

СОДЕРЖАНИЕ**С. Божук, Е. Кулишова**

Методика планирования и оценки стратегии цифрового маркетинга в профориентационной деятельности вуза 4

Д. Буйлова

Интегрированная маркетинговая информация в стратегии машиностроительного холдинга 13

А. Германчук, Е. Бирюченко

Матричный подход к выбору маркетинговой стратегии предприятия на основе оценки маркетинг-аналитической зрелости и стратегической клиентоориентированности 23

С. Гузий

Трансформация профессионального капитала в личный бренд юриста 30

Ю. Зуенкова, В. Пратусевич, Ю. Самсонов, Б. Хаддад

Исследование отношения российских медицинских работников к отечественным медицинским изделиям («Мониторинг доверия-2025») 35

А. Карасев

Трансформация технологии сегментирования рынка в Интернет-среде при использовании Яндекс.Метрики 41

Е. Кметь

Методический подход к разработке мероприятий влияния на покупательское поведение потребителей жилой недвижимости 50

В. Кудряшов

Маркетинговый потенциал креативных кластеров Москвы: интеграция исторического наследия и цифровых инноваций 58

И. Петров, Д. Магазаник, С. Петров

Позиционирование бренда исследовательских компаний на рынке маркетинговых исследований промышленной продукции (B2B) 66

И. Стар

Цифровой двойник территории как инструмент регионального маркетинга креативных индустрий 72

Е. Савинова, В. Никишкин

Интегральный показатель оценки эффективности маркетинговых планов нефтяных компаний, действующих на рынке смазочных материалов 76

Т. Попова, А. Воронов, М. Рябышев, В. Пак

Маркетинг территорий атомградов: формирование единого архитектурного облика и визуальной идентичности 82

Д. Жуйкова, П. Макаров

Модели брендинга работодателей как фактор привлечения трудовых ресурсов в регион 87

Н. Шкиль

Управление релевантностью и интенсивностью цифровых маркетинговых коммуникаций 93

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**

CONTENTS**S. Bozhuk, E. Kulishova**

Methodology for Planning and Evaluating a Digital Marketing Strategy in a University's Career Guidance Activities 4

D. Builova

Integrated Marketing Information in the Strategies of an Engineering Holding Company 13

A. Germanchuk, E. Biryuchenko

A Matrix-based Approach to Selecting a Company's Marketing Strategy, Based on an Assessment of Its Marketing-analytical Maturity and Strategic Customer Orientation 23

S. Guziy

The Transformation of Professional Capital into a Lawyer's Personal Brand 30

Yu. Zuenkova, V. Pratushevich, Yu. Samsonov, B. Haddad

A study of Russian Healthcare Workers' Attitudes Towards Domestic Medical Devices ("Trust Monitoring-2025") 35

A. Karasev

Transformation of Market Segmentation Technology in the Online Environment Using Yandex.Metrica 41

E. Kmet

Methodological Approach to Developing Measures to Influence the Purchasing Behavior of Residential Real Estate Consumers 50

V. Kudryashov

The Marketing Potential of Moscow's Creative Clusters: Integrating Historical Heritage and Digital Innovations 58

I. Petrov, D. Magazanik, S. Petrov

Brand Positioning of Research Companies in the Market of Marketing Research for Industrial Products (B2B) 66

I. Star

A Digital Twin of a Territory as a Tool for Regional Marketing of Creative Industries 72

E. Savinova, V. Nikishkin

An Integral Indicator for Assessing the Effectiveness of Marketing Plans of Oil Companies Operating in the Lubricants Market 76

T. Popova, A. Voronov, M. Ryabyshev, V. Pak

Marketing of Nuclear-city Territories: Creating a Unified Architectural Appearance and Visual Identity 82

D. Zhuikova, P. Makarov

Employer Branding Models as a Factor in Attracting Labor Resources to the Region 87

N. Shkil

Managing the Relevance and Intensity of Digital Marketing Communications 93

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.

**МЕТОДИКА ПЛАНИРОВАНИЯ И ОЦЕНКИ СТРАТЕГИИ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГА
В ПРОФОРИЕНТАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВУЗА***Methodology for Planning and Evaluating a Digital Marketing Strategy in a University's Career Guidance Activities***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 Gennadiyevna,

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 Politekhnikeskaya St., St. Petersburg, Russia

bozhuk_sg@spbstu.ru

<https://orcid.org/0000-0002-8179-5882>**Кулишова Елена Алексеевна,**

аспирант, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого; г. Санкт-Петербург, Россия, ул. Политехническая, д. 29

Kulishova Elena Alekseevna,

postgraduate student, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University; 29 Politekhnikeskaya St., St. Petersburg, Russia

ekulis@vk.com

<https://orcid.org/0000-0002-2423-8609>

Статья посвящена актуальной на сегодняшний день проблеме отсутствия стратегического маркетингового подхода к планированию и оценке эффективности профориентации вуза в цифровой среде. Цель статьи – сформировать методику планирования и систематизировать метрики для оценки результативности стратегии цифрового маркетинга в профориентационной деятельности вуза. В качестве практического инструментария для планирования стратегии цифрового маркетинга вуза предлагается применять ассортиментную матрицу, концептуальную модель карьерной траектории и модель профориентационной воронки, разработанные с опорой на теоретические и практические исследования в сфере профориентации. Для кампании по продвижению профориентационного продукта в зависимости от целевой аудитории формируются SMART-задачи, которые затем декомпозируются по типам пространств. Для оценки результативности стратегии предлагаются следующие метрики: прямой трафик на сайт, брендовый поисковый трафик, охваты в социальных сетях, доля голоса (SoV), процент переходов (CR), уровень удержания клиентов (CRR), показатель оттока (ChR), частота покупок (PF), частота повторных покупок (RPR), пожизненная ценность клиента (LTV), уровень лояльности клиентов (NPS), упоминания в социальных сетях и СМИ.

Ключевые слова: цифровой маркетинг вуза; маркетинговая стратегия; стратегия цифрового маркетинга вуза; профориентация; модель SAVE; маркетинговый аспект профориентации; карта пользовательского пути; карьерная траектория; профориентационная воронка RACE.

The article is devoted to the pressing issue of the lack of a strategic marketing approach to planning and assessing the effectiveness of career guidance at universities in the digital environment. The aim of the article is to develop a planning methodology and systematize metrics for assessing the effectiveness of a university's digital marketing strategy in career guidance activities. As practical tools for planning a university's digital marketing strategy, it is proposed to use an assortment matrix, a conceptual career trajectory model, and a career guidance funnel model, developed based on theoretical and practical research in the field of career guidance. For a campaign to promote a career guidance product, SMART objectives are formulated depending on the target audience, and then they are decomposed by type of space. The following metrics are proposed to assess the effectiveness of the strategy: direct traffic to the website, branded search traffic, social media reach, share of voice (SoV), conversion rate (CR), customer retention rate (CRR), churn rate (ChR), purchase frequency (PF), repeat purchase frequency (RPR), customer lifetime value (LTV), customer loyalty level (NPS), mentions in social media and media.

Keywords: digital marketing of a university; marketing strategy; university digital marketing strategy; career guidance; SAVE model; marketing aspect of career guidance; user journey map; career trajectory; RACE career guidance funnel.

Введение (Introduction)

Рост значения информационных технологий в образовании и роли цифровых каналов коммуникации с обучающимися обуславливает необходимость смены подхода к профориентационной деятельности вузов, которые испытывают потребность в поиске клиентов и продвижении своих образовательных программ.

Результаты теоретических исследований и практического применения маркетингового инструментария в профориентационной деятельности вуза представлены в работах ученых Масловой Т. Д. [1], Фурсова А. Л. [2], Силантьева А. В. [3], Ивановой О. Е. [4] и соавторов.

В работах рассматриваются перспективные направления применения отдельных маркетинговых инстру-

ментов в процессе продвижения образовательных программ и исследования поведения абитуриентов в процессе выбора специальности и вуза, однако отсутствуют комплексные подходы, которые позволяют встроить результаты исследований в маркетинговую стратегию вуза в условиях цифровой среды. Формирование концептуальных основ применения маркетингового инструментария для планирования стратегии в профориентационной деятельности вуза обосновывает научную значимость исследования, а разработка конкретных рекомендаций для планирования и оценки стратегии цифрового маркетинга в профориентационной деятельности вуза отражает его практическую значимость.

Цель исследования – сформировать методику планирования и систематизировать метрики для оценки результативности стратегии цифрового маркетинга в профориентационной деятельности вуза.

Материалы и методы (Materials and methods)

В качестве теоретической основы исследования используются концептуальные модели SAVE, пользовательского пути (CJM) и воронки продаж (RACE).

В основу планирования маркетинговой деятельности вуза в сфере профориентации положена модель SAVE, которая впервые упоминается в 2013 году в работе *“Rethinking the 4 P’s”* [5] как смена старого подхода 4P в сфере B2B. Р. Эттенсон, Э. Конрадо и Дж. Ноулз провели исследование, которое выявило неспособность старой модели продавать комплексные решения для бизнеса. Новая модель предполагала переориентацию процессов планирования маркетинговой стратегии с возможностей производства и характеристик продукта на решение проблем потребителя.

Позднее в работе *“Digital Transformation and Changing Marketing Dynamics in the World”* [6] доктор Фунда Кара рассматривает модель SAVE как ответ на новые потребности цифровой эпохи, в которой в центр внимания ставится клиент и его удобство, а профессор Богдан Сойкин в работе *“The information determinants in marketing of a research and scientific institution”* [7] предлагает переосмыслить модель для целей маркетинга научно-исследовательских институтов.

Анализ российских исследований в сфере маркетинга показывает, что модель RACE не является предметом широкого обсуждения, однако некоторые авторы все же рассматривают ее в качестве основы для планирования цифрового маркетинга организации [8, 9].

Применение модели SAVE предполагает в центре маркетинговых усилий организации ставить потребности и удобство клиента. Следовательно, при формировании стратегии цифрового маркетинга в профориентационной

деятельности вуза в основу его стратегии должно быть положено исследование карты пользовательского пути. Гипотезу подтверждают работы российских ученых, которые рассматривают применение карты пути клиента как инструмента для усовершенствования процессов взаимодействия вуза с его целевыми аудиториями [10, 11, 12] и в качестве основы для разработки маркетинговой стратегии вуза [13]. Адаптация универсальной карты пользовательского пути к потребностям обучающегося является одной из задач исследования для планирования стратегии цифрового маркетинга в профориентационной деятельности вуза. В качестве решения мы предлагаем концептуальную модель карьерной траектории обучающегося на примере довузовского уровня. Модель помогает планировать профориентационные продукты на довузовском уровне карьерной траектории.

С целью адаптации универсальной карты пользовательского пути к потребностям обучающегося мы обратились к результатам исследований поведения обучающегося при выборе специальности и вуза (Государственный университет и ВЦИОМ), изучили результаты анкетирования студентов относительно опыта в трудоустройстве (проект «Твой Ход»). Полученные выводы дополнили авторским исследованием ассортимента коммерческих и некоммерческих проектов в сфере профориентации [14] (которые могут быть конкурентами вуза) и для учета интереса работодателей провели исследование основных требований к опыту работы, профессиональным и надпрофессиональным компетенциям (по данным платформы РосНавык) [15].

Результаты и обсуждение (Results and discussion)

Методика планирования стратегии цифрового маркетинга в профориентационной деятельности вуза основана на применении адаптированного к потребностям обучающегося пользовательского пути с учетом интересов стейкхолдеров профориентации. Этапы планирования и их содержание раскрыты в *таблице 1*.

Таблица 1

Этапы планирования стратегии цифрового маркетинга в профориентационной деятельности вуза
Table 1. The stages of planning a digital marketing strategy in the university's career guidance activities

№	Этап	Содержание этапа/предмет исследования	Маркетинговый инструментарий и сервисы	Стейкхолдеры и их выгоды
1	2	3	4	5
1. Анализ маркетинговой среды вуза				
1.1	Анализ конкурентной среды	1. Ассортимент продуктов и услуг субъекта профориентации 2. Целевые аудитории 3. Пространство для доступа к продукту 4. Стоимость и условия оплаты 5. Каналы продвижения и партнерства	Парсеры данных, ассортиментная матрица, SWOT-анализ, 5 сил конкуренции, матрица конкурентных преимуществ	ВУЗ – профиль конкурентной среды вуза на рынке профориентационного продукта
1.2	Анализ предприятий-партнеров	1. Перечень предприятий с доступными для трудоустройства вакансиями 2. Требования к профессиональным и надпрофессиональным компетенциям 3. Каналы подбора кадров и партнерства	Парсеры данных, карта стейкхолдеров, ABC-анализ партнеров	ВУЗ – пул партнеров для стратегического взаимодействия и декомпозиция вакансий на компоненты
1.3	Анализ и сегментация целевой аудитории	1. Этап карьерной траектории обучающегося 2. Текущий уровень пользовательского опыта 3. Ожидаемый пользователем уровень квалификации	Парсеры данных, карта пользовательского пути	ВУЗ – сегментная карта пользователей профориентационного продукта
1.4	Анализ внутренней среды	1. Перечень образовательных продуктов 2. Кадровый и ресурсный потенциал вуза 3. Партнерский пул	Модель 5M, VRIO-анализ, SWOT-анализ, матрица БКГ	ВУЗ – маркетинговый профиль вуза

Таблица 1 (Окончание)

Table 1 (End)

1	2	3	4	5
2. Дизайн профориентационного продукта				
2.1	Уточнение базовой проблемы целевого сегмента	В соответствии с принципом многоаспектности профориентации необходимо определить: 1. Какую цель ставит перед собой пользователь 2. Какая категория опыта ему подходит 3. За какой период времени пользователь готов освоить продукт 4. Готов ли оплачивать продукт 5. В каких условиях готов получить доступ к продукту	Карта эмпатии, опрос, VK AI Researcher, VK Predict AI Persona, Яндекс.Метрика, МТС Аналитика	ВУЗ – критерии для проектирования профориентационного продукта
2.2	Формирование базового продукта	В зависимости от этапа карьерной траектории обучающегося осуществляется выбор типа продукта: 1. Опыт через «контент» 2. Опыт через «пробу» 3. Опыт через «просвещение» 4. Опыт через «самоопределение» 5. Опыт через «презентацию»	Модель SAVE, концептуальная модель пользовательского пути обучающегося, ассортиментная матрица	ВУЗ – концепция профориентационного продукта
2.3	Формирование ожидаемого продукта	1. Персонализированные предложения и быстрое обслуживание 2. Достоверность и правдивость информации, честное отношение 3. Применение элементов игр или дополненной реальности 4. Увлекательный формат подачи информации	МТС Маркетолог, Сбер Таргет, маркетинговые сервисы от Корус Консалтинг, платформа VR Concept, разработка проектов виртуальной реальности от компании Varwin	ВУЗ – готовый к реализации профориентационный продукт Обучающийся – пользовательский опыт в рамках профориентации Родители – ожидаемые выгоды профориентационного продукта (на начальной стадии карьерной траектории) Предприятие – маркетинговый инструмент для привлечения талантов и продвижения HR-бренда, переобучение персонала
2.4	Формирование дополненного продукта	Определение системы мер и инструментов, направленной на поддержание пользователей на всех этапах карьерной траектории и формирование долгосрочных взаимоотношений (чат-боты и центры поддержки, сообщества в социальных сетях, клубы выпускников)	Конструктор AI-ассистентов Richat, конструктор сайтов и веб-чатов Zdorovyak.com, платформа автоматизации маркетинга CleverData Join, платформенные решения для роста и развития бизнеса от Kokos	ВУЗ, обучающийся и предприятие – система долгосрочных отношений между обучающимся, вузом и работодателем
3. Дизайн профориентационной кампании				
3.1	Цель и задачи профориентационной кампании	Переход из косвенного в прямое профориентационное пространство	Модель RACE	ВУЗ – управляемая профориентационная воронка
3.2	Площадки и каналы продвижения	В соответствии с принципом единства продукта и продвижения: 1. Работа с блогерами и экспертами 2. Контент-маркетинг вуза 3. Событийный маркетинг	Яндекс Директ, VK Реклама, МТС Маркетолог, Сбер Таргет, сервисы для регистрации Timerpad, Leader-ID	ВУЗ – вовлеченного в профориентацию обучающегося
3.3	Креативная концепция и требования к материалам	1. Соответствие требованиям принципа омниканальной congruency маркетинговых коммуникаций 2. Использование ключевых элементов концепции экономики знаний (информация, данные, экспертиза) 3. Использование ключевых элементов экономики впечатлений (эмоции, воспоминания, события)	Маркетинговые сервисы от Корус Консалтинг, платформа клиентских данных – CDP от МТС, платформа для автоматизации маркетинговых кампаний RightWay от НОРБИТ	ВУЗ – устойчивый бренд и имидж вуза Обучающийся – ключевые выгоды профориентационного продукта Родители – ключевые выгоды профориентационного продукта (на начальном этапе карьерной траектории) Предприятие – ключевые выгоды профориентационного продукта

Задача первого этапа разработки стратегии заключается в проведении анализа маркетинговой среды вуза. Такой анализ позволяет оценить текущее состояние профориентационной деятельности вуза, его конкурентное окружение, потенциальных партнёров и целевую аудиторию. Результаты анализа создают основу для учета интересов всех стейкхолдеров, оценки уровня удовлетворения потребностей обучающихся конкурентами,

а также для прогнозирования потенциального объема потребления профориентационного продукта вуза.

Для получения адекватных результатов конкурентного анализа важно понимать, что объектом исследования являются производители профориентационного продукта, который следует отличать от образовательного продукта. Основные различия профориентационного и образовательного продуктов приведены в *таблице 2*.

Таблица 2

Сравнительная характеристика профориентационного и образовательного продуктов вуза
Table 2. Comparative characteristics of the university's career guidance and educational products

Критерий для сравнения	Профориентационный продукт	Образовательный продукт
Ценность для обучающегося	Осознанный выбор карьерной траектории, формирование готовности к профессиональному самоопределению и навигация на следующий этап карьерного пути	Формирование профессиональных компетенций (знаний, умений, навыков, опыта деятельности) в соответствии с требованиями ФГОС и рынка труда
Этап пользовательского пути	Является элементом последовательной воронки («контент» → «проба» → «просвещение» → «самоопределение» → «презентация»), где потребление одного продукта подготавливает переход к следующему	Представляет собой завершённый курс / программу, освоение которого позволяет перейти на следующий уровень карьерной траектории или решить проблему нехватки определенных компетенций
Наличие стандартов	Существующие стандарты в области профориентации и требования Министерства просвещения к профориентации в школах носят рекомендательный характер, отсутствует единая жёсткая система требований к форме и содержанию продукта	Строго регламентируется ФГОС, профессиональными стандартами, федеральными государственными требованиями и нормативными документами Министерства науки и высшего образования РФ
Длительность потребления	Преимущественно краткосрочное или среднесрочное, что позволяет быстро реагировать на изменение потребностей пользователя	Длительное, структурированное по семестрам и годам обучения, с фиксированной продолжительностью освоения
Критерий успешности потребления	Изменение уровня осознанности выбора, снижение тревожности, переход к следующему продукту воронки	Освоение компетенций, успешная промежуточная / итоговая аттестация

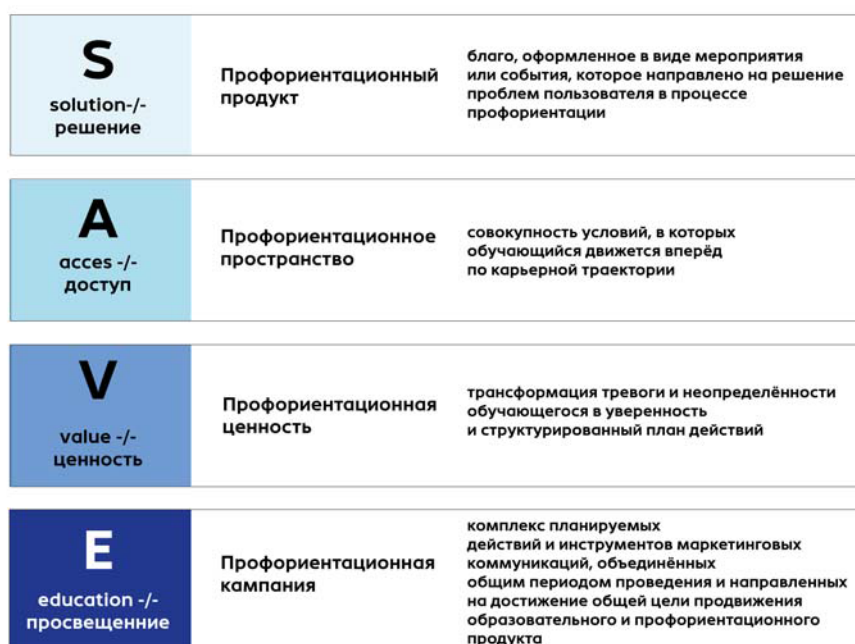
Независимо от возмездной или безвозмездной формы предоставления профориентационного продукта, обмен между производителем и потребителем имеет место во всех случаях. При бесплатном предоставлении профориентационного продукта обмен со стороны потребителя связан с определенными затратами времени и интеллектуальных усилий, которые необходимы для потребления. Так как обмен присутствует как элемент взаимодействия, можно говорить о необходимости проектирования условий для осуществления обмена, совокупность которых формирует профориентационное пространство. В зависимости от того имеет ли вуз возможность непосредственно управлять взаимодействием с обучающимся и влиять на его карьерную траекторию, профориентационное пространство следует разделить на прямое и косвенное. К прямому профориентационному пространству относятся каналы и площадки (собственные или привлеченные), на которых вуз полностью контролирует процессы взаимодействия с обучающимся, к косвенному — пространство, в котором вуз может влиять на обучающегося только через его окружение.

Ключевым условием обмена является ценность, которую обучающийся получает взамен своего времени и усилий. Ценность профориентационного продукта состоит в принятии вузом на себя когнитивных и эмоциональных издержек обучающегося, связанных с неопределенностью профессионального выбора и формировании

ем плана движения вперед по карьерной траектории, трансформируя тревогу и неопределенность обучающегося в уверенность и структурированный план действий.

Разработка дизайна профориентационного продукта основывается на синтезе моделей маркетинга профориентационной деятельности (рис. 1) и карьерной траектории обучающегося (рис. 2).

Концептуальная модель карьерной траектории, представленная на рисунке 2, отражает адаптированный пользовательский путь обучающегося в цифровом профориентационном пространстве на примере довузовского уровня карьерной траектории, что позволяет

Рис. 1. Модель маркетинга профориентационной деятельности вуза
Fig. 1. Marketing model for career guidance activities at a university

упорядочить последовательность потребления типов профориентационного продукта в соответствии с потребностями обучающегося на каждом из этапов карьерной траектории.

Каждому этапу карьерной траектории обучающегося строго соответствует потребление определенного типа профориентационного продукта, результатом которого становится его продвижение вперед.

Например, на этапе понимания довузовского уровня карьерной траектории пользователь знакомится с основами специальностей, которые предлагает вуз. Этот этап позволяет обучающемуся решить проблему в отсутствии знаний о возможностях и перспективах, которые предлагает вуз. Ассортимент продуктов на этом этапе должен охватывать все образовательные программы вуза соответствующего уровня подготовки и может принимать любой формат представления (например, статья на площадке Дзен, подкаст на странице в Рутуб, диалог с ИИ-помощником), но тип профориентационного продукта на этом этапе всегда соответствует типу «контент».

В ином случае пользователь будет не готов к потреблению продукта.

Этап узнавания характеризуется потребностью пользователя в оценке уровня сложности обучения по выбранной специальности. Реализация продукта типа «проба» позволяет обучающемуся снизить уровень стресса и более осознанно подойти к выбору специальности в будущем. Если обучающийся принимает решение, что эта сфера деятельности ему не подходит, то он может выбрать продукт типа «проба» по другой специальности до тех пор, пока не определится с тем, что ему подходит.

На этапе воспроизведения обучающимся предлагается решить определенный кейс в тех условиях, в которых обучаются студенты по выбранной специальности. В этом случае мы говорим о потреблении продукта типа «просвещение», который предназначен для того, чтобы обучающийся мог удостовериться, что условия обучения в вузе достаточны для дальнейшего трудоустройства, к примеру, обладает ли вуз современным оборудованием и использует ли современные технологии, которые применяются в реальном производстве.

Производство и реализация продукта типа «просвещение» позволяют вузу показать все свои конкурентные преимущества, поэтому в процессе его планирования следует учитывать результаты анализа внутренней среды вуза, потребностей обучающихся и потребностей работодателей.

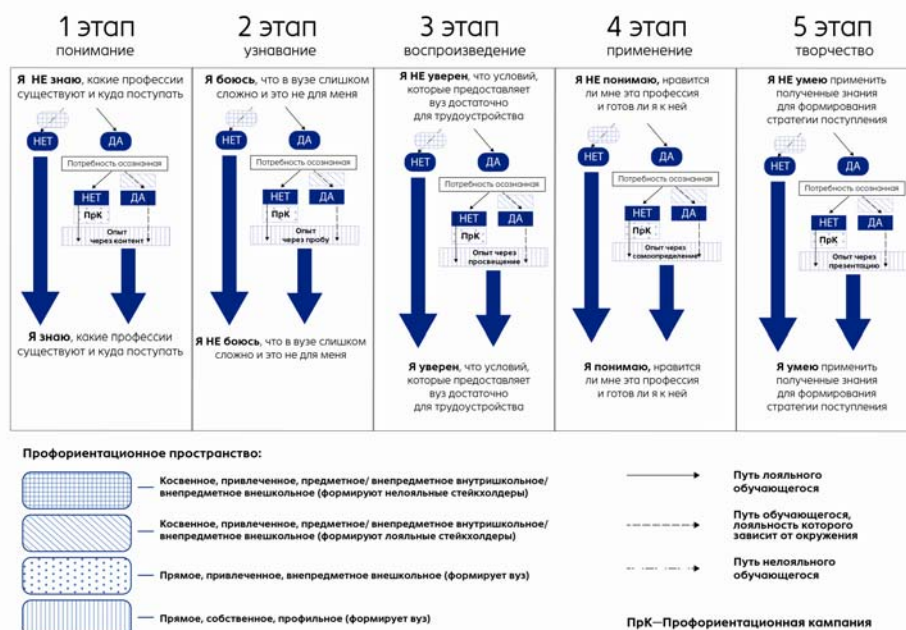


Рис. 2. Концептуальная модель довузовского уровня карьерной траектории
Fig. 2. Conceptual model of the pre-university level of career trajectory

После знакомства обучающегося со специальностями и условиями, в которых он будет обучаться, наступает время оценить себя и принять окончательное решение по поводу будущего поступления. Перед обучающимся теперь стоит одна задача: определить, нравится ли ему та специальность, которую он выбрал. В классической профориентационной практике в этом случае применяются психологические тесты и консультации с психологами и профориентологами. Потребление продукта типа «самоопределение», в отличие от стандартных подходов к психологическому тестированию и консультированию, основано на том, что, приступая к оценке своих способностей и соответствия психографических характеристик личности определенным требованиям к профессии, обучающийся уже знаком с особенностями профессии, попробовал отдельные ее элементы и ознакомился с условиями, в которых он будет обучаться. Следовательно, результат потребления продукта типа «самоопределение» будет более значим для обучающегося, чем в том случае, если бы он проходил тестирование без предварительной подготовки. Теперь он в состоянии самостоятельно определить, подходит ему та или иная профессия или нет.

Задача вуза — обеспечить его определенными инструментами, которые удерживают обучающегося в собственном пространстве вуза и обеспечивают его переход к потреблению продукта типа «презентация» на этапе творчества. Задача реализации продукта типа «презентация» состоит в обеспечении финальной конверсии обучающегося на следующий уровень карьерной траектории, а именно потребление образовательного продукта вуза. На этом этапе обучающийся формирует свою стратегию поступления с учетом полученных ранее знаний. Он выбрал определенные специальности и познакомился с вузами, теперь ему необходимо применить

полученные знания для планирования самого успешного варианта поступления, а именно поступления на обучение за счет бюджетных ассигнований на специальность, которая ему подходит. Следовательно, роль вуза на этом этапе заключается в полноценном сопровождении обучающегося в процессе формирования его стратегии успешного поступления. В идеале потребление профориентационного продукта типа «презентация» предлагается начинать не позднее, чем за год до поступления. Это объясняется такими факторами, как необходимость подготовки к сдаче нужных экзаменов, участие в определенных профессиональных мероприятиях, олимпиадах и конкурсах различных уровней для получения дополнительных баллов, выставках и ярмарках от работодателей в случае, если вуз предполагает поступление на места целевого обучения.

В результате взаимодействия с обучающимся на всех этапах его карьерной траектории на довузовском этапе, вуз получает лояльного обучающегося, который с высокой вероятностью примет решение о поступлении в тот вуз, с которым он взаимодействовал. Правильная профориентация на довузовском уровне его карьерной траектории позволит обеспечить высокий уровень вовлеченности обучающихся в образовательный процесс и подготовить мотивированных специалистов для ключевых отраслей экономики.

На каждом уровне карьерной траектории обучающегося (дovuзовский, вузовский, послевузовский) следует планировать и реализовать полный цикл потребления профориентационного продукта. Для целей планирования стратегии предлагается применять ассортиментную матрицу, которая поможет отслеживать полноту охвата потребления профориентационного продукта на каждом уровне карьерной траектории обучающегося (рис. 3).

На этапе дизайна профориентационной кампании, вузу следует решить задачи бесшовного перехода обучающегося из косвенного пространства в прямое пространство и перехода его на следующий уровень карьерной траектории. Для формирования управляемой профориентационной воронки на этапе дизайна профориентационной кампании мы остановили выбор на применении модели RACE (рис. 4). Этапы воронки RACE (охват, действие, конверсия, вовлечение) соответствуют процессам производства, продвижения и реализации профориентационного продукта с учетом трансформации роли обучающегося (из потребителя профориентационного продукта в его соавтора).

Этап «Охват» характеризуется маркетинговыми усилиями по увеличению информированности стейкхолдеров профориентации

о бренде вуза и наличии у него профориентационных продуктов. На этом этапе мы работаем в косвенном пространстве и решаем задачу привлечения внимания и формирования лояльности стейкхолдеров, которые влияют на обучающихся. На этом этапе вуз может использовать все имеющиеся инструменты маркетинговых коммуникаций, важно только четкое сегментирование целевой аудитории (например, отделять коммуникацию с мамой обучающегося от коммуникации с его учителем-предметником).

УРОВЕНЬ КАРЬЕРНОЙ ТРАЕКТОРИИ	ЭТАП КАРЬЕРНОЙ ТРАЕКТОРИИ	ХАРАКТЕРИСТИКА ТИПОВЫХ ПРОБЛЕМ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ НА СООТВЕТСТВУЮЩИХ ЭТАПАХ ЕГО КАРЬЕРНОЙ ТРАЕКТОРИИ									
		ДОУВУЗОВСКИЙ УРОВЕНЬ			ВУЗОВСКИЙ УРОВЕНЬ			ПОСЛЕВУЗОВСКИЙ УРОВЕНЬ			
		КОНТЕНТ	ПРОБА	ПРОСВЕЩЕНИЕ	КОНТЕНТ	ПРОБА	ПРОСВЕЩЕНИЕ	КОНТЕНТ	ПРОБА	ПРОСВЕЩЕНИЕ	
ПОСЛЕВУЗОВСКИЙ УРОВЕНЬ	ТВОРЧЕСТВО	x	x	x	x	x	x	x	x	Д3	Я не умею применять полученные знания для решения проблем на профессиональном уровне
	ПРИМЕНЕНИЕ	x	x	x	x	x	x	x	x	Г3	Я не понимаю, готов ли я продолжить развиваться в этой компании
	ВОСПРОИЗВЕДЕНИЕ	x	x	x	x	x	x	x	x	Б3	Я не уверен, что новые условия труда будут комфортными для меня и достаточно оплачиваемы
	УЗНАВАНИЕ	x	x	x	x	x	x	x	x	Б3	Я боюсь, что не справлюсь с новым уровнем ответственности
	ПОНИМАНИЕ	x	x	x	x	x	x	x	x	А3	Я не знаю, какие карьерные перспективы меня ожидают в компании
ВУЗОВСКИЙ УРОВЕНЬ	ТВОРЧЕСТВО	x	x	x	x	x	x	x	x	Д2	Я не умею применять полученные знания для подготовки резюме и успешного прохождения собеседования
	ПРИМЕНЕНИЕ	x	x	x	x	x	x	x	x	Г2	Я не понимаю, готов ли я развиваться в этой профессиональной сфере
	ВОСПРОИЗВЕДЕНИЕ	x	x	x	x	x	x	x	x	Б2	Я не уверен, что условия, которые предлагает работодатель мне подходят
	УЗНАВАНИЕ	x	x	x	x	x	x	x	x	Б2	Я боюсь, что не справлюсь с тестовым заданием или стажировкой
	ПОНИМАНИЕ	x	x	x	x	x	x	x	x	А2	Я не знаю, какие работодатели приходят в вуз и какие требования предъявляют
ДОУВУЗОВСКИЙ УРОВЕНЬ	ТВОРЧЕСТВО	x	x	x	x	x	x	x	x	Д1	Я не умею применять полученные знания для формирования стратегии поступления
	ПРИМЕНЕНИЕ	x	x	x	x	x	x	x	x	Г1	Я не понимаю, нравится ли мне эта профессия и готов ли я к ней
	ВОСПРОИЗВЕДЕНИЕ	x	x	x	x	x	x	x	x	Б1	Я не уверен, что условия, которые предоставляет вуз достаточно для поступления
	УЗНАВАНИЕ	x	x	x	x	x	x	x	x	Б1	Я боюсь, что в вузе слишком сложно и это не для меня
	ПОНИМАНИЕ	x	x	x	x	x	x	x	x	А1	Я не знаю, какие профессии существуют и куда поступать

Рис. 3. Ассортиментная матрица для целей планирования профориентационного продукта

Fig. 3. Product assortment matrix for planning purposes of a career-oriented product



Рис. 4. Модель профориентационной воронки на довузовском уровне карьерной траектории

Fig. 4. Model of the career guidance funnel at the pre-university level of the career trajectory

На этапе «Действие» вуз приступает к реализации профориентационной кампании, его основная задача конверсия обучающегося в пользователя профориентационного продукта. Профориентационная кампания предшествует потреблению профориентационного продукта на всех этапах карьерной траектории. Таким образом, вузу необходимо разработать не менее пяти профориентационных кампаний под каждый тип продукта. При этом важно уточнять базовые проблемы сегмента при настройке характеристик целевой аудитории. Обучающийся может присоединиться к потреблению продукта типа «просвещение», имея определенный уровень пользовательского опыта, однако важно, чтобы пользователи с нулевым уровнем опыта получали информацию о продукте последовательно.

Обучающийся может приступить к формированию своей карьерной траектории непосредственно перед выбором поступления или задолго до этого момента. Это обосновывает необходимость удержания пользователя от первого действия до момента поступления через последовательную реализацию профориентационных продуктов на этапе «Конверсия».

Потребление профориентационного продукта типа «презентация» завершается переходом обучающегося на следующий этап карьерной траектории. Взаимодействие вуза с обучающимся не заканчивается, а расширяет границы. Теперь обучающийся потребляет непосредственно образовательный продукт и продолжает потреблять профориентационный продукт вузовского этапа карьерной траектории. Лояльный обучающийся может формировать собственное пространство, в котором будет влиять на потенциальных пользователей профориентационного продукта обучающихся на довузовской карьерной траектории. Управляя процессом трансформации роли обучающегося из пользователя профориентационного продукта в его соавтора, вуз привлекает значительные ресурсы для расширения охвата в косвенном пространстве в следующем периоде. Рекомендуется создание инфоповодов и использование ключе-

вых элементов экономики впечатлений для управления процессом вовлечения обучающихся в создание пользовательского контента.

Успешность реализации стратегии цифрового маркетинга в профориентационной деятельности вуза рекомендуется оценивать исходя из подхода, основанного на оценке результативности профориентации, который предполагает измерение уровня достижения поставленных целей. Выбор этого подхода обоснован тем, что подход, основанный на оценке эффективности профориентации, связан с необходимостью калькуляции затрат на профориентацию и подсчетом дополнительной прибыли на каждый потраченный рубль. С одной стороны, вузу сложно калькулировать затраты, которые непосредственно связаны с профориентацией, а с другой стороны практически невозможно оценить экономический эффект от этих затрат.

На практике же профориентация зачастую связана именно с выполнением целей (в том числе с выполнением контрольных цифр приема), что подтверждает правильность сделанного выбора.

В этом случае перед вузом стоит задача сформулировать систему критериев и метрик, которые будут выступать индикаторами успешности профориентации. Поскольку мы функционируем в цифровом пространстве, то метрики, отобранные для формирования системы оценки результативности стратегии цифрового маркетинга в профориентационной деятельности, выбраны из тех, которые используются в цифровом маркетинге. Поскольку стратегия формируется в соответствии с логикой воронки продаж RACE, то и совокупность метрик соответствует ее этапам. Целевые значения этапов, которые будут отслеживаться, сформулированы с помощью критериев SMART (табл. 3).

Предложенная система метрик позволяет аналитикам оперативно отслеживать динамику их выполнения без привязки к точке перехода обучающегося на следующий уровень карьерной траектории. Прямой трафик, охваты,

Таблица 3

Система оценки результативности стратегии цифрового маркетинга в профориентационной деятельности вуза
Table 3. System for assessing the effectiveness of a digital marketing strategy in a university's career guidance activities

Этап воронки продаж	SMART-формула	Метрики результативности стратегии цифрового маркетинга	
		Метрики	Формула для расчета и сервисы для получения данных
1	2	3	4
Охват	За период X увеличить узнаваемость бренда вуза в регионе за счет системного проникновения в косвенное пространство, обеспечив рост метрики A на Y%	Прямой трафик на сайт	Яндекс Метрики
		Брендовый поисковый трафик	Яндекс Wordstat
		Охваты в социальных сетях	Встроенные инструменты, LiveDune
		Доля голоса (SoV)	$SoV = (\text{Показатели бренда} / \text{Суммарные показатели рынка}) \times 100\%$
Действие	За период X увеличить конверсию профориентационной воронки вуза, обеспечив CR на каждой стадии довузовской карьерной траектории не менее Y% за счет системного проведения профориентационных кампаний для каждого типа профориентационного продукта вуза	CR (процент переходов)	$CR = \text{Количество кликов} / \text{Количество просмотров}$

Таблица 3 (Окончание)

Table 3 (End)

1	2	3	4
Конверсия (контент, проба, просвещение, самоопределение, презентация)	За период X за счет последовательной реализации профориентационных продуктов вуза обеспечить значение метрики A на уровне не менее Y	CRR (уровень удержания клиентов)	CRR = (Количество клиентов на стадии потребления презентации - Суммарное количество клиентов, присоединившихся на стадиях потребления пробы/просвещения/ самоопределения/ презентации)/ Количество клиентов на стадии потребления контента
		ChR (показатель оттока)	ChR = Количество ушедших клиентов/Общее количество клиентов
		RPR (частота повторных покупок)	RPR = Количество клиентов, совершивших больше одной покупки за период / Общее количество клиентов за период
		PF (частота покупок)	PF = Общее число покупок за период / Количество уникальных клиентов за период
		LTV (пожизненная ценность клиента)	LTV = Общее количество покупок профориентационного продукта суммарно на всех стадиях*Среднее время, потраченное на потребление продукта
		NPS (уровень лояльности клиентов)	NPS = Количество лояльных клиентов (%) - Количество недовольных (%)
Вовлечение	За период X обеспечить не менее Y инфоповодов и вовлечь в создание UGC не менее Z% обучающихся	Упоминания в социальных сетях и СМИ	Brand Analytics, Медиалогия

CR, CRR, ChR, RPR, PF позволяют зафиксировать реальные действия обучающихся и могут быть автоматически собраны с помощью сервисов веб-аналитики (Яндекс.Метрика, LiveDune) и CRM-системы. Удержание обучающегося от потребления «контента» до потребления «презентации» в прямом собственном пространстве позволяет полностью контролировать его карьерную траекторию до перехода на следующий этап, что обосновывает выбор показателей, которые характеризуют общее количество времени, потраченного обучающимся на вуз.

А значения SoV, NPS, упоминания в социальных сетях и СМИ показывают уровень восприятия бренда и могут оцениваться с применением дополнительных инструментов для сбора данных (Brand Analytics, Медиалогия, опросы NPS). Рост этих показателей способствует достижению стратегической цели вуза, например, стать вузом № 1 в сфере профориентации в регионе N.

Заключение (Conclusion)

Представленная методика планирования стратегии цифрового маркетинга в профориентационной деятельности вуза (включает этапы: анализ маркетинговой среды вуза, дизайн профориентационного продукта, дизайн профориентационной кампании) охватывает весь цикл профориентации: от выявления интересов стейкхолдеров до продвижения обучающегося на следующий уровень его карьерной траектории, позволяя обучающемуся последовательно перемещаться по этапам карьерной траектории, контролируя его карьерную траекторию в собственном профориентационном пространстве.

Методика планирования и оценки стратегии цифрового маркетинга в профориентационной деятельности вуза основана на взаимодействии модели маркетинга SAVE, карты пользовательского пути (CJM) адаптирован-

ной под карьерную траекторию обучающегося и управляемую профориентационную воронку, которая раскрывается в соответствии с моделью воронки RACE.

Модель SAVE позволяет вузу планировать профориентационный продукт, пространство для взаимодействия, его ценность и профориентационную кампанию, которые будут отвечать на запросы обучающегося на каждом этапе его карьерной траектории. Ценность, заложенная в продукте должна точно соответствовать базовой проблеме целевого сегмента, а ассортимент вуза — последовательно решать проблемы на всех этапах его карьерной траектории. Таким образом SAVE определяет ценность продукта, а CJM определяет пространство и время для его успешной реализации.

Профориентационная воронка (модель RACE) является инструментом стратегии цифрового маркетинга, который позволяет структурировать профориентационную деятельность как управляемый процесс: от привлечения внимания в косвенном пространстве до вовлечения обучающегося в создание пользовательского контента. Последовательная реализация продуктов обеспечивает бесшовный переход обучающегося между этапами его карьерной траектории и формирует лояльность к бренду вуза, а трансформация его роли в соавтора создает устойчивую систему расширения охвата в косвенном пространстве в долгосрочной перспективе.

Логика продвижения обучающегося по профориентационной воронке легла в основу системы для оценки успешности стратегии. Выбор оценочных метрик основан на подходе, который предполагает оценку уровня достижения полученных результатов с заданными плановыми метриками. Такая система позволяет оперативно отслеживать выполнение планового уровня и своевременно вносить корректировки в этапы реализации стратегии.

Предложенная методика представляет собой практический инструмент для специалистов вузов, которые отвечают за профориентационную деятельность вуза. Её применение позволит вузу создать устойчивую систему долгосрочного взаимодействия с обучающимися, снижая транзакционные издержки на привлечение и удержание обучающихся на довузовском уровне ка-

рьерной траектории. Внедрение методики основано на использовании существующих цифровых каналов, инструментов и сервисов для веб-аналитики и управления взаимоотношениями с клиентами, что делает ее доступной для различных вузов вне зависимости от масштабов и отраслевой принадлежности.

ИСТОЧНИКИ (References)

1. Подлевских, М. Г. Диагностика маркетинговой среды в образовательных учреждениях высшего образования / М. Г. Подлевских, Т. Д. Маслова // Петербургский экономический журнал. — 2023. — № 2. — С. 12-25.
2. Фурсов, А. Л. Проблема эффективности профориентационных мероприятий вуза в системе маркетинга образования / А. Л. Фурсов, М. Ф. Хайруллин, И. А. Корягина // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. — 2022. — № 11. — С. 101-105. — DOI 10.37882/2223-2974.2022.11.36.
3. Силантьев, А. В. О повышении эффективности профориентационной деятельности в вузах: маркетинговый подход / А. В. Силантьев, С. Г. Холмовский, С. В. Щепина // Baikal Research Journal. — 2023. — Т. 14, № 2. — С. 655-666. — DOI 10.17150/2411-6262.2023.14(2).655-666.
4. Маркетинговый подход к управлению организацией дополнительного профессионального образования / О. Е. Иванова, И. В. Вачугов, С. Н. Яшин, В. В. Гарковец // Финансы и управление. — 2024. — № 4. — С. 123-141. — DOI 10.25136/2409-7802.2024.4.72549.
5. Ettenson, R., Conrado, E., & Knowles, J. (2013). Rethinking the 4 P's. Harvard Business Review, 91(1), 26-27.
6. Kara, F. (2021). Digital Transformation and Changing Marketing Dynamics in the World. In H. Din?er & S. Y?ksel (Eds.), Management Strategies to Survive in a Competitive Environment (pp. 201–213). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-72288-3_14.
7. Sojkin B. The information determinants in marketing of a research and scientific institution // Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych. — 2014. — Vol. 11, No. 1. — P. 2-14. — DOI: 10.14611/minib.11.01.2014.08.
8. Некрасова, О. Л. Модель RACE GROWTH и Структура планирования RACE как основа маркетинговой системы компании / О. Л. Некрасова, Е. Ю. Забавина, Н. С. Стрюков // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. — 2022. — № 4. — С. 171-176.
9. Пенькова, И. В. Алгоритм RACE: модельная платформа онлайн-маркетинга / И. В. Пенькова, И. Ю. Глазкова // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. — 2018. — № 3(66). — С. 112-119.
10. Абаев, А. Л. Построение CJM абитуриента вуза в цифровой среде как инструмент маркетинга в образовательной сфере / А. Л. Абаев, А. Г. Голова // Управленческие науки в современном мире : Сборник докладов IX Международной научно-практической конференции, Москва, 29–30 ноября 2022 года. — Санкт-Петербург: Издательский дом «Реальная экономика», 2022. — С. 167-169.
11. Сопряжение CJM абитуриента с профилем вуза в цифровой среде как управленческая задача / Н. И. Архипова, А. Л. Абаев, А. Г. Голова, М. Т. Гуриева // E-Management. — 2022. — Т. 5, № 3. — С. 106-116. — DOI 10.26425/2658-3445-2022-5-3-106-116.
12. Сигитова М.А. Применение карты пути клиента в деятельности образовательной организации: процессная модель / М. А. Сигитова, В. Г. Алексеенко // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. — 2026. — № 4. — С. 316-322. — DOI: 10.24412/2220-2404-2026-4-17.
13. Жукова, Е. Е. Разработка маркетинговой стратегии вуза на основе анализа клиентского пути обучающихся / Е. Е. Жукова // Экономика образования. — 2024. — № 5(144). — С. 69-76.
14. Божук, С. Г. Место профориентации в системе маркетинга университета / С. Г. Божук, Е. А. Кулишова // Вестник Института экономических исследований. — 2025. — № 1(37). — С. 105-115.
15. Кулишова, Е. А. Роль университета в процессе взаимной адаптации требований и возможностей предприятий и обучающихся на рынке труда / Е. А. Кулишова // Глобальные вызовы цифровой трансформации рынков: проблемы и решения : коллективная монография. — Санкт-Петербург : ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2025. — С. 580-590.

Поступила в редакцию / Received 11.07.2026

После доработки / Revision 24.08.2026

Принята к публикации / Accepted 09.09.2026

ИНТЕГРИРОВАННАЯ МАРКЕТИНГОВАЯ ИНФОРМАЦИЯ В СТРАТЕГИИ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОГО ХОЛДИНГА

Integrated Marketing Information in the Strategies of an Engineering Holding Company



Буйлова Дарья Олеговна,

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

Builova Daria Olegovna,

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

buylova-drol@rudn.ru

В статье рассмотрена проблема формирования интегрированной маркетинговой информации в стратегии крупного машиностроительного холдинга. Цель исследования состоит в разработке модели интегрированной системы маркетинговой информации, обеспечивающей перевод рыночных, клиентских, продуктовых, сервисных, производственно-технологических, брендовых и внешнесредовых данных в аналитическое основание корпоративной стратегии. Методологическую основу составили контент анализ научных публикаций, сравнительный анализ российских и зарубежных подходов, структурно-функциональный анализ уровней управления холдингом и моделирование разрывов между маркетинговым и организационным контурами. Выявлены аналитический, продуктовый, сервисный, цифровой, брендовый и внешнесредовой разрывы. Обоснована авторская модель, раскрывающая маркетинговую информацию как механизм стратегической фильтрации рыночного спроса через ресурсные, сервисные, производственные, брендовые и внешнесредовые ограничения.

Ключевые слова: маркетинговая информация; маркетинговая аналитика; машиностроительный холдинг; корпоративная стратегия; промышленный маркетинг; B2B рынок; продуктовая политика; сервисная стратегия; брендовая архитектура.

The article examines the problem of forming integrated marketing information within the strategy of a large machine-building holding. The aim of the study is to develop a model of an integrated marketing information system that ensures the transformation of market, customer, product, service, production and technological, brand, and external environmental data into an analytical foundation for corporate strategy. The methodological basis consists of content analysis of scientific publications, comparative analysis of Russian and foreign approaches, structural and functional analysis of the holding's management levels, and modeling of gaps between the marketing and organizational circuits. Analytical, product, service, digital, brand, and external environmental gaps have been identified. The author's model is substantiated; it reveals marketing information as a mechanism for the strategic filtering of market demand through resource, service, production, brand, and external environmental constraints.

Keywords: marketing information; marketing analytics; machine-building holding; corporate strategy; industrial marketing; B2B market; product policy; service strategy; brand architecture.

Введение (Introduction)

Крупные машиностроительные холдинги в условиях 2026 года функционируют в среде, где рыночная результативность все в большей степени зависит от качества маркетинговой информации. Данный тезис имеет вполне конкретное отраслевое основание. По данным ИСИЭЗ НИУ ВШЭ, в 2024 году индекс предпринимательской уверенности в российском машиностроении достиг плюс 7%, что стало максимумом за последние 10 лет; вложения в основной капитал у производителей машин и оборудования составили 155,5 млрд руб., увеличившись на 31,6% к уровню 2023 года*. Вместе с тем к середине 2026 года ситуация стала более неоднородной. Аналитические агентства по итогам первого квартала 2026 года зафиксировали, что рост машиностроительного производства сохранялся, но высокая стоимость капитала ограничивала спрос на гражданское оборудование, а годовой прирост сектора, по экспертной оценке, не должен был превысить пять процентов**. Следовательно, даже при сохранении инвестиционной активности холдинги сталкиваются с более сложной задачей стратегического выбора.

Для машиностроения такая задача не сводится к фиксации спроса. Требуется сопоставлять рыночный сигнал с технологической доступностью продукта, состоянием производственных мощностей, сервисными обязательствами, структурой заказчиков, ценностью бренда и внешними ограничениями. Особенно заметно это проявляется в нефтегазовом машиностроении. В 2024 году объем российского рынка данного сегмента оценивался примерно в 675 млрд руб., а уровень импортнезависимости нефтегазового оборудования за 10 лет вырос с 43 до 70 процентов^{3*}. На первый взгляд, эти показатели подтверждают устойчивость отраслевого спроса. Однако, по существу, они показывают другое: маркетинговая оценка перспективного сегмента не может быть отделена от локализации, технологической кооперации и доступности критических компонентов.

В российской научной литературе проблема маркетинговой информации рассматривается преимущественно через призму цифровой трансформации, маркетинговых информационных систем и развития инструментов аналитики. А. Е. Борисов, А. А. Цымбаларь, С. Д. Седых, В. П. Волохов и О. А. Кучумов прямо указывают, что

* Машиностроение: ключевые тренды 2024 года [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://issek.hse.ru/news/1033711639.html> (дата обращения: 24.06.2026).

** Машиностроение в I квартале 2026 года: обзор отрасли [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://riarating.ru/macroeconomics/20260618/630298481.html> (дата обращения: 23.06.2026)

^{3*} Рынок нефтегазового машиностроения в России в 2024 году составил 675 млрд рублей [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://nangs.org/news/technologies/rynok-neftegazovogo-mashinostroeniya-v-rossii-v-2024-godu-sostavil-675-mlrd-rublej> (дата обращения: 23.06.2026)

современным направлением совершенствования маркетинговой деятельности является построение системы маркетинговой информации, основанной на программном обеспечении, информационных технологиях, распределенной обработке данных, экономико-математических методах и системах поддержки принятия решений. Для настоящего исследования особенно значим их вывод о необходимости «перераспределения маркетинговой информации между всеми управленческими подразделениями» [1].

Исследования цифровой трансформации маркетинговой деятельности уточняют эту постановку. А. М. Пятаченко на основе теоретического анализа фиксирует изменение самого содержания маркетинга под влиянием цифровой экономики и показывает, что за период с 2001 по 2023 год число упоминаний термина «маркетинг» в базе *ScienceDirect* выросло в 3,2 раза, а термина «цифровой маркетинг» в 10,6 раз [2]. Такой рост научного интереса отражает переход маркетинга от набора инструментов продвижения к системной деятельности в цифровой среде. Л. И. Бушуева и В. Б. Афанасьев, исследуя промышленный рынок северных регионов, дополнительно подчеркивают значение *B2B* взаимодействия, клиентского сервиса, цифровых технологий, программных средств и аналитики для промышленных компаний. В их работе приведен показательный эмпирический факт: по данным опроса *McKinsey* 2022 года, 70% компаний не реализуют потенциал цифровой трансформации из-за отсутствия четкой стратегии и понимания изменения методов работы на рынке [3].

В зарубежной исследовательской повестке данная проблема раскрывается через маркетинговую аналитику, цифровой клиентский путь и промышленный *B2B* контекст. Н. Amoozad Mahdiraji, Н. Sharifpour Arabi и D. Vrontis в 2024 году провели систематический обзор литературы и тематический анализ по *Marketing 4.0 analytics in the B2B sector*. Методика исследования была построена как последовательная процедура отбора и тематического анализа источников: сначала авторы отобрали 941 источник, затем после фильтрации проанализировали 43 статьи, опубликованные в надежных научных базах, и выделили шесть тематических блоков: *digital transformation*, *big data*, *marketing analytics*, *marketing*, *analytics* и *customer* [4]. Для настоящей статьи данный вывод имеет методологическое значение, поскольку аналитика *Marketing 4.0* рассматривается как средство выявления управленческих слепых зон, прогнозирования трендов и рационализации решений в *B2B*-секторе. В более прикладной плоскости М. А. Hossain, R. Agnihotri, М. R. I. Rushan, М. S. Rahman и S. F. Sumi на материале “*manufacturing industry*” связывают способность к маркетинговой аналитике, принятие искусственного интеллекта и конкурентное преимущество фирмы [5]. Значит, зарубежная исследовательская повестка уже сместилась от цифровых каналов к аналитической способности промышленной компании.

Тем не менее, для крупных машиностроительных холдингов данный вопрос раскрыт недостаточно. В имеющихся работах маркетинговая информация чаще всего

рассматривается либо как база для анализа спроса, клиентов и конкурентов, либо как элемент цифрового маркетинга, либо как ресурс повышения эффективности отдельных маркетинговых процессов. Такой подход важен, но он не охватывает специфики холдинговой структуры. В машиностроительном холдинге маркетинговые данные формируются не в одной функциональной точке. Они распределены между управляющей компанией, дивизионами, дочерними обществами, сервисными подразделениями, производственными площадками, дилерскими и цифровыми клиентскими каналами. Управленческая сложность возникает именно здесь.

Несмотря на развитие исследований маркетинговых информационных систем, цифровой трансформации маркетинга и *B2B*-аналитики, применительно к машиностроительному холдингу остается недостаточно раскрытым вопрос о том, каким образом распределенные маркетинговые данные превращаются в основание корпоративного стратегического выбора. Данная проблема принципиальна для холдинговой структуры, поскольку сведения о спросе, сервисе, надежности оборудования, компонентной базе, производственных ограничениях и брендовых обязательствах формируются на разных уровнях управления.

В отличие от более широкого анализа распределения маркетинговых функций в машиностроительных холдингах, настоящее исследование сосредоточено на интеграции маркетинговой информации как условия перевода распределенных рыночных, клиентских, сервисных, продуктовых и производственных данных в корпоративное стратегическое решение.

Цель статьи состоит в разработке и теоретическом обосновании модели интегрированной системы маркетинговой информации машиностроительного холдинга, обеспечивающей перевод рыночных, клиентских, продуктовых, сервисных, производственно технологических, брендовых и внешнесредовых данных в аналитическое основание корпоративной стратегии.

Исходное исследовательское предположение заключается в том, что эффективность корпоративной стратегии машиностроительного холдинга зависит не только от полноты маркетинговых данных, но и от способности холдинга переводить распределенные операционные сведения в единый стратегический аналитический контур. В противном случае рыночный спрос оценивается без достаточной проверки через производственную реализуемость, сервисную нагрузку, компонентную базу, брендовые обязательства и ограничения внешней среды.

Материалы и методы (Materials and methods)

В работе проведен анализ научных подходов к формированию интегрированных систем маркетинговой информации, цифровой трансформации промышленного маркетинга, маркетинговой аналитики, *B2B*-брендингу, цифровому клиентскому пути и сервисной трансформации промышленных компаний. Основной идеей исследования стало выявление того, каким образом распределенные маркетинговые данные в машиностроительном холдинге могут быть переведены

из операционного уровня в контур корпоративного стратегического выбора.

Задачи исследования включали определение специфики маркетинговой информации в многоуровневой структуре холдинга, выявление разрывов между маркетинговым и организационным контурами, а также разработку модели интегрированной системы маркетинговой информации. Основными методами стали контент анализ научных источников, сравнительный анализ российских и зарубежных подходов, структурно функциональный анализ уровней управления холдингом и моделирование. Контент анализ использовался для выделения ключевых категорий маркетинговой информации и маркетинговой аналитики. Структурно функциональный анализ позволил определить роли управляющей компании, дивизионов, дочерних обществ, производственных площадок и сервисных подразделений. Моделирование применялось для построения авторской схемы стратегической фильтрации маркетинговой информации.

Отбор научных источников осуществлялся по трем критериям: наличие прямой связи с проблематикой маркетинговой информации и маркетинговой аналитики, применимость выводов к промышленному B2B-рынку, возможность использования теоретических положений для анализа многоуровневой структуры машиностроительного холдинга. Эмпирический контур исследования сформирован на основе открытых отраслевых данных и публичных материалов промышленных групп за 2024–2026 годы. Российская часть анализа включает ТМХ, КАМАЗ, Силовые машины, ГК Римера и Группу ГМС. Зарубежный сравнительный контур представлен *Schneider Electric* и *GE Vernova*. Указанные кейсы использованы не как статистическая выборка, а как аналитические примеры, позволяющие проверить применимость выделенных контуров модели к разным типам промышленных групп. Сравнение кейсов проводилось по трем признакам: характер используемых маркетинговых данных, связь этих данных с производственным или сервисным контуром, возможность их включения в корпоративный стратегический выбор.

Результаты и обсуждение (Results and discussion)

Разрывы между маркетинговым и организационным контурами холдинга

Проведенный анализ показывает, что ключевая проблема машиностроительного холдинга связана не с отсутствием маркетинговой информации как таковой. Проблема имеет более сложную природу. Маркетинговая информация в крупном холдинге формируется распределенно, на разных уровнях управления, в разных функциональных блоках и с различной степенью приближения к заказчику, продукту, производству и сервису. Управляющая компания обычно работает с агрегированными показателями рынка, портфеля заказов, выручки, стратегических приоритетов и инвестиционных программ. Дивизионы и дочерние общества ближе к отраслевым сегментам, продуктовым группам и конкретным заказчикам. Производственные площадки владе-

ют информацией о мощностях, технологической реализуемости, компонентной базе, сроках освоения и ограничениях производственного цикла. Сервисные подразделения аккумулируют сведения о надежности оборудования, ремонтах, запасных частях, модернизации, повторных обращениях и фактических условиях эксплуатации. Клиентские цифровые каналы фиксируют сигналы заказчиков, но сами по себе не гарантируют их включения в корпоративный стратегический контур.

Такая распределенность естественна для крупного машиностроительного холдинга. Однако именно она образует основную аналитическую трудность. Маркетинговый контур и организационный контур развиваются по разной логике. Под маркетинговым контуром в настоящей статье понимается движение рыночных, клиентских, продуктовых, сервисных, брендовых и внешнесредовых данных, необходимых для понимания потребительской ценности и перспектив спроса. Под организационным контуром понимается распределение полномочий, ответственности, бюджетов, производственных ресурсов и прав стратегической интерпретации между уровнями управления. В идеальной управленческой ситуации данные контуры должны совпадать или, по крайней мере, быть согласованы через единые регламенты и аналитические процедуры. На практике между ними возникают устойчивые разрывы.

Данный вывод уточняет существующие подходы к интегрированным системам маркетинговой информации. Российские исследования подчеркивают необходимость перераспределения маркетинговых данных между управленческими подразделениями. Для обычной организации такой тезис может означать повышение качества взаимодействия между маркетингом, продажами, финансами и производством. Для машиностроительного холдинга его значение глубже. Управляющая компания отвечает за корпоративную стратегию, дочерние общества за рыночные и продуктовые направления, производственные площадки за технологическое исполнение, сервисные подразделения за жизненный цикл оборудования. Поэтому перераспределение маркетинговой информации должно рассматриваться не как технический обмен данными, а как механизм согласования стратегических, продуктовых, производственных и сервисных решений. Если информация о рынке не проходит через эти уровни как единая аналитическая система, стратегическое решение начинает опираться на частичный образ реальности.

Первый разрыв можно определить как аналитический. Он возникает тогда, когда рыночные, клиентские и сервисные данные формируются в разных подразделениях и не приводятся к сопоставимому виду. На уровне управляющей компании такой разрыв проявляется в том, что данные о рынке поступают в укрупненной форме, а сведения о фактической эксплуатации продукции остаются в сервисном или производственном контуре. В результате корпоративный центр может видеть рост спроса в определенном сегменте, но не видеть его внутренней структуры: условий эксплуатации, частоты отказов, стоимости обслуживания, доступности запасных частей, требований к модернизации. Такая постановка согласуется с ценностным подходом к маркетингу

на рынке *B2B*, где значение имеет не только факт сделки, но и способность поставщика формировать устойчивую ценность для промышленного заказчика на протяжении длительного периода взаимодействия.

Второй разрыв имеет продуктовый характер. Он связан с тем, что привлекательность рыночного направления не всегда проверяется через производственную реализуемость. Для машиностроения данный вопрос принципиален. Продуктовая политика здесь не может строиться только на данных о спросе, поскольку любое новое направление требует инженерной подготовки, компонентной базы, технологического оснащения, сервисной инфраструктуры, квалифицированного персонала и долгого производственного цикла. В 2026 году эта проблема усиливается российской спецификой: высокой стоимостью капитала, ограничениями по импортным компонентам, необходимостью локализации и повышенными требованиями к надежности оборудования. Поэтому продуктовый разрыв выражается не в слабости маркетинга, а в недостаточной проверке маркетингового решения через производственно технологический фильтр.

Третий разрыв связан с сервисным контуром. В промышленном *B2B* рынке сервис является не только послепродажным сопровождением. Он становится источником данных о реальной потребительской ценности продукции. Через ремонты, обращения заказчиков, модернизацию, поставки запасных частей и анализ отказов холдинг получает информацию, которую невозможно извлечь только из рыночных обзоров или коммерческой отчетности. Тем не менее, сервисная информация часто остается на операционном уровне. Она используется для устранения конкретной проблемы клиента, но не всегда влияет на продуктовую карту, прогноз повторного спроса, стратегию модернизации и брендовые обязательства. Для машиностроительного холдинга такая потеря особенно чувствительна, поскольку жизненный цикл оборудования может быть длительным, а экономическая связь с заказчиком продолжается значительно дольше момента первичной поставки.

Четвертый разрыв можно охарактеризовать как цифровой. Современные холдинги развивают клиентские порталы, цифровые каталоги, системы управления клиентскими отношениями, сервисные интерфейсы и электронные каналы обратной связи. Однако цифровизация контакта с заказчиком не тождественна стратегической интеграции данных. Л. И. Бушуева и В. Б. Афанасьев, анализируя промышленный рынок северных регионов, показывают, что цифровая трансформация маркетинга требует соединения стратегических и операционных маркетинговых решений, программных средств, аналитики, *CRM*, *big data*, искусственного интеллекта и автоматизации. Для холдинга это означает, что цифровой клиентский след должен включаться в корпоративную аналитику. Если клиентский портал существует отдельно от продуктового управления и сервисного планирования, он повышает удобство коммуникации, но не меняет качество корпоративной стратегии.

Пятый разрыв относится к брендовому контуру. В промышленном машиностроении бренд не сводится к ком-

муникационному знаку или репутационному образу. Он выражает доверие заказчика к технологической состоятельности производителя, надежности поставок, качеству сервиса, способности выполнять долгосрочные обязательства и поддерживать оборудование на протяжении жизненного цикла. В холдинговой структуре брендовая архитектура может включать корпоративный бренд, дивизионные бренды, производственные марки, юридические лица, центры прибыли и нематериальные активы. Если эти элементы не согласованы, возникает разрыв между репутацией и экономическим результатом. Бренд может работать на доверие к группе, но эффект от него распределяется неясно: между управляющей компанией, дочерними обществами, сервисными структурами и производственными площадками. Такой разрыв снижает управляемость нематериальных активов.

Шестой разрыв имеет внешнесредовую природу. Он особенно важен для российских машиностроительных холдингов в условиях 2026 года. Оценка спроса не может отделяться от стоимости капитала, доступности компонентов, санкционных ограничений, технологической локализации, промышленной кооперации и государственных программ. Иначе возникает ситуация, когда рыночный сегмент выглядит перспективным по спросу, но оказывается ограниченным по производственной базе или инвестиционной окупаемости. В нефтегазовом машиностроении, например, рост импортнезависимости меняет саму логику маркетинговой оценки: нужно анализировать не только потребность заказчиков в оборудовании, но и готовность производственной системы обеспечить локализованный продукт, запасные части и сервис. Такой подход принципиально отличает маркетинговую аналитику промышленного холдинга от маркетинговой аналитики потребительского рынка.

В холдинговой структуре источниками маркетинговой информации выступают не только отчеты продаж и рыночные обзоры. Существенное значение имеют результаты тендеров, коммерческих переговоров, данные о конкурентных предложениях, сведения о совокупной стоимости владения оборудованием, сервисные обращения, информация о доступности комплектующих, технологических ограничениях, репутации корпоративного и дивизионных брендов. Их управленческая ценность определяется не объемом накопленных сведений, а способностью преобразовывать эти сведения в решения о продуктовых приоритетах, инвестициях, сервисной стратегии и брендовой архитектуре.

В *таблице 1* представлены разрывы между маркетинговым и организационным контурами холдинга.

Выделенные разрывы следует рассматривать как взаимосвязанную систему управленческих и аналитических искажений. Аналитический разрыв ограничивает качество продуктовой оценки, поскольку корпоративный центр получает обобщенный рыночный сигнал без достаточной информации о сервисной нагрузке, фактических условиях эксплуатации и производственных ограничениях. Продуктовый разрыв затем переносит эту неполноту в решения о развитии линейки: направление

может выглядеть перспективным по спросу, но оказаться недостаточно обеспеченным компонентной базой, инженерными компетенциями, сроками освоения и сервисной инфраструктурой. Сервисный разрыв усиливает последствия такого решения, поскольку сведения о ремонтах, отказах, модернизации и запасных частях остаются на операционном уровне и не корректируют продуктовую политику. Цифровой разрыв дополняет эту проблему: клиентские порталы, CRM и цифровые каталоги фиксируют поведение заказчиков, однако без связи с корпоративной аналитикой они остаются каналом коммуникации, а не источником стратегического знания.

Матрица разрывов показывает, что интеграция маркетинговой информации в машиностроительном холдинге должна выходить за пределы классического анализа рынка. Анализ спроса сохраняет значение, но в промышленном B2B-сегменте он является только начальным уровнем оценки. Рыночный интерес заказчика должен быть проверен через технологическую возможность выпуска продукта, доступность критических компонентов, уровень локализации, загрузку производственных мощностей, сервисные обязательства, инвестиционную окупаемость и соответствие брендовой архитектуре холдинга. Без такой проверки маркетинговая информация описывает рынок, но не обеспечивает качество корпоративного стратегического выбора.

Особое значение имеет несовпадение места формирования информации и места принятия решения. Наиболее содержательные данные о потребительской ценности возникают в операционных контурах: в сервисных обращениях, переговорах с заказчиками, тендерной документации, рекламациях, запросах на модернизацию, сведениях о повторных закупках и фактических условиях эксплуатации оборудования. Стратегическая

интерпретация этих данных должна происходить на уровне корпоративного центра. При отсутствии единого аналитического контура холдинг получает массив разрозненных сведений, который не превращается в управленческое знание и не влияет на продуктовые, сервисные, инвестиционные и брендовые решения.

Данный вывод уточняет современные подходы к цифровой трансформации промышленного маркетинга. Цифровые инструменты сами по себе не устраняют расхождение между маркетинговым и организационным контурами. Они создают каналы фиксации данных, но их стратегическая ценность возникает только при включении этих данных в корпоративную аналитику. H. Amoozad Mahdiraji, H. Sharifpour Arabi и D. Vrontis на основе систематического обзора и тематического анализа показали, что *Marketing 4.0 analytics* в B2B-секторе раскрывается через *digital transformation, big data, marketing analytics, analytics u customer*. Для машиностроительного холдинга данная рамка требует расширения, поскольку рыночные и клиентские данные должны сопоставляться с производством, сервисом, брендом, локализацией и внешнесредовыми ограничениями.

Таким образом, диагностический результат исследования состоит в выявлении устойчивого расхождения между распределенным формированием маркетинговой информации и централизованным принятием корпоративных стратегических решений. Данное расхождение нельзя устранить только усилением маркетингового подразделения или внедрением отдельной цифровой системы. Требуется интегрированная система маркетинговой информации, которая связывает рыночные, клиентские, продуктовые, сервисные, производственно технологические, брендовые и внешнесредовые данные в единый аналитический контур. Именно эта логика задает переход к авторской модели.

Таблица 1

Разрывы между маркетинговым и организационным контурами холдинга
Table 1. Gaps between the Marketing and Organizational Contours of an Engineering Holding

Вид разрыва	Содержание разрыва	Стратегическое последствие	Направление устранения
Аналитический	Рыночные, клиентские и сервисные данные формируются на разных уровнях управления и не приводятся к сопоставимому виду	Управляющая компания получает неполную или запаздывающую картину рынка	Введение единых стандартов сбора, классификации и передачи маркетинговых данных
Продуктовый	Рыночная привлекательность продукта не всегда сопоставляется с мощностями, компонентами, сроками освоения и технологической реализуемостью	Продуктовая политика может отрываться от ресурсных возможностей холдинга	Связь продуктовой аналитики с производственными, инженерными и инвестиционными данными
Сервисный	Сведения о ремонтах, надежности, модернизации, запасных частях и повторном спросе остаются на операционном уровне	Холдинг теряет источник данных о фактической потребительской ценности и жизненном цикле продукции	Включение сервисной информации в продуктовую карту, прогноз спроса и стратегию модернизации
Цифровой	Клиентские порталы, CRM, цифровые каталоги и сервисные интерфейсы работают отдельно от корпоративного планирования	Цифровой контакт повышает удобство взаимодействия, но слабо влияет на стратегический выбор	Интеграция цифровых клиентских данных с маркетинговой аналитикой и корпоративным планированием
Брендовый	Корпоративный бренд, производственные марки, юридические лица, центры прибыли и нематериальные активы согласованы недостаточно	Репутационный эффект бренда не полностью превращается в управляемый экономический результат	Закрепление правил использования бренда, учета нематериальных активов и распределения эффектов
Внешнесредовой	Оценка спроса отделяется от локализации, ограничений поставок, доступности компонентов и стоимости капитала	Холдинг может выбрать перспективный по спросу сегмент с ограниченной производственной реализуемостью	Включение внешних ограничений в маркетинговые модели спроса и продуктовые решения

Российская и зарубежная практика интеграции маркетинговой информации в промышленном секторе

Необходимость интегрированной модели особенно заметна при сопоставлении российских и зарубежных промышленных групп. Российские машиностроительные холдинги в 2026 году решают задачу стратегического развития в условиях неоднородного спроса, высокой стоимости капитала, технологической локализации и перестройки цепочек поставок. Зарубежные компании чаще демонстрируют иную траекторию: они связывают конкурентоспособность с цифровыми промышленными данными, сервисной базой, платформенными решениями и управлением клиентской ценностью. Различие не отменяет сопоставимости. Напротив, оно позволяет точнее раскрыть, какие контуры маркетинговой информации должны быть встроены в корпоративную стратегию.

Российская отраслевая статистика подтверждает, что машиностроение сохраняет инвестиционную значимость, но одновременно сталкивается с ограничениями гражданского спроса. В 2024 году, по данным ИСИЭЗ НИУ ВШЭ, вложения в основной капитал у производителей машин и оборудования достигли 155,5 млрд руб., увеличившись на 31,6 процента к уровню 2023 года. Индекс предпринимательской уверенности в отрасли составил плюс 7 процентов^{4*}. Эти показатели свидетельствуют о наличии инвестиционного ресурса и предпринимательских ожиданий. Однако в первом квартале 2026 года, по данным отраслевых аналитиков, высокая стоимость капитала оставалась основной причиной снижения спроса на гражданское оборудование, а рост производства в машиностроении по итогам года, по экспертной оценке, не должен был превысить пять процентов^{5*}. Отсюда вытекает важный методический вывод: рыночный контур должен быть связан с внешне-средовым и производственно-технологическим контурами, иначе спрос будет оцениваться без учета финансовой доступности оборудования и инвестиционной осторожности заказчиков.

Нефтегазовое машиностроение показывает, насколько значимым становится внешний контур. По данным, озвученным на *TNF 2025*, объем российского рынка нефтегазового машиностроения по итогам 2024 года составил около 675 млрд руб.; за десять лет уровень импортонезависимости нефтегазового оборудования вырос с 43 до 70 процентов, а целевой ориентир на 2030 год установлен на уровне 90 процентов^{6*}.^{7*} Эти циф-

ры нельзя рассматривать только как отраслевую статистику. В логике интегрированной системы маркетинговой информации они показывают, что перспективный спрос должен проходить проверку через локализацию, компонентную базу, сервисную инфраструктуру и промышленную кооперацию. Иначе говоря, маркетинговая аналитика в российском машиностроении становится аналитикой реализуемости спроса.

Анализ опыта ТМХ позволяет раскрыть значение продуктового и сервисного контуров. По итогам 2024 года чистая прибыль группы по МСФО выросла в 2,7 раза, до 28,1 млрд руб., а выручка увеличилась на 22,6 процента, до 504,7 млрд руб.^{8*}. Масштаб бизнеса такого уровня предполагает, что маркетинговая информация не может ограничиваться данными о продажах или отраслевой емкости. Для транспортного машиностроения принципиальны долгосрочная программа обновления подвижного состава, жизненный цикл техники, сервисное сопровождение, надежность поставок и способность производственной системы поддерживать широкую продуктовую линейку. Следовательно, интегрированный аналитический контур должен связывать рыночный спрос с эксплуатационными данными, сервисной нагрузкой и производственными возможностями.

Кейс КАМАЗа демонстрирует другую сторону проблемы. В публичной стратегии развития до 2030 и 2036 годов обозначены целевые ориентиры роста: выручка должна увеличиться с 394 млрд руб. в 2024 году до 655 млрд руб. в 2030 году и 977 млрд руб. в 2036 году; продажи грузовых автомобилей должны вырасти с 35 тыс. единиц в 2024 году до 51 тыс. в 2030 году и 56 тыс. в 2036 году^{9*}. Такой горизонт планирования требует постоянной проверки стратегических целей через рыночный, продуктовый, производственный и внешнесредовой контуры. В противном случае количественные цели могут быть формально зафиксированы, но не обеспечены данными о платежеспособности заказчиков, состоянии рынка тяжелых грузовиков, импортной конкуренции, лизинговом парке, компонентной базе и готовности производственной системы к расширению выпуска.

Силовые машины иллюстрируют значение цифрового клиентского и сервисного контуров. В 2026 году компания открыла клиентский портал «Ваш Силмаш», ориентированный на партнеров, технических экспертов и участников рынка энергетического машиностроения^{10*}. С точки зрения внешней коммуникации такой портал может рассматриваться как цифровой канал взаимодействия. Однако в логике интеграции маркетинговой

^{4*} Машиностроение: ключевые тренды 2024 года [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://issek.hse.ru/news/1033711639.html> (дата обращения: 27.06.2026).

^{5*} Подготовлен обзор отрасли машиностроения за I квартал 2026 года [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://riarating.ru/masroeconomics/20260618/630298481.html> (дата обращения: 03.07.2026).

^{6*} Рынок нефтегазового машиностроения в России в 2024 году составил 675 млрд рублей [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://tass.ru/ekonomika/25083911> (дата обращения: 25.06.2026).

^{7*} Импортонезависимость России в нефтегазовом оборудовании выросла до 70 процентов [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://nangs.org/news/technologies/importonezavisimost-rossii-v-neftegazovom-oborudovanii-vyroslo-do-70> (дата обращения: 24.06.2026).

^{8*} Годовая чистая прибыль «Трансмашхолдинга» по МСФО выросла в 2,7 раза [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.interfax.ru/business/1014077> (дата обращения: 21.06.2026).

^{9*} Стратегия «КАМАЗ 2030 2036» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.comvex-review.ru/tpost/217hg243y1-strategiya-kamaz-20302036> (дата обращения: 16.06.2026).

^{10*} «Ваш Силмаш»: мы открыли клиентский портал [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://power-m.ru/press-center/news/vash-silmash-my-otkryli-klientskiy-portal/> (дата обращения: 29.06.2026).

информации его значение шире. Клиентский портал способен фиксировать технические запросы, интерес к сервисным решениям, потребности в модернизации, вопросы по запасным частям, сигналы о надежности и ожидания заказчиков. Управленческий эффект возникает лишь тогда, когда эти данные передаются в продуктовую аналитику, сервисное планирование и корпоративный стратегический контур. Без такой связи цифровой инструмент остается удобным интерфейсом, но не становится источником стратегической информации. Такая проблема соответствует выводам S. Andersson и соавторов о том, что цифровизация *B2B customer journey* создает не только новые возможности, но и управленческие вызовы, связанные с согласованием данных, каналов и организационных решений [6].

ГК Римера и Группа ГМС важны для понимания проектного и производственно-технологического измерения модели. В нефтегазовом машиностроении спрос формируется не как массовый поток однородных заказов, а как совокупность проектных потребностей, связанных с добычей, обустройством месторождений, ремонтом, импортнезависимостью, эксплуатационными условиями и требованиями крупных заказчиков. По данным раскрытия Группы ГМС, выручка за 2024 год составила 95,5 млрд руб., увеличившись на 54 процента к уровню 2023 года; EBITDA достигла 12,6 млрд руб.^{11*}. Такой рост в проектно-инжиниринговой группе показывает, что корпоративная стратегия должна опираться на данные о портфеле крупных заказов, производственной специализации, сроках исполнения и сервисной поддержке. В данном случае маркетинговая информация сближается с проектной экономикой, поскольку оценка спроса должна учитывать портфель заказов, сроки исполнения, инженерную сложность, сервисные обязательства и ресурсную обеспеченность проекта.

Зарубежная практика позволяет увидеть иной уровень зрелости сервисного и цифрового контуров. *Schneider Electric* в 2025 году получила выручку 40,152 млрд евро;

органический рост составил девять процентов, а направление *Energy Management* выросло на 10 процентов^{12*}. В 2026 году компания объявила о покупке *Cognite*, поставщика программного обеспечения для искусственного интеллекта и промышленных данных, за 3,1 млрд долл.^{13*}. Данный факт имеет прямое значение для настоящей статьи. Крупная промышленная группа инвестирует не только в производственные активы или коммерческие каналы, а в контур данных, который способен связывать оборудование, клиентов, цифровые сервисы, аналитику и операционную эффективность. Для российских машиностроительных холдингов этот опыт может рассматриваться как сравнительный ориентир, но не как универсальная управленческая схема.

GE Vernova демонстрирует стратегическую роль сервисной базы. По итогам 2025 года компания имела заказы на 59,3 млрд долл., выручку 38,1 млрд долл. и *backlog* 150 млрд долл.^{14*}. По данным для инвесторов, около 25 процентов мировой электроэнергии производится с использованием установленной базы технологий *GE Vernova*; установленная база включает примерно 7 тыс. газовых турбин и 59 тыс. ветровых турбин, а сервис составляет более 55 процентов *backlog*^{15*}. Данный пример показывает, что сервисный контур в промышленной группе превращается в источник устойчивости, повторного спроса и долгосрочной клиентской близости. Для машиностроительного холдинга сервисные данные должны рассматриваться как часть маркетинговой информации, поскольку именно через них проявляется фактическая потребительская ценность оборудования.

Для уточнения аналитической роли рассмотренных кейсов целесообразно соотнести их с ключевыми контурами авторской модели (табл. 2).

Сопоставление кейсов показывает, что интегрированная маркетинговая информация в промышленной группе не сводится к рыночному мониторингу, CRM или цифровому клиентскому каналу. В каждом рассмотренном

Таблица 2

Кейсы промышленных групп в логике авторской модели
Table 2. Industrial Group Cases in the Logic of the Author's Model

Компания	Ключевой контур	Аналитический вывод
TMX	Продуктовый, сервисный	Спрос должен оцениваться вместе с жизненным циклом техники и сервисной нагрузкой
КАМАЗ	Рыночный, производственно-технологический	Стратегические цели требуют проверки через компонентную базу и производственные возможности
Силовые машины	Цифровой, клиентский	Клиентский портал имеет ценность только при передаче данных в продуктовую и сервисную аналитику
ГМС и Римера	Производственно-технологический, сервисный	Оценка спроса должна учитывать портфель заказов, инженерную сложность и сервисные обязательства
Schneider Electric	Цифровой, платформенный	Промышленные данные становятся самостоятельным стратегическим активом
GE Vernova	Сервисный, стратегический	Сервисная база выступает источником повторного спроса и долгосрочной устойчивости

^{11*} Группа ГМС объявила о росте выручки в полтора раза в 2024 году [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.publicnow.com/view/F711DF40926C9DC6B8DCE1DF1D2B694FB4BC4E6B> (дата обращения: 14.06.2026).

^{12*} 2025 Full Year Financial Results [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.se.com/ww/en/assets/564/document/528237/release-fy-results-2025.pdf> (дата обращения: 25.06.2026).

^{13*} Schneider Electric to buy AI software firm Cognite for \$3.1 billion [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.reuters.com/business/schneider-electric-buy-ai-software-firm-cognite-31-billion-2026-06-30/> (дата обращения: 30.06.2026).

^{14*} GE Vernova reports fourth quarter and full year 2025 financial results [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.governova.com/news/press-releases/ge-vernova-reports-fourth-quarter-full-year-2025-financial-results> (дата обращения: 15.06.2026).

^{15*} Investor Relations [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.governova.com/investors> (дата обращения: 22.06.2026).

случае стратегическое значение имеет связь между спросом, продуктовой линейкой, производственной реализуемостью, сервисной нагрузкой, цифровыми данными, брендом и инвестиционными приоритетами. Российские кейсы подчеркивают значение локализации, стоимости капитала, компонентной базы и проектной экономики. Зарубежные кейсы усиливают вывод о роли сервисной базы, промышленных данных, цифровой платформенности и управления клиентской ценностью. Тем самым сравнительный анализ подтверждает необходимость интеграционного аналитического контура, который переводит разнородные маркетинговые данные в основание корпоративного стратегического выбора.

В научном отношении проведенное сопоставление показывает границы подходов, в которых маркетинговая аналитика рассматривается преимущественно через цифровой клиентский путь, большие данные и клиентскую ценность. *H. Amoozad Mahdiraji, H. Sharifpour Arabi и D. Vrontis* на основе систематического обзора 941 источника и анализа 43 статей раскрывают *Marketing 4.0 analytics* в B2B-секторе через цифровую трансформацию, *big data*, маркетинговую аналитику и клиентский контур. *D. Holmes, J. Zolkiewski и J. Burton* связывают создание клиентской ценности в B2B с использованием данных и ориентацией на клиента. Для машиностроительного холдинга этой рамки недостаточно, поскольку маркетинговая информация должна проходить проверку через производство, сервис, локализацию, компонентную базу и брендовые обязательства [6, 7].

Следовательно, российская и зарубежная практика подтверждают необходимость перехода от разрозненного использования маркетинговых данных к интегрированному аналитическому контуру. В настоящей статье акцент переносится с организационного распределения маркетинговых функций на информационный механизм их стратегической согласованности. Для машиностроительного холдинга такой механизм должен связывать рынок, производство, сервис, цифровые каналы, бренд и корпоративную стратегию. Данная логика подводит к разработке авторской модели интегрированной системы маркетинговой информации.

Авторская модель интегрированной системы маркетинговой информации

С учетом выявленных разрывов и сопоставления российской и зарубежной практики интегрированная система маркетинговой информации может быть представлена как механизм стратегической фильтрации рыночного спроса. Ее назначение заключается в том, чтобы связывать сведения о рынке, клиентах, про-

дукте, сервисе, производстве, бренде и внешней среде с корпоративным стратегическим выбором. В такой постановке она не сводится к CRM-системе, базе данных или отчетности коммерческого блока. Для машиностроительного холдинга данная система выступает аналитическим механизмом проверки рыночного сигнала через ресурсные, сервисные, производственные, брендовые и внешнесредовые ограничения.

В основе предлагаемой модели лежит *принцип стратегической фильтрации* маркетинговой информации. Такая постановка соотносится с исследованиями маркетинговой аналитической способности в промышленности, где принятие искусственного интеллекта и развитие аналитики рассматриваются как факторы конкурентного преимущества производственной фирмы. Рыночный спрос в машиностроении сам по себе еще не является достаточным основанием для стратегического решения. Он должен быть проверен через три последовательных фильтра: рыночный, ресурсный и стратегический. Рыночный фильтр позволяет установить наличие платежеспособного спроса, структуру заказчиков, конкурентную ситуацию, тендерную активность и динамику отраслевых программ. Ресурсный фильтр сопоставляет выявленный спрос с производственными мощностями, компонентной базой, локализацией, инженерными компетенциями, сервисной инфраструктурой и сроками освоения. Стратегический фильтр определяет соответствие рыночного направления корпоративной стратегии, инвестиционным приоритетам, брендовой архитектуре и долгосрочной конкурентоспособности холдинга.

Такая логика позволяет перейти от описания контуров модели к определению их управленческого содержания. Авторская модель включает взаимосвязанные контуры (рис.) Рыночный контур отражает спрос, конкуренцию, тендеры, отраслевые программы и инвестиционные



Рис. Модель интегрированной системы маркетинговой информации машиностроительного холдинга
Fig. Model of the Integrated Marketing Information System of an Engineering Holding

планы заказчиков. Клиентский контур фиксирует требования промышленных потребителей, историю взаимодействия, структуру закупок, переговорные сигналы и повторный спрос. Продуктовый контур связывает продуктовую линейку, модификации, жизненный цикл продукции, кастомизацию и модернизацию. Сервисный контур аккумулирует данные о ремонтах, обращениях, запасных частях, надежности и эксплуатационных проблемах. Производственно технологический контур отражает мощности, компоненты, локализацию, сроки освоения и технологические ограничения. Брендový контур соединяет корпоративный бренд, дивизионные бренды, производственные марки, репутацию и нематериальные активы. Внешнесредовой контур учитывает стоимость капитала, ограничения поставок, импорто-независимость, промышленную кооперацию и государственные программы. Стратегический контур преобразует интегрированную информацию в продуктовую политику, сервисную стратегию, инвестиционные приоритеты, брендовые решения и корпоративную стратегию.

В представленной модели центральное место занимает *интеграционный аналитический контур* холдинга. Он не обязательно должен существовать как отдельное подразделение. Его функции могут быть распределены между корпоративной аналитикой, стратегическим блоком, маркетинговым подразделением, продуктовым управлением, сервисным центром и цифровой платформой. Однако распределенность функций требует единой методологии сбора, классификации, сопоставления и стратегической интерпретации данных. Именно интеграционный контур задает правила движения информации между уровнями управления и обеспечивает сопоставимость показателей по рынкам, клиентам, продуктам, сервису, производству и бренду.

Интеграционный аналитический контур выполняет четыре функции. Первая функция состоит в унификации показателей, поскольку дивизионы и дочерние общества не должны описывать рыночную ситуацию в несопоставимых форматах. Вторая функция связана с ресурсной проверкой спроса: перспективный сегмент оценивается не только по емкости и темпам роста, но и по доступности производственной базы, компонентной платформы, сервисной инфраструктуры и сроков освоения. Третья функция заключается в стратегической интерпретации операционных данных. Наиболее ценные сведения о потребительской ценности часто возникают в сервисных обращениях, ремонтах, претензиях, повторных закупках и запросах на адаптацию оборудования. Четвертая функция связана с согласованием бренда и экономического результата, поскольку доверие промышленного заказчика формируется через надежность продукции, сроки поставки, качество сервиса и репутацию производственных марок.

Предложенная модель развивает положения А. Е. Борисова и соавторов, которые рассматривают интегрированную систему маркетинговой информации как средство обеспечения организации актуальными данными для принятия управленческих решений. Применительно к машиностроительному холдингу данный подход

требует уточнения: ценность системы определяется не только постоянством поступления данных, но и их проверкой через производственные, сервисные, брендовые и внешнесредовые ограничения.

В модели также учитывается логика цифровой сервисизации и промышленной платформенности. Клиентские данные приобретают стратегическую ценность только при связи с сервисом, установленной базой оборудования, продуктовой политикой и производственной реализуемостью. Поэтому цифровой контур в авторской модели рассматривается не как самостоятельный канал коммуникации, а как часть интеграционного аналитического контура.

Содержание авторской модели можно выразить через три управленческих перехода. Первый связан с переходом от разрозненных данных к сопоставимой системе показателей. Второй отражает переход от фиксации спроса к оценке производственной и сервисной реализуемости. Третий переводит маркетинговую отчетность в плоскость корпоративного стратегического выбора. Через эти переходы модель преодолевает разрывы между местом формирования маркетинговых данных и уровнем принятия стратегического решения.

Практическое значение модели состоит в определении состава данных, которые должны быть проверены до принятия корпоративного стратегического решения. При выборе нового продуктового направления холдинг должен учитывать рыночный спрос, клиентские требования, компонентную базу, сроки освоения, сервисную нагрузку, производственную реализуемость, брендовые обязательства и внешнесредовые ограничения. При развитии клиентского портала требуется оценивать не только число обращений или удобство интерфейса, но и использование этих данных в продуктовой политике и сервисной стратегии. При управлении брендом необходимо связывать репутацию с качеством продукции, надежностью поставок, сервисом и распределением экономического эффекта внутри группы.

Экономический эффект интеграции маркетинговой информации проявляется в снижении информационной асимметрии между уровнями управления, сокращении транзакционных издержек согласования решений, повышении точности продуктового планирования и более полном использовании нематериальных активов холдинга. Для машиностроения это имеет особое значение, поскольку ошибка в оценке спроса или продуктового приоритета приводит не к краткосрочному коммерческому отклонению, а к длительной загрузке мощностей, изменению инвестиционной программы, росту сервисных обязательств и ослаблению доверия заказчиков. Поэтому интегрированная система маркетинговой информации выступает фактором экономической устойчивости корпоративной стратегии, а не только инструментом информационного обеспечения маркетинга.

Заключение (Conclusion)

Проведенное исследование позволило обосновать интегрированную систему маркетинговой информации как механизм корпоративной стратегической координации машиностроительного холдинга. Для промышленного

B2B-рынка данный вывод имеет принципиальное значение, поскольку рыночный спрос не может оцениваться отдельно от производственной реализуемости, сервисной нагрузки, компонентной базы, брендовых обязательств и внешнесредовых ограничений.

Научный результат статьи состоит в выявлении шести разрывов между маркетинговым и организационным контурами и разработке модели интегрированной системы маркетинговой информации машиностроительно-го холдинга. Предложенная модель показывает, какие данные должны быть сопоставлены до принятия продук-тов, сервисных, инвестиционных и брендовых реше-

ний. В прикладном отношении она может использоваться при оценке продуктовых направлений, развитии сервисной стратегии, проектировании клиентских цифро-вых каналов и управлении брендовой архитектурой про-мышленной группы.

Перспективным направлением дальнейших исследо-ваний является операционализация модели через си-стему показателей. Такая система должна включать индикаторы рыночного спроса, клиентской ценности, производственной реализуемости, сервисной нагруз-ки, брендовых обязательств и внешнесредовых огра-ничений.

ИСТОЧНИКИ (References)

1. *Борисов, А. Е.* Современные проблемы совершенствования интегрированных систем маркетинговой информации / А. Е. Борисов, А. А. Цымбаларь, С. Д. Седых [и др.] // Московский экономический журнал. — 2023. — Т. 8, № 8. — DOI 10.55186/2413046X_2023_8_8_41.
2. *Пятаченко, А. М.* Цифровая трансформация маркетинговой деятельности: теоретический базис / А. М. Пятаченко // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия : Экономика. — 2024. — № 4(350). — С. 79-87. — DOI 10.53598/2410-3683-2024-4-350-79-87.
3. *Бушueva, Л. И.* Цифровая трансформация маркетинга на промышленном рынке северных регионов: вызовы и перспективы / Л. И. Бушueva, В. Б. Афанасьев // Арктика и Север. — 2025. — № 61. — С. 5-26. — DOI 10.37482/issn2221-2698.2025.61.5.
4. *Amoozad Mahdiraji H.* Marketing 4.0 analytics in the B2B sector: a state of the art review and integrated framework / H. Amoozad Mahdiraji, H. Sharifpour Arabi, D. Vrontis // Journal of Strategic Marketing. 2024. Vol. 32, № 8. P. 965–986. DOI: 10.1080/0965254X.2023.2273501.
5. *Hossain M. A.* Marketing analytics capability, artificial intelligence adoption, and firms' competitive advantage: evidence from the manufacturing industry / M. A. Hossain, R. Agnihotri, M. R. I. Rushan, M. S. Rahman, S. F. Sumi // Industrial Marketing Management. 2022. Vol. 106. P. 240–255. DOI: 10.1016/j.indmarman.2022.08.017.
6. *Andersson S.* Challenges and opportunities in the digitalization of the B2B customer journey / S. Andersson, U. Aagerup, L. Svensson, S. Eriksson // Journal of Business and Industrial Marketing. 2024. Vol. 39, № 13. P. 160–174. DOI: 10.1108/JBIM-12-2023-0714.
7. *Lundin L.* Digitalizing customer journeys in B2B markets / L. Lundin, D. Kindstroem // Journal of Business Research. 2023. Vol. 157. Article 113639. DOI: 10.1016/j.jbusres.2022.113639. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113639>.

Поступила в редакцию / Received 12.07.2026

После доработки / Revision 21.08.2026

Принята к публикации / Accepted 08.09.2026

МАТРИЧНЫЙ ПОДХОД К ВЫБОРУ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ОЦЕНКИ МАРКЕТИНГ-АНАЛИТИЧЕСКОЙ ЗРЕЛОСТИ И СТРАТЕГИЧЕСКОЙ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ

*A Matrix-based Approach to Selecting a Company's Marketing Strategy, Based on an Assessment
of Its Marketing-analytical Maturity and Strategic Customer Orientation*



Германчук Алла Николаевна,

д.э.н., доцент, профессор кафедры маркетингового менеджмента, Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского; г. Донецк, Россия, ул. Щорса, 31

Germanchuk Alla Nikolaevna,

Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Marketing Management, Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky; 31 Shchorsa, st., Donetsk, Russia
allagerm@rambler.ru

<https://orcid.org/0000-0002-2510-7838>



Бирюченко Елизавета Андреевна,

старший преподаватель кафедры маркетингового менеджмента, Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского; Донецк, Россия, ул. Щорса, 31

Biryuchenko Elizaveta Andreevna,

Senior Lecturer, Department of Marketing Management, Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky; 31 Shchorsa, st., Donetsk, Russia
elizabetaburdelo@yandex.ru

<https://orcid.org/0000-0002-2174-5592>

Статья посвящена исследованию маркетинг-аналитической зрелости и стратегической клиентоориентированности предприятий как взаимосвязанных характеристик, определяющих выбор маркетинговой стратегии. Научная новизна исследования заключается в разработке матричного подхода к выбору маркетинговой стратегии предприятия, основанного на комплексной оценке уровня маркетинг-аналитической зрелости и стратегической клиентоориентированности. В работе сформирована система критериев оценки маркетинг-аналитической зрелости и стратегической клиентоориентированности, предложена интервальная шкала определения уровней их развития и разработана матрица выбора маркетинговой стратегии. По результатам исследования выполнена типология предприятий по уровням маркетинг-аналитической зрелости и стратегической клиентоориентированности, определены соответствующие каждому типу маркетинговые стратегии и обоснованы мероприятия по их реализации.

Ключевые слова: маркетинговая аналитика; маркетинг-аналитическая зрелость; стратегическая клиентоориентированность; маркетинговая стратегия.

The article is devoted to the study of marketing and analytical maturity and strategic customer orientation of enterprises as interrelated characteristics that determine the choice of marketing strategy. The scientific novelty of the study lies in the development of a matrix-based approach to selecting a company's marketing strategy, based on a comprehensive assessment of the level of marketing and analytical maturity and strategic customer orientation. The paper develops a system of criteria for assessing marketing and analytical maturity and strategic customer orientation, proposes an interval scale for determining the levels of their development, and develops a matrix for selecting a marketing strategy. Based on the research results, a typology of enterprises was developed based on the levels of marketing and analytical maturity and strategic customer orientation; marketing strategies corresponding to each type were identified, and measures for their implementation were substantiated.

Keywords: marketing analytics; marketing and analytical maturity; strategic customer orientation; marketing strategy.

Введение (Introduction)

В настоящее время современная маркетинговая деятельность все в большей степени основывается на использовании данных и аналитических инструментов для своевременного выявления рыночных изменений, изучения целевой аудитории, прогнозирования тенденций спроса и оценки эффективности маркетинговых кампаний. Аналитические прогнозы показывают, что сегмент программного обеспечения и сервисов для ритейл-аналитики, который в 2025-м оценивался в 2,43 млрд долларов, к 2030 году увеличится до 4,97 млрд долларов, демонстрируя среднегодовой прирост на уровне 14,8%*. И хотя маркетинговая аналитика обладает доказанным потенциалом повышения эффективности бизнеса, её внедрение на российских предприятиях стал-

кивается с системными барьерами. По данным опроса НАФИ (август 2025 года), только 28% компаний регулярно применяют исследования и аналитику в маркетинге, при этом уверенность в результативности маркетинговых инвестиций значительно выше у организаций, использующих аналитические методы, — 93% против 78% среди тех, кто отказывается от аналитики**. Выявленный разрыв свидетельствует о существовании значительного нереализованного потенциала, обусловленного недостаточным использованием данных и отсутствием комплексного подхода к их анализу.

Существенное внимание к маркетинговой аналитике связано с переходом маркетинга от преимущественно коммуникационной функции к выполнению интегрирующей роли в управлении данными, клиентским опытом

* Retail Analytics Software And Services Global Market Report 2026 // [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.gii.tw/report/tbrc1983042-retail-analytics-software-services-global-market.html?> (дата обращения: 19.07.2026).

** Исследования как конкурентное преимущество: компании, использующие аналитику, эффективнее инвестируют в маркетинг // [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://nafi.ru/polls/issledovaniya-kak-konkurentnoe-preimushchestvo-kompanii-ispolzuyushchie-analitiku-effektivnee-invest/> (дата обращения: 19.07.2026).

и формированием потребительской ценности [1]. В научной литературе маркетинговая аналитика рассматривается как важнейший фактор повышения обоснованности управленческих решений [2] и адаптации предприятий к динамичным изменениям внешней среды, поскольку успешное функционирование и устойчивое развитие предприятий во многом определяется способностью извлекать из маркетинговых данных значимую информацию, выявлять закономерности и тенденции, обеспечивающие принятие более точных и своевременных управленческих решений [3].

Значимость аналитических инструментов для оценки результативности деятельности предприятия находит подтверждение в ряде работ отечественных авторов, в которых маркетинговая аналитика рассматривается как необходимая основа повышения эффективности управления бизнесом [4], предоставляющая возможность перестройки собственных бизнес-процессов организации и процессов взаимодействия с потребителями для разработки более совершенной маркетинговой стратегии [5]. Зарубежные авторы подчеркивают, что маркетинговая аналитика способствует повышению согласованности деятельности различных подразделений предприятия, обеспечивая функционирование финансовых, операционных, маркетинговых служб и руководства в рамках единой информационно-аналитической среды [6].

Вместе с тем, анализ отечественных и зарубежных исследований позволяет сделать вывод о наличии ряда нерешенных научно-методических проблем. Авторы отмечают наличие дисбаланса между стремительным ростом объемов маркетинговых данных и проработанностью методологических механизмов встраивания предиктивной аналитики в практику управления потребительским спросом [7]; указывают на отсутствие единого подхода к определению наиболее значимых методов маркетинговой аналитики, применимых в различных условиях функционирования предприятий [8]; отмечают недостаточную разработанность вопросов интеграции инструментов цифровой маркетинговой аналитики в общую маркетинговую стратегию организации [9].

Таким образом, несмотря на значительный вклад отечественных и зарубежных ученых в исследование вопросов маркетинговой аналитики, существующие научные разработки преимущественно сосредоточены на совершенствовании отдельных аналитических инструментов и цифровых технологий. Кроме того, даже наличие развитой маркетинговой аналитической системы само по себе не гарантирует формирование устойчивых конкурентных преимуществ. Полученные аналитические результаты должны быть интегрированы в процессы разработки и реализации клиентоориентированной маркетинговой стратегии, обеспечивая ориентацию предприятия на создание потребительской ценности, развитие долгосрочных взаимоотношений с клиентами, повышение уровня их удовлетворенности и лояльности.

Отсутствие интегрированных моделей, объединяющих аналитические возможности предприятия с его способностью реализовывать клиентоориентированный подход, ограничивает эффективность стратегического мар-

кетингового управления в условиях высокой динамичности рыночной среды. В связи с этим актуальным научным направлением является разработка методического инструментария, позволяющего определить стратегическую позицию предприятия, выявить ключевые направления организационного развития и обосновать выбор маркетинговой стратегии, соответствующей уровню развития аналитических и клиентоориентированных компетенций предприятия.

Целью статьи является разработка матричного подхода к выбору маркетинговой стратегии предприятия на основе комплексной оценки уровня маркетинг-аналитической зрелости и стратегической клиентоориентированности, обеспечивающего обоснование стратегических направлений развития предприятий розничной торговли в условиях цифровой трансформации экономики. Для достижения поставленной цели были определены следующие *задачи исследования*: раскрыть содержание категорий «маркетинг-аналитическая зрелость» и «стратегическая клиентоориентированность» как взаимосвязанных характеристик стратегического развития предприятия; провести эмпирическую оценку маркетинг-аналитической зрелости и стратегической клиентоориентированности предприятий; разработать матрицу выбора маркетинговой стратегии на основе комплексной оценки маркетинг-аналитической зрелости и стратегической клиентоориентированности предприятия.

Материалы и методы (Materials and methods)

Материалами исследования послужили научные публикации отечественных и зарубежных авторов, посвященные вопросам маркетинговой аналитики, клиентоориентированности, стратегического маркетинга и разработки маркетинговых стратегий, а также результаты собственного эмпирического исследования авторов. Объектом эмпирического исследования выступили 20 предприятий розничной торговли, осуществляющих деятельность на потребительском рынке г. Донецка и имеющих официальные сайты либо официальные страницы в социальных сетях. Методическую основу исследования составил комплекс общенаучных методов анализа, синтеза, обобщения и систематизации научных источников. Оценка уровня маркетинг-аналитической зрелости и стратегической клиентоориентированности предприятий осуществлялась с помощью опросов специалистов-маркетологов, работающих на исследуемых предприятиях, на основе разработанной авторами системы критериев и индикаторов с использованием семибалльной шкалы Лайкерта и последующим расчетом интегральных показателей. Для интерпретации полученных результатов применен метод интервального шкалирования, позволивший выделить четыре уровня развития исследуемых характеристик. Заключительным этапом исследования стала разработка матрицы выбора маркетинговой стратегии, основанной на комплексной оценке уровня маркетинг-аналитической зрелости и стратегической клиентоориентированности предприятия, обеспечивающей обоснование направлений его дальнейшего стратегического развития.

Результаты и обсуждение (Results and discussion)

Маркетинг-аналитическая зрелость предприятия

Эффективность маркетинговой деятельности определяется способностью предприятия системно организовывать процессы сбора, обработки, интерпретации и использования маркетинговых данных при формировании и реализации маркетинговой стратегии. Данное обстоятельство обуславливает необходимость перехода от оценки отдельных элементов маркетинговой аналитики к исследованию уровня ее развития, который целесообразно рассматривать через категорию маркетинг-аналитической зрелости предприятия. Несмотря на широкое распространение в зарубежной литературе моделей аналитической зрелости [10], большинство из которых ориентировано на оценку общего уровня управления данными или состояние информационно-аналитической инфраструктуры организации, специфика маркетинговой деятельности не нашла в них достаточного отражения.

В рамках настоящего исследования маркетинг-аналитическую зрелость будем рассматривать как степень интеграции маркетинговой аналитики в систему стратегического управления предприятием, которая охватывает пять взаимосвязанных критериев:

- ♦ качество и доступность маркетинговых данных — характеризует способность предприятия формировать достоверную, актуальную и интегрированную информационную базу, обеспечивающую объективное отражение состояния рынка, поведения потребителей и конкурентной среды;
- ♦ инфраструктура маркетинговой аналитики — отражает уровень развития цифровых технологий, информационных систем и аналитических платформ, обеспечивающих автоматизацию процессов сбора, обработки, хранения и визуализации маркетинговой информации;
- ♦ процессы и культура маркетинговой аналитики — характеризует степень ее интеграции в систему управления предприятием, уровень регламентации аналитических процессов, межфункционального взаимодействия и распространения принципов принятия решений на основе данных;
- ♦ стратегическое использование маркетинговой аналитики — отражает способность предприятия трансформировать результаты анализа маркетинговой информации в стратегические управленческие решения, направленные на формирование конкурентных преимуществ и создание потребительской ценности;
- ♦ маркетингово-аналитические компетенции персонала — характеризуют уровень развития профессиональных знаний, аналитических навыков и практических компетенций работников, обеспечивающих эффек-

тивное использование маркетинговой аналитики в процессе управления предприятием.

Для оценки каждого критерия маркетинг-аналитической зрелости определен перечень индикаторов. Исследование проводилось с помощью опроса работников соответствующих предприятий, которым предлагалось по семибалльной шкале Лайкерта оценить каждый индикатор. Это позволило определить частные показатели по каждому критерию и рассчитать интегральный индекс маркетинг-аналитической зрелости предприятия.

Для определения уровня маркетинг-аналитической зрелости предприятия составлена интервальная шкала (табл. 1), на основе которой проведено распределение исследуемых предприятий по уровням маркетинг-аналитической зрелости (рис. 1).

Таблица 1

Интервальная шкала определения уровня маркетинг-аналитической зрелости предприятия
Table 1. Interval scale for determining the level of marketing-analytical maturity of an enterprise

Уровень	Интервал показателя	Качественная характеристика
Базовый уровень	$0 \leq I_{MA} \leq 1,75$	данные собираются нерегулярно, отсутствует единая система их хранения и обработки; аналитическая деятельность носит преимущественно реактивный характер, а маркетинговые решения принимаются на основе интуиции и прошлого опыта
Формирующийся уровень	$1,76 \leq I_{MA} \leq 3,50$	внедрены отдельные инструменты маркетинговой аналитики, осуществляется регулярный сбор и анализ данных о продажах, клиентах и маркетинговых мероприятиях; используются методы описательной и диагностической аналитики
Развитый уровень	$3,51 \leq I_{MA} \leq 5,25$	обеспечена интеграция маркетинговых данных из различных внутренних и внешних источников, результаты аналитики используются для повышения эффективности принимаемых решений.
Продвинутый уровень	$5,26 \leq I_{MA} \leq 7,00$	маркетинговая аналитика полностью интегрирована во все ключевые бизнес-процессы, используются интеллектуальные методы анализа данных, предиктивные и оптимизационные модели, обеспечивающие выбор наиболее эффективных сценариев развития и принятия стратегических маркетинговых решений.

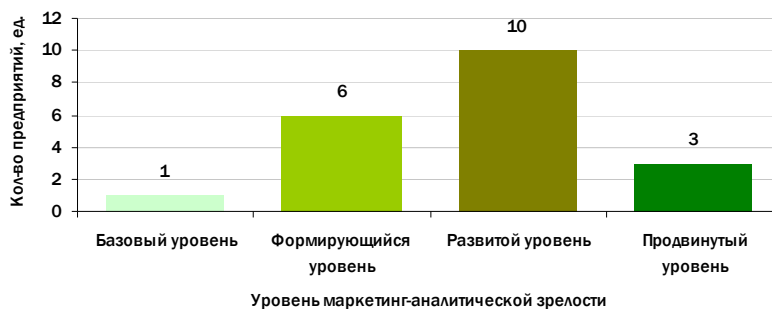


Рис. 1. Распределение исследуемых предприятий по уровням маркетинг-аналитической зрелости
Fig. 1. Distribution of the studied enterprises by levels of marketing-analytical maturity

Проведенная оценка маркетинг-аналитической зрелости показала, что большинство исследуемых организаций характеризуется развитым уровнем маркетинг-аналитической зрелости. В данную группу вошли 10 предприятий (50% выборки), что свидетельствует о достаточно широком распространении практик систематического использования маркетинговой аналитики и применения аналитических результатов при принятии маркетинговых решений. Продвинутого уровня достигли три предприятия (15%), для которых характерно комплексное использование маркетинговой аналитики, развитая аналитическая инфраструктура и высокий уровень компетенций персонала. Формирующийся уровень выявлен у шести предприятий (30%), что указывает на наличие отдельных элементов маркетинговой аналитики при недостаточной интеграции аналитических инструментов в практику маркетинговой деятельности. Лишь одно предприятие (5%) относится к базовому уровню, характеризующемуся фрагментарным использованием маркетинговых данных и преимущественно интуитивным принятием маркетинговых решений.

Анализ результатов оценки по отдельным критериям маркетинг-аналитической зрелости позволил определить, что наиболее высокое среднее значение получено по критерию «инфраструктура маркетинговой аналитики» (4,52 балла), что свидетельствует о достаточно широком использовании предприятиями цифровых инструментов обработки маркетинговой информации, CRM-систем, средств веб-аналитики и аналитических платформ, обеспечивающих поддержку процессов принятия маркетинговых решений. Сопоставимые результаты получены по критерию «качество и доступность маркетинговых данных» (4,45 балла), что позволяет сделать вывод о наличии у большинства предприятий сформированной информационной базы, обеспечивающей регулярный сбор, хранение и использование маркетинговых данных. Несколько более низкие значения зафиксированы по критерию «стратегическое использование маркетинговой аналитики» (4,29 балла). Несмотря на достаточно активное применение аналитических данных при принятии управленческих решений, результаты исследования показывают, что не для всех предприятий маркетинговая аналитика стала полноценным инструментом формирования долгосрочной маркетинговой стратегии. Наиболее проблемными направлениями являются критерии «процессы и культура маркетинговой аналитики» (4,02 балла) и «маркетингово-аналитические компетенции персонала» (4,00 балла). Полученные результаты свидетельствуют о том, что развитие маркетинговой аналитики в исследуемых предприятиях во многом определяется наличием соответствующих технических средств, тогда как организационные механизмы использования аналитики, культура принятия решений на основе данных и уровень аналитических компетенций сотрудников пока развиты в меньшей степени.

Стратегическая клиентоориентированность предприятия

Клиентоориентированность фокусируется на безусловном приоритете потребностей и ценностей клиен-

та на всех этапах взаимодействия, что выступает фундаментальным условием для построения длительных взаимоотношений и достижения устойчивой потребительской удовлетворенности [11]. В большинстве отечественных и зарубежных исследований клиентоориентированность рассматривается преимущественно как характеристика качества обслуживания, поведения персонала, уровня удовлетворенности и лояльности потребителей либо эффективности управления взаимоотношениями с клиентами. Подобные подходы отражают результаты взаимодействия предприятия с потребителями, однако не позволяют в полной мере оценить влияние клиентоориентированности на формирование маркетинговой стратегии и выбор стратегических приоритетов развития.

При этом в современных условиях цифровой экономики клиентоориентированность выходит за рамки операционной деятельности и становится одним из ключевых факторов формирования долгосрочных конкурентных преимуществ предприятия. Создание потребительской ценности, развитие клиентского опыта, персонализация взаимодействия и использование маркетинговой аналитики все в большей степени определяются не отдельными маркетинговыми мероприятиями, а стратегическими решениями, принимаемыми руководством предприятия.

В этой связи под стратегической клиентоориентированностью предприятия предлагается понимать интегральную характеристику уровня развития организационных возможностей предприятия, обеспечивающих систематическое использование информации о клиентах при формировании стратегических целей, разработке маркетинговой стратегии, проектировании бизнес-процессов и создании устойчивой потребительской ценности. Таким образом, стратегическая клиентоориентированность характеризует способность предприятия трансформировать знания о рынке и потребителях в долгосрочные управленческие решения, определяющие направления его развития, что раскрывается посредством следующих критериев:

- ♦ стратегическая ориентация на клиента — характеризует степень учета интересов, потребностей и ожиданий клиентов при формировании стратегических целей, принятии управленческих решений и определении приоритетов развития предприятия;
- ♦ управление взаимоотношениями с клиентами — отражает уровень развития организационных механизмов, обеспечивающих формирование, поддержание и развитие долгосрочных отношений с потребителями на основе системного управления взаимодействием и обратной связи;
- ♦ управление клиентским опытом — характеризует способность предприятия проектировать, анализировать и совершенствовать совокупный опыт взаимодействия клиента с организацией на всех этапах потребительского пути;
- ♦ персонализация ценностного предложения — отражает способность предприятия адаптировать товары, услуги, маркетинговые коммуникации и формы взаимодействия с учетом особенностей различных

сегментов потребителей и их индивидуальных предпочтений;

- ♦ организационная культура клиентоориентированности — характеризует степень интеграции принципов создания потребительской ценности в корпоративную культуру, систему управления персоналом и процессы принятия управленческих решений.

Исследование уровня стратегической клиентоориентированности предприятий проводилось по аналогичной методике, основанной на оценке системы критериев и индикаторов с последующим расчетом интегрального показателя и определением соответствующего уровня (табл. 2), что позволило представить распределение исследуемых предприятий по уровням стратегической клиентоориентированности (рис. 2).

Полученные результаты свидетельствуют о достаточно высоком уровне стратегической клиентоориентированности исследуемых предприятий. Наибольшая доля организаций (45%) относится к развитому уровню, что характеризует наличие сформированной системы взаимодействия с потребителями, ориентации на создание положительного потребительского опыта, а также использование современных инструментов сопровождения клиентов. Еще 35% предприятий достигли продвинутого уровня, для которого характерна интеграция принципов клиентоориентированности в стратегию развития предприятия, применение персонализированных подходов к взаимодействию. Вместе с тем 20% предприятий находятся на формирующемся уровне, что указывает на наличие отдельных элементов клиентоориентированного подхода при недостаточной системности их реализации. Отсутствие предприятий с базовым уровнем свидетельствует о том, что все исследуемые организации уже внедрили основные принципы взаимодействия с потребителями, однако степень их стратегической интеграции существенно различается.

Анализ средних значений отдельных элементов стратегической клиентоориентированности показал, что наиболее развитым компонентом является ориентация на потребителя (5,34 балла), что свидетельствует о стремлении исследуемых предприятий учитывать потребности и ожидания клиентов при формировании ассортимента и сервисной политики. Достаточно высокий уровень также продемонстрировали управление взаимоотношениями с потребителями

(4,95 балла) и управление потребительским опытом (4,90 балла), что характеризует наличие устойчивых механизмов взаимодействия с клиентами, направленных на поддержание долгосрочных отношений и обеспечение положительного опыта на всех этапах взаимодействия. Несколько ниже оценена организационная культура клиентоориентированности (4,28 балла), что указывает на недостаточную интеграцию принципов клиентоориентированности в систему корпоративного управления и внутренние бизнес-процессы. Наименьшее значение получено по компоненту «персонализация ценностного предложения» (4,02 балла), что свидетельствует о сохранении универсального подхода к взаимодействию с потребителями и недостаточном использовании

Таблица 2

Интервальная шкала определения уровня стратегической клиентоориентированности предприятия
Table 2. Interval scale for determining the level of strategic customer orientation of enterprises

Уровень	Интервал показателя	Качественная характеристика
Базовый уровень	$0 \leq I_{\text{СК}} \leq 1,75$	потребитель рассматривается преимущественно как объект продажи; ориентированность на внутренние процессы предприятия; информация о потребителях используется нерегулярно и не оказывают существенного влияния на принятие стратегических решений.
Формирующийся уровень	$1,76 \leq I_{\text{СК}} \leq 3,50$	предприятие систематически собирает информацию о своих потребителях и учитывает ее в процессе маркетинговой деятельности; формируются отдельные элементы управления взаимоотношениями с клиентами и стандарты обслуживания, однако клиентоориентированность реализуется преимущественно на операционном уровне
Развитый уровень	$3,51 \leq I_{\text{СК}} \leq 5,25$	информация о потребителях становится важнейшим источником формирования маркетинговых решений; предприятие управляет клиентским опытом, применяет персонализацию взаимодействия, развивает долгосрочные отношения с потребителями и использует клиентские данные при разработке маркетинговой стратегии
Продвинутый уровень	$5,26 \leq I_{\text{СК}} \leq 7,00$	стратегическая клиентоориентированность интегрирована во все ключевые процессы управления предприятием; маркетинговая стратегия формируется на основе комплексной маркетинговой аналитики, прогнозирования поведения потребителей и оценки долгосрочной клиентской ценности

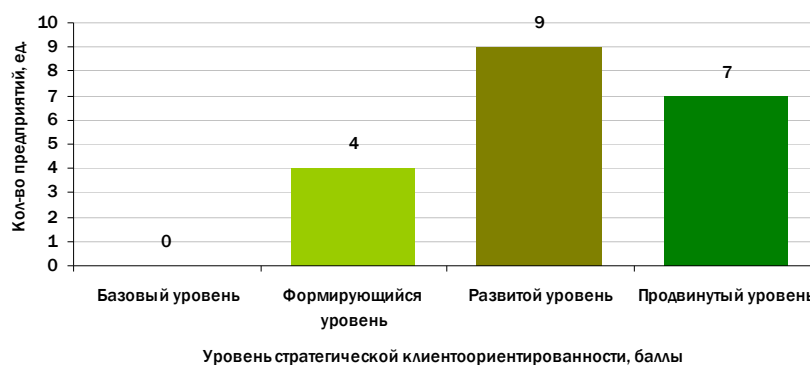


Рис. 2. Распределение исследуемых предприятий по уровням клиентоориентированности

Fig. 2. Distribution of the studied enterprises by level of customer orientation

инструментов индивидуализации предложений, основанных на анализе потребительских предпочтений и поведения. В целом результаты исследования позволяют сделать вывод о преобладании среди исследуемых предприятий развитых практик стратегической клиентоориентированности, которые могут служить основой для дальнейшего совершенствования маркетинговой стратегии и укрепления долгосрочных конкурентных преимуществ.

Матрица выбора маркетинговых стратегий

Проведенная оценка маркетинг-аналитической зрелости и стратегической клиентоориентированности позволяет перейти от диагностики отдельных характеристик предприятия к обоснованию направлений его стратегического развития. На практике предприятия могут обладать развитой аналитической инфраструктурой при недостаточной ориентации на потребителя либо, напротив, демонстрировать высокий уровень клиентоориентированности при ограниченном использовании инструментов маркетинговой аналитики. В связи с этим возникает необходимость комплексной оценки указанных параметров, позволяющей определить наиболее целесообразные направления совершенствования маркетинговой деятельности.

Для решения данной задачи предложена матрица выбора маркетинговой стратегии, основанная на сочетании двух интегральных показателей: уровня маркетинг-аналитической зрелости и уровня стратегической клиентоориентированности предприятия, в которой представлено распределение исследуемых предприятий по полям матрицы (рис. 3).

Предложенная матрица включает четыре стратегических квадранта, определяющих выбор приоритетной маркетинговой стратегии.

I квадрант — соответствует стратегии формирования маркетингового потенциала, первоочередными задачами которой являются создание маркетинговой информационной базы, внедрение инструментов сбора и анализа данных, развитие цифровых каналов взаимодействия с потребителями, а также формирование клиентоориентированной организационной культуры.

II квадрант — указывает на необходимость использования стратегии трансформации взаимодействия с потребителями. Предприятия располагают достаточным объемом маркетинговой информации и аналитическими возможностями, однако результаты анализа недостаточно используются при формировании ценности для потребителя. Основные направления реализации данной стратегии связаны с внедрением

персонализированных коммуникаций, совершенствованием потребительского опыта, развитием программ лояльности и интеграцией принципов клиентоориентированности в практику маркетинговой деятельности.

III квадрант — соответствует стратегии формирования аналитических компетенций. Несмотря на высокий уровень ориентации на потребителя, предприятия принимают значительную часть маркетинговых решений на основе экспертного опыта и интуитивных оценок, поэтому приоритетными направлениями реализации маркетинговой стратегии является создание развитой аналитической инфраструктуры, внедрение CRM- и BI-систем, цифровизация процессов анализа поведения потребителей и повышение компетенций персонала в области маркетинговой аналитики.

IV квадрант — предполагает использование стратегии конкурентного развития. Предприятия данной группы обладают высоким уровнем аналитической зрелости, эффективно используют данные в процессе принятия управленческих решений и интегрируют результаты аналитики в систему формирования потребительской ценности. Основными направлениями дальнейшего развития выступают внедрение технологий искусственного интеллекта, прогнозной аналитики, гиперперсонализации взаимодействия с потребителями и постоянное совершенствование потребительского опыта.

Например, положение одного из исследуемых предприятий *ELIS* в IV квадранте матрицы отражает сочетание высоких уровней маркетинг-аналитической зрелости ($IMA = 6,13$) и стратегической клиентоориентированности ($ICK = 6,34$), что предполагает использование стратегии конкурентного развития. В данном случае матрица позволяет сделать вывод об отсутствии выраженного дисбаланса между аналитическими возможностями предприятия и его ориентацией на потребителя, а, следовательно, целесообразно их дальнейшее согласованное совершенствование.

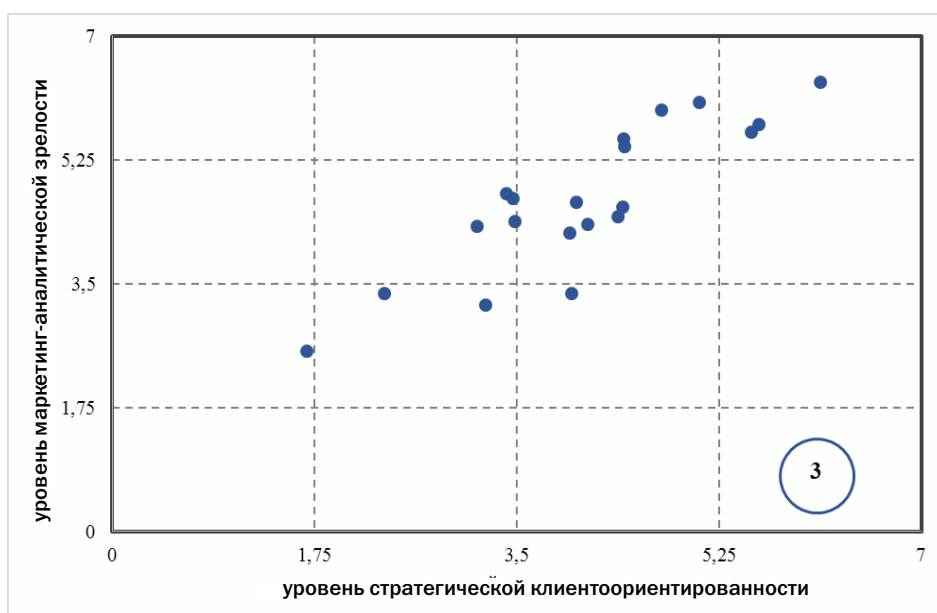


Рис. 3. Матрица выбора маркетинговой стратегии
Fig. 3. Marketing strategy selection matrix

Таким образом, использование предложенного матричного подхода обеспечивает возможность определения приоритетных направлений совершенствования маркетинговой деятельности, рационального распределения ресурсов и последовательного повышения как маркетинг-аналитической зрелости, так и стратегической клиентоориентированности предприятий, что способствует укреплению их долгосрочных конкурентных преимуществ.

Заключение (Conclusion)

Проведенное исследование позволило обосновать целесообразность комплексной оценки маркетинг-аналитической зрелости и стратегической клиентоориентированности предприятий как взаимосвязанных характеристик, определяющих качество разработки и реализации маркетинговой стратегии в условиях цифровой трансформации экономики. Полученные результаты показали, что большинство исследуемых предприятий характеризуются развитым уровнем маркетинг-аналитической зрелости и стратегической клиентоориентированности. При этом наиболее высокие оценки получены по критериям, отражающим использование цифровой аналитической инфраструктуры, ориентацию на потребителя и управление взаимоотношениями с кли-

ентами, тогда как развитие аналитических компетенций персонала, организационной культуры принятия решений на основе данных и персонализации ценностного предложения требует дальнейшего улучшения.

Научная новизна исследования заключается в разработке матричного подхода к выбору маркетинговой стратегии предприятия, основанного на интеграции результатов оценки маркетинг-аналитической зрелости и стратегической клиентоориентированности. Предложенная матрица позволяет определить стратегическую позицию предприятия, выявить приоритетные направления организационного развития и обосновать выбор маркетинговой стратегии, соответствующей уровню развития его аналитических и клиентоориентированных компетенций.

Практическая значимость разработанного подхода состоит в возможности его использования предприятиями розничной торговли в качестве инструмента диагностики, стратегического планирования и определения приоритетов совершенствования маркетинговой деятельности. Перспективой дальнейших исследований в данном направлении является разработка тактических мероприятий по реализации предложенных маркетинговых стратегий.

ИСТОЧНИКИ (References)

1. Кротов, Д. П. Изменение роли маркетинга в условиях развития цифровых платформ и платформенной экономики / Д. П. Кротов // Инновации и инвестиции. — 2026. — № 2. — С. 185-187.
2. Жулин, Д. В. Использование маркетинговой аналитики для принятия стратегических управленческих решений / Д. В. Жулин // Научно-техническое и экономическое сотрудничество стран АТР в XXI веке. — 2025. — Т. 1. — С. 667-669.
3. Caseiro, N. Business intelligence and competitiveness: The mediating role of entrepreneurial orientation / N. Caseiro, A. Coelho // Competitiveness Review: An International Business Journal. — 2018. — Vol. — 28. — P. 213-226.
4. Красюк, И. А. Направления и формы организации маркетинга в условиях цифровизации / И. А. Красюк, М. В. Кольган // Практический маркетинг. — 2019. — № 7(269). — С. 3-9.
5. Левкин, А. Г. Роль маркетинговой аналитики в трансформации маркетинговой стратегии компании / А. Г. Левкин // Russian Economic Bulletin. — 2022. — Т. 5, № 1. — С. 273-278.
6. Venkatesan, R. Marketing Analytics: Essential Tools for Data-Driven Decisions / R. Venkatesan, Paul W. Farris, Ronald T. Wilcox. — University of Virginia Press, 2021. — 312 p.
7. Берлин, М. С. Большие данные и предиктивная аналитика в прогнозировании потребительского спроса / М. С. Берлин // Вестник евразийской науки. — 2025. — Т. 17, № S6.
8. Saura, J.R. Understanding the digital marketing environment with KPIs and web analytics / J.R. Saura, P. Palos-Sanchez, L. M. Cerda Suarez // Future Internet. — 2017. — Vol. 9 (4). — P. 76.
9. Kingsnorth, S. Digital marketing strategy: An integrated approach to online marketing. London: Kogan Page Publishers, 2019. — 384 p.
10. Langer, B. Understanding Data & Analytics Maturity: A Systematic Review of Maturity Model Composition / B. Langer // Schmalenbach Journal of Business Research. — 2025. — Vol. 77. — P. 205-227. <https://doi.org/10.1007/s41471-024-00205-2>.
11. Жукова, Е. Е. Клиентоориентированность как ключевая ценность современного конкурентоспособного бизнеса / Е. Е. Жукова, Т. В. Суворова, В. В. Бурлаков. — Москва : Общество с ограниченной ответственностью «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2024. — 163 с. — ISBN 978-5-16-112646-2.

Поступила в редакцию / Received 27.07.2026

После доработки / Revision 28.08.2026

Принята к публикации / Accepted 09.09.2026

ТРАНСФОРМАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО КАПИТАЛА В ЛИЧНЫЙ БРЕНД ЮРИСТА
The Transformation of Professional Capital into a Lawyer's Personal Brand**Гузий Светлана Петровна,**

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

Guziy Svetlana Petrovna,

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

Svetlanur13@yandex.ru

<https://orcid.org/0009-0005-2402-241X>

Статья посвящена теоретическому обоснованию трансформации профессионального капитала юриста в его личный бренд. Цель исследования состоит в выявлении условий, определяющих способность отдельных профессиональных активов участвовать в формировании личного бренда. Для достижения цели использованы сравнительный и структурно-логический анализ, концептуальный синтез и матричное моделирование. В работе разграничены профессиональный капитал как исходный ресурс и личный бренд как результат устойчивого восприятия характеристик специалиста целевой аудиторией. Введено понятие конверсионного потенциала профессионального капитала, характеризующего способность отдельных активов трансформироваться в воспринимаемые аудиторией характеристики. Определены условия такой трансформации: рыночная релевантность, доказуемость, распознаваемость и коммуникационная реализуемость. Обосновано, что формирование личного бренда целесообразно начинать с аудита профессионального капитала и отбора активов, значимых для конкретной целевой аудитории. Показано, что выбор коммуникационно-информационных технологий должен быть завершающим, а не исходным решением и осуществляться с учётом ресурсной соразмерности. Практическая значимость модели заключается в возможности предварительного отбора профессиональных активов и выявления ограничений их трансформации в личный бренд юриста.

Ключевые слова: личный бренд; профессиональный капитал; юрист; профессиональные услуги; конверсионный потенциал; рыночная релевантность; информационная асимметрия; персональный брендинг; коммуникации; целевая аудитория.

The article is devoted to the theoretical substantiation of the transformation of a lawyer's professional capital into their personal brand. The aim of the study is to identify the conditions that determine the ability of individual professional assets to contribute to the formation of a personal brand. To achieve this aim, comparative and structural-logical analysis, conceptual synthesis, and matrix modelling were used. The paper distinguishes between professional capital as an initial resource and personal brand as the result of the sustained perception of a specialist's characteristics by the target audience. The concept of the conversion potential of professional capital is introduced; it characterizes the ability of individual assets to be transformed into characteristics perceived by the audience. The conditions for such transformation have been identified: market relevance, demonstrability, recognizability, and communicative feasibility. It has been substantiated that it is advisable to begin building a personal brand by conducting an audit of professional capital and selecting assets that are significant for a specific target audience. It has been shown that the choice of communication and information technologies should be a final, rather than an initial, decision and should be made taking into account resource adequacy. The practical significance of the model lies in the possibility of pre-selecting professional assets and identifying the limitations on their transformation into a lawyer's personal brand.

Keywords: personal brand; professional capital; lawyer; professional services; conversion potential; market relevance; information asymmetry; personal branding; communications; target audience.

Введение (Introduction)

Высокая степень нематериальности юридической услуги ограничивает возможности предварительной оценки ее качества и усиливает информационную асимметрию между специалистом и потенциальным клиентом. Потребитель получает доступ к профессиональным знаниям специалиста, правовой квалификации ситуации, рекомендациям и иным интеллектуальным результатам юридической деятельности, качество которых зачастую невозможно достоверно оценить до получения услуги. В ряде случаев такая оценка остается затрудненной и после ее оказания, поскольку результат зависит не только от профессиональных действий юриста, но также от обстоятельств дела, поведения других участников правоотношений и правоприменительной практики. Исследования рынка юридических услуг подтверждают особое значение информационной обеспеченности потребителя при выборе поставщика профессиональной услуги [1].

В процессе профессиональной деятельности специалист накапливает знания, квалификацию, специальные навыки, компетенции и опыт, составляющие его профессиональный капитал. Однако объем такого капитала и его значение для формирования личного бренда не

являются тождественными характеристиками. Высокая квалификация может оставаться известной преимущественно профессиональному сообществу, значительный опыт не всегда получает понятное клиенту выражение, а профессиональное достижение, существенное для самого специалиста, может не иметь сопоставимого значения при выборе юридической услуги. Возникает разрыв между профессиональной ценностью накопленного капитала и его способностью участвовать в формировании личного бренда.

В отечественных исследованиях персональный бренд рассматривается как форма социального капитала [2], нематериальный актив специалиста [3], результат профессионального позиционирования и коммуникации в цифровой среде [4, 5], как фактор рыночного развития компаний [6]. Зарубежная литература раскрывает персональный брендинг как междисциплинарный процесс формирования, дифференциации и представления личности целевым аудиториям [7]. В совокупности эти подходы позволяют описать содержание персонального бренда, его связь с человеческим и социальным капиталом, процессы позиционирования и коммуникационного представления. Однако между наличием у специалиста профессионально значимого ресурса

и его закреплении в восприятии целевой аудитории остается теоретически недостаточно раскрытая область. Существующие подходы не дают полного ответа на вопрос, почему одни элементы профессионального капитала становятся содержанием личного бренда, тогда как другие, объективно не менее значимые, такого значения не приобретают.

Профессиональная значимость актива не означает его одинаковой ценности для различных клиентских сегментов. Специализация, образование, опыт или экспертная деятельность приобретают рыночное значение лишь в соотношении с характером клиентского запроса и критериями выбора специалиста.

Развитие цифровой среды существенно расширило возможности представления специалиста. Вместе с тем технологическая доступность сайтов, социальных сетей, мессенджеров, профессиональных платформ и иных коммуникационно-информационных технологий (КИТ) создает риск отождествления личного бренда с публичностью. Информационная видимость способна увеличиваться без соответствующего роста воспринимаемой профессиональной ценности специалиста.

Таким образом, теоретическая проблема состоит в объяснении разрыва между профессиональной ценностью накопленного специалистом капитала и способностью отдельных его элементов приобретать значение для целевой аудитории и становиться содержанием личного бренда.

Цель исследования состоит в теоретическом обосновании трансформации профессионального капитала в личный бренд юриста и выявлении условий, определяющих способность отдельных профессиональных активов участвовать в этом процессе.

Для достижения цели поставлены *задачи* разграничить профессиональный капитал и личный бренд, определить условия трансформации отдельных профессиональных активов, обосновать понятие их конверсионного потенциала и разработать матрицу ограничений его реализации.

Материалы и методы (Materials and methods)

Исследование имеет концептуально-аналитический характер и опирается на подходы к человеческому и профессиональному капиталу, персональному брендингу, профессиональным услугам и информационной асимметрии.

На первом этапе проведен сравнительный анализ подходов к структуре человеческого и профессионального капитала. Исходным принято разграничение профессиональных знаний, квалификации, навыков и опыта с другими составляющими человеческого и социального капитала [8]. Профессиональный капитал рассматривается не как синоним личного бренда, а как исходный ресурс его формирования.

На втором этапе сопоставлены основные трактовки персонального бренда в отечественной и зарубежной литературе. Это позволило разграничить исходный профессиональный капитал, процессы его представления и личный бренд как результат устойчивого восприятия характеристик специалиста целевой аудиторией.

В исследованиях юридического профессионального поля также рассматривается способность сочетаний академического и профессионального капитала конвертироваться в признание и позиции внутри профессиональной иерархии [9]. Современные исследования обращаются и к связи накопленного профессионального капитала с легитимностью персонального бренда в цифровой среде [10]. Однако вопрос о различной способности отдельных профессиональных активов становиться воспринимаемыми характеристиками личного бренда требует самостоятельной концептуализации.

Далее проведена декомпозиция перехода от наличия профессионального актива к его закреплению в восприятии целевой аудитории. Анализировалось, при каких условиях профессионально значимая характеристика может приобретать рыночное значение, получать подтверждение, распознаваться потребителем и устойчиво представляться в коммуникационной среде. Сопоставление этих условий позволило выделить четыре аналитические переменные — рыночную релевантность, доказуемость, распознаваемость и коммуникационную реализуемость. Рыночная релевантность отражает соответствие профессионального актива запросам и критериям выбора целевой аудитории. Доказуемость характеризует возможность подтверждения соответствующей профессиональной характеристики, распознаваемость — возможность идентификации ее значения аудиторией, коммуникационная реализуемость — возможность устойчивого представления с учетом доступных КИТ, времени, бюджета, компетенций специалиста и ресурсов его команды.

Результаты проведенного анализа обобщены посредством концептуального синтеза и матричного моделирования. Это позволило концептуализировать конверсионный потенциал профессионального капитала и представить ограничения его реализации в матричной форме.

Результаты (Results)

Личный бренд юриста рассматривается как устойчивая система воспринимаемых целевой аудиторией профессионально значимых характеристик, обеспечивающих идентификацию и дифференциацию специалиста на рынке профессиональных услуг.

Между наличием профессионального капитала и возникновением личного бренда существует область трансформации. Она характеризует не объем накопленных профессиональных активов, а возможность их преобразования в значимые для целевой аудитории характеристики специалиста. Для описания этой способности в исследовании используется понятие конверсионного потенциала профессионального капитала, получающее специальную интерпретацию применительно к формированию личного бренда. Под конверсионным потенциалом понимается способность отдельных элементов профессионального капитала трансформироваться в воспринимаемые целевой аудиторией характеристики личного бренда при определенном сочетании рыночных, информационных, ресурсных и коммуникационных

условий (табл. 1). Необходимость введения данной категории обусловлена тем, что существующие подходы раскрывают профессиональные ресурсы специалиста, процессы персонального брендинга и результаты профессионального восприятия, однако недостаточно объясняют различия в способности отдельных профессиональных активов становиться содержанием личного бренда.

Представленное разграничение меняет предмет управления личным брендом. Задача состоит не в создании профессиональных качеств средствами брендинга и не в максимальном увеличении их публичной представленности. Необходимо определить, какие элементы уже накопленного профессионального капитала способны приобрести значение для конкретной аудитории.

Конверсионный потенциал не является постоянным свойством профессионального актива. Один и тот же опыт, квалификация или профессиональное достижение могут иметь различное значение для разных клиентских сегментов. Поэтому исходным условием выступает рыночная релевантность, отражающая соответствие профессионального актива запросам и критериям выбора конкретной целевой аудитории.

Однако соответствия клиентскому запросу недостаточно. В условиях информационной асимметрии значение приобретает доказуемость профессиональной характеристики. Заявление о компетентности и характеристика, подтверждаемая доступными профессиональными свидетельствами, обладают различной информационной ценностью. Такая постановка соответствует общему положению сигнального подхода о значении наблюдаемых характеристик в условиях информационной асимметрии [11].

Еще одно ограничение связано с распознаваемостью. Профессиональный признак, значение которого очевидно коллегам, может быть непонятен клиенту либо не восприниматься им как существенное основание выбора. Наконец, даже релевантный, доказуемый и понятный аудитории профессиональный актив требует возможности устойчивого представления. Эту возможность характеризует коммуникационная реализуемость, зависящая от доступных КИТ, времени, бюджета, компетенций специалиста и ресурсов его команды. Ранее предложенная Д. А. Шевченко методика позволяет оценивать коммуникационную активность бренда в социальных сетях [12]. В настоящем исследовании коммуникационная активность рассматривается как средство реализации уже выявленного конверсионного потенциала профессиональных активов.

Выделенные условия взаимосвязаны, но не образуют жесткой последовательности. Недостаточность одного из них способна ограничивать реализацию профессионального актива независимо от состояния остальных.

В обобщенном виде предложенная теоретическая конструкция представляется следующим образом: профессиональный капитал — конверсионный потенциал — личный бренд.

Конверсионный потенциал при этом определяется сочетанием рыночной релевантности, доказуемости, распознаваемости и коммуникационной реализуемости профессионального актива.

Применительно к юридической деятельности конверсия профессионального капитала имеет дополнительные ограничения. Значительная часть профессиональной компетентности непосредственно не наблюдается клиентом, результат юридической услуги не всегда может быть однозначно связан с действиями специалиста, а возможности публичного представления отдельных профессиональных результатов ограничиваются требованиями конфиденциальности, профессиональной этики и характером конкретного дела. Поэтому доказуемость профессионального актива юриста не тождественна возможности публичного раскрытия соответствующего опыта.

В структуре профессионального капитала юриста применительно к поставленной задаче целесообразно выделять образование и квалификацию, специализацию, профессиональные компетенции, практический опыт, результаты профессиональной деятельности и экспертно-интеллектуальные активы. Репутация, известность, профессиональные связи и публичная активность непосредственно в профессиональный капитал не включаются. Репутация представляет результат внешней оценки, профессиональные связи относятся преимущественно к социальному капиталу, известность характеризует информационную представленность, а публичная активность выступает средством коммуникации.

Единицей анализа при формировании личного бренда становится поэтому не профессиональный капитал в целом, а отдельный профессиональный актив и его конверсионный потенциал.

Для выявления условий, ограничивающих трансформацию профессиональных активов, предлагается таблица 2, в которой связаны тип ограничения с соответствующим направлением воздействия.

Представленная модель показывает, что одинаковые коммуникационные решения не могут быть результативны при различных исходных ограничениях. Если

Таблица 1

Категории трансформации профессионального капитала в личный бренд
Table 1. Categories of transforming professional capital into a personal brand

Категория	Содержание	Роль
Профессиональный капитал	Накопленные профессиональные знания, квалификация, компетенции, навыки, опыт и результаты деятельности	Исходный ресурс
Конверсионный потенциал	Способность отдельных профессиональных активов участвовать в формировании личного бренда	Условие трансформации
Личный бренд	Устойчивая система воспринимаемых целевой аудиторией профессионально значимых характеристик специалиста	Результат трансформации

Таблица 2

Ограничения конверсионного потенциала профессионального капитала юриста
 Table 2. Limitations on the conversion potential of a lawyer's professional capital

Ограничение	Содержание	Направление решения
Низкая рыночная релевантность	Профессиональный актив не соответствует существенным критериям выбора аудитории	Изменение целевого сегмента либо состава активов бренда
Низкая доказуемость	Значимая характеристика недостаточно подтверждена	Формирование допустимой доказательной базы
Низкая распознаваемость	Аудитория не понимает значения профессионального актива	Адаптация формы представления профессиональной ценности
Низкая коммуникационная реализуемость	Недостаточны КИТ, время, бюджет, компетенции или возможности команды	Выбор ресурсно-соразмерной конфигурации коммуникаций

профессиональный актив не обладает рыночной релевантностью, увеличение количества публикаций не устраняет проблему. При недостаточной доказуемости расширение коммуникационного присутствия увеличивает распространение заявления, но не степень его подтвержденности. При низкой распознаваемости необходимо изменить способ представления профессионального содержания для соответствующей аудитории.

Выбор КИТ должен осуществляться после выявления места ограничения конверсионного потенциала. Персональный сайт, социальные сети, мессенджеры, профессиональные платформы, СМИ, экспертные публикации и публичные выступления предъявляют различные требования к содержанию, регулярности, бюджету и компетенциям. Выбор канала определяется не его популярностью, а характером профессионального актива, который необходимо сделать доступным и распознаваемым.

Из этого следует принцип ресурсной соразмерности. Архитектура личного бренда должна соответствовать не максимально возможному набору коммуникационных инструментов, а конфигурации, которую юрист и его команда способны устойчиво поддерживать на требуемом профессиональном уровне.

Личный бренд юриста начинается не с выбора средств продвижения, а с определения той части профессионального капитала, которая обладает конверсионным потенциалом для конкретной аудитории.

Обсуждение (Discussion)

Конверсионный потенциал объясняет разрыв между профессиональной ценностью актива и его способностью участвовать в формировании личного бренда. Профессиональная компетентность тем самым выступает необходимым содержательным основанием бренда, но не является достаточным условием его формирования. В существующих исследованиях профессиональные ресурсы специалиста рассматриваются в связи с человеческим и социальным капиталом, репутацией, позиционированием и коммуникационной активностью. Предлагаемый подход переносит внимание на промежуточную область между наличием профессионального актива и его закреплением в восприятии целевой аудитории.

Для рынка юридических услуг такое разграничение особенно существенно. Клиент располагает ограниченными возможностями непосредственной оценки профессиональной компетентности до получения услуги,

поэтому выбор в значительной степени опирается на доступные профессиональные признаки и способы их подтверждения. Однако увеличение их информационной видимости само по себе не решает проблему. Профессиональный актив должен соответствовать клиентскому запросу, иметь допустимое подтверждение и быть понятным целевой аудитории.

Практическое значение предложенной модели состоит в возможности предварительного отбора профессиональных активов и выявления ограничений их трансформации в характеристики личного бренда. Выбор КИТ становится последующим решением и соотносится с особенностями целевой аудитории, временем, бюджетом, компетенциями специалиста и возможностями его команды.

Ограничения исследования связаны с концептуальным характером предложенной модели. Рыночная релевантность, доказуемость, распознаваемость и коммуникационная реализуемость пока не операционализированы в виде количественных или экспертных шкал. Не установлены также характер взаимосвязей между ними и их относительное влияние на формирование личного бренда.

Дальнейшее исследование предполагает разработку инструментария оценки конверсионного потенциала и его апробацию на различных сегментах рынка юридических услуг. Такая проверка позволит установить границы применимости модели и перейти к научно-прикладной методике формирования личного бренда конкретного специалиста.

Заключение (Conclusion)

Формирование личного бренда юриста предложено рассматривать как трансформацию профессионального капитала в профессионально значимые характеристики, воспринимаемые целевой аудиторией. Образование, квалификация, специализация, компетенции, опыт и результаты деятельности создают содержательную основу бренда, но сами по себе не обеспечивают его формирования.

Для объяснения различий в способности профессиональных активов участвовать в этом процессе понятие конверсионного потенциала профессионального капитала получило специальную интерпретацию применительно к формированию личного бренда. Он определяется сочетанием рыночной релевантности, доказуемости, распознаваемости и коммуникационной реализуемости. Матрица ограничений позволяет связать условия,

препятствующие реализации профессионального актива, с соответствующими направлениями воздействия.

Практическая логика модели предполагает движение от аудита профессионального капитала и определения целевой аудитории к оценке конверсионного потенциала отдельных профессиональных активов. Выбор КИТ становится завершающим, а не исходным решением и осуществляется с учетом располагаемых компетенций,

времени, бюджета и возможностей команды. Тем самым формирование личного бренда переносится из области преимущественно коммуникационного продвижения в область управления трансформацией профессионального капитала. Последующая операционализация и эмпирическая апробация модели позволят определить границы ее применения к различным сегментам рынка юридических услуг.

ИСТОЧНИКИ (References)

1. *Петрушевский, Ю. Л.* Современное состояние рынка юридических услуг / Ю. Л. Петрушевский // *Индустриальная экономика*. — 2024. — № 6. — С. 10-15. — DOI 10.47576/2949-1886.2024.6.6.001.
2. *Полякова, Н. В.* Персональный бренд как форма социального капитала / Н. В. Полякова, А. А. Щеглатов // *Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права)*. — 2012. — № 2. — С. 1.
3. *Сарилова, О. А.* Личный бренд как нематериальный актив специалиста / О. А. Сарилова, М. Ю. Сариллов // *Фундаментальные исследования*. — 2019. — № 12-1. — С. 175-180.
4. *Довжик, Г. В.* Теоретико-методологические аспекты формирования персонального бренда в цифровой среде / Г. В. Довжик, В. Н. Довжик, С. А. Мусатова // *Цифровая социология*. — 2021. — Т. 4, № 2. — С. 44-54. — DOI 10.26425/2658-347X-2021-4-2-44-54.
5. *Зуйкина, К. Л.* Особенности формирования личного бренда специалиста в сфере связей с общественностью / К. Л. Зуйкина, Т. М. Агабабова // *Вопросы теории и практики журналистики*. — 2022. — Т. 11, № 3. — С. 601-616. — DOI 10.17150/2308-6203.2022.11(3).601-616.
6. *Степченко, Т. С.* Формирование потребительской лояльности бренду как фактор рыночного развития компаний : специальность 08.00.05 Экономика и управление народным хозяйством: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Степченко Татьяна Сергеевна. — Шахты, 2011. — 177 с.
7. *Labrecque, L. I., Markos, E., Milne, G. R.* Online Personal Branding. Processes, Challenges, and Implications // *Journal of Interactive Marketing*. 2011. Vol. 25. No. 1. P. 37–50. DOI 10.1016/j.intmar.2010.09.002.
8. *Жданов, Д. А.* Человеческий капитал предприятия в контексте системной экономики / Д. А. Жданов // *Экономическая наука современной России*. — 2020. — № 4(91). — С. 24-38. — DOI 10.33293/1609-1442-2020-4(91)-25-38.
9. *Almeida, F.* Inherited Capital and Acquired Capital. The Socio-political Dynamics of Producing Legal Elites // *Brazilian Political Science Review*. 2010. Vol. 4. No. 2. P. 32–59. DOI 10.1590/1981-3873201000020002.
10. *Tutaya, R.* The Mirror Effect. Offline Professional Capital and the Legitimacy of Online Personal Branding // *Comunicar*. 2026. Vol. 34. No. 86. P. 269–280. DOI 10.5281/zenodo.21421393.
11. *Spence, M.* Job Market Signaling // *The Quarterly Journal of Economics*. 1973. Vol. 87. No. 3. P. 355–374. DOI 10.2307/1882010.
12. *Шевченко, Д. А.* Оценка коммуникаций бренда в социальных сетях: методика профессора Д.А. Шевченко / Д. А. Шевченко // *Практический маркетинг*. — 2022. — № 3(300). — С. 9-13. — DOI 10.24412/2071-3762-2022-3300-9-13.

Поступила в редакцию / Received 10.07.2026

После доработки / Revision 23.08.2026

Принята к публикации / Accepted 10.09.2026

ИССЛЕДОВАНИЕ ОТНОШЕНИЯ РОССИЙСКИХ МЕДИЦИНСКИХ РАБОТНИКОВ К ОТЕЧЕСТВЕННЫМ МЕДИЦИНСКИМ ИЗДЕЛИЯМ («МОНИТОРИНГ ДОВЕРИЯ-2025») A study of Russian Healthcare Workers' Attitudes Towards Domestic Medical Devices ("Trust Monitoring-2025")



Зуенкова Юлия Александровна,

к.м.н., DBA, доцент кафедры маркетинга и брендинга, Российский государственный гуманитарный университет; доцент кафедры маркетинга, Финансовый университет при Правительстве РФ; Москва, Россия, Ленинградский просп. 49
Zuenkova Yulia Aleksandrovna,
PhD in medical, DBA, Associate Professor of Marketing and branding Department. Russian State University for the Humanities; Associate Professor, Marketing Department, Financial University under the Government of the Russian Federation; 49, Leningradsky Prospekt, Moscow, Russia
zuenkova@bk.ru
<https://orcid.org/0000-0002-3660-0476>



Пратусевич Виктор Роальдович,

к.ф.-м.н., доцент кафедры интегрированных маркетинговых коммуникаций, Российский государственный гуманитарный университет; доцент кафедры маркетинга, Финансовый университет при Правительстве РФ; Москва, Россия, Ленинградский просп. 49
Pratusevich Viktor Roaldovich,
PhD in Physical and Mathematical, Associate Professor at the Department of Integrated Marketing Communications; Russian State University for the Humanities; Associate Professor, Marketing Department, Financial University under the Government of the Russian Federation; 49, Leningradsky Prospekt, Moscow, Russia
v_pratus@mail.ru
<https://orcid.org/0000-0003-4357-9254>



Самсонов Юрий Владимирович,

Заведующий отделом координации медицинской помощи, Федеральное Государственное Бюджетное учреждение «Национальный медицинский исследовательский центр радиологии» Министерства здравоохранения Российской Федерации; Москва, Россия, ул. 3-я Парковая, д. 51
Samsonov Yuri Vladimirovich,
Head of the Medical Care Coordination Department, Federal State Budgetary Institution «National Medical Research Center of Radiology» of the Ministry of Health of the Russian Federation; 51, 3rd Parkovaya St., Moscow, Russia
samsonovu@list.ru
<https://orcid.org/0000-0002-2971-5873>



Хаддад Башар Джихадович,

преподаватель, Финансовый университет при Правительстве РФ; Москва, Россия, Ленинградский просп. 49
Haddad Bashar Dzhikhadovich,
Lecturer, Financial University under the Government of the Russian Federation; 49, Leningradsky Prospekt, Moscow, Russia
Bashar.haddad9449@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-7586-6904>

Статья посвящена исследованию восприятия российских медицинских работников отечественных медицинских изделий. Цель – провести мониторинг и выявить структурные особенности доверия медицинских работников к качеству, безопасности, надежности, удобству использования и инновационности отечественной медицинской продукции. Поставленная цель обусловлена недостаточным уровнем импортозамещения в сфере медицинской промышленности, что, как предполагают авторы, связано в том числе и с низким уровнем доверия пользователей к отечественному медицинскому оборудованию. В ходе исследования было проведено анкетирование, которое охватило широкий спектр медицинских учреждений разного типа собственности и специализации. Всего в опросе приняли участие 311 респондентов, включая руководящих лиц, практикующих врачей, средний медицинский персонал и прочие категории медицинских работников. Установлено, что уровень доверия медицинских работников к отечественным медицинским изделиям составляет 2,99 балла из 5 возможных. Многие врачи оценивают качество, безопасность и удобство использования отечественных изделий умеренно положительно, тогда как оценка инновационных характеристик значительно отстает. Результаты исследования могут использоваться органами власти и бизнес-сообществом для выработки стратегических решений и контроля эффективности кампаний по популяризации отечественных брендов.

Ключевые слова: мониторинг доверия; брендинг; отечественный бренд; медицинские изделия; импортозамещение; технологический суверенитет, медицинская промышленность.

The article is devoted to a study of how Russian medical professionals perceive domestic medical products. The aim is to monitor and identify the structural features of medical professionals' trust in the quality, safety, reliability, usability, and innovation of domestic medical products. The set goal is driven by the insufficient level of import substitution in the medical industry, which, according to the authors, is also linked to the low level of users' trust in domestic medical equipment. The study involved a survey that covered a wide range of medical institutions of different types of ownership and specializations. A total of 311 respondents participated in the survey, including managers, practicing doctors, nursing staff, and other categories of medical workers. It was found that the level of trust among medical workers in domestic medical products is 2.99 points out of 5 possible. Many doctors rate the quality, safety, and usability of domestic products moderately positively, while the assessment of innovative characteristics is significantly lower. The results of the study can be used by government bodies and the business community to develop strategic decisions and monitor the effectiveness of campaigns to promote domestic brands.

Keywords: trust monitoring; branding; domestic brand; medical devices; import substitution; technological sovereignty; medical industry.

Введение (Introduction)

Медицинская промышленность, наряду с фармацевтической, являются приоритетами отечественной промышленной политики в связи с их стратегической важностью для охраны здоровья и демографии нации [1]. Эта отрасль является краеугольным камнем качественной медицинской помощи, поскольку обеспечивает потребности системы здравоохранения и способствует достижению целей долгосрочного социально-экономического развития. Развитие производства медизделий (МИ) напрямую влияет на продолжительность и качество жизни граждан, стимулирует экономический рост и укрепляет стратегическую стабильность страны, что подчеркивается, в частности, в Государственной программе «Развитие медицинской и фармацевтической промышленности Российской Федерации».

Кроме того, в условиях беспрецедентного санкционного давления на Россию, остро встает вопрос о технологическом суверенитете этой важной отрасли хозяйства, что, в свою очередь, требует разработки и внедрения эффективных долгосрочных стратегий, направленных на обеспечение устойчивости национальной экономики [2, 3].

Внутреннее производство демонстрирует положительную динамику: российские предприятия увеличивают выпуск отдельных видов медицинской техники. Однако общий объем отечественного производства пока удовлетворяет лишь около 25% потребностей рынка. В рамках национальных проектов и программ модернизации здравоохранения ежегодно закупается медицинское оборудование на крупные суммы (только государственные закупки оцениваются более чем в 130 млрд рублей в год).

К числу ключевых рисков развития отечественного медпрома относят в том числе недостаточный уровень спроса на продукцию на рынках Российской Федерации, СНГ, а также других дружественных государств и территорий. Рынок медицинского оборудования России в 2025 году можно охарактеризовать как крупный и развивающийся, но все еще сильно зависящий от импорта. Он отличается высокой волатильностью, вызванной внешними факторами, однако общий тренд остается положительным. Дальнейший рост будет зависеть от успешности программ импортозамещения, экономической ситуации и скорости внедрения новых технологий.

Медицинская промышленность признана одной из приоритетных и стратегически важных сфер, требующей импортозамещения (Приказ Министерства промышленности и торговли РФ от 20 августа 2021 г. N 3273 «Об утверждении Плана мероприятий по импортозамещению в медицинской промышленности Российской Федерации на период до 2024 года»). Однако этот процесс идет крайне медленно. Доля отечественных медицинских изделий в общем объеме рынка по итогам 2023 года — 25,4%. В государственных закупках доля российского медоборудования — 28,5%.

Российская медицинская и фармацевтическая промышленность находится на этапе активного развития, однако ее прогресс сдерживается комплексом серьезных проблем.

Проводимый ранее анализ промышленной стратегии отечественных производителей показал, что российские компании в основном предпочитают инвестировать в более простые изделия (62%) с низким классом риска (1 и 2а) [4].

В целях содействия продвижению отечественных брендов была утверждена и запущена программа «Сделано в России», цель которой — содействие продвижению отечественной продукции, включая медицинские изделия, и укрепление национального бренда.

В 2024 году Минпромторг РФ заключил контракт на 195,7 млн рублей на оказание услуг, которые среди прочего включают «повышение информированности и приверженности населения Российской Федерации к фармацевтической, медицинской и реабилитационной продукции локального производства». Также контракт предполагает планирование и реализацию перечня мер, направленных на увеличение доли отечественной продукции для обеспечения потребности системы здравоохранения и социальной сферы на внутреннем рынке. По условиям договора исполнитель должен организовать в 2024 и 2025 годах отраслевые мероприятия, освещающие деятельность отечественных фармпроизводителей и разработчиков медоборудования, а также обеспечить информационное освещение этих мероприятий. В рамках контракта планируется проведение отраслевых мероприятий, направленных на создание и поддержание имиджа отечественных брендов. Также по итогам работы должно быть опубликовано не менее ста авторских популярных тематических материалов. Доверие медицинских работников к отечественной продукции рассматривается как один из индикаторов достижения успеха в этом направлении. Минпромторг ставит перед подрядчиком следующие цели: повышение доверия к отечественной фармпродукции и медизделиям и повышение спроса на эту продукцию; повышение информированности врачей о разрабатываемых и внедряемых отечественных товарах; укрепление положительного имиджа российских предприятий фармацевтической и медицинской промышленности; содействие выстраиванию связей между участниками производственных процессов.

Несмотря на прилагаемые меры по развитию имиджа отечественных медизделий, оценка эффективности таких мероприятий не проводилась. Повышенное внимание к отрасли медицинской промышленности и инвестиции в продвижение отечественной продукции требуют мониторинга доверия целевой аудитории, а также более углубленного понимания структуры доверия по разным категориям медицинских изделий и брендам.

Цель исследования — провести мониторинг и выявить структурные особенности доверия медицинских работников к отечественным медицинским изделиям. Объект наблюдения — отношение медицинских работников к ряду аспектов (качество, безопасность, надежность, инновационность, соотношение цены и качества продукции, готовность рекомендовать), характеризующих доверие к отечественным медицинским изделиям.

Материалы и методы (Materials and methods)

Опрос проводился методом онлайн анкетирования с помощью сервиса «Яндекс Взгляд» рассылкой по своей базе. С целью исключить вероятность прохождения опроса нецелевой аудиторией, анкета распространялась по собственной базе данных медицинских специалистов, в закрытых онлайн группах и чатах медицинских работников, среди профессиональных сообществ. Также респондентов просили подтвердить, что он/она действительно является медицинским работником на момент прохождения опроса. Опросник состоял из 9 вопросов, из которых 4 содержали вопросы по выявлению возрастной категории, типа медицинской организации, в которой работает респондент, регион и уровень должности медицинского работника. Опросник включал структурированные и неструктурированные вопросы, с возможностью многовариантных ответов и шкалирования. Опрос проводился в период с 01.08.2025 по 31.12.2025.

Вопрос №4 «Укажите форму собственности медицинской организации» содержал группировку согласно Приказу Минздрава №529н.

Вопрос №7 «Какие виды отечественных (включая локализованные) медицинских изделий Вам приходилось рекомендовать своим коллегам?» включал группировку по номенклатуре медицинских изделий согласно Приказу Минздрава РФ №4н.

Опрос проводился по инициативе Гильдии маркетингологов.

Всего было начато 461 анкет, из них до конца опрос прошли 311 человек, а 150 анкет оказались незавершенными (такие анкеты полностью отбраковывались). Ошибки регистрации не были зафиксированы. Из 311 человек 9 респондентов не являлись медработниками на момент прохождения опроса (находились в поиске работы). Их ответы также решено было включить в обработку. Общая конверсия составила 67%, среднее время прохождения анкеты – 2 мин 13 сек.

По данным Росстата, в 2024 году общая численность врачей в стране составила 749,9 тыс., среднего медицинского персонала – 1,4 млн. человек, медицинских физиков и инженеров (которые также относятся к числу медицинских работников) – 900 человек. Таким образом, генеральная совокупность составляет 2,150 тыс. человек медицинского персонала.

Статистический анализ. Описательные статистики представлены численностью группы (n) и средним арифметическим (M) оценки доверия по 5-балльной шкале. Для оценки точности групповых средних рассчитаны

95% доверительные интервалы (ДИ). Поскольку в сохраненной выгрузке опроса отсутствуют индивидуальные ответы и стандартные отклонения по интегральному вопросу №6, ДИ построены при рабочей оценке $SD = 1,15$. Эта величина получена по эмпирическим распределениям смежных 5-балльных оценок вопроса №8 (качество, безопасность, надежность, инновационность, соотношение «цена–качество», удобство использования, кастомизация; диапазон $SD = 1,04–1,19$). Ориентировочная проверка гипотезы о равенстве групповых средних выполнена однофакторным дисперсионным анализом при той же оценке внутригрупповой дисперсии; критический уровень значимости принят равным 0,05.

Результаты (Results)

Профиль респондентов

В исследовании приняли участие 22,8% ($n=71$) руководителей медицинских организаций или структурных подразделений, 42,1% ($n=131$) практикующих врачей, 10,3% ($n=60$) среднего медицинского персонала и 15,8% ($n=49$) прочих медицинских работников (медицинские физики, инженеры и др.) Среди респондентов лица в возрасте до 25 лет составляли 8% ($n=25$), в возрасте 25–35 лет – 27% ($n=84$), в возрасте 36–45 лет – 32,8% ($n=102$), в возрасте 46–55 лет – 23,5% ($n=73$), старше 55 лет – 8,7% ($n=27$).

Всего в опросе приняли участие медицинские работники из следующих федеральных округов: Центральный – 45,3% ($n=141$), Северо-Западный – 13,2% ($n=41$), Южный – 8,7% ($n=27$), Приволжский – 8,0% ($n=25$), Уральский – 6,8% ($n=21$), Сибирский – 6,8% ($n=21$), Дальневосточный – 4,8% ($n=15$), другие регионы (новые регионы Российской Федерации) – 3,5% ($n=11$), Северо-Кавказский – 2,9% ($n=9$).

Респонденты представляли следующие типы медицинских организаций по форме собственности: государственные – 71,7% ($n=223$), частные (коммерческие) – 25,1% ($n=78$), муниципальные – 3,2% ($n=10$).

Оценка медицинскими работниками отечественных медизделий

В практике респондентов доля отечественных медизделий была менее 25% – у 48,9% ($n=152$), 25–50% – у 28,9% ($n=90$), 51–75% – у 12,9% ($n=40$), более 75% – у 9,3% ($n=29$).

Средняя арифметическая уровня доверия по всем медицинским работникам составляла на 2,99 ($M=2,99$) по 5-балльной шкале (рис.)



Рис. Уровень доверия медработников к отечественным медицинским изделиям
Fig. The level of trust of healthcare workers in domestic medical products

Не готовы порекомендовать какое-либо отечественное изделие 31,5% ($n=98$) респондентов. Среди медицинских изделий, которые доводилось рекомендовать респондентам своим коллегам 27,3% ($n=85$) — составляли радиологические МИ, вспомогательные и общебольничные МИ — 23,2% ($n=72$), программное обеспечение — 17,7% ($n=55$), хирургические инструменты и системы — 10,3% ($n=32$), ортопедические — 10% ($n=31$), сердечно-сосудистые МИ — 10% ($n=31$), МИ для акушерства и гинекологии — 9,6% ($n=30$), анестезиологические и респираторные МИ — 8% ($n=25$), МИ для диагностики *in vitro* — 8% ($n=25$), физиотерапевтические — 7,4% ($n=23$), урологические — 6,8% ($n=21$), МИ для манипуляций и восстановления тканей и органов человека — 5,8% ($n=18$), стоматологические МИ — 5,5% ($n=17$), МИ для отоларингологии — 4,5% ($n=14$), реабилитационные и адаптированные для инвалидов — 4,5% ($n=14$), эндоскопические — 4,5% ($n=14$), гастроэнтерологические — 3,2% ($n=10$), МИ для пластической хирургии и косметологии — 3,2% ($n=10$), офтальмологические МИ — 2,3% ($n=7$).

Оценки отдельных характеристик отечественных медизделий представлены в таблице 1. Наиболее высоко респонденты оценили безопасность ($M = 3,23$; $SD = 1,12$): долю оценок 4–5 баллов дали 42,4% участников. Качество, надежность, удобство использования, соотношение «цена–качество» и кастомизация группируются около 2,7–2,9 балла. Наиболее слабое место — инновационность ($M = 2,43$; $SD = 1,19$): низкие оценки (1–2 балла) поставили 52,4% респондентов. Это согласуется с тем, что значительная часть локальных изделий воспринимается как реплики зарубежных решений, а не как самостоятельные конструкторские разработки.

Среди брендов производителей отечественных МИ, которые не уступают или превосходят зарубежные аналоги, респондентами назывались следующие торговые марки: «Электрон», «Гелпик», «Ренекс», «МТЛ», «Амико», «РентгенПром», «РенИннМед», «ЭМО», «Ахмед», «Эндостарз», «Медтехинновации», «R.O.C.S.», «ВладМиВа», «СтомаДент», «МИС ЕМИАС», «СфераСпектр», «Спенсера», ЗАО «Завод БелМедИнструменты», ООО «Евротайп Рус», ООО «ТОР ВМ», «Биомед», «Сферогель», «Владмива», «Архимед», «Esten», «МФС», «Элепс эндомедиум», «Сейдж», «Медплант», «диакомс», «вита кит», «севкавентен», «Остеомед», «Ренмед», «ПроГраф», «Инобитек», «Коннексум», «Бар-Випс», «КАП», «Эвипро», «Ангиолайн Элигим кардио», *R-Vascular*, *Angioline*, «МедИнж», «Сфера-спектр», *R-vascular*,

Stentex, *Newman*, «мое ротормед лоджикс», *Rt-Fix*, «Колетекс», «Урогиал», «Уролайф», «Микромир», НПЦ «Бактериофаги», «Нейрософт», «Изотоп», «РосАтом», «Синергия», *РТТ*, «Кронт», «Еламед», АО «УПЗ», «Нейрософт», АО «Тритон электроникс», АО «УОМЗ», «Гадодиамид», *CS-medica*, «Ортека».

Связь показателей с демографическими и географическими характеристиками респондентов

Уровень доверия отличался в зависимости от должностного уровня и типа медработника (табл. 2).

Наибольшее среднее значение отмечено у среднего и младшего медицинского персонала ($M = 3,38$; 95% ДИ 3,09–3,67; $n = 60$), наименьшее — у категории «прочие» (медицинские физики, инженеры и др.; $M = 2,41$; 95% ДИ 2,09–2,73; $n = 49$). 95% доверительные интервалы этих двух групп не пересекаются. Средние руководителей ($M = 2,96$; 95% ДИ 2,69–3,23; $n = 71$) и практикующих врачей ($M = 3,05$; 95% ДИ 2,85–3,24; $n = 131$) близки к общевыборочному уровню 2,99.

Оценивалось среднее значение уровня доверия в зависимости от возрастной категории респондентов (табл. 3).

Наиболее высокий средний балл зафиксирован у специалистов младше 25 лет ($M = 3,68$; 95% ДИ 3,23–4,13; $n = 25$), наиболее низкий — в группе 25–35 лет ($M = 2,65$; 95% ДИ 2,41–2,90; $n = 84$). 95% ДИ этих групп не пересекаются. Группа 36–45 лет ($M = 2,87$; 95% ДИ 2,65–3,10; $n = 102$) также статистически отделена от самой

Таблица 1
Оценка характеристик отечественных медицинских изделий ($n = 311$)
Table 1. Assessment of the characteristics of domestic medical devices
($n = 311$)

Характеристика	M	SD	Доля оценок 4–5, %	Доля оценок 3, %	Доля оценок 1–2, %
Безопасность	3,23	1,12	42,4	36,3	21,2
Удобство использования	2,88	1,16	30,9	34,7	34,4
Соотношение «цена–качество»	2,85	1,17	30,5	32,2	37,3
Надежность	2,85	1,13	28,9	36,0	35,0
Качество	2,78	1,04	21,9	44,4	33,8
Кастомизация	2,73	1,18	23,8	37,9	38,3
Инновационность	2,43	1,19	19,0	28,6	52,4

Примечание. M и SD рассчитаны по 5-балльной шкале (1 – очень низко, 5 – очень высоко).

Таблица 2
Средние значения уровня доверия к медизделиям
в зависимости от типа медработника
Table 2. Average values of the level of trust in medical devices
depending on the type of healthcare worker

Показатель	Руководитель	Практикующий врач	Средний и младший медицинский персонал	Прочий медперсонал
n	71	131	60	49
M	2,96	3,05	3,38	2,41
95% ДИ	2,69–3,23	2,85–3,24	3,09–3,67	2,09–2,73
Δ к Мобщ = 2,99	-0,03	+0,06	+0,39	-0,58

Примечание. M – среднее арифметическое оценки доверия по 5-балльной шкале; 95% ДИ – доверительный интервал среднего при рабочей оценке $SD = 1,15$; Δ – отклонение группового среднего от общевыборочного $M = 2,99$.

молодой когорты, тогда как средние в группах 46–55 лет ($M = 3,21$; 95% ДИ 2,94–3,47; $n = 73$) и старше 56 лет ($M = 3,26$; 95% ДИ 2,83–3,69; $n = 27$) ближе к верхней части диапазона и имеют более широкие интервалы из-за меньшей численности. Таким образом, различия по возрасту статистически значимы: повышенное доверие характерно для самой младшей когорты, сниженное — для специалистов 25–45 лет. Таким образом, больше доверия к отечественным МИ испытывают специалисты младше 25 лет, тогда как наименее лояльны — работники в возрастных категориях 25–35 лет и 36–45 лет.

Оценивалось среднее значение уровня доверия в зависимости от формы собственности медицинской организации (МО), в которой работали респонденты (табл. 4).

Среднее в частном секторе ($M = 3,17$; 95% ДИ 2,91–3,42; $n = 78$) несколько выше, чем в государственном ($M = 2,95$; 95% ДИ 2,80–3,10; $n = 223$). Оценка для муниципальных организаций ($M = 2,60$; 95% ДИ 1,89–3,31; $n = 10$) неточна: доверительный интервал широк и перекрывает средние обеих остальных групп. Гипотеза об отсутствии различий по форме собственности на имеющихся данных не отклоняется. Утверждение о «наименьшей лояльности» сотрудников муниципальных клиник статистически не подтверждается и объясняется прежде всего малой численностью этой группы.

Обсуждение и заключение (Discussion and conclusion)

Полученные результаты, несмотря на небольшой размер выборки, позволяют говорить о том, что выборка по возрасту, представленности регионов и медицинских организаций является достаточно сбалансированной и отражает генеральную совокупность. К ограничениям исследования можно отнести то, что выборка была целевая (невероятно-стная). Дополнительным ограничением статистического блока является отсутствие в сохраненном массиве индивидуальных ответов по интегральному вопросу о доверии: 95% ДИ и p -значения рассчитаны при рабочей оценке $SD = 1,15$ по смежным 5-балльным пунктам вопроса №8. Это позволяет отделить крупные межгрупповые сдвиги (должность, возраст) от статистически незначимых различий (форма собственности МО), однако точные значения критериев подлежат пересчету по микроданным в следующих волнах мониторинга.

Уровень доверия медицинских работников к бренду отечественных медицинских изделий в 2025 году составляет 2,99 балла из 5. На таком же уровне большинство оценили российские медизделия и по параметрам «качество», «надежность», «безопасность», «удобство использо-

вания», соотношение «цена-качество» и «кастомизацию». Обращает на себя внимание то, что качество, безопасность и надежность МИ респонденты оценивают в среднем на 3 балла, тогда как параметр «инновационность» имеет более низкие значения — в совокупности 57,2% респондентов оценили данный параметр на 1 или 3 балла. Это говорит о том, что в настоящий момент большинство локальных МИ являются репликами зарубежных. Потребности в базовой технике удовлетворяются отечественными производителями, но их продукция, на основании опыта авторов, часто представляет собой локализованную сборку из импортных частей.

Большинство медицинских изделий, которые специалисты готовы рекомендовать своим коллегам, входили в группу радиологических, общебольничных МИ, а также включали программное обеспечение. Действительно, радиологические медицинские изделия (рентгеновское оборудование, приборы для компьютерной и магнитно-резонансной терапии) первыми подверглись локализации как наиболее приоритетные. Поэтому к настоящему времени их российское производство достигло хорошего уровня. Общебольничные и простой хирургический инструментарий, как было ранее показано в анализе [5], является наиболее привлекательным объектом импортозамещения в силу простоты своего производства. Что же касается программного обеспечения, то ПО российских разработчиков высоко ценится и по праву занимает одно из лидирующих положений, в том числе на мировом рынке. При этом треть опрошенных не готовы были порекомендовать ни одно МИ, что еще раз подтверждает низкий уровень доверия респондентов к российским торговым маркам.

Результаты исследования могут быть использованы торгово-промышленными палатами, Министерством промышленности и торговли Российской Федерации как

Таблица 3

Средние значения уровня доверия к медизделиям
в зависимости от возраста

Table 3. Average values of the level of trust in medical devices
depending on age

Показатель	Моложе 25	25-35 лет	36-45 лет	46-55 лет	Старше 56 лет
n	25	84	102	73	27
M	3,68	2,65	2,87	3,21	3,26
95% ДИ	3,23-4,13	2,41-2,90	2,65-3,10	2,94-3,47	2,83-3,69
Δ к Мобщ = 2,99	+0,69	-0,34	-0,12	+0,22	+0,27

Таблица 4

Средние значения уровня доверия специалистов к медизделиям
в зависимости от формы собственности МО

Table 4. Average values of the level of specialists' trust in medical devices
depending on the form of ownership of the medical organization

Показатель	Государственная	Частная	Муниципальная
n	223	78	10
M	2,95	3,17	2,60
95% ДИ	2,80-3,10	2,91-3,42	1,89-3,31
Δ к Мобщ = 2,99	-0,04	+0,18	-0,39

контрольные для мониторинга результатов кампании по повышению информированности и приверженности населения РФ к медицинским изделиям. Компании-производители медицинских изделий могут использовать данные как референсные для понимания уровня доверия потенциальных заказчиков. Упоминание респондентами конкретных торговых марок в вопросе №9 служит

важным индикатором «вспоминания без подсказки» как показатель лояльности к бренду, что может служить дополнительным критерием оценки эффективности рекламы.

Перспективы дальнейших исследований в данной области включают ежегодное проведение оценки с целью мониторинга изменений.

Благодарность. Авторы статьи выражают благодарность профессиональным медицинским ассоциациям и онлайн сообществам за распространение анкеты и мотивацию членов сообществ к участию в опросе.

ИСТОЧНИКИ (References)

1. Псарева, Н. Ю. Стратегия развития фармацевтической и медицинской промышленности: результаты реализации / Н. Ю. Псарева // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). — 2021. — № 1(50). — С. 7-13.
2. Зуенкова, Ю. А. Влияние санкций на структуру внешней торговли медицинскими изделиями (на примере расходных материалов) / Ю. А. Зуенкова // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. — 2024. — Т. 20, № 11(440). — С. 2020-2034. — DOI 10.24891/ni.20.11.2020.
3. Осташевский, В. Д. Проблема поставок медицинских товаров: влияние на российские регионы и пути решения / В. Д. Осташевский // Естественно-гуманитарные исследования. — 2024. — № 3(53). — С. 281-283.
4. 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.
5. Зуенкова, Ю. А. Социально-экономический анализ влияния санкций на медицинскую промышленность в России / Ю. А. Зуенкова // Вестник МГПУ. Серия: Экономика. — 2025. — № 3(45). — С. 65-79. — DOI 10.24412/2312-6647-2025-345-65-79.

Поступила в редакцию / Received 12.07.2026
После доработки / Revision 19.08.2026
Принята к публикации / Accepted 05.09.2026

ТРАНСФОРМАЦИЯ ТЕХНОЛОГИИ СЕГМЕНТИРОВАНИЯ РЫНКА В ИНТЕРНЕТ-СРЕДЕ ПРИ ИСПОЛЬЗОВАНИИ ЯНДЕКС.МЕТРИКИ

Transformation of Market Segmentation Technology in the Online Environment Using Yandex.Metrica



Карасев Александр Павлович,

к.э.н., доцент, доцент кафедры менеджмента и общегуманитарных наук, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Ярославский филиал; Россия, г. Ярославль, ул. Кооперативная, д. 12а

Karasev Aleksandr Pavlovich,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor, Department of Management and Humanities, Financial University under the Government of the Russian Federation; Yaroslavl Branch, 12a Kooperativnaya St., Yaroslavl, Russia

APKarasev@fa.ru

<https://orcid.org/0000-0001-5148-973X>

В статье рассматривается трансформация технологии сегментирования рынка в условиях распространения Интернета и развития программного обеспечения. Отмечается, что в интернет-маркетинге сбор информации для сегментирования всё чаще осуществляется с помощью сервисов веб-аналитики, в частности Яндекс.Метрики. Автор выявляет преимущества и недостатки веб-аналитики как разновидности маркетингового наблюдения, а также особенности использования Яндекс.Метрики как наиболее популярного отечественного сервиса. Сегментирование рынка рассматривается с двух сторон: как аналитическая процедура и как управленческое решение. Показано, что в digital-среде процедура сегментирования существенно упрощается: аналитическая составляющая ослабевает, а акцент смещается на принятие и реализацию тактических маркетинговых решений. Обоснованы причины такой трансформации, её преимущества и недостатки, а также условия эффективного применения. Предложена матрица классификации видов digital-сегментирования, различающая сегментирование на одном и на двух последовательных этапах воронки продаж, а также экстенсивный и интенсивный подходы. Приведён практический пример перераспределения рекламного бюджета интернет-магазина на основе digital-сегментирования. Сделан вывод, что digital-сегментирование не отменяет традиционную процедуру, а дополняет её, поскольку первое носит тактический характер, а второе – стратегический.

Ключевые слова: сегментирование рынка; признаки сегментирования; критерии отбора сегментов; веб-аналитика; Яндекс.Метрика; digital-маркетинг.

The article examines the transformation of market segmentation technology in the context of the spread of the Internet and the development of software. It is noted that in online marketing, information for segmentation is increasingly collected using web analytics services, in particular Yandex Metrica. The author identifies the advantages and disadvantages of web analytics as a type of marketing observation, as well as the specific features of using Yandex Metrica as the most popular domestic service. Market segmentation is considered from two perspectives: as an analytical procedure and as a management decision. It has been shown that in a digital environment, the segmentation procedure becomes significantly simpler: the analytical component weakens, and the focus shifts to making and implementing tactical marketing decisions. The reasons for this transformation, its advantages and disadvantages, as well as the conditions for its effective application, have been substantiated. A matrix for classifying types of digital segmentation has been proposed, distinguishing between segmentation at one and two consecutive stages of the sales funnel, as well as extensive and intensive approaches. A practical example of redistributing the advertising budget of an online store based on digital segmentation has been provided. It is concluded that digital segmentation does not replace the traditional procedure but complements it, since the former is tactical in nature, while the latter is strategic.

Keywords: market segmentation; segmentation criteria; segment selection criteria; web analytics; Yandex.Metrica; digital marketing.

Введение (Introduction)

В настоящее время в российской экономике, как и во всем мире, происходят глубокие трансформационные изменения, которые обусловлены, с одной стороны, окончательным проникновением Интернета в повседневную жизнь большинства граждан, а с другой стороны, возросшей нестабильностью макроэкономических факторов. Уход большого количества западных компаний с российского рынка и введение антироссийских санкций привели к изменению конкурентного ландшафта на многих рынках товаров и услуг. СВО и перестройка российской экономики на «военные рельсы» также оказали значительное влияние на деятельность российских компаний. Учитывая вышесказанное, возникает острая необходимость в пересмотре и адаптации маркетинговых методик и инструментов к изменившимся рыночным условиям, прежде всего с учетом Интернета и современных коммуникационных технологий. Это относится и к такой популярной маркетинговой технологии, как сегментирование рынка.

Сегментирование рынка представляет собой одну из наиболее часто применяемых в маркетинге технологий, позволяющих повысить эффективность деятельности организации практически по всем направлениям. За счет лучшей ориентации на целевых потребителей использование данной технологии приводит к росту удовлетворенности покупателей, более эффективному распределению ресурсов и повышению эффективности маркетинговых программ, прежде всего по продвижению товаров на рынке. В свою очередь это позволяет повысить конкурентоспособность продуктов и предприятия в целом, занять большую долю рынка, увеличить объемы продаж, улучшить финансовые показатели компании.

Внедрение современных *digital*-инструментов анализа рынка, таких как веб-аналитика, предоставляет новые уникальные возможности для повышения эффективности сегментирования и требует подробного анализа и пересмотра методологии данной маркетинговой технологии.

Материалы и методы (Materials and methods)

В статье был проведен анализ методологических подходов к проведению традиционного сегментирования на основе результатов маркетингового исследования. С другой стороны, была подробно рассмотрена практика применения сервисов web-аналитики для маркетинговой деятельности. При этом наблюдается полный разрыв между маркетинговой теорией с одной стороны, и практической деятельностью с другой. Все более усложняющиеся традиционные математико-статистические и психографические модели сегментирования рынка оказались совершенно непригодны и неэффективны в современной Интернет-среде. В то же время сегментирование потребителей в сервисах web-аналитики хотя и позволяет маркетологам принимать необходимые управленческие решения и успешно работать на рынке, не имеет под собой обоснованной методологической и методической основы, что ограничивает его эффективность.

Таким образом, целью данной статьи является изучение особенностей и изменения технологии сегментирования потребителей в маркетинговой *digital*-среде, а также определение условий и факторов его эффективного применения в новых информационных условиях. В качестве программного обеспечения была выбрана наиболее популярная отечественная система web-аналитики — Яндекс.Метрика.

В рамках исследования были использованы авторские наработки в сфере методологии сегментирования рынка:

- ♦ различие признаков и критериев сегментирования;
- ♦ анализ алгоритма «прямого» и «обратного» сегментирования рынка и полноценная ориентация данной технологии на цели предприятия;
- ♦ рассмотрение технологии сегментирования с двух сторон: как аналитической процедуры и как маркетингового управленческого решения.

Также использовалась традиционная маркетинговая методика — воронка продаж, анализ инструментов сервисов web-аналитики и технологий сбора информации в Интернете. Данный подход позволил успешно классифицировать «*digital*-сегментирование» в традиционных рамках данной технологии, разработать алгоритм и методику его проведения, что положительно скажется на эффективности и результатах процедуры.

Результаты и обсуждение (Results and discussion)

1. Современная технология сегментирования рынка

Сегментирование рынка — это формирование в его пределах групп потребителей достаточно однородных как по своим характеристикам и мотивам, так и по поведенческому поведению, для которых могут потребоваться разные варианты комплекса маркетинга [1].

Обычно процесс сегментирования рынка включает следующие этапы:

1. Определение границ рынка и выбор признаков сегментирования.
2. Определение значений признаков сегментирования для каждого потребителя из выборки. Чаще всего

здесь используется опрос в форме стандартизированного анкетирования.

3. Перевод всех значений признаков в количественные шкалы. Объясняется это тем, что эффективное сегментирование может быть проведено только на основе математико-статистических методов, а некоторые признаки могут быть представлены в анкете в форме вопросов, а не в виде ординальных шкал.
4. Сокращение количества признаков сегментирования при помощи факторного анализа.
5. Формирование рыночных сегментов потребителей. Чаще всего используются методы кластерного анализа или *AID* (автоматическая интеракционная детекция).
6. Интерпретация и описание полученных сегментов. Здесь могут применяться дополнительные, так называемые дескриптивные характеристики потребителей.
7. Оценка привлекательности выделенных сегментов и выбор целевых сегментов. В зависимости от целей предприятия критерии привлекательности могут меняться.

Конечно, данный алгоритм сегментирования является стандартизированным и составлен для ситуации применения кластерного анализа. При других методах формирования сегментов, такие этапы как факторный анализ или интерпретация рыночных сегментов становятся, по сути, ненужными.

Как правило, для сегментирования рынка используются географические, демографические, социально-экономические, психографические, поведенческие признаки.

В то же время поведенческие характеристики потребителей целесообразнее использовать не в качестве признаков сегментирования на этапе формирования рыночных сегментов, а в качестве критериев сегментирования для оценки привлекательности выделенных сегментов и выбора целевого сегмента.

Наиболее эффективным является алгоритм «прямого» сегментирования, схема которого представлена на рисунке 1.

Алгоритм «прямого» сегментирования рынка встраивается в вышеуказанный процесс сегментирования следующим образом:

1. Рыночные сегменты формируются по географическим, демографическим, социально-экономическим и психографическим признакам.
2. Выбираются поведенческие характеристики потребителей, наиболее важные с точки зрения стратегии и целей предприятия.
3. Рассчитываются значения поведенческих характеристик потребителей для всех сформированных рыночных сегментов.



Рис. 1. Схема алгоритма «прямого» сегментирования рынка

Fig. 1. Scheme of the "direct" market segmentation algorithm

4. Проводится сравнение рыночных сегментов по поведенческим характеристикам. В качестве целевых сегментов отбираются группы потребителей с наилучшими значениями поведенческих характеристик. Примечательно, что при таком подходе поведенческие характеристики потребителя, как правило, касаются конкретных рынков продуктов и услуг, в то время как географические, демографические, социально-экономические и психографические характеристики относятся к общему поведению потребителя независимо от продукта или услуги.

Противоположным является алгоритм «обратного» сегментирования, при котором рыночные сегменты формируются по мотивам или поведенческим характеристикам, после чего географические, демографические, социально-экономические и психографические характеристики используются в качестве дескриптивных показателей для описания выделенных сегментов.

Оба этих алгоритма являются равноправными, однако имеют несколько разные области применения. Прямое сегментирование в большей степени ориентировано на будущую перспективу и его лучше использовать для поиска целевых рыночных сегментов, новых идей для создания товаров или услуг. Обратное сегментирование — это скорее ретроспективный взгляд, оно обязательно учитывает уже существующие товары и соответствующие им потребности покупателей. Его эффективнее использовать для того, чтобы лучше понять потребности уже существующего целевого сегмента, текущую позицию товара на рынке, а также для поиска возможностей в рамках ребрендинга. Поскольку *digital*-маркетинг в настоящее время активно развивается и находится еще только на стадии внедрения, проблемы поиска целевых сегментов являются для него более актуальными, чем изменение уже существующей маркетинговой политики. В связи с этим дальше в статье используется методика «прямого» сегментирования рынка.

2. Использование сервисов web-аналитики в современном маркетинге. Их преимущества и недостатки

Происходящая в современном мире тотальная цифровая трансформация во всех сферах общества, безусловно, должна вызвать радикальные изменения и в технологии сегментирования. В связи с этим представляется интересным рассмотреть особенности и методику проведения сегментирования в *digital*-маркетинге или Интернет-среде. Сейчас в России, как и в других экономически развитых странах, уже до половины покупок осуществляется через Интернет, что вызывает необходимость для компаний адаптировать свою деятельность к новым особенностям поведения потребителей. Грамотный анализ потребителей и выделение целевой аудитории позволяют любой организации оказывать более целенаправленное и эффективное воздействие на потенциальных потребителей, что улучшает поведенческие

характеристики посетителей сайтов, повышает коэффициенты конверсии, а значит объемы продаж и финансовые показатели компании.

Успешное сегментирование рынка может быть проведено только на основе подробной количественной информации о потребителях. В традиционной потребительской среде для сбора такой информации обычно используются стандартизированные интервью и анкетирование, но специфика *digital*-маркетинга накладывает отпечаток. В *digital*-среде гораздо эффективнее для сбора информации использовать различные системы web-аналитики, которые позволяют изучать поведение клиентов и трафик сайтов, обрабатывать и анализировать полученную информацию, как для интернет-сайтов, так и для мобильных приложений.

По мнению С. П. Азаровой и Д. В. Жатиковой, *Web*-аналитика — это система для накопления и анализа информации о посетителях онлайн-ресурсов, интерпретации полученных данных для улучшения работы сервиса и построения более эффективной коммуникационной политики, что помогает грамотно распределить бюджет на развитие сайта и минимизировать затраты на сотрудничество с малоэффективными площадками» [2].

Web-аналитика оказывает большое влияние на эффективность деятельности предприятия, поскольку предполагается не просто сбор информации, а улучшение результатов деятельности за счет повышения эффективности управленческих решений в сфере маркетинга. На основе анализа данных маркетолог может определить и проанализировать различные метрики, выявить целевую аудиторию компании и продукта, исследовать поведение ключевых потребителей, определить трафик пользователей, выявить каналы поступления клиентов. Это позволяет не только проанализировать прибыльные и убыточные средства и инструменты маркетинговых коммуникаций, но и оптимизировать бюджет продвижения компании для более эффективного развития сайта и улучшения работы сервиса в целом.

Web-аналитика представляет собой автоматический (при помощи специального программного обеспечения) сбор, интерпретацию и представление маркетологам информации о поведении в Интернете посетителей *web*-сайтов и/или мобильных приложений для телефона» [3]. В такой ситуации сбор маркетинговых данных о пользователях в Интернете происходит при помощи специальных информационных сервисов без активного участия маркетолога. Если в случае анкетирования потребителей в Интернете, автоматически происходит только сбор информации, после чего маркетолог занимается обработкой и анализом данных, то здесь достаточно при поддержке программиста заранее создать необходимые счетчики и определить «рамки» собираемой информации, после чего она будет собираться и обрабатываться в режиме реального времени круглые сутки.

Некоторые авторы, включают в *web*-аналитику любые методы исследования пользовательского опыта, проведенные в среде Интернета*, в том числе онлайн-опросы,

* Raven Veal. How To Conduct User Experience Research Like A Professional // CareerFoundry. - 25 октября 2021. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://careerfoundry.com/en/blog/ux-design/how-to-conduct-user-experience-research-like-a-professional/> (дата обращения 15.08.2026).

интервью, методики создания персонажей [4]. Однако более правильно рассматривать web-аналитику как маркетинговое наблюдение. При этом как считают Д. М. Назаров, В. А. Благинин и А. Д. Назаров, web-аналитика по целому ряду показателей является более эффективным маркетинговым инструментом, чем поисковая оптимизация (SEO) [5].

Существует большое количество различных систем web-аналитики. Наиболее распространенными в России являются Google Analytics и Яндекс.Метрика, но некоторые компании используют и другие программы: Open Web Analytics, Matomo, StatCounter. Сравнительный анализ двух наиболее популярных систем показывает, что каждая из них имеет определенные преимущества и недостатки. Однако в последние годы в связи с санкциями со стороны недружественных стран и активным импортозамещением, все большую популярность в России приобретает Яндекс.Метрика. Поэтому в дальнейшем в статье будет рассматриваться именно этот сервис.

При помощи сервисов web-аналитики маркетологи обычно рассматривают следующие задачи: разделение пользователей на группы (сегменты) по определенным признакам; выбор целевого сегмента для своей компании; оценка эффективности маркетинговых коммуникаций и разработка рекомендаций по ее повышению; анализ контента на сайте и предложения по его улучшению; оптимизация стратегии маркетинговых коммуникаций в разрезе средств и методов.

В маркетинговых исследованиях выделяют три ключевых метода сбора информации: наблюдение, опрос и эксперимент. Web-аналитику, по мнению автора, следует классифицировать как наблюдение с использованием технических средств. В связи с этим большинство ее преимуществ и недостатков соответствуют особенностям наблюдения. С другой стороны, сильные и слабые стороны web-аналитики обусловлены особенностями интернета как специфического коммуникационного средства. Основываясь на этих двух положениях, определим ключевые преимущества web-аналитики в рамках маркетинговой деятельности:

1. Для получения информации, как и при наблюдении, не требуется специальное согласие респондента. От пользователя в такой ситуации вообще не требуется никаких усилий, он даже не знает или не задумывается, что о его поведении постоянно автоматически собирается информация.
2. Собранные данные имеют очень высокую объективность, поскольку системы web-аналитики в рамках наблюдения фиксируют только реальные действия и факты посетителей и пользователей сайта.
3. Отсутствует влияние со стороны маркетолога на пользователей. Такое влияние проявляется при разных методах опроса, в первую очередь, качественных методах сбора информации, и отрицательно сказывается на достоверности и надежности собранной информации.
4. В рамках web-аналитики нет необходимости в «левых исследователях». Данный факт позволяет

значительно снизить затраты за счет таких статей, как заработная плата исследователей, их обучение и пр.

5. Работа в «формате 24/7» и практически мгновенная передача информации. Интернет как современное коммуникационное средство позволяет постоянно собирать информацию и анализировать ее в режиме реального времени.

С другой стороны, использование web-аналитики связано с определенными проблемами:

1. *Информация крайне ограничена.* В рамках web-аналитики собирается только невербальная информация, которая гораздо уже и беднее вербальной. Кроме того, здесь изучается поведение индивида только в сети Интернет.
2. В рамках web-аналитики *нельзя получить* данные о характеристиках респондента, прежде всего, узнать *социально-демографические и другие показатели*, столь необходимые для сегментирования пользователей. В результате маркетолог располагает большим количеством информации о поведении пользователей, но о них самих может узнать только такие характеристики, как пол, место жительства, если они указаны в профиле и не скрыты. Маркетолог не может гарантировать, что респондент отвечал про себя правду и заполнял анкету именно данный человек. При web-аналитике подобная ситуация возникает, когда одним компьютером или телефоном пользуются несколько членов семьи.
3. *Неполнота сбора информации и нарушение ее достоверности.* Многие пользователи используют в Интернете различные программы блокировки рекламы, также иногда применяют режимы инкогнито или другие подобные технологии. Поэтому любая информация, собранная в рамках систем web-аналитики, всегда имеет определенную погрешность и ошибки.

3. Особенности и проблемы сегментирования рынка в Яндекс.Метрике

Как было указано выше, Яндекс.Метрика в настоящее время является наиболее популярным сервисом web-аналитики в России.

В рамках данной системы web-аналитики фиксируются следующие основные показатели поведения потребителей:

1. *Визиты (посещения).* Конечно, один посетитель может сделать несколько визитов, для учета данной ситуации используется следующий показатель.
2. *Посетители (уникальные просмотры).* Посетитель — это уникальный браузер на уникальном устройстве.
3. *Новые посетители.* Значение данного показателя рассчитывается как отношение новых посещений к общему количеству посещений. Достаточно высокий процент новых посетителей показывает, что сайт плохо удерживает старую аудиторию. В то же время, малое количество новых посетителей также может быть негативным моментом в работе предприятия.

4. *Отказы*. В Яндекс.Метрике отказом считается сеанс, при котором было только одно взаимодействие и который длился менее 15 секунд.

5. *Глубина просмотра* — это количество страниц, просмотренных за один сеанс. Данный показатель вместе с показателем отказов характеризует клиентоориентированность web-сайта или интернет-магазина.

6. *Время, проведенное на сайте*. Маленькая величина данного показателя может указывать на плохое качество предоставляемого контента.

7. *Достижение цели*. Данная метрика позволяет определить, выполнили ли посетители задачи, поставленные перед ними web-аналитиком.

8. *Источник трафика* — порталы и сервисы, с которых пользователи перешли по ссылке и попали на сайт (например, поисковые платформы Google, Яндекс, социальные сети, почтовые сервисы). Обычно в Яндекс.Метрике рассматриваются следующие источники трафика: переходы с поисковых страниц; переходы по рекламным ссылкам на других сайтах; переходы из социальных сетей и/или мессенджеров; переходы с электронной почты из почтовой рассылки; переходы из рекомендательных систем.

9. *Стоимость одного клика (CPC)* — это метрика, которая показывает, сколько компания платит за каждый переход пользователя по рекламному объявлению.

10. *Коэффициент кликабельности (CTR)*. Он рассчитывается как отношение числа кликов по баннеру к количеству его показов и выражается в процентах. Коэффициент кликабельности очень тесно связан с предыдущим показателем.

11. *Доход по цели от посетителя*. Этот показатель учитывает не только расходы потребителя, но и экономическую ценность любого конкретного целевого действия, совершенного пользователем (например, отправка формы заявки, заполнение анкеты, переход по ссылке).

12. *Конверсия* — один из ключевых показателей digital-маркетинга. Представляет собой отношение количества посетителей сайта, выполнивших на нем определенное действие, например, просмотревших рекламу, к общему числу посетителей сайта. Конверсия так же, как и CTR, рассчитывается в процентах. Очень многие показатели являются частными случаями конверсии.

13. *Длина пути и полный маршрут движения посетителя*.

14. *Пожизненная ценность клиента* — это планируемый доход, который получит компания от данного клиента на протяжении всей его жизни или периода взаимодействия с продавцом** [6, 7, 8].

Конечно, каждая компания должна использовать собственный уникальный набор параметров и показателей web-аналитики. При этом их анализ (при помощи составленных дашбордов) также следует проводить с разной периодичностью. Например, маленькая фирма или ИП может анализировать web-показатели еженедельно или даже каждый день, а крупной компании с более устойчивой маркетинговой политикой достаточно проводить анализ с ежемесячной периодичностью.

Яндекс.Метрика полностью интегрирована с другими программными средствами Яндекс, прежде всего с рекламной системой Яндекс.Директ и системой электронной коммерции, что позволяет также отслеживать популярность товарных категорий и отдельных товаров, количество завершенных заказов, доход от заказов и эффективность различных рекламных кампаний. В то же время, несмотря на просто огромное количество фиксируемых в Яндекс.Метрике показателей, о самих потребителях информации собирается очень мало. Так, в качестве признаков сегментирования могут использоваться только следующие параметры: пол и возраст (если они указаны в профиле); местоположение (страна и регион); устройство, с которого осуществляется выход в Интернет (смартфон или *desktop*); операционная система и тип браузера и т.д. При этом ценность двух последних показателей с точки зрения сегментирования и маркетинговой деятельности стремится к нулю.

В связи с этим возникают определенные трудности при разработке методики сегментирования рынка при помощи web-аналитики. Так, хотя Яндекс.Метрика в своем функционале имеет большое количество операций по сегментированию рынка, проводимое с ее помощью сегментирование пользователей носит крайне ограниченный, можно сказать, «урезанный» характер. Традиционное сегментирование рынка включает в себя не только формирование достаточно однородных групп потребителей, но и определение направления и силы взаимосвязей между характеристиками людей и показателями их поведения. А поскольку web-аналитика является разновидностью маркетингового наблюдения, то она позволяет фиксировать в основном только показатели поведения пользователей и выявлять зависимости только между разными поведенческими действиями людей. Чтобы предложить пути решения данного противоречия, рассмотрим далее *воронку продаж* — популярный инструмент, широко используемый не только в офлайн-продажах, но и в digital-маркетинге и web-аналитике. Ведь Яндекс.Метрика предоставляет маркетологу большое количество характеристик и метрик поведения потребителей, а это дает возможность подробно проанализировать этапы воронки.

Наиболее распространенный вариант воронки продаж для интернет-сайта магазина может выглядеть следующим образом:

1. Контакт с рекламой на каком-либо внешнем ресурсе.
2. Визит на сайт.
3. Получение информации (в случае отсутствия отказа). Отказом считается ситуация, когда потребитель почти сразу уходит с сайта, поскольку ему просто не нужна данная информация и товары. Если он остался на сайте, то начинает подробно изучать товары, их характеристики, цены, отзывы и другую информацию.
4. Помещение товара в избранное или корзину.
5. Совершение заказа.
6. Оплата заказа. В некоторых интернет-магазинах оплата может осуществляться не сразу, а, например, в течение суток. В такой ситуации достаточно значительным

** Веб-аналитик с нуля до Junior 2.0.: учебный курс. Раздел 9. Яндекс Метрика. Основной функционал [видео] // Учебная платформа Skillbox. URL: <https://go.skillbox.ru/education/course/web-analytic-junior-2>. (Доступ платный. Дата обращения — 15.08.2026).

оказывается процент неоплаченных заказов от покупателей, которые «передумали» или не рассчитали свои финансовые возможности.

7. Получение и подтверждение заказа. В ряде интернет-магазинов или на маркетплейсах (например, Wildberries, Озон) возможен отказ от товара при получении. Поэтому на маркетплейсах бонусы, как правило, начисляются не при оплате товара, а при его получении и подтверждении покупки.

Воронка продаж с перечисленными этапами является базовой: для разных сфер деятельности интернет-магазинов и разных товаров она может несколько отличаться. Кроме того, часто прохождение разных этапов воронки продаж осуществляется конкретным потребителем через определенное время или повторяется. Например, потребитель поместил товар в корзину и вышел с сайта, через неделю он возвращается на сайт и покупает товар. Либо он опять посмотрел товары и заменил товары в корзине на другие.

Анализ воронки продаж позволяет определить, на каком этапе и по каким причинам теряются потенциальные клиенты и прибыль компании. Это будет хорошо видно по низкому уровню конверсии для определенных этапов воронки продаж. Основная задача маркетолога — увеличение конверсии на всех этапах воронки при помощи различных маркетинговых действий. Например, положительные отзывы других покупателей могут значительно увеличить конверсию на этапе «Помещение товара в корзину» относительно предыдущего этапа, а промокоды или скидки — увеличить конверсию на этапе «Оплата заказа».

4. Методическая разработка алгоритма digital-сегментирования при помощи Яндекс.Метрики в контексте двух сторон понятия «Сегментирование рынка»

На основе анализа преимуществ и недостатков, особенностей web-аналитики и показателей, информация о которых собирается в рамках сервиса Яндекс.Метрики, становится очевидным, что digital-сегментирование радикально отличается от традиционного сегментирования. Сравнение этих двух технологий попросту невозможно, как ввиду значительного различия признаков сегментирования, так и ввиду преследуемых целей.

С точки зрения рассмотрения сегментирования рынка как аналитической процедуры, подход в рамках Яндекс.Метрики является бессмысленным. Ведь здесь не соблюдается один из главных принципов сегментирования рынка — стабильность рыночных сегментов. Целевой сегмент и его доля могут меняться каждый день, к тому же маркетолог не располагает почти никакими данными о других характеристиках целевых потребителей и не может провести их анализ. Наметьте пути решения этой дилеммы можно следующим образом. Сегментирование рынка следует рассматривать с двух сторон: как аналитическую процедуру и как маркетинговую стратегию или управленческое решение. К сожалению, очень многие маркетологи забывают, что вслед за анализом рынка обязательно должны следовать такие дей-

ствия, как выбор маркетинговой стратегии, разработка комплекса маркетинга и их последующая реализация. Причем выделение рыночных сегментов должно проводиться уже с учетом реализации этих процедур и возможностей достижения целей предприятия. Безусловно, главным в этом процессе является управленческое решение маркетолога, поскольку именно от него зависят продажи и финансовые результаты компании, а сегментационный анализ выступает скорее поддерживающей функцией. И в случае digital-сегментирования при помощи Яндекс.Метрики ослабление аналитической составляющей за счет усиления управленческой вполне закономерно и вовсе не означает снижения итоговой эффективности данной технологии. Сравнение традиционной и digital процедур сегментирования рынка представлено на рисунке 2.

По схеме (рис. 2) необходимо сделать определенные пояснения:

1. В случае использования Яндекс.Метрики и других сервисов web-аналитики сбор информации обычно осуществляется только по двум поведенческим показателям. Один из них используется в качестве признака сегментирования, а второй — как критерий выбора целевого сегмента.
2. Процедура сегментирования рынка как анализа настолько упрощается, что практически отсутствует. Как правило, по одному поведенческому признаку сегментирования выделяется два или несколько сегментов, которые сравниваются по другой поведенческой характеристике потребителей, используемой в качестве критерия отбора. Один из сегментов, соответственно, имеющий наилучшее значение критерия отбора, выбирается в качестве целевого. Получается, что этапы формирования рыночных сегментов и выбора целевого сегмента, по сути, объединяются в один.
3. Разработка маркетинговой стратегии по охвату целевого сегмента и формирование комплекса маркетинга, в случае digital-сегментирования, как правило,



Рис. 2. Сравнение процедур сегментирования: традиционной и в Яндекс.Метрике

Fig. 2. Comparison of segmentation procedures: traditional and in Yandex.Metrica.

не осуществляются. Здесь принимаются конкретные тактические управленческие решения в сфере маркетинга, главная цель которых — повышение эффективности деятельности компании.

Более подробное изучение особенностей *digital*-сегментирования позволило выделить два варианта, каждый из которых имеет два подхода.

А. Первый (упрощенный) вариант осуществляется на *одном этапе* воронки продаж. Здесь по одному поведенческому признаку формируются рыночные сегменты, и компания отбирает из них тот, который соответствует ее целям. То есть, признак сегментирования, по сути, одновременно выступает и критерием отбора. Принятое управленческое решение направлено либо на увеличение целевого сегмента, либо на увеличение значения критерия сегментирования.

а. Увеличение целевого сегмента, то есть доли пользователей, соответствующих критерию сегментирования. Например, проводим сегментирование на этапе «Визит на сайт» и отбираем тех, кто остался на веб-сайте для просмотра информации. За счет конкретных действий (повышение скорости загрузки сайта либо улучшение его контента), маркетолог может увеличить процент оставшихся пользователей, и, соответственно, уменьшить количество отказов.

б. Увеличение значения критерия сегментирования. Рассмотрим сегментирование на этапе «Совершение заказа»: здесь потенциальные покупатели делятся на тех, кто совершил заказ и тех, кто отказался от покупки. Компания пытается увеличить объем продаж среди первых за счет предложения сопутствующих товаров и рекламы товаров, аналогичных выбранным, непосредственно при оформлении покупки.

Б. Второй вариант *digital*-сегментирования предполагает задействование *двух последовательных этапов* воронки продаж. В этом случае сегментирование проводится по одному определенному поведенческому признаку, а в качестве критерия отбора рыночного сегмента используется конверсия, или процент перехода на следующий этап воронки (возможно использование и другой метрики на следующем этапе). Задача компании: при помощи маркетинговых действий увеличить конверсию, опять-таки либо за счет роста целевого сегмента, либо за счет улучшения его свойств.

а. Увеличение целевого сегмента. Например, на этапе «Контакт с рекламой» маркетолог рассматривает разные способы взаимодействия с потенциальным покупателем и при помощи сервисов *web*-аналитики определяет количество контактов по каждому методу. Так формируются разные рыночные сегменты. Следующим этапом воронки является визит на сайт, причем конверсия рассчитывается отдельно для каждого канала и выступает критерием выбора целевого сегмента. Если отношение количества посетителей к количеству контактов будет наибольшим, например, для социальных сетей, то маркетолог увеличивает долю затрат на рекламу именно по данному направлению. То есть он увеличивает именно целевой сегмент, при этом конверсия для данно-

го сегмента не увеличивается, но возрастает в целом за счет роста доли целевого сегмента.

б. Увеличение значения критерия сегментирования. Для демонстрации второго подхода рассмотрим этап «Помещение товара в корзину или избранное». Очевидно, что почти всегда сегмент посетителей, поместивших товар в избранное или корзину, купит товар с большей вероятностью, то есть имеет более высокую конверсию, чем те, кто этого не сделал. Первый сегмент выбирается в качестве целевого, и последующие действия маркетолога направлены именно на него. Например, рекламное напоминание таким посетителям сайта позволит значительно увеличить конверсию, в данном случае растет вероятность покупки, при этом размер целевого сегмента не увеличится.

Классификацию *digital*-сегментирования можно представить в виде следующей матрицы (рис. 3).

Как можно заметить по рисунку 3, виды *digital*-сегментирования носят не «аналитические», а скорее управленческие названия. Это уже было объяснено выше: в случае *digital*-сегментирования аналитическая составляющая сведена до минимума, а главное внимание уделяется непосредственно управленческому решению и маркетинговым действиям.

Для лучшей демонстрации предложенной методики *digital*-сегментирования рассмотрим конкретный практический пример. В течение недели интернет-магазин электроники и бытовой техники проводил продвижение своей продукции при помощи рекламы своего сайта в Интернете. Совокупный бюджет рекламной кампании

Вариант <i>digital</i> -сегментирования	Подход к <i>digital</i> -сегментированию	
	Увеличение доли целевого сегмента (экстенсивный подход)	Улучшение самого целевого сегмента (интенсивный подход)
Один этап «воронки продаж»	1. Рост сегмента	2. Развитие сегмента
Два последовательных этапа «воронки продаж»	3. Перераспределение ресурсов	4. Конверсионный подход (рост конверсии)

Рис. 3. Матрица классификации видов *digital*-сегментирования

Fig. 3. Matrix for classifying types of digital segmentation

Таблица 1

Расчет эффективности бюджета маркетинговых коммуникаций

Table 1. Calculation of the effectiveness of the marketing communications budget

Канал маркетинговых коммуникаций	Расходы, тыс. руб.	Количество переходов, чел.	Стоимость одного перехода (CPC), руб. / чел.
1. Тематический сайт	20	1 212	16,50
2. Дзен	40	865	46,24
3. ВКонтакте	30	1 251	23,98
4. E-mail-рассылка	10	183	54,64
Итого:	100	3 511	28,48

составил 100 тысяч рублей. При этом использовались следующие каналы маркетинговых коммуникаций: таргетированная реклама (баннер) на тематическом сайте; реклама на странице «Дзен»; реклама в социальной сети «ВКонтакте»; e-mail-рассылка. Общий бюджет был распределен между этими каналами следующим образом (табл. 1). При помощи Яндекс.Метрики было определено количество пользователей, зашедших на сайт из каждого источника.

Здесь при сегментировании рассматриваются два последовательных этапа воронки продаж: «контакт с рекламой» и «визит на сайт». Признаком сегментирования является «Канал маркетинговых коммуникаций», при помощи которого произошел контакт с рекламой. Соответственно выделяется четыре рыночных сегмента. В качестве критерия оценки этих сегментов должна использоваться конверсия — количество переходов на сайт. Но поскольку маркетологу известны затраты на каждый канал коммуникаций, то лучше использовать в качестве такого критерия показатель *СРС*. По данному критерию наиболее привлекательным («целевым сегментом») является тематический сайт.

Далее маркетолог в рамках *digital*-сегментирования принимает управленческое решение об увеличении затрат на продвижение при помощи тематического сайта и сокращении на другие, менее эффективные каналы маркетинговых коммуникаций. Новая схема распределения аналогичного бюджета на следующую неделю представлена в таблице 2.

Как видно из таблицы 2, если показатели *СРС* для разных каналов маркетинговых коммуникаций на следующую неделю сохраняются (они, конечно, изменятся, но, скорее всего, незначительно), то количество посещений сайта увеличится до 4 554 человек при том же размере рекламного бюджета.

Согласно данным компании, процент покупателей от количества посетителей сайта составляет 1,24%, при этом средняя величина покупки — 12 630 рублей. Тогда планируемый рост выручки компании за счет оптимизации рекламного бюджета составит

1 043 чел. * 1,24% * 12 630 рублей = 163 346 рублей, а рост прибыли при рентабельности 16,87% — 27 556 рублей. Причем улучшение финансовых показателей будет достигнуто без каких-либо дополнительных затрат.

Данный пример представляет собой демонстрацию *третьего вида digital*-сегментирования «Перераспределение ресурсов». Интенсивные подходы *digital*-сегментирования, в отличие от экстенсивных, потребуют дополнительных затрат на улучшение характеристик целевого сегмента.

Таким образом, как было продемонстрировано на конкретном примере, использование предложенной матрицы *digital*-сегментирования окажет большую помощь *digital*-маркетологам и web-аналитикам при формировании системы управленческих действий по развитию воронки продаж. Следует отметить, что в рассматриваемой матрице интенсивные подходы вовсе не являются более эффективными, чем экстенсивные: и те и другие имеют равное право на использование и сходным образом влияют на финансовые результаты. Для

более успешного воздействия на посетителей сайта и потенциальных покупателей целесообразно использовать более или менее равномерное сочетание всех четырех видов *digital*-сегментирования. В случае нехватки ресурсов для маркетингового продвижения также было бы интересно рассмотреть сочетания первого и четвертого видов сегментирования, либо второго и третьего. Использование разных видов сегментирования может обеспечить синергетический эффект и повысить эффективность данной технологии.

Заключение (Conclusion)

Таким образом, в статье были рассмотрены особенности сегментирования рынка в интернет-среде, когда необходимая для данной технологии информация собирается и анализируется при помощи сервисов *web*-аналитики, а именно Яндекс.Метрики. Обычно технология сегментирования рынка при помощи *web*-аналитики преследует следующие цели: улучшение рекламной кампании за счет изменения содержания и формы контента; масштабирование наиболее успешных рекламных кампаний; поиск проблем на разных этапах принятия потребительского решения (об этом свидетельствует низкая конверсия на соответствующем этапе «воронки продаж») и разработка путей их решения.

В статье показано, как происходит трансформация традиционной процедуры сегментирования в условиях интернет-среды и использования Яндекс.Метрики, а именно смещение акцента с аналитической составляющей на принятие и реализацию конкретного управленческого маркетингового решения. Были выявлены и проанализированы основные отличия *digital*-сегментирования:

1. Поскольку сервисы *web*-аналитики в основном собирают только поведенческие характеристики покупателей, полноценное сегментирование рынка как аналитической процедуры становится невозможным.
2. Сбор и анализ информации в системах *web*-аналитики осуществляются практически мгновенно и в формате 24/7, что позволяет разбить одно стратегическое маркетинговое решение на огромное количество мелких тактических решений. Это, с одной стороны, снижает риск ошибки, а с другой за счет огромного

Таблица 2

Повышение эффективности бюджета маркетинговых коммуникаций на основе *digital*-сегментирования
Table 2. Improving the effectiveness of the marketing communications budget based on digital segmentation

Канал маркетинговых коммуникаций	Расходы, тыс. руб.	Стоимость одного перехода (СРС), руб. / чел.	Количество переходов, чел.
1. Тематический сайт	45	16,50	2 727
2. Дзен	20	46,24	433
3. ВКонтакте	25	23,98	1 043
4. E-mail-рассылка	10	54,64	351
Итого:	100	28,48	4 554

количества маленьких корректирующих процедур улучшает полученный результат.

3. Использование маленьких тактических решений в сфере маркетинга позволяет максимально упростить процедуру сегментирования, а именно рассматривать только один признак сегментирования и ограничиться анализом только двух, в редких случаях нескольких, потребительских групп с использованием только одного критерия сегментирования. При этом иногда в качестве критерия отбора сегментов используется признак сегментирования, что еще больше упрощает анализ.

Подобные особенности процедуры сегментирования в случае *digital*-маркетинга обусловлены двумя факторами: спецификой сбора маркетинговой информации при помощи систем web-аналитики как разновидности наблюдения и особенностями Интернета как коммуникационного средства.

Также в статье подробно объясняются преимущества и недостатки *digital*-сегментирования, условия его применения. Для более эффективного использования *digital*-сегментирования на практике были разработаны матрица его видов и рекомендации по ее реализации.

Безусловно, новая технология *digital*-сегментирования вовсе не опровергает традиционную процедуру рыночного сегментирования, проводимую как офлайн, так

и онлайн (обычно при помощи анкетирования в интернет-среде). Они органично дополняют друг друга, поскольку преследуют разные цели и касаются управленческих решений разного уровня. Так, на основе традиционного сегментирования обычно разрабатываются новые товары как наиболее «долгосрочный» элемент комплекса маркетинга, а результаты *digital*-сегментирования чаще всего используются для совершенствования продвижения и маркетинговых коммуникаций, которые можно изменить гораздо быстрее и которые дают более быстрый эффект. В связи с этим первый тип сегментирования можно обозначить как стратегический, а второй — как тактический, осуществляемый в границах первого.

Однако два других инструмента комплекса маркетинга: «ценовая политика» и «каналы распределения» занимают промежуточное место по скорости реализации между товарной и коммуникационной политиками. Поэтому можно выдвинуть гипотезу о возможности рассмотрения трех уровней сегментирования: стратегического, тактического и оперативного. Безусловно, данная гипотеза требует построения соответствующей модели и теоретического / эмпирического обоснования, что представляет широкое поле для научного исследования и будет рассмотрено автором в последующих трудах.

ИСТОЧНИКИ (References)

1. Карасев, А. П. Маркетинговые исследования и ситуационный анализ : Учебник и практикум / А. П. Карасев. — 1-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2017. — 323 с. — (Бакалавр. Прикладной курс). — ISBN 978-5-534-03594-0.
2. Азарова, С. П. Применение веб-аналитики в маркетинге: современные сервисы и инструменты / С. П. Азарова, Д. В. Жатикова // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. — 2021. — № 4. — С. 12-16.
3. Карасев, А. П. Использование web-аналитики в маркетинговых исследованиях / А. П. Карасев // Коммуникация — общество — человек : Сборник научных трудов II Национальной научно-практической конференции научно-педагогических и практических работников с международным участием: посвящается 105-летию Финансового университета при Правительстве Российской Федерации и 65-летию юбилею Ярославского филиала Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, Ярославль, 12–14 октября 2023 года. — Ярославль: ООО «ПКФ «СОЮЗ-ПРЕСС»», 2023. — С. 189-194.
4. Палий, Н. С. Инструменты веб-аналитики в условиях неопределенности внешней среды / Н. С. Палий // Новое в экономической кибернетике. — 2020. — № 1. — С. 68-77.
5. Назаров, Д. М. Компаративный анализ инструментов веб-аналитики и поисковой оптимизации / Д. М. Назаров, В. А. Благинин, А. Д. Назаров // VI-технологии в оптимизации бизнес-процессов : Материалы Международной научно-практической очно-заочной конференции, Екатеринбург, 02 декабря 2014 года / Российско-Армянский (Славянский) университет, Уральский государственный экономический университет. — Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2014. — С. 69-72.
6. Джураев, М. М. Сервисы веб-аналитики как инструмент маркетинга / М. М. Джураев, Е. Р. Мысева // Угрозы и риски финансовой безопасности в контексте цифровой трансформации : Материалы VII Международной научно-практической конференции Международного сетевого института в сфере ПОД/ФТ, Москва, 24 ноября 2021 года. — Москва: Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ», 2021. — С. 648-655.
7. Сергейчук, Н. А. Обзор возможностей современных систем веб-аналитики / Н. А. Сергейчук, И. Б. Готская // Альманах научных работ молодых ученых Университета ИТМО : Материалы XLVI научной и учебно-методической конференции, Санкт-Петербург, 31 января — 03 2017 года. Том 4. — Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики, 2017. — С. 201-204.
8. Демкина, О. В. Исследование роли веб-аналитики в повышении эффективности деятельности организаций / О. В. Демкина, Н. Г. Шаламова // Вестник университета. — 2019. — № 5. — С. 56-61. — DOI 10.26425/1816-4277-2019-5-56-61.

Поступила в редакцию / Received 11.07.2026

После доработки / Revision 23.08.2026

Принята к публикации / Accepted 12.09.2026

**МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К РАЗРАБОТКЕ МЕРОПРИЯТИЙ ВЛИЯНИЯ
НА ПОКУПАТЕЛЬСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ ЖИЛОЙ НЕДВИЖИМОСТИ***Methodological Approach to Developing Measures to Influence the Purchasing Behavior
of Residential Real Estate Consumers***Кметь Елена Борисовна,**

к.э.н., доцент кафедры маркетинга и логистики, Владивостокский государственный университет; г. Владивосток, Россия, ул. Гоголя, д. 41

Kmet Elena Borisovna,

PhD in Economics, Associate Professor of Marketing and marketing and Logistics Department, Vladivostok State University; 41 Gogol Str., Vladivostok, Russia

kmeteb@yandex.ru

<https://orcid.org/0000-0001-9014-8153>

Статья посвящена разработке методического подхода к формированию мероприятий влияния на покупательское поведение потребителей первичной жилой недвижимости. Актуальность обусловлена трансформацией регионального рынка, дисбалансом спроса и предложения и изменением условий ипотеки. Цель – разработка подхода на основе карт пути клиента (CJM). Использованы общенаучные и качественные методы: 20 глубинных Jobs to Be Done интервью с сегментами «Частный заказчик» и «Инвестиционный заказчик» (2026 г.) Теоретическая основа – CJM из семи слоёв: цель, действия, точки контакта, эмоции, ожидания, барьеры, возможности улучшения. Проверены ключевая и пять дополнительных гипотез. Построены карты пути для двух сегментов, выявлены ожидания и барьеры. На примере застройщика Приморского края разработан годовой комплекс мероприятий по девяти направлениям, посчитан бюджетом и ROMI. Новизна – уточнение структуры карт пути потребителей жилой недвижимости. Результаты практически значимы для региональных застройщиков.

Ключевые слова: покупательское поведение; карты пути клиента; Customer Journey Map; CJM; элементы карт пути клиентов; рынок жилой недвижимости; глубинные интервью.

The article is devoted to the development of a methodological approach to formulating measures aimed at influencing the purchasing behavior of consumers of primary residential real estate. The relevance is due to the transformation of the regional market, the imbalance between supply and demand, and changes in mortgage terms. The goal is to develop an approach based on customer journey maps (CJM). General scientific and qualitative methods were used: 20 in-depth Jobs to Be Done interviews with the segments "Private customer" and "Investment customer" (2026). The theoretical basis is the CJM consisting of seven layers: goal, actions, contact points, emotions, expectations, barriers, and opportunities for improvement. The key hypothesis and five additional hypotheses were tested. Journey maps were created for two segments, and expectations and barriers were identified. Using the example of a developer in the Primorsky Territory, an annual set of measures was developed across nine areas, and the budget and ROMI were calculated. The novelty lies in refining the structure of consumer journey maps for residential real estate. The results are practically significant for regional developers.

Keywords: purchasing behavior; customer journey maps; Customer Journey Map; CJM; elements of customer journey maps; residential real estate market; in-depth interviews.

Введение (Introduction)

В фокусе нашего внимания региональный рынок первичной жилой недвижимости и покупательское поведение потребителей на этом рынке. Объемы продаж первичной жилой недвижимости в России к концу 2025 года составляли 5,2 трлн руб., с приростом 10% к 2024 году и 3,6% 2023 году. В натуральном выражении продажи остались на уровне 2024 года (25,5 млн кв. м). Ценовая динамика характеризовалась высокой неоднородностью и демонстрирует значительный региональный ценовой разрыв (если в Москве динамика цен в 2025 году к прошлому году составила 22,5%, то на Дальнем Востоке РФ – 1,8%)*.

В Приморском крае к концу 2025 года на рынке первичной жилой недвижимости наблюдается избыток предложения при ограниченном спросе – дефицит спроса оценивается в 58%. При этом, цены на жилье продолжают увеличиваться и к началу 2026 года выросли на 2,93%**.

Приморский край – это регион, в котором наблюдается сокращение численности населения, а рынку первичной жилой недвижимости угрожает падение финансовой устойчивости застройщиков из-за низкой наполняемости эскроу-счетов и снижения

заинтересованности со стороны иногородних инвесторов.

В начале 2026 года стали действующими новые условия выдачи семейной ипотеки, которые обеспечили высокие показатели по продажам в четвертом квартале 2025 года, но в первом полугодии 2026 заметно охлаждение спроса.

Значительная трансформация регионального рынка жилой недвижимости диктует необходимость более глубокого исследования поведения потребителей и факторов влияния на поведение потребителей, что и определило проблему исследования. Одним из инструментов, позволяющим рассмотреть процесс взаимодействия с клиентом с его позиций на каждом этапе покупательского решения и проанализировать опыт взаимодействия с ним, являются карты пути клиента (*Customer Journey Map* – CJM).

В статье представлен методический подход к формированию подобных мероприятий среди потребителей первичной жилой недвижимости, ключевой основой которого является построение карт пути клиентов по результатам полевых качественных исследований в форме глубинных интервью.

* Рынок жилой недвижимости: риски региональной дивергенции обостряются [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://acra-ratings.ru/research/2849/> (дата обращения: 20.12.2025).

** Ключевые показатели стоимости жилья по регионам. ДОМ РФ [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://дом.рф/price-index/?inflation=y> (дата обращения: 20.12.2025).

Целью исследования является разработка методического подхода к формированию мероприятий влияния на покупательское поведение потребителей первичной жилой недвижимости на основе разработанных карт пути клиентов. В рамках проведенного исследования решались следующие задачи: проанализированы теоретические аспекты совершенствования влияния на покупательское поведение потребителей услуг компании-застройщика на основе построения карт пути; разработан методический подход к разработке мероприятий влияния на покупательское поведение потребителей первичной жилой недвижимости на основе разработанных карт пути клиентов; проведена проверка предложенного методического подхода для компании-застройщика Приморского края РФ. Кульминацией проверки является формирование мероприятий влияния на покупательское поведение для конкретного регионального застройщика.

Научная новизна исследования заключается в уточнении структуры карт пути потребителей жилой недвижимости, сформулированной по результатам научных публикаций по теме исследования.

Исследование строилось на применении общенаучных и частнонаучных методов исследования, обеспечивших аргументированность полученных выводов. Полевые качественные исследования проводились в начале 2026 года в форме глубинных *Jobs to Be Done* интервью.

Материалы и методы (Materials and methods)

В современном подходе к изучению покупательского поведения важным инструментом стали карты путешествий клиента, позволяющие визуализировать процесс взаимодействия потребителя с компанией и ее продуктом во время всего пути клиента (от первого контакта до длительного постпокупочного опыта) [1]. В *CJM* фиксируются: последовательность действий клиента; каналы и точки контакта; потребности и цели; эмоции и переживания; возникающие барьеры; факторы, стимулирующие переход к следующему этапу; возможности улучшения опыта [2].

Модель поведения потребителей жилой недвижимости соответствует комплексному покупательскому поведению, которому свойственны высокая вовлеченность в процесс и наполнение каждого этапа покупательского поведения [3]. Модели поведения потребителей следует различать в зависимости от класса жилой недвижимости, однако деление на классы условно и законодательно не регламентируется, но Российская гильдия риэлторов в 2020 году опубликовала последнюю версию единой классификации многоквартирных жилых новостроек^{3*}. Класс новостройки отражает уровень комфорта, качество строительства и инфраструктуру дома и придомовой территории, соответственно, имеются различия в самых значимых факторах влияния на поведение потребителей этих классов недвижимости [4]. Среди факторов влияния Емельяненко И.С. выделяет как классические группы (экономические, социальные, лич-

ностные, психологические), так и группу информационных факторов влияния, специфичных для потребителей жилой недвижимости (источники информации, прозрачность и доступность данных о недвижимости, доверие к риэлторам и консультантам, качество онлайн-контента) [5].

Среди наиболее острых дискуссионных моментов в методологии построения *CJM* можно выделить следующие:

1. В качестве методов сбора информации для картирования пути клиента широко используются как полевые количественные исследования в форме опросов [6, 7], так и полевые качественные исследования в форме глубинных *Jobs to Be Done* интервью [8]. По мнению автора, оптимальным вариантом является сочетание этих двух методов, однако, для разработки практических рекомендаций по влиянию на поведение потребителей в ограниченные сроки планирования маркетинговых коммуникаций реальной компании на следующий год следует отдать предпочтение глубинным интервью.
2. Нелинейность пути клиента отражает двухмерная структура карт, в которой по горизонтали представлены этапы процесса покупательского решения, а по вертикали — элементы описания взаимодействия клиента с продуктом, услугой или брендом для каждого этапа процесса покупательского решения [9, 10].
3. Состав слоев карт определяется особенностями товара (услуги). В случае построения карты пути потребителей жилой недвижимости основными элементами *CJM* по вертикали могут являться:
 - ♦ *Цель* — что клиент хочет достичь на конкурентном этапе своего пути. Цель должна быть измеримой и привязанной к параметрам, приоритеты в ее формулировке у разных сегментов могут различаться, часто за рациональностью цели стоит потребность в безопасности, статусе и уверенности в будущем.
 - ♦ *Действия* — конкретные шаги, которые совершает клиент на каждом этапе покупательского решения. Действия должны быть измеримыми и привязанными к точкам контакта, многоканальными для онлайн- и офлайн-среды [11].
 - ♦ *Точки контакта (точки касания)* — каналы или места взаимодействия, которые до сих пор вызывает многочисленные споры: одни считают их моментами взаимодействия, другие — коммуникационными или маркетинговыми каналами [12]. Автор считает, что это точки человеческого, коммуникационного, пространственного и электронного взаимодействия, которые в совокупности образуют интерфейс между компанией и его клиентами.
 - ♦ *Эмоции и мысли* — чувства, переживания и ключевые сомнения, которые клиент испытывает на каждом этапе. Следует отметить, что эмоции могут меняться в течение одного этапа и часто связаны с рисками и ожиданиями. При формулировке часто используются цитаты из глубинных интервью с клиентами.

^{3*} Единая классификация многоквартирных жилых новостроек. Российская гильдия риэлторов. 2020. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://fondrgs.ru/files/docs/Edinaya_klassifikaciya1.pdf (дата обращения: 20.12.2025).

- ♦ *Ожидания* описывают, чего потребитель ждет от взаимодействия с застройщиком на каждом этапе своего пути. Ожидания формулируют критерии оценки качества сервиса и напрямую влияют на удовлетворенность клиента. Однако ожидания могут быть явными и неявными (интуитивными), а их контент зависит от локации и типа жилья. Кроме этого, ожидания помогают выявить разрывы между ожиданиями и реальностью, а также разработать гарантии и обещания бренда застройщика.
- ♦ *Барьеры* фиксируют трудности и сложности, мешающие клиенту продвигаться по пути взаимодействия. Барьеры снижают конверсию и вызывают отток клиентов, ухудшают лояльность. Они могут быть связаны с продуктом (сложный интерфейс сайта взаимодействия), сервисом (медленная поддержка), информацией (недостаток разъяснений) или внешними факторами (изменения в законодательстве). Следует особо отметить, что каждый барьер требует конкретного решения.
- ♦ *Возможности улучшения* — идеи, как улучшить взаимодействие. Цифровая трансформация сектора недвижимости постоянно меняют традиционные подходы. Внедрение технологии блокчейн повышает безопасность сделок с недвижимостью, тем самым снижая риски, связанные с мошенничеством и спорами о праве собственности. Интернет вещей способствует развитию концепции «умных» зданий, которые в режиме реального времени предоставляют информацию о потреблении энергии, потребностях в техническом обслуживании и состоянии окружающей среды, тем самым повышая эффективность управления и удовлетворенность арендаторов. В то же время технологии дополненной и виртуальной реальности позволяют проводить виртуальные туры по объектам недвижимости, что дает потенциальным покупателям или арендаторам возможность ознакомиться с объектом удаленно [13].

Автор предлагает следующий оптимальный состав семи слоев карты пути по вертикали: 1 Цель; 2 Действия; 3 Точки контакта; 4 Эмоции и мысли; 5 Ожидания; 6 Барьеры; 7 Возможности улучшения.

По результатам анализа теоретических аспектов совершенствования влияния на покупательское поведение потребителей услуг компании-застройщика на основе построения карт пути и статистических данных российского рынка жилой недвижимости предлагается методический подход к формированию комплекса мероприятий влияния на покупательское поведение потребителей первичной жилой недвижимости на основе разработанных карт пути клиентов, включающий следующие элементы:

- ♦ проблема застройщиков жилой региональной недвижимости (описана во введении статьи);
- ♦ процесс разработки мероприятий влияния на покупательское поведение покупателей региональной жилой недвижимости (рис. 1);
- ♦ формулировка главной исследовательской гипотезы и дополнительных гипотез;
- ♦ разработка гайда глубинного интервью для исследования покупательского пути и проверки выдвинутых гипотез.

В качестве *ключевой гипотезы* исследования выступило предположение, что наличие у застройщика единого цифрового трека на всем пути клиента (личного кабинета со статусами сделки, календарем этапов, чатом и инструментами выбора) снижает уровень тревожности покупателя, повышает воспринимаемую надежность застройщика и увеличивает готовность рекомендовать компанию.

Для верификации ключевой гипотезы исследования была выдвинута совокупность следующих пяти гипотез *H (hypothesis)*:

H1: активность использования новых цифровых технологий в процессе покупательского поведения жилой недвижимости напрямую зависит от пользовательского уровня потребителей (например, готовность

Этап 1. Выделение последних тенденций развития регионального рынка первичной жилой недвижимости Анализ научных публикаций по теме исследования Анализ статистических данных по динамике регионального первичного рынка жилой недвижимости
Этап 2. Планирование и проведение полевого исследования потребителей жилой недвижимости в форме глубинных интервью Разработка технического задания на исследование и гайда для глубинных интервью Проведение глубинных интервью Обработка результатов глубинных интервью
Этап 3. Разработка карт пути для ключевых сегментов Выделение сегментов потребителей по результатам глубинных интервью и их описание методами User Personas и JTBD (Jobs to Be Done) Разработка карт пути для ключевых сегментов (1 карта на сегмент)
Этап 4. Разработка мероприятий влияния на покупательское поведение потребителей региональной первичной жилой недвижимости Формирование комплекса мероприятий, определение сроков реализации, расчет затрат Экономическое обоснование мероприятий с расчетом планируемой эффективности

Рис. 1. Процесс разработки мероприятий влияния на покупательское поведение потребителей региональной жилой недвижимости

Fig. 1. The process of developing measures to influence the purchasing behavior of consumers of regional residential real estate

к восприятию технологий блокчейна, интернета вещей *IoT*, дополненной реальности AR и виртуальной реальности VR);

H2: новые цифровые технологии упрощают взаимодействие с потребителями, повышают прозрачность операционных процессов и качество обслуживания клиентов;

H3: внедрение цифровых технологических инноваций небольшими региональными компаниями-застройщиками тормозится их значительными первоначальными затратами и неопределенностью в отношении окупаемости этих инвестиций (ROI), т.к. значительно повышает стоимость жилой недвижимости;

H4: рынок (потребители и застройщики) региональной жилой недвижимости пока не готовы к внедрению концепции «умной недвижимости» из-за недостаточной подготовки или незнания цифровых инструментов;

H5: трудности внедрения цифровых технологий в секторе региональной жилой недвижимости обусловлены опасениями, связанными с безопасностью данных, сопротивление переменам со стороны сотрудников и технологическими ограничениями, связанные с новыми инструментами [14, 15].

Компоновка гайдов глубинных интервью должна быть нацелена на решение следующих задач: выявить причины и триггеры формирования потребности в покупке жилой недвижимости; определить источники информации и каналы коммуникации, используемые потребителями на различных этапах выбора; провести анализ ожиданий клиентов на различных этапах пути потребителя; определить основные барьеры и проблемы, возникающие у потребителей в процессе взаимодействия со строительной компанией; собрать данные для последующего построения карт пути потребителей; сформировать практические рекомендации по оптимизации процессов взаимодействия.

Результаты (Results)

Проверка предложенного методического подхода была проведена на примере глубинных интервью с потребителями региональной жилой недвижимости в Приморском крае РФ в 2026 году. На первом этапе планирования исследования было определено два ключевых сегмента потребителей в зависимости от цели покупки (для проживания сегмент «Частный заказчик» и для сдачи в аренду/перепродажи сегмент «Инвестиционный заказчик»), для каждого сегмента было запланировано по 10 интервью. Всего было проведено 20 глубинных интервью с представителями двух сегментов, выполнено транскрибирование результатов и сформулированы основные выводы. Среди исследуемых было 14 мужчин в возрасте от 35 до 52 лет и 6 женщин от 27 до 44 лет.

Гайд глубинных интервью должен быть разработан с учетом выдвинутых пяти гипотез для верификации ключевой гипотезы и включает следующие темы для обсуждения:

Блок 1. Общая информация

Пожалуйста, расскажите немного о себе. Как Вас зовут, сколько Вам лет и чем Вы занимаетесь?

Этап 1. Осознание потребности.

Расскажите, как возникла потребность в строительных услугах? Что именно требовалось? Какие проблемы или неудобства текущей ситуации вы хотели решить с помощью нового строительства? Как вы представляли себе идеальный результат в самом начале этого пути? Что было самым важным в этом представлении?

Блок 2. Поиск информации

С чего вы начали поиск информации о строительных компаниях или подрядчиках? Что вы искали в первую очередь? (Типовые проекты, технологии, цены, портфолио, информацию о компании). На какие источники информации вы полагались больше всего и почему? Какая информация, наоборот, вызывала недоверие или сомнения? Хватало ли вам информации для принятия решений? Чего не хватало? С какими трудностями или разочарованиями вы столкнулись на этом этапе поиска?

Блок 3. Выбор подрядчика

Как вы сузили круг потенциальных подрядчиков? По каким критериям отбирали компании? Опишите процесс первого контакта с компаниями. Что происходило: звонок, форма на сайте, личный визит в офис? Какие вопросы были для вас наиболее важными при общении с представителями компании? Что в итоге стало решающим фактором выбора конкретной компании?

Блок 4. Заключение договора

Какие ожидания у вас сформировались к моменту заключения договора? Возникали ли у вас опасения или сомнения перед подписанием договора? С чем они были связаны? Насколько удобно и понятно было взаимодействие на этом этапе?

Блок 5. Реализация проекта

Как проходило взаимодействие с компанией уже после подписания договора? Как вы получали информацию о ходе работ (отчеты, встречи, онлайн-сервисы)? Насколько прозрачным и понятным был процесс строительства для вас? Как решались возникающие в процессе вопросы или изменения? Были ли вы довольны этим процессом? Какие действия компании, наоборот, вызывали доверие и положительные эмоции? Насколько важна была для вас возможность контроля хода строительства?

Блок 6. Сдача объекта и гарантия

Как вы оцениваете конечный результат? Соответствовал ли он вашим ожиданиям? Насколько важны для вас гарантии и последующее обслуживание? Какие изменения могли бы сделать взаимодействие более удобным, прозрачным и комфортным? Что строительная компания могла бы сделать, чтобы упростить ваш путь? Посоветовали бы вы компанию другим и почему?

Результаты глубинных интервью позволили описать два сегмента («Частный заказчик» и «Инвестиционный заказчик») методами *User Personas* и *Jobs to Be Done*, сформулировать ряд выводов, которые легли в основу построения карт пути клиентов, представленных в *таблицах 1 и 2*.

Путь частного заказчика характеризуется высокой эмоциональной вовлеченностью и длительным циклом принятия решения. Болевые точки сосредоточены на этапах поиска информации (непрозрачность ценообразования,

несопоставимости предложений) и реализации проекта (отсутствие инициативных обновлений со стороны компании).

- Рекомендации для данного сегмента:
- ♦ повысить прозрачность ценообразования на этапе первичного знакомства. Разместить на сайте интерактивный калькулятор стоимости с детализацией по комплектациям, чтобы клиент мог заранее ориентироваться в бюджете;
 - ♦ четко раскрыть содержание услуги «под ключ». Предоставить понятный перечень всех работ и материало-

в на сайте и дублировать его в коммерческом предложении, чтобы упростить сравнение и снизить недоверие;

- ♦ развивать контент в социальных сетях, регулярно публиковать видео со стройки, обзоры готовых домов, сторис с этапами работ, а также реальные истории семей;
- ♦ размещение на сайте или в соц. сетях полезного бесплатного файла (например, «Чек-лист: как проверить участок» или «Смета типичного дома 100 кв.м в 2026 году»);

Таблица 1

Карта пути для сегмента «Частный заказчик»
Table 1. Journey map for segment «Private customer»

Стадия пути	Осознание потребности	Поиск информации	Выбор подрядчика	Заключение договора	Реализация проекта	Сдача объекта и гарантия
Цель	Улучшить качество жизни семьи, обеспечить комфорт и личное пространство, получить собственное жильё	Найти компании, которые работают с ипотекой и делают все под ключ с реальными ценами	Выбрать компанию, которой можно доверить строительство дома	Закрепить стоимость под ключ. Получить одобрение ипотеки в банке.	Контролировать процесс, быть уверенным, что все идет по плану	Заехать в готовый дом сразу и знать, что есть к кому обращаться, если что-то пойдет не так
Действия	- Обсуждает в семье нехватку места в квартире - Узнает о ДВ ипотеке от знакомых, начинает считать - Смотрит фото домов в соцсетях «вот как хочу» - Начинает расспрашивать знакомых, кто уже строился	- Ищет в Instagram, Telegram, 2ГИС одновременно - Спрашивает знакомых, кто с кем строился - Сохраняет понравившиеся аккаунты в папку	- Отсеивает тех, кто не работает с ипотекой - Едет смотреть живой объект вместе с мужем (женой) - Сравнивает 2-3 компании по смете и ощущениям	- Собирает документы для банка - Обсуждает детали отделки - Подписывают договор	- Едет на стройку - Переписываются с прорабом - Выбирают детали отделки	- Принимает дом - Фиксирует мелкие недочеты, сообщает менеджеру - Заезжает и начинает жить - Рассказывает подругам (друзьям) в чате, рекомендует или нет
Точки контакта	- Семья - Рынок недвижимости - Банковские предложения (ипотека)	- Сайты компаний - Поисковые системы - Социальные сети - 2ГИС - Сарафанное радио	- Менеджер - Офис компании - Готовые дома - Рекомендации знакомых	- Отдел продаж - Банк - Офис компании - Договор - Знакомый юрист	- Мессенджеры - Прораб - Визиты на объект	- Менеджер - Акт приемки - Гарантийный лист - Финальный осмотр
Эмоции и мысли	Хочу, чтобы у детей был свой двор. Но страшно – вдруг не потянем?	Все пишут «под ключ», но у всех разные цены и разное содержание. Как сравнить?	А не обманут ли нас? Важно чтобы менеджер объяснял всё простым языком	Теперь всё серьёзно, это долг на годы!	Что там происходит? Надо написать / сами написали – значит, всё под контролем	Мы зашли и просто стояли – не верили, что это наш дом. Мелочи исправили быстро, даже не пришлось настаивать
Ожидания	- Уютный, теплый и безопасный дом - Найти компанию, которая возьмёт все на себя - Заехать сразу, без этапа ремонта - Уложиться в ипотечный лимит	- Видеть реальные фото – не рейдеры - Понять примерную цену без звонка - Убедиться, что компания работает с ипотекой	- Компетентность менеджера - Прозрачная смета - Возможность увидеть готовые дома	- Фиксированная стоимость - Понятные условия - Поддержка в оформлении ипотеки	- Регулярные фото/ видео отчеты - Быстрые ответы на любые вопросы	- Полное соответствие ожиданиям - Возможность сразу жить - Поддержка при выявлении недочётов
Барьеры	- Неуверенность в процессе строительства	- Размытые цены - Рейдеры вместо реальных объектов - Непонятно, что входит в понятие «под ключ» - Навязчивые звонки после заявки	- Менеджер не знает, что входит в «под ключ» - Не могут показать объект - Смета расплывчатая: «зависит от ...»	- Сложность документов - Страх переплат - Боязнь недостроя	- Отчеты приходят только после напоминания - Общий чат – всё вперемешку: фото, чеки, вопросы - Технические объяснения непонятны	- Медленная реакция на гарантийные обращения - После подписания акта – ощущение «больше не нужны»
Возможности улучшения	- Контент про ипотеку и реальные кейсы семей - Позиционирование «дом под ключ без стресса» - Контент «с чего начать строительство» для тех, кто только думает	- Публикация реальных историй семей - Открытый прайс или калькулятор - Видеообзоры домов - Прозрачные пакеты «под ключ»	- Готовый список объектов для осмотра - Менеджер знает детали комплектации и умеет объяснить их простым языком	- Пошаговое сопровождение - Помощь с ипотекой	- Запустить личный кабинет с графиком и фото по каждому этапу	- Звонок клиенту через время: «всё ли в порядке?» - Понятный гарантийный лист: что, на сколько, как обратиться

- ♦ системно работать с отзывами и геосервисами (2ГИС, Яндекс Карты);
- ♦ усилить этап поиска информации. Структурировать сайт (разделы «этапы строительства», «что входит в стоимость», «наши проекты»), добавить примеры смет и типовых решений, чтобы клиент мог получить базовую информацию без необходимости звонка;
- ♦ создать отдельный раздел для клиентов с ипотекой. Описать процесс взаимодействия с банком, указать аккредитации и привести реальные примеры проектов с итоговой стоимостью в рамках ипотечных программ;
- ♦ показывать процесс строительства, фотографии этапов, итоговый результат и бюджет, а также добавлять короткие видеоотзывы для повышения доверия;
- ♦ внедрить регулярную и структурированную коммуникацию в процессе строительства. Направлять ежене-

дельные отчёты без запроса со стороны клиента и разделять информацию в чатах (отчёты, согласования, документы);

- ♦ осуществлять контрольные звонки (например, через 6 месяцев) после сдачи. Вопрос «Все ли в порядке?» формирует лояльность и стимулирует «сарафанное радио», которое важно для частного сегмента. В таблице 2 представлена карта пути для сегмента «Инвестиционный заказчик».

Путь инвестора отличается рациональным, аналитическим характером и коротким, но требовательным циклом выбора. Они рассматривают строительство жилого объекта как инструмент заработка. Любое отклонение от договорённостей воспринимается как прямые финансовые потери. К проблемным моментам можно отнести отсутствие предложений, разработанных специально для коммерческого сегмента, размытость

Таблица 2

Карта пути для сегмента «Инвестиционный заказчик»
Table 2. Journey Map for Segment «Investment Client»

Стадия пути	Осознание потребности	Поиск информации	Выбор подрядчика	Заключение договора	Реализация проекта	Сдача объекта и гарантия
Цель	Найти прибыльную нишу, определить объёмы инвестиций и сроки окупаемости	Найти надежного подрядчика с кейсами под аренду, получить точные сроки, стоимость, окупаемость	Выбрать одного, кто не сорвет сроки	Зафиксировать сроки, цену и минимизировать риски	Построить объект с минимальным личным вовлечением и без простоев	Получить объект, соответствующий расчетам и готовый к эксплуатации
Действия	- Считает окупаемость аренды vs депозит - Смотрит рынок аренды в городе - Говорит со знакомым, уже сдающим дом	- Ищет в интернете, на площадках (Фарпост, сайты) - Спрашивает рекомендации - Изучает кейсы и реальные проекты - Проверяет компанию (СРО, документы)	- Запрашивает детальную смету у 2-3 компаний - Едет на текущий объект – смотрит живую - Просит контакты других клиентов - Анализирует договоры	- Проверка договора юристом - Вносит правки, обсуждает условия - Согласовывает график платежей	- Периодически проверяет ход работ - Читает отчеты - Иногда выезжает на объект	- Принимает объект, оценивает качество - Регистрация прав собственности - Запускает аренду
Точки контакта	- Личный опыт - Окружение (знакомые, партнеры) - Форумы - Рынок недвижимости	- Сайты компаний - Поисковые системы - Отзывы и рекомендации - Форумы и кейсы	- Офис компании - Менеджер - Строительные объекты - Документы	- Менеджер - Документы - Офис	- Чаты (WhatsApp, Telegram) - Прораб - Стройплощадка (редко)	- Объект строительства - Итоговый пакет документов
Эмоции и мысли	Главное – окупаемость. Хочется видеть готовые кейсы под мои задачи	Хочу видеть конкретные цифры и сравнение материалов, а не только картинки	Важно, чтобы сроки не сорвали. У них своя техника – это большой плюс	Главное, чтобы потом не вылезли доплаты и не сдвинулись сроки	Надеюсь, всё идет по плану и без сюрпризов, у меня нет времени ехать на стройку и проверять	Дом готов, можно запускать бизнес. При необходимости обращаться снова
Ожидания	- Высокий ROI - Сохранность средств	- Наличие готовых инвестиционных решений - Четкая смета - Примеры реализованных проектов - Прозрачные сроки	- Фиксированная смета - Четкий график работ - Компетентность команды	- Прозрачные условия - Отсутствие скрытых доплат	- Регулярные структурированные отчеты - Соблюдение сроков - Оперативное решение проблем	- Соответствие смете и срокам - Качество строительства - Гарантии
Барьеры	- Неопределенность доходности - Риски заморозки стройки или удорожания	- Размытие цены («от...») - Отсутствие реальных кейсов - Недостаток информации по процессу	- Непрозрачный договор - Отсутствие конкретики - Сомнения в компетенции	- Длительное согласование правок в договоре - Бюрократия	- Срыв графика работ - Неструктурированная коммуникация - Недостаток прозрачности	- Сложность приемки скрытых работ - Дополнительные вложения
Возможности улучшения	- Показ кейсов доходности (ROI, окупаемость) - Контент «инвестиции в строительство»	- Публикация реальных смет и сроков - Кейсы с цифрами - Технические сравнения материалов	- Демонстрация кейсов «под аренду» - Подробный разбор сметы - Консультация по коммерческим объектам	- Внедрить дистанционный формат (ЭДО) для экономии времени	- Личный кабинет клиента - Структурированные отчеты - Онлайн-камера на объекте	- Постпродажное сопровождение - Гарантийный сервис

и неопределенность сроков и полное отсутствие отчетов по реализации этапов взаимодействия с клиентом.

Рекомендации, на которых следует сконцентрироваться для данного сегмента:

- ♦ сформировать портфель разнообразных предложений для двух групп («под аренду» и «под продажу»). У подавляющего числа региональных застройщиков такие предложения полностью отсутствуют;
- ♦ публикация портфолио кейсов с реальными данными (сроки реализации, итоговая стоимость);
- ♦ добавление на сайт технической информации (сравнение материалов, данные по эксплуатации и затратам) позволит потребителям этого сегмента принимать решения на основе расчётов, а не только визуального восприятия;
- ♦ внедрение цифровых инструментов взаимодействия (дистанционное согласование документов, а также онлайн-камеры на объектах для контроля строительства) позволит сократить временные затраты клиента и повысить прозрачность процесса.
- ♦ для повышения доверия следует разместить в открытом доступе сканы допусков СРО, выписки из реестра.

Все вышесказанное позволило разработать комплекс предложений по влиянию на покупательское поведение в разрезе двух сегментов и выполнить их экономическое обоснование.

Обсуждение (Discussion)

Среди результатов работы можно выделить: методический подход к формированию мероприятий влияния на покупательское поведение потребителей региональной первичной жилой недвижимости; план мероприятий влияния на покупательское поведение потребителей для региональной компании застройщика, разработанный по результатам проверки методического подхода на примере этой компании.

Предложенный методический подход был проверен для застройщика, годовая выручка которого 890 млн руб. Глубинные интервью были проведены с потребителями региональной жилой недвижимости Приморского края РФ в начале 2026 года, по результатам были построены карты пути клиентов для двух сегментов «Частный заказчик» и «Инвестиционный заказчик». Также результаты глубинных интервью полностью подтвердили ключевую гипотезу исследования и все пять дополнительных гипотез. Карты пути позволили разработать план мероприятий влияния на покупательское поведение потребителей первичной жилой недвижимости в Приморском крае для застройщика, а годовые затраты на мероприятия влияния составили 889,9 тыс. руб., что составило 1% от выручки застройщика. Годовой план мероприятий влияния охватывал девять важных направлений маркетинговой деятельности и клиентского сопровождения (табл. 3), такие как: 1. Запуск рубрик в социальных сетях; 2. Доработку структуры сайта;

Таблица 3

Комплекс мероприятий по влиянию на потребителей для застройщика, сентябрь 2026 г. – сентябрь 2027 г.

Table 3. A set of measures to influence consumers for the developer, September 2026 – September 2027

Мероприятие	Описание мероприятия	Затраты, руб.	Сроки	Исполнитель
1 Запуск рубрик в социальных сетях	Запуск рубрик «Дневник эксперта» и «Обзор проектов». Разбор реальных кейсов с указанием стоимости материалов, работ и сроков	0	Еженедельно в течение года (сентябрь 2026 – сентябрь 2027)	SMM специалист
2 Доработка структуры сайта	Создание разделов для сегментов, реальные сметы, кейсы, калькулятор стоимости, описание этапов строительства, фильтры в портфолио	70 000 (разовая оплата)	Сентябрь – октябрь 2026 (2 месяца)	Сторонний разработчик сайта
3 Размещение полезных материалов на сайте	Разработка и публикация бесплатных материалов: «Чек-лист: как проверить участок перед покупкой», «Смета типичного дома 100 кв.м в 2026 г.»	6 000 (разовая оплата за разработку файла)	Разработка: октябрь 2026 (2 недели). Размещение на сайте: постоянно	Сторонний дизайнер
4 Запуск контекстной рекламы (Яндекс.Директ)	Реклама по сегментам: частные заказчики (дом под ключ) и инвесторы (аренда, доходность). Ретаргетинг на тех, кто считал смету в калькуляторе. Регион: Приморский край, г. Уссурийск	40 000 в месяц (480 000 в год)	1-я и 3-я недели каждого месяца (октябрь 2026 – сентябрь 2027)	Маркетолог
5 Оптимизация карточек в геосервисах (2ГИС, Яндекс Карты)	Добавление актуальных фото строящихся и сданных объектов, работа с отзывами, запуск локальной рекламы	20 000 в месяц (240 000 в год)	Ежемесячно в течение года (сентябрь 2026 – сентябрь 2027)	Маркетолог
6 Организация экскурсий на объекты	«Дни открытых дверей»: демонстрация материалов и этапов скрытых работ	0	По требованию 1 раз в месяц в течение года (сентябрь 2026 – сентябрь 2027)	Прораб, менеджер по продажам
7 Организация удаленного взаимодействия	Внедрение дистанционного подписания актов и договоров с покупателями для дистанционных сделок через специализированный сервис ЭДО – F.Doc	21 900 (подписка за сервис, в год)	Запуск: сентябрь 2026. Оплата подписки: ежемесячно	Юрист, менеджер
8 Установка видеонаблюдения на объектах (онлайн-контроль)	Камеры на объектах с доступом для клиентов через личный кабинет для круглосуточного мониторинга работ. Поэтапная установка по мере ввода объектов в работу	72 000 (за 12 объектов)	Установка поэтапно по 1-2 объекта в месяц (сентябрь 2026 – сентябрь 2027)	Прораб
9 Внедрение послепродажного сервиса	Контрольные звонки клиентам через 3-6 месяцев после сдачи объекта («Служба заботы»). Фиксация отзывов	0	Постоянно с момента сдачи первого объекта	Менеджер по работе с клиентами
Всего		889 900		

3. Размещение полезных материалов на сайте; 4. Запуск контекстной рекламы (Яндекс.Директ); 5. Оптимизацию карточек в геосервисах (2ГИС, Яндекс Карты); 6. Организацию экскурсий на объекты; 7. Организацию удаленного взаимодействия; 8. Установку видеонаблюдения на объектах (онлайн-контроль); 9. Внедрение послепродажного сервиса.

Для двух сегментов потребителей мероприятия влияния в первых четырех направлениях продвижения значительно различаются по содержанию и контенту, однако требования к ограниченным размерам статьи не позволяют нам их более подробно описать. Общие затраты на мероприятия составили 889,9 тыс. руб., а *ROMI* – 270,83%.

Заключение (Conclusion)

Полученные результаты представляют практический интерес для региональных компаний-застройщиков,

нацеленных на повышение эффективности мероприятий влияния на покупательское поведение потребителей первичной жилой недвижимости. Следует отметить, что региональные потребители пока не готовы воспринимать такие прорывные технологии цифровизации, как блокчейн, дополненную *AR* и виртