Результаты применимы разработчиками PropTech-решений при проектировании интерфейсов, а также специалистами рынка недвижимости для оптимизации рабочей среды.
Ключевые слова: цифровой тейлоризм; научная организация труда; рынок недвижимости; цифровая платформа; временные затраты; целевая аудитория; конкурентный анализ; маркетинговая стратегия; расширенный профессионал.

The article examines the problem of fragmentation of the digital workspace of real estate market specialists caused by the use of many disparate services, which leads to an increase in cognitive load and time costs. The purpose is to substantiate the communication strategy for promoting the B2B ecosystem «METER.Russian Federation», developed on the principles of digital Taylorism to reduce the time losses of specialists. The theoretical basis is the principles of scientific organization of F.'s work. Taylor. The empirical basis was made up of timekeeping and included monitoring of the activities of real estate professionals during the observation period. It has been established that the traditional model of object support requires significantly more operational time, whereas using the "METR.RF" platform ensures a noticeable reduction in time costs. Based on an analysis of the target audience and competitors, a marketing strategy for promoting the startup has been developed. The scientific novelty lies in the introduction of the concept of an "extended professional," which interprets digital Taylorism not as a control tool (Theory X), but as a "digital assistant" that reduces cognitive load (Theory Y). The results are applicable to PropTech solution developers when designing interfaces, as well as to real estate market specialists for optimizing the working environment.
Keywords: digital Taylorism; scientific organization of labor; real estate market; digital platform; time costs; target audience; competitive analysis; marketing strategy; extended professional.

Введение (Introduction)

В последние годы на рынке недвижимости Российской Федерации наблюдается устойчивая тенденция к цифровой трансформации*. Электронные сделки, онлайн-агрегаторы, государственные порталы и социальные медиа становятся не просто дополнительными каналами, а базовой инфраструктурой профессиональной деятельности. Данный переход объективно способствует сокращению временных и экономических издержек в процессах продажи, аренды, поиска земельных участков и сопровождения сделок. Вместе с тем, как свидетельствует практика, процесс цифровизации сопровождается возникновением новой проблемы — фрагментацией рабочего пространства.

Профессиональная деятельность участника рынка недвижимости сопряжена с необходимостью одновременной работы в различных цифровых средах, таких как мессенджеры для коммуникации с клиентами, *CRM*-системы для ведения клиентской базы, сервисы проверки юридической чистоты объекта, агрегаторы по поиску подрядчиков, картографические сервисы, системы электронного документооборота и другие. Постоянное переключение между цифровыми инструментами приводит к снижению концентрации внимания, возрастанию когнитивной усталости и, как следствие, увеличению числа операционных сбоев специалиста, к числу которых относятся нарушение регламентированных сроков, избыточный ввод и дублирование данных, утрата релевантной информации.

Согласно данным РИА Новости, «стандартная продолжительность сделки по недвижимости занимает от 1 до 1,5 месяцев, однако в случае возникновения проблем с документами, продолжительность сделки может составить год и даже больше»**. При этом значительная часть указанного временного интервала приходится на операционные паузы и переключения между цифровыми

*Цифрастрой, Цифровизация недвижимости в 2025 году, 2025 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://cifrastroy.ru/reviews/tsifrovizatsija-nedvizhimosti-v2025godu (дата обращения: 12.05.2026).

** Вплоть до бесконечности: самые короткие и длинные сделки по недвижимости [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://realty.ria.ru/20190930/1559279111.html (дата обращения 13.05.2026).

инструментами, тогда как непосредственное юридическое и маркетинговое сопровождение занимает существенно меньшую долю.

Целью исследования является обоснование коммуникационной стратегии продвижения комплексного решения, направленного на сокращение временных и информационных потерь специалистов по операциям с недвижимостью. В качестве теоретической основы предлагаемого подхода используются принципы научной организации труда Ф. Тейлора, адаптированные к цифровой среде посредством функциональных возможностей стартап проекта «МЕТР.РФ».

В рамках исследования выдвигается *гипотеза*: применение специалистами по операциям с недвижимостью единой цифровой платформы «МЕТР.РФ», интегрирующей *CRM*, каналы коммуникации, сервисы проверки контрагентов, документооборот и публикацию на агрегаторах, приводит к значительному сокращению временных затрат на сопровождение одного объекта недвижимости по сравнению с традиционной моделью использования разрозненных цифровых инструментов при сохранении качества профессиональной деятельности.

Информационную базу исследования составили классические труды по научной организации труда Ф. У. Тейлора и концепция человеческих отношений Д. МакГрегора, современные публикации российских авторов по цифровой трансформации экономики, строительной отрасли и рынка недвижимости (А. М. Балашов [1], Н. И. Морщинина [2], И. А. Василенко [3], И. Н. Горбова, Р. Р. Аванесова, М. М. Мусаев [4], Е.И. Гречкин [5]), нормативные и открытые данные государственных информационных систем (ЕГРН, портал госуслуг, ГИС Торги, ЕГРЮЛ, ЕГРИП), аналитические и отраслевые обзоры цифровизации недвижимости и материалы деловой прессы (РИА Новости), публично доступные сведения о функциональных возможностях и тарифах игроков рынка цифровых услуг в сфере недвижимости (*AmoCRM*, Битрикс24, Контур.Фокус, СПАРК, Авито, Профи.ру, ГИС Торги, «Пазл дом», *Manufaqtury/PRYSM*), использованные для конкурентного анализа, а также первичные эмпирические данные собственного исследования, полученные методом хронометража и включённого наблюдения за деятельностью специалистов по операциям с недвижимостью, и данные анализа целевой аудитории стартап-проекта «МЕТР.РФ».

Материалы и методы (Materials and methods)

В работе «Принципы научного менеджмента» Фредериком Уинслоу Тейлором был предложен метод научной организации труда, ключевая идея которого заключалась в существовании единственного наилучшего способа выполнения любой трудовой операции. Согласно Тейлору, «посредством разложения трудового процесса на элементарные составляющие, хронометража, анализа и последующей стандартизации возможно достижение максимальной производительности» [6]. «Классический тейлоризм в массовом сознании нередко ассоциируется с жёстким внешним контролем», что коррелируется с теорией *X* Дугласа МакГрегора [7]. Согласно данной теории, человек по своей природе склонен избегать трудовых усилий, стремится минимизировать рабочую активность и нуждается в систематическом надзоре. В противовес этому существует теория *Y*, постулирующая утверждение, что при создании адекватных организационных условий работник проявляет внутреннюю заинтересованность в качественном результате и способен принимать на себя ответственность.

Современные технологические решения не должны быть ориентированы на усиление внешнего контроля над специалистом по операциям с недвижимостью и, соответственно, на формирование «цифрового конвейера». Их целевая функция состоит в реализации роли цифрового ассистента, обеспечивающего освобождение профессионала от выполнения рутинных операций. Указанный подход, определяемый как «помогающий тейлоризм», является эволюционной трансформацией научной организации труда применительно к условиям цифровизации.

Эмпирическую базу исследования составили данные, полученные в ходе наблюдения за профессиональной деятельностью двух специалистов по операциям с недвижимостью. Их профессиональный стаж составил 4 и 7 лет соответственно. Период наблюдения охватывал 20 рабочих дней и проводился в естественных условиях, без какого-либо вмешательства исследователя в рабочий процесс наблюдаемых.

Для фиксации временных затрат применялся метод хронометража. Объектом хронометрирования выступали операции, связанные с сопровождением одного типового объекта недвижимости. В качестве такого объекта была выбрана однокомнатная квартира на вторичном рынке жилья, в качестве наиболее распространённой категории в практике работы риэлторов на московском рынке.

Было установлено, что типичный рабочий процесс по сопровождению одного объекта недвижимости включает семь последовательных этапов:

- поиск объекта недвижимости по параметрам;
- проверка объекта через Росреестр (выписка ЕГРН);
- поиск подрядчика для осмотра, ремонта объекта;
- проверка контрагента (подрядчика) через Контур. Фокус,СПАРК;
- ведение сделки: учет документов, клиентов, задач;
- поиск земельных участков, торгов;
- планирование задач (встречи, показы, договоры).

Для каждого из выделенных этапов были зафиксированы два временных показателя: минимальное и максимальное время выполнения. Под минимальным временем понимаются временные затраты, возникающие при оптимальных условиях работы, а именно: при наличии всех необходимых инструментов в непосредственном доступе и при отсутствии технических сбоев. Под максимальным временем понимаются затраты, обусловленные действием дестабилизирующих факторов, к числу которых относятся: нарушения связи, необходимость восстановления забытых аутентификационных данных, переключения между вкладками браузера и приложениями, а также повторный ввод данных.

В рамках исследования также были сконструированы и проанализированы две модели организации рабочего процесса специалиста по операциям с недвижимостью, в зависимости от используемых инструментов (*табл. 1*).

В рамках обоснования стартап-проекта «МЕТР.РФ» *проведен анализ целевой аудитории*, по результатам которого выделены четыре группы потенциальных пользователей платформы, обладающие отличительными характеристиками:

- частные риэлторы в возрасте 25—35 лет, осуществляющие самостоятельную профессиональную деятельность на протяжении пяти лет и заключающие две-три сделки ежемесячно, демонстрирующие неудовлетворенность работой с электронными таблицами, мессенджерами и необходимостью ручной верификации контрагентов и ориентированные на сокращение временных затрат в объеме от трех до шести часов в неделю, основными каналами коммуникации для которых выступают — Telegram, MAX, VK, WhatsApp. Ключевая потребность заключается в наличии инструмента, обеспечивающего оперативную проверку контрагентов и подбор надежных партнеров без ручного ввода данных;
- руководители агентств недвижимости в возрасте приблизительно 42 лет, управляющие командами из двенадцати агентов с годовым оборотом 30 млн рублей, выражающие неудовлетворенность существующими *CRM*-системами, характеризуя их как дорогостоящие, избыточно сложные и не предоставляющие целостной картины работы коллектива. Отмечено стремление к визуализации воронки продаж в разрезе каждого агента и формированию прогнозов на месяц. Основные каналами коммуникаций являются отраслевые выставки, включая *MIPIM* и Сибстрой;
- директора по развитию строительных компаний, в том числе застройщики, девелоперы в возрасте около 48 лет, управляющие портфелями из более чем двадцати объектов, заинтересованные в поиске надежных подрядчиков по отделке и контроле за выходом на торги земельных участков. Отмечена потребность в автоматизированной подборке земельных участков, выставляемых на торги, в соответствии с заданными критериями. Основные каналы коммуникации являются отраслевые конференции и профильные Telegram-каналы для застройщиков;
- владельцы малых строительных компаний в возрасте 30—45 лет, управляющие коллективами до 15 рабочих, находящиеся в постоянном поиске заказов от застройщиков, заинтересованные в формировании стабильного потока заказов от проверенных контрагентов и наличии рейтинга, подтверждающего надежность компании, для которых основными каналами коммуникаций являются доски объявлений Avito, Profi.ru, а также специализированные Telegram-чаты подрядчиков.

Таблица 1

Сравнительный анализ операционной маршрутизации специалиста в рамках традиционной модели и модели цифрового тейлоризма

Table 1. Comparative Analysis of Operational Routing: Traditional Model vs. Digital Taylorism Model

Специалист № 1 (использует разрозненные инструменты)				*Специалист № 2 (использует «МЕТР.РФ»)*			
Работает с несколькими независимыми сервисами одновременно (Циан, Авито, Excel, мессенджеры, ЕГРН, Контур.Фокус, ГИС Торги). Вынужден вручную переносить данные между системами.				*Работает в единой цифровой экосистеме, объединяющей CRM, проверку контрагентов, поиск партнеров и мониторинг торгов.*			
Этап	*Действие*	*Инструмент*	*Время (мин.)*	*Этап*	*Действие*	*Инструмент*	*Время (мин.)*
1	Поиск объекта недвижимости по параметрам	Циан, Авито, Домклик	30-50	1	Поиск объекта недвижимости, проверка через ЕГРН в 1 клик	«МЕТР.РФ» (встроенный Каталог)	20-30
2	Проверка объекта через Росреестр (выписка ЕГРН)	Сайт Росреестра, услуги	10-15				
3	Поиск подрядчика для осмотра, ремонта объекта	Profi.ru, Avito (поиск отзывов, сравнение)	20-40	2	Поиск и проверка подрядчика (рейтинг на основе сделок, портфолио)	«МЕТР.РФ» (профили компаний, завершенные сделки, ИИ подбор подрядчика под тип объекта)	5-10
4	Проверка контрагента (подрядчика) через Контур. Фокус,СПАРК	Отдельный сервис (ввод ИНН, ожидание отчета)	5-10				
5	Ведение сделки: учет документов, клиентов, задач	Excel, Google Sheets, мессенджеры	15-30	3	Ведение сделки: учет документов, клиентов, задач	«МЕТР.РФ» (встроенная CRM, документооборот)	10-20
6	Поиск земельных участков, торгов	ГИС Торги (вручную, по разделам)	20-30	4	Мониторинг ГИС Торги (автоподбор лотов под критерии)	«МЕТР.РФ» (умный парсинг, уведомления)	10-15
7	Планирование задач (встречи, показы, договоры)	Приложение «Напоминания» или Битрикс24	5-15	5	Планирование задач (календарь, напоминания, уведомления)	«МЕТР.РФ» (встроенный рабочий календарь)	5-10
Итого	На один объект клиента	Разрозненные инструменты	от 105 до 190 минут	Итого	На один объект клиента	«МЕТР.РФ»	от 50 до 85 минут

Результаты проведенного анализа целевой аудитории свидетельствуют о том, что каждый из выделенных сегментов потребителей предъявляет требования к различному набору функциональных характеристик платформы. Наряду с этим все группы пользователей демонстрируют единую потребность в консолидации рабочих инструментов и снижении временных затрат на выполнение рутинных операций.

На российском рынке цифровых инструментов для профессиональной деятельности в сфере недвижимости представлены отдельные сервисы, каждый из которых решает лишь ограниченный круг задач. Прямые конкуренты, предлагающие функционально идентичный продукт, объединяющий CRM-функционал, профессиональную социальную сеть и интеграцию с государственными данными, не выявлены. В качестве косвенных конкурентов рассмотрены крупные рыночные игроки, решающие задачи, смежные с функциональной областью разрабатываемого проекта (*табл. 2*)

Проведённый сравнительный анализ позволяет выделить следующие альтернативные решения:

- *CRM*-системы, инструменты демонстрирующие высокую эффективность в управлении воронкой продаж и клиентскими отношениями, однако они не интегрированы с государственными информационными системами и не обеспечивают взаимодействия с агрегаторами недвижимости;
- сервисы проверки контрагентов и юридической чистоты позволяют осуществлять проверку контрагентов, получать выписки из Единого государственного реестра юридических лиц и Единого государственного реестра индивидуальных предпринимателей, не предоставляя функционала *CRM*-системы и не формируя каналов коммуникации с клиентами;
- агрегаторы недвижимости обеспечивают эффективное размещение объявлений о продаже, аренде объектов

Таблица 2

Конкурентный анализ основных игроков рынка цифровых услуг в сфере недвижимости
Table 2. Competitive Analysis of Key Players in the Digital Services Market for Real Estate

Сравнительный анализ конкурентов стартап-проекта «МЕТР.РФ»						
№	*Конкурент*	*Тип/направление*	*Стоимость услуги*	*+*	*Социальные функции (поиск партнеров)*	*Ключевое отличие МЕТР.РФ*
1	AmoCRM	CRM для продаж, автоматизация воронки и взаимодействия с клиентами	От 499 руб./мес. за пользователя (базовый тариф); внедрение от 30 000 до 120 000 руб.	Отсутствует	Отсутствуют	Отсутствие гос. интеграции и специализации под недвижимость
2	Битрикс24	Корпоративная CRM, управление бизнес-процессами, документооборот	Коробочные решения от 45 000 руб. (внедрение); облачные тарифы; с 2026 года - прямая оплата в 1С-Битрикс	Отсутствует	Частично (корпоративный портал)	Универсальность без отраслевой специфики, нет каталога подрядчиков
3	Контур. Фокус	Сервис проверки контрагентов, финансовый анализ, банкротства	От 113 000 руб./год (основной пользователь), дополнительные пользователи - от 26 000 руб.	Частично (данные ФНС, ЕГРЮЛ, ЕГРИП)	Отсутствуют	Только проверка, без управления проектами и поиска партнеров
4	СПАРК (Интерфакс)	Сервис проверки контрагентов, мониторинг, экономическая аналитика	Индивидуальный прайс (корпоративный сегмент)	Частично (данные ФНС, ЕГРЮЛ, ЕГРИП, Росстата)	Отсутствуют	Только проверка, без экосистемы и соц. Сети
5	Profi.ru	Доска объявлений, поиск исполнителей услуг	Индивидуальный прайс (размещение заказов и объявлений)	Отсутствует	Частично (отзывы, рейтинг)	Нет CRM и интеграции с гос. данными, рейтинг не на основе фактов
6	Авито	Классифайд, доска объявлений (в т.ч. недвижимость и услуги)	Тарифы зависят от категории и региона размещения; для бизнеса - отдельные тарифы	Отсутствует	Отсутствуют	Отсутствие специализации под B2B-недвижимость, нет CRM
7	ГИС Торги	Государственная информационная система, агрегатор торгов по недвижимости и имуществу	Бесплатно для пользователей (регистрация по ЕСИА)	Полная (государственная система)	Отсутствуют	Сложность использования, отсутствие B2B-коммуникации и CRM
8	«Пазл дом»	PropTech-стартап, ИИ-экосистема для строительства частных домов	Не публикуется (B2B, подписка/комиссия)	Частично (интеграция с банками)	Частично (объединяет заказчиков и подрядчиков)	Фокус на ИЖС и банковский сектор, отсутствие B2B-недвижимости общего рынка
9	Manufaqtury (PRYSM)	PropTech-компания, цифровая платформа для управления коммерческой недвижимостью	Не публикуется (B2B Enterprise)	Отсутствует	Отсутствуют	Фокус на эксплуатацию объекта, нет CRM для сделок и гос. Интеграции

недвижимости, не автоматизируя юридический блок сопровождения сделок и не включая инструментов документооборота;

- *Prop-Tech* стартапы, работающие в смежных сегментах. Данные проекты демонстрируют перспективность выбранного направления. Однако, их функционал ориентирован на иные сегменты рынка, такие как индивидуальное жилищное строительство и управление коммерческой недвижимостью.

Следует сделать вывод, что ни один из перечисленных сервисов не объединяет весь необходимый инструментарий в едином рабочем пространстве. Платформа «МЕТР.РФ» занимает уникальную нишу на рынке, предлагая интегрированный продукт, представляя собой один из первых на российском рынке стартап проект, целенаправленно реализующий модель интеграции *CRM*-системы, профессиональной системы социальных медиа, доступа к государственным услугам и маркетинговых инструментов в рамках единого интерфейса. Конкуренты покрывают лишь отдельные сегменты потребностей целевой аудитории, не предоставляя комплексного решения.

Данное обстоятельство позволяет говорить о возникновении нового класса решений на рынке *PropTech*, интегральных платформ для специалиста по операциям с недвижимостью. В рамках таких платформ тейлоровский принцип «единственного наилучшего способа» реализуется не посредством внешнего принуждения или тотального контроля, а через эргономику цифрового интерфейса, минимизирующую когнитивные усилия специалиста.

Результаты (Results)

В результате сравнительного анализа двух моделей организации рабочего процесса были получены следующие количественные данные. Специалист, использующий разрозненные цифровые инструменты затрачивает на сопровождение одного объекта недвижимости от 105 до 190 минут. Специалист, работающий в рамках единой цифровой платформы «МЕТР.РФ» затрачивает от 50 до 85 минут. Абсолютная экономия времени на один объект составляет от 55 до 105 минут. Указанная экономия достигается за счёт уменьшения времени, затрачиваемого на переключения между инструментами, ручной ввод данных, повторную проверку информации и поиск необходимых вкладок браузера.

Наиболее значительный разрыв между двумя моделями наблюдается на этапах проверки объекта и публикация на агрегаторах. Именно на данных этапах фрагментация инструментальной среды проявляется наиболее остро, поскольку традиционная модель требует последовательной аутентификации в трёх—четырёх различных учётных записях и многократного копирования одних и тех же данных.

Экстраполяция полученных данных на типовую пятидневную рабочую неделю позволяет сделать следующие выводы. При ведении одного объекта, при условии, что средняя занятость составляет 1,5—2 часа чистого операционного времени в день, специалист, работающий в рамках модели цифрового тейлоризма, высвобождает около шести часов в неделю за счёт оптимизации рабочего процесса. Высвобождаемый временной ресурс может быть направлен на повышение качества сервиса, привлечение новых клиентов либо на профессиональное развитие специалиста.

Полученные результаты свидетельствуют необходимости применения классических принципов научной организации труда, сформулированных Ф. Тейлором, не только к сфере физического труда, но и к области умственной деятельности, связанной с поиском информации, переключением между программными средами и рутинной проверкой данных. При этом если классический тейлоризм опирался на такие инструменты, как секундомер и хронометраж, то его цифровая эволюция использует интеграцию программных интерфейсов и бесшовную передачу данных.

Проектирование эффективного цифрового рабочего пространства специалиста по операциям с недвижимостью в рамках платформы «МЕТР.РФ» базировалось на принципе «единого окна». Данный принцип предполагает интеграцию всех необходимых для профессиональной деятельности инструментов в едином интерфейсе, исключающей необходимость переключения между различными приложениями и вкладками браузера.

Процесс проектирования включал следующие этапы:

- интеграция коммуникационных каналов в единую ленту, что исключает необходимость переключения между различными приложениями;
- автоматическая передача данных между информационными системами, при котором ручной ввод минимизирован или полностью исключён;
- автоматическая генерация документов на основе ранее заполненных полей карточки объекта, с возможностью их подписания посредством квалифицированной электронной подписи непосредственно внутри платформы, без необходимости использования внешних сервисов;
- формирование единой базы подрядных организаций и специалистов, содержащая следующей сведения о рейтинге контрагента на основании выполненных ранее заказов, истории совместных сделок, а также инструментах автоматического создания и направления заявки на оказание услуг;
- публикация информации об объекте на агрегаторах с использованием единого интерфейса редактирования, что исключает необходимость многократного копирования и ввода одних и тех же данных.

На основе проведенного анализа целевой аудитории и конкурентной среды разработана маркетинговая стратегия продвижения стартапа «МЕТР.РФ», включающая четыре основных направления, реализуемых последовательно:

- привлечение высококонверсионных потенциальных клиентов посредством контекстной рекламы в сервисе Яндекс.Директ;
- вовлечение аудитории и поддержание лояльности пользователей посредством диджитал коммуникаций,

основной задачей которых является информирование и уведомление действующих клиентов о расширении функциональных возможностей платформы;
- формирование экспертного статуса на основе контент-маркетинга, предусматривающего освещение вопросов автоматизации в сфере недвижимости, цифровой трансформации строительной отрасли и интеграции с государственными информационными системами;
- непосредственное взаимодействие с аудиторией посредством участия в отраслевых *BTL*-мероприятиях.

Обсуждение (Discussion)

В современных условиях функциональным аналогом секундомера, применявшегося Ф. Тейлором для хронометража трудовых операций, выступают алгоритмические средства мониторинга, тогда как место инженеров по нормированию труда занимают автоматизированные средства фиксации и анализа взаимодействий между программными системами. В научной литературе данное явление получило наименование «цифровой тейлоризм». Следует отметить, что в большинстве публикаций данный термин используется с негативной коннотацией, ассоциируясь с тотальным контролем за действиями сотрудников, поминутным учётом рабочей активности и ограничением профессиональной автономии.

В отличие от такой трактовки, платформа «МЕТР.РФ» демонстрирует альтернативную модель внедрения цифровых технологий в профессиональную деятельность. Её основу составляет не жёсткий контроль за каждым действием пользователя, а снижение когнитивной нагрузки на специалиста за счёт автоматизации рутинных, многократно повторяющихся операций. Данный подход согласуется с общим трендом, наблюдаемым в сегменте *PropTech*. В рамках этого тренда компании осуществляют переход от использования набора разрозненных *SaaS*-решений к внедрению единых цифровых экосистем, в которых интегрированы *CRM*-системы, инструменты юридической проверки, документооборота и маркетинга.

Указанный переход не противоречит фундаментальным идеям Ф. Тейлора, а напротив, развивает и углубляет их. Если классический тейлоризм был направлен на оптимизацию физических движений рабочего, то цифровой ассистент, в рамках предлагаемой модели оптимизирует сам информационный поток, устраняя необходимость в совершении лишних операций, таких как переключение между интерфейсами и повторный ввод данных.

Результаты проведённого исследования позволяют предложить следующие рекомендации, дифференцированные по группам стейкхолдеров:
- для специалистов по операциям с недвижимостью и агентств недвижимости: внедрение единых цифровых платформ не только в качестве инструмента оптимизации временных затрат, но и как средства снижения профессионального выгорания. Последнее достигается за счёт уменьшения так называемого «цифрового шума», избыточного потока уведомлений, переключений между интерфейсами и необходимости удержания в оперативной памяти большого количества разрозненных данных;
- для разработчиков *PropTech*-решений цифровых и рынка недвижимости: при проектировании пользовательских интерфейсов целесообразно руководствоваться принципом «одна задача — одно окно», предполагающим минимизацию переключений между различными экранными формами, кроме того следует обеспечивать бесшовную интеграцию с государственными информационными системами посредством программных интерфейсов, что позволит исключить ручной ввод данных и повторную аутентификацию;
- для разработчиков образовательных программ в сфере недвижимости рекомендуется освоение методов хронометража и анализа собственных временных затрат, а также формирование навыков оптимизации цифровой рабочей среды;
- для исследовательского сообщества в качестве перспективных направлений дальнейших исследований предлагаются: проведение расширенного количественного исследования на выборке, включающей не менее 100 специалистов по операциям с недвижимостью, различающихся по стажу профессиональной деятельности и специализации.

Заключение (Conclusion)

Проведённое исследование дает предварительное подтверждение исходной гипотезе. Установлено, что основным фактором, обусловливающим избыточные временные затраты в деятельности специалиста по операциям с недвижимостью, является вынужденное использование разрозненных программных продуктов и веб-сервисов при сопровождении одного объекта. В качестве решения, соответствующего концептуальным положениям Ф. Тейлора о научной организации труда, предлагается переход к работе в рамках единой цифровой платформы, интегрирующей *CRM*-систему, каналы коммуникации, инструменты юридической проверки, документооборот и сервисы публикации на агрегаторах недвижимости. Эмпирическую иллюстрацию данного решения представляет стартап проект «МЕТР.РФ», демонстрирующий экономию временных затрат на один объект без снижения качества профессиональной деятельности.

Принципиальным отличием предлагаемого подхода от классического, а также от сложившихся трактовок цифрового тейлоризма является отказ от идеи тотального внешнего контроля над работником. Вместо модели «цифрового конвейера», ассоциирующейся с теорией *X* Дугласа МакГрегора, предлагается модель «цифрового ассистента», соответствующая теории *Y*. В рамках последней технологии не контролируют профессионала, но расширяют его возможности, принимая на себя выполнение рутинных операций и освобождая специалиста для решения задач, требующих экспертного знания и межличностной коммуникации.

В рамках настоящего исследования вводится и обосновывается концепт «расширенного профессионала»,

в котором принципы научной организации труда выступают не как система принуждения, но как архитектура поддержки профессиональной деятельности. Применительно к рынку недвижимости внедрение данной модели означает не только ускорение темпов сопровождения сделок, но и повышение их качества, снижение юридических рисков и рост удовлетворённости клиентов. Цифровой тейлоризм, лишённый жёсткого контрольного компонента, предстаёт в таком контексте не как угроза профессиональной автономии, но как инструмент развития и повышения эффективности.

ИСТОЧНИКИ (References)

1. *Балашов, А. М.* Использование ИТ-технологий в различных сферах деятельности и формирование новой информационно-цифровой реальности / А. М. Балашов // Теоретическая экономика. — 2022. — № 9(93). — С. 35-41. — DOI 10.52957/22213260_2022_9_35.
2. *Морщинина, Н. И.* Цифровая экосистема услуг на рынке жилой недвижимости: региональный аспект / Н. И. Морщинина // Журнал Сибирского федерального университета. Серия: Гуманитарные науки. — 2024. — Т. 17, № 3. — С. 550-565.
3. *Василенко, И. А.* Бизнес-процессы в условиях цифровизации / И. А. Василенко // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2023. — № 3-1(97). — С. 33-37. — DOI 10.24412/2411-0450-2023-3-1-33-37,
4. *Горбова, И. Н.* Цифровая трансформация строительной отрасли России / И. Н. Горбова, Р. Р. Аванесова, М. М. Мусаев // Вестник Академии знаний. — 2023. — № 2(55). — С. 46-51,
5. *Гречкин, Е. И.* К вопросу о влиянии цифровизации на современную экономику / Е. И. Гречкин // Региональное развитие: экономика и социум. Взгляд молодых исследователей : Материалы симпозиума XVIII (L) Международной научной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых, приуроченной к 50-летию КемГУ, Кемерово, 25—26 апреля 2023 года / Науч. редактор А.В. Логинова. Том Выпуск 24. — Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2023. — С. 261-263.
6. *Taylor, F. W.* The Principles of Scientific Management — (1911) —Pp. 12-13.
7. *McGregor, D.* The human side of enterprise, McGraw-Hill — (1960) —Pp. 33-35.

Поступила в редакцию / Received 30.05.2026
После доработки / Revision 10.07.2026
Принята к публикации / Accepted 02.08.2026

УДК / UDC 338.465.4
DOI: 10.24412/2071-3762-2026-10352-81-87

МЕТОДЫ ОЦЕНКИ РЕПУТАЦИИ ВУЗА В ЦИФРОВОЙ СРЕДЕ

Methods for Assessing a University Reputation in Digital Environment



Дорохова Инна Александровна,
ассистент кафедры маркетинга, РЭУ им. Г.В. Плеханова; г. Москва, Россия, Стремянный пер, 36
Dorohova Inna Alexandrovna,
Assistant of Marketing Department, Plekhanov Russian University of Economics; 36 Stremianniy lane, Moscow, Russia
Dorohova.IA@rea.ru
https://orcid.org/0000-0001-9997-7177



Попова Татьяна Сергеевна,
к.э.н., доцент, доцент кафедры экономики и социально-гуманитарных дисциплин, Волгодонский инженерно-технический институт – филиал Национального исследовательского ядерного университета «МИФИ»; г. Волгодонск, Россия, ул. Ленина, д. 73/94
Popova Tatiana Sergeevna,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor at Economics and Social and Humanitarian Disciplines Department, Volgodonsk Engineering Technical Institute the branch of National Research Nuclear University «MEPhI»; 73/ 94 Lenin St., Volgodonsk, Russia
Tanya930@rambler.ru
https://orcid.org/0000-0002-0554-2672

Целью исследования является анализ существующих методов оценки репутации применительно к вузам. Наиболее качественной в условиях цифровой среды был определен расчет индекса цифровой репутации на основе результатов поисковой выдачи, тональности площадок и поведения пользователя в цифровой среде. Разработанная методика использования индекса была апробирована для РЭУ им. Г.В. Плеханова в восприятии аудиторий из Китая и Вьетнама как наиболее перспективных зарубежных аудиторий для российских вузов в современных условиях. Анализ результатов показал, что репутация РЭУ в восприятии вьетнамской аудитории носит устойчивый нейтрально-позитивный характер, в то время как в восприятии китайской аудитории – нестабильный. Методика расчета индекса цифровой репутации может быть применима организациями для оценки своей репутации в цифровой среде. Сформулированные рекомендации по усилению репутации в восприятии аудиторий из Китая и Вьетнама могут использоваться российскими вузами на практике.
Ключевые слова: оценка репутации в цифровой среде; репутация вуза; восприятие вуза зарубежной аудиторией; методы оценки репутации, продвижение вузов за рубежом, китайский и вьетнамский рынки.

The aim of the study is to analyse existing methods for assessing reputation in relation to universities. The most effective method in the digital environment was identified as calculating a digital reputation index based on the results of search engine results, the tone of platforms, and user behaviour in the digital environment. The developed methodology for using the index was tested for Plekhanov Russian University of Economics, focusing on the perception of audiences from China and Vietnam — the most promising foreign audiences for Russian universities in the current environment. The analysis of the results showed that the REU's reputation in the perception of the Vietnamese audience is stable and neutral?positive, while in the perception of the Chinese audience it is unstable. The methodology for calculating the digital reputation index can be applied by organizations to assess their reputation in the digital environment. The formulated recommendations for enhancing reputation in the perception of audiences from China and Vietnam can be used by Russian universities in practice.
Keywords: reputation assessment in the digital environment; university reputation; university perception by foreign audiences; reputation assessment methods; university promotion abroad; Chinese and Vietnamese markets.

Введение (Introduction)

В условиях обостряющейся конкурентной борьбы на глобальном рынке образовательных услуг высшим учебным заведениям недостаточно осознавать стратегическое значение репутации и её значимость как конкурентного преимущества на образовательном рынке. Ключевым вызовом становится необходимость владения надежными инструментами, позволяющими объективно оценить репутацию организации. Особую актуальность этот вопрос приобретает в условиях цифровой трансформации, поскольку именно в цифровом пространстве сегодня формируются репутационные суждения ключевых стейкхолдеров.

В научной литературе рассматриваются различные методы оценки репутации организации – количественные и качественные, используемые в маркетинге, рекламном бизнесе или репутационном менеджменте [1, 2]. Однако методы оценки репутации вузов, особенно в восприятии зарубежных аудиторий, представлены недостаточно.

Если актуальность формирования и управления репутации неоспорима, то специфика цифровой среды, высокая скорость распространения информации и межкультурные различия в потреблении контента требуют более глубокого анализа существующих методик и выработки инструментов, способных оценить репутацию вуза именно в цифровой (онлайн) среде.

Эффективность применения методов напрямую зависит от понимания целевых рынков и паттернов поведения их потребителей. Сегодня наблюдается глобальный сдвиг спроса на высшее образование в сторону стран Азиатско-Тихоокеанского региона и Глобального Юга, где демографический рост и повышение благосостояния формируют устойчивую потребность в экспорте образовательных услуг. В условиях геополитической трансформации рынки Китайской Народной Республики (КНР) и Социалистической Республики Вьетнам (СРВ) выступают стратегическими приоритетами для российских вузов. Этому способствуют высокий уровень межгосударственных отношений, взаимное признание

дипломов и доступность обучения по государственным квотам.

Целью исследования является анализ существующих методов, выделение наиболее эффективных и разработка и апробация методики оценки цифровой репутации применительно к высшим учебным заведениям в восприятии аудиторий из КНР и СРВ.

Методы исследования (Materials and methods)

Для достижения поставленной цели был проведен анализ публикаций в наукометрической базе РИНЦ по ключевым словам «методы оценки репутации», «оценка репутации вуза» и экспертные материалы по данной тематике.

Для измерения репутации в цифровой среде наиболее точным по мнению автора является метод расчета *Ex*-индекса. Формула расчета *Ex*-индекса, который является качественно-количественным показателем репутации организации, была разработана специалистами репутационного агентства *Media Research Family* (https://serm-orm.ru/). На основе формулы расчета *Ex*-индекса была разработана адаптивная методика применительно к вузам, апробация данной методики и расчет индекса цифровой репутации были применены для ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова» (РЭУ).

При разработке методики и расчета индекса цифровой репутации были определены и использованы:

1. Наиболее популярные среди аудиторий из Китая и Вьетнама поисковые системы. Это определяется с помощью сервисов веб-аналитики по интересующему региону или стране. В исследовании были использованы данные сервиса qs.statcounter.
2. Поисковые запросы для оценки репутации. Они могут быть брендовыми («РЭУ») и репутационными («РЭУ отзывы»). Для корректного формирования поискового запроса, отражающего наиболее часто используемые формулировки целевой аудитории, необходимо было выполнить ряд условий:
   - опираться на данные специализированных сервисов аналитики (например, *Yandex Wordstat* или *Google Trends*);
   - использовать режим «инкогнито», чтобы избежать персонифицированных результатов выдачи;
   - задавать корректные региональные и языковые настройки в поисковой системе.
3. Список первых десяти площадок (топ-10), которые выпали в поисковой выдаче по искомым поисковым запросам.
4. Тональность каждой площадки и присвоение соответствующего коэффициента тональности (*coeff*). Анализ производится вручную на основе определенных критериев, предлагаемых компанией *Media Research Family* (*табл. 1*)*.
5. Показатели вероятности перехода пользователя на каждую площадку из поисковой выдачи (*CTR — Click Through Rate*), разработанные компанией Яндекс на основе статистических исследований поведения потребителей при поиске информации в Интернете. При расчете *Ex*-индекса *CTR* используется как весовой коэффициент: чем выше позиция площадки в выдаче, тем больше ее влияние на итоговую оценку репутации, так как пользователи чаще видят и переходят на верхние результаты.

Важно отметить, что исходные значения *CTR* не суммируются в 100%, поскольку события перехода на разные позиции не являются взаимно исключающими (пользователь может просмотреть несколько результатов). Поэтому для приведения индекса к 100%-ной шкале используются нормированные значения вероятностей перехода (*табл. 2*)*.

Таблица 1

Коэффициенты тональностей площадок
Table 1. Tone coefficients (coeff) of sites

Тип площадки	*Критерий /Тональность*	*Коэффициент*
собственная площадка (сайт и соцсети вуза)	без пользовательского контента (далее UGC-контент – user generated content) по брендовому запросу	coeff=1
	без UGC-контента по репутационному запросу	coeff =0
	с позитивным UGC-контентом (позитивная тональность присваивается тем площадкам, где вуз упоминается в большинстве случаев позитивно)	coeff =1
	с негативным UGC-контентом (негативная тональность присваивается тем площадкам, где вуз упоминается в большинстве случаев негативно)	coeff =-1
	со смешанным UGC-контентом (присваивается тем площадкам, где вуз упоминается в равных долях как негативно, так и позитивно. При этом, если количество позитивных отзывов превышает негативные более чем на 20%, то тональность определятся как позитивная и наоборот, если количество негативных отзывов превышает позитивные более чем на 20%, то тональность определяется как негативная).	coeff =-0,5 смешанная негативная тональность; coeff =0,5 смешанная позитивная тональность
нейтральная (сторонняя) площадка	без пользовательского контента по брендовому запросу	coeff=0,2
	без UGC-контента по репутационному запросу	coeff =0
	с позитивным UGC-контентом	coeff =1
	с негативным UGC-контентом	coeff =-1
	со смешанным UGC-контентом При этом, если количество позитивных отзывов превышает негативные более чем на 20%, то тональность определятся как позитивная и наоборот	coeff =-0,5 смешанная негативная тональность; coeff =0,5 смешанная позитивная тональность
нерелевантная площадка	присутствие контента скорее негативным образом влияет на объект	coeff =-0,2

* Таблицы 1–2 составлены на основе источника [3].

Формула расчета Ex-индекса:

$$Ex(S_j, z_i) = \sum_{k=1}^{10} T_k(S_j, z_i) P_k, \quad (1)$$

где

S_j – поисковая система (S_{google} – для Вьетнама; S_{baidu} – для Китая,

z_i – поисковый запрос (z_1 – для запроса «РЭУ»),

($T_k(S_j,z_i)$ – коэффициент тональности для площадки под номером *k* из поисковой выдачи системы S_j по запросу z_i,

P_k – вероятность перехода пользователя на страницу под номером *k* из поисковой выдачи.

Положительные значения индекса (от 0% до +100%) свидетельствуют о позитивном восприятии вуза, чем выше индекс, тем более позитивно аудитория воспринимает вуз. Значения от 0 до –100% воспринимаются как негативные значения, низкий или отрицательный индекс говорит о преобладании негатива или о том, что о вузе не говорят, к нему нет интереса у аудитории. Значения индекса близкие к нулю свидетельствуют, как правило, о низкой информационной видимости в цифровом пространстве.

Результаты и обсуждение (Results and discussion)

В результате проведенного анализа и синтеза научных публикаций было определено, что диагностика репутации вуза опирается как на качественные, так и на количественные методы оценки: качественные инструменты дают возможность охарактеризовать сущность и причины сложившегося восприятия, тогда как количественные – определить степень выраженности репутации и динамику её изменений. В основе количественных методов лежит оценка репутации организации, выраженная в измеримых показателях (денежных единицах, коэффициентах) посредством анализа бухгалтерской, финансовой отчетности с учетом ситуации на рынке и при использовании статистических и математических моделей, что обеспечивает объективность расчетов, возможность интеграции результатов в финансовое моделирование и стратегическое планирование. В *таблице 3* представлена систематизация количественных методов оценки репутации организации и (не)возможность их применения вузами [4, 5, 6].

Таблица 2

Нормированные вероятности перехода топ-10 площадок
Table 2. Normalized probabilities of transition for the top-10 sites

А	*Б*	*В*	*Г*
Позиция площадки в ТОП-10 поисковой выдачи	*Вероятность перехода на страницу*	*Расчет*	*Вероятность перехода на страницу по методике Ex-индекса*
1	26,90%	26,90/99,70×100	26,98%
2	17,10%	17,10/99,70×100	17,15%
3	14,90%	14,90/99,70×100	14,94%
4	8,90%	8,90/99,70×100	8,93%
5	7,10%	7,10/99,70×100	7,12%
6	4,70%	4,70/99,70×100	4,71%
7	5,60%	5,60/99,70×100	5,62%
8	5,10%	5,10/99,70×100	5,12%
9	4,70%	4,70/99,70×100	4,71%
10	4,70%	4,70/99,70×100	4,71%

Таблица 3

*Количественные методы анализа репутации организации**
Table 3. Quantitative methods for assessing an organization's reputation

Название метода	*Краткое описание*	*Преимущества*	*Недостатки*	*Показатель измерения*	*Применимость к оценке репутации вуза*
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*
Методы балансовой оценки. Используются данные бухгалтерской отчетности компании:					
Балансовый метод	Рассчитывается как разница между ценой приобретения организации и ее балансовой стоимостью	Является точным методом, так как фактическая рыночная цена приобретения четко определена	Отсутствует показатель, отражающий саму репутацию, сформированную во время хозяйствования	В денежном выражении (далее ₽)	Не применим. Сделки купли-продажи отсутствуют применительно к вузам.
Метод избыточной прибыли	Рассчитывается способность организации получать в будущие периоды бóльшую прибыль, чем среднеотраслевая, используя активы, находящиеся в ее распоряжении	Может использоваться как для малых, так и для крупных организаций разных отраслей экономики	Отсутствует подтверждение существования у организации позитивной репутации	₽	Ограниченно применим, при условии адаптации к нефинансовым показателям.

* *Источник* [4, 5, 6].

Таблица 3(Окончание)

Table 3 (End)

1	2	3	4	5	6
Методы рыночной оценки. Учитывается не только текущее финансовое состояние организации, но и внешние рыночные факторы и будущие доходы:					
Метод текущей дисконтированной оценки (Brand Finance)	Определяется влияние (в т.ч. репутации) на финансовую составляющую организации с помощью дисконтирования будущих денежных потоков	Ставка дисконтирования определяется для каждой организации индивидуально, а не в целом для конкретной отрасли	Коэффициент расчета позволяет оценить стоимость бренда, а не репутации	₽	Ограниченно применим к частным вузам.
Метод с использованием мультипликатора M	Отношение рыночной стоимости организации к какому-либо финансовому показателю	Можно подбирать показатели под конкретные цели оценки	Результат зависит от выбранного показателя	₽	Применим при условии адаптации к отраслевым показателям.
Финансово-статистические методы. Основываются на статистическом анализе и применении различных финансовых показателей. Оценка проводится на основе анализа больших массивов данных с применением математических методов и статистических моделей					
Метод опциона на основе методики Блэк-Шольца	Оценка репутации рассматривается как опцион, чтобы получить дополнительную выгоду в будущем при наступлении благоприятных рыночных условий	Позволяет выявить влияние репутации на доходность и стоимость организации в будущем	Требует знаний, чтобы выявить опционы и грамотно их интерпретировать	₽	Ограниченно применим для отдельных задач стратегического планирования
Метод возврата инвестиций (ROI)	Определяет возврат инвестиций, вложенных в рекламу и другие PR-акции	Финансирование рекламы и PR-акций носит системный характер и предусматривается в структуре годового бюджета как обязательная статья расходов	Долгосрочное вложение, сложно определить от каких конкретных PR-усилий есть результат, особенно применительно к репутации	₽/ увеличение определенных показателей	Применим для конкретных маркетинговых задач

Анализ данных таблицы 3 показывает, что классические финансовые подходы к оценке деловой репутации трудно применимы к вузам в их исходном виде. Они требуют серьезной адаптации из-за в целом некоммерческой природы образовательной деятельности, многомерности репутационной структуры и разнородности стейкхолдеров. Наиболее адаптивным к вузам выглядит метод возврата инвестиций (*ROI*), он полезен для оценки результативности от вложений на конкретные маркетинговых задачи, например, на продвижение новой программы или выход вуза на новый зарубежный рынок. Однако принимая во внимание продолжительность процесса формирования репутации, определить результат вложений на отдельную задачу и ее вклад в репутацию вуза крайне сложно. Поэтому этот метод рекомендуется использовать как вспомогательный инструмент для оценки выполнения конкретной, ограниченной по времени тактической задачи.

Качественные методы используются для анализа неструктурированных данных (интервью, фокус-групп, медиаконтент) с целью выявления мотивов (не)приверженности стейкхолдеров к бренду и формирования оценки организации [6]. Однако строгое разделение на качественные и количественные методики в прикладных исследованиях нецелесообразно. Качественный анализ требует опоры на количественные показатели: без обеспечения репрезентативности и систематизации данных выводы рискуют остаться субъективными и не смогут служить надежной базой для управленческих решений. Исходя из этого, для комплексной диагностики репутации вуза в работе предлагается использование «комбинированных методов», объединяющих преимущества обоих подходов. Их характеристики и специфика адаптации к условиям вузовской среды отражены в *таблице 4.*

Все приведенные в таблице 4 комбинированные методы применимы для оценки репутации вуза. Качественные инструменты (интервью, фокус-группы, экспертные опросы) выявляют мотивы стейкхолдеров и точки роста, а цифровые метрики (*SOV, NPS, MFI*) позволяют проводить по-настоящему качественный анализ восприятия бренда вуза.

Однако для измерения репутации в цифровой среде наиболее точным по мнению автора является метод расчета *Ex*-индекса. Разработанная методика использования индекса цифровой репутации применительно к высшим учебным заведениям включает следующие последовательные этапы:

1. *Формирование семантического ядра* (поисковых запросов).

При поиске информации о вузе потребитель использует поисковые запросы (z). Как правило, для этого достаточно посмотреть результаты первой страницы выдачи или первых 10 выпавших ссылок и сниппетов**. Наиболее популярные поисковые системы (*S*) во Вьетнаме и Китае по данным сервиса веб-аналитики[3]* приведены в *таблице 5.*

** CEO-платформа. https://www.brightlocal.com/research/local-consumer-review-survey/.

[3]* Сервис веб-аналитики www.qs.statcounter.com.

Анализ поисковых запросов («РЭУ», «Плехановский университет», «РЭУ отзывы», «РЭУ учеба») в восприятии зарубежных аудиторий показал небольшую вариативность словосочетаний, поэтому при расчете *Ex*-индексов вуза в качестве запросов были определены брендовый запрос «РЭУ» как наиболее часто упоминаемый среди потребителей из Вьетнама и Китая в соответствующих поисковых системах, а также близкие к ним словосочетания (полное название вузов).

2. *Сбор поисковой выдачи.*

Далее необходимо определить, какие площадки (сайты, соцсети) выпадают в поисковой выдаче по выбранным запросам. Первые 10 ссылок в поисковой выдаче необходимо проанализировать: для каждой ссылки зафиксировать позицию на странице выдачи (от 1 до 10), тип площадки (собственный сайт вуза или сторонний сайт, сайт с отзывами или соцсети и пр.), тональность).

3. *Фиксирование результатов анализа* топ-10 площадок с присвоенными соответствующими коэффициентами (*coeff*) в *таблицах 6 и 7* (составлены авторами на основе исследования и табл. 1).

Данные таблиц 6 и 7 свидетельствуют о том, что значительная часть площадок в поисковой выдаче имеет нейтральную тональность. При этом среди площадок,

Таблица 4

Комбинированные методы анализа репутации организации
Table 4. Mix methods for assessing an organization's reputation

Название метода	*Краткое описание*	*Преимущества*	*Недостатки*	*Показатель измерения*	*Применимость к оценке репутации вуза*
Комбинированные методы на основе социологических опросов. Учитываются качественные и количественные показатели.					
Метод глубинных интервью	Проведение индивидуальных интервью по теме с представителем целевой аудитории (группы стейкхолдеров) по телефону, лично, онлайн	Качественный способ узнать мнение потребителей и найти проблемные точки в деятельности организации	Трудоемкий способ подбора респондентов и обработки информации	Количество интервью/ Текстовые сообщения	Применим
Метод фокус-групп	Проведение беседы с небольшой группой людей, представителями целевой аудитории (группы стейкхолдеров) по телефону, лично, онлайн	Качественный способ узнать мнение потребителей и найти проблемные точки в деятельности организации	Трудоемкий способ подбора респондентов и обработки информации	Количество бесед/ Текстовые сообщения	Применим
Метод экспертные опросов	Проведение опроса экспертов по теме по телефону, лично, онлайн	Качественный способ узнать мнение специалистов отрасли	Трудоемкий способ подбора экспертов и обработки информации	Количество бесед/ Текстовые сообщения	Применим
Комбинированные методы с использование цифровых сервисов. Учитываются качественные и количественные показатели.					
Метод определения доли в диалогах (SOV – Share of voice)	Определяет долю упоминаний организации по сравнению с конкурентами в нерекламном инфополе	Указывает на знание бренда организации, ее продукта	Указывает только долю упоминаний, но нет тональности упоминаний	% от общего количества упоминаний	Применим
Метод измерения потребительской лояльности (NPS – Net Promoter Score)	Определяет приверженность потребителя к организации (бренду)	Показывает лояльность к организации (бренду)	Трудоемкий способ сбора информации	Текстовые сообщения	Применим
Метод определения тональности инфополя (MFI - Media Favourability Index)	Подсчитывает количество положительных, отрицательных и нейтральных упоминаний об организации (бренде) в медиа, соцсетях, поисковой выдаче	Простой и доступный метод, особой квалификации не требуется	Упоминания той или иной окраски могут быть проплаченные, а не настоящие, определить это очень сложно	Количество сообщений	Применим
Метод определения индекса цифровой репутации (Ex)	Учитывается результат выдачи в поисковых системах по выбранным репутационным запросам	Качественный метод оценки репутации по анализируемым площадкам	Трудоемкий и время затратный метод	Коэффициент	Применим

Таблица 5

Доля поисковой системы на рынке Китая и Вьетнама в 2026 г.
Table 5. Search engine market share in China and Vietnam in 2026

Рынок поисковой системы	*Поисковая система*	*Доля на рынке*
S_{baidu} на китайском рынке	Baidu	60,17%
S_{google} на вьетнамском рынке	Google	94,77%

подгрузившихся в поисковой системе Google по запросу и которые могут быть просмотрены вьетнамскими пользователями, полностью отсутствуют нерелевантные площадки или с негативной информацией о вузе, которым была бы присвоена негативная тональность.

В поисковой выдаче китайских площадок была подгружена одна площадка с негативной тональностью (это была нерелевантная площадка), при этом она расположена на верхних позициях в поисковой выдаче. Это повлияло на расчетный индекс, так как ее вес выше, чем, например, у площадок с позитивной тональностью, занимающих четвертую позицию.

4. *Применение показателя вероятности перехода* на площадку из поисковой выдачи на основе данных таблицы 2.

5. *Расчет Ex-индекса* по формуле (1).

В результате расчета были получены следующие результаты по восприятию РЭУ аудиторий из Вьетнама и Китая (*табл. 8*).

Таким образом, рассчитанные *Ex*-индексы для РЭУ им. Г.В Плеханова в восприятии аудиторий из Китая и Вьетнама находятся в диапазоне положительных значений.

Положительное значение индекса цифровой репутации свидетельствуют о присутствии бренда РЭУ в цифровом пользовательском пространстве для граждан Вьетнама: $Ex_{vnm} = 0{,}57$. Поисковая выдача по запросам формирует релевантный набор площадок, тональность упоминаний носит нейтрально-позитивный характер. Можно сделать вывод, что репутация российского вуза в поисковой системе Google, доступной для вьетнамской аудитории, носит устойчивый нейтрально-позитивный характер.

Индекс цифровой репутации, рассчитанный по результатам выдачи в цифровом пространстве, доступном для китайских граждан, также является положительными: $Ex_{chn} = 0{,}21$. Полученное значение индекса для китайской аудитории оказалось ниже, чем для вьетнамской. В китайском сегменте расчет Ex-индекса показал, что репутация носит неустойчивый характер, т.к. в поисковой выдаче в период проведения исследования выпадали как релевантные площадки с позитивной тональностью, так и нерелевантные. Отрицательная тональность нерелевантных площадок, а также отсутствие в выдаче собственных площадок, которым могла бы быть присвоена позитивная тональность, а также недостаточное присутствие вуза в информационном пространстве в самой популярной поисковой системе Китая повлияли на значение индекса – он оказался невысоким. Полученное значение Ex-индекса следует интерпретировать как потенциал позитивного восприятия бренда вуза при условии увеличения их видимости в цифровом пространстве Китая.

Схема разработанной методики представлена на *рисунке*.

Неустойчивый характер репутации и длительный процесс ее формирования, а также невысокие значения *Ex*-индекса для китайской аудитории дают основание сформулировать следующие рекомендации вузу по активизации и усилению работы по продвижению и популяризации своих программ:

Среди аудитории из Вьетнама:

- увеличить частоту упоминаний бренда вуза в СМИ;
- стимулировать создание позитивного пользовательского контента на площадках всех типов;

Таблица 6

Таблица присвоения коэффициентов площадкам поисковой выдачи по запросу «РЭУ» в поисковой системе Google
Table 6. Table of sites' coefficients for the query «Plekhanov University» in the Google

Топ-10 площадок в поисковой выдаче Google по запросу «РЭУ»		
Позиция в выдаче	Ссылки	Coeff
1.	https://clck.ru/3VycK2*	1
2.	https://clck.ru/3VycPz	0,2
3.	https://clck.ru/3VycYp	1
4.	https://clck.ru/3VycbV	0,2
5.	https://clck.ru/3Vycmd	0,2
6.	https://clck.ru/3Vycqb	0,2
7.	https://clck.ru/3Vycta	0,2
8.	https://clck.ru/3Vycww	1
9.	https://clck.ru/3VycyZ	0,2
10.	https://clck.ru/3Vyd4y	0,2

* Здесь и далее длинные ссылки были сокращены с помощью сервисов сокращения ссылок https://vk.ru/cc и https://clck.ru/

Таблица 7

*Таблица присвоения коэффициентов площадкам поисковой выдачи по запросу «РЭУ» в поисковой системе Baidu**
Table 7. Table of sites' coefficients for the query «Plekhanov University» in the Baidu

Топ-10 площадок в поисковой выдаче Baidu по запросу «РЭУ»		
Позиция в выдаче	Ссылки	Coeff
1.	https://clck.ru/3VyfCp	0,2
2.	https://clck.ru/3VyfLC	0,2
3.	https://kse.ua/community/	-0,2
4.	http://spu.jsnu.edu.cn/1e/e7/c5835a401127/page.htm	1
5.	https://clck.ru/3VyfQy	0,2
6.	https://orcid.org/0000-0003-1775-2914	0,2
7.	https://cic.xaiu.edu.cn/info/1035/2068.htm	0,2
8.	https://english.gdufe.edu.cn/2026/0108/c11180a232734/page.htm	0,2
9.	https://clck.ru/3VyfW8	0,2
10.	https://clck.ru/3VyfXG	0,2

* Данные сняты за год с 01.03.2025 г. по 28.02.2026 г.

Таблица 8

Значения Ex-индексов по запросу
Table 8. Ex-index values by query

Запрос	«РЭУ»	
Аудитория	Вьетнам Ex_{vnm}	Китай Ex_{chn}
Ex-индекс	0,57 (57%)	0,21 (21%)

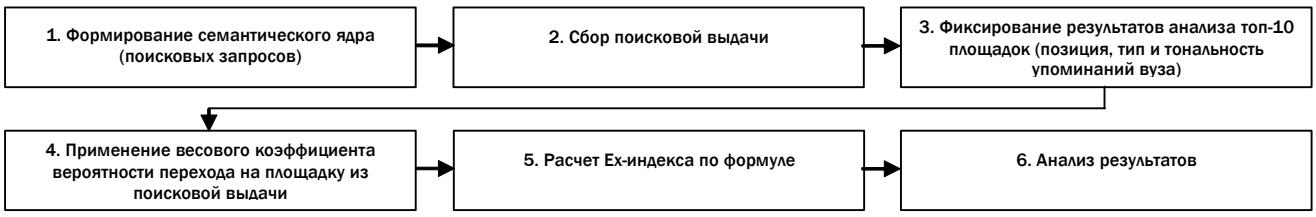


Рис. Методика использования индекса цифровой репутации (составлено автором)
Fig. Digital reputation index methodology

- обеспечить присутствие площадок с упоминанием бренда вуза на верхних позициях поисковой выдачи (*SEO*-оптимизация).

Среди аудитории из Китая:

- разработать версии сайтов и контента для индексации в локальных поисковых системах, учитывая специфику и закрытое информационное Интернет-пространство КНР;
- провести *SEO*-оптимизацию площадок поисковой выдачи по поисковым запросам с упоминанием бренда вуза;
- стимулировать создание позитивного пользовательского контента на площадках всех типов.

Заключение (Conclusion)

Применение методики расчета *Ex*-индекса позволило качественно оценить цифровую репутацию РЭУ им. Г.В. Плеханова в цифровом пространстве, доступном для аудиторий Вьетнама и Китая на основе анализа поисковой выдачи по брендовому запросу с учетом тональности площадок и вероятности перехода на каждую площадку из первых 10 ссылок поисковой выдачи.

Использование данной методики позволит вузам оценить свою репутацию в восприятии значимых для них аудиторий и при необходимости скорректировать коммуникационные стратегии на перспективных для них рынках. Предложенная и апробированная методика использования Ex-индекса для качественной оценки репутации вуза в цифровой среде подтверждает значимость развития собственных площадок в интернет-среде, контента и работы с алгоритмами поисковой выдачи в процессе работы над репутацией организации.

Вместе с тем, при применении данной методики необходимо учитывать постоянное развитие алгоритмов поисковых систем. Эта динамичность может оказывать существенное влияние на итоговые показатели, что требует регулярной верификации и актуализации полученных результатов. В зависимости от стратегических целей, наличия финансовых, технологических и кадровых ресурсов вузами могут быть применимы и другие перечисленные в работе методики.

ИСТОЧНИКИ (References)

1. *Белоглазова, В. А.* Особенности количественной оценки деловой репутации субъекта хозяйствования: теоретический анализ / В. А. Белоглазова // Мир экономики и управления. — 2025. — Т. 25, № 1. — С. 165-177. — DOI 10.25205/2542-0429-2025-25-1-165-177.
2. *Гатауллина, А. А.* Оценка репутации российских вузов, реализующих образовательные программы подготовки инженеров / А. А. Гатауллина // Вопросы статистики. — 2025. — Т. 32, № 2. — С. 27-39. — DOI 10.34023/2313-6383-2025-32-2-27-39.
3. *Кошкин, О.* Формула онлайн-репутации, или Простыми словами об ORM / О. Кошкин, Ю. Бюрг. — Москва : Альпина Паблишер, 2022. — 272 с. — ISBN 978-5-20600-087-0.
4. *Иванов, А. Е.* Анализ современных методов оценки деловой репутации / А. Е. Иванов, Е. М. Матвийшина // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. — 2009. — № 21(154). — С. 16-21.
5. Проблемы удержания позитивной репутации бренда в интернете и эффективные способы управления деловой репутацией / А. В. Плотников, А. Н. Иванова, К. О. Боровых, А. М. Ощепков // Креативная экономика. — 2021. — Т. 15, № 11. — С. 4025-4038. — DOI 10.18334/ce.15.11.113734.
6. *Фокина, Н. А.* Анализ методов и методик оценки репутационного риска предприятия / Н. А. Фокина // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. — 2021. — № 3(56). — С. 119-129.

Поступила в редакцию / Received 01.08.2026
После доработки / Revision 15.09.2026
Принята к публикации / Accepted 12.10.2026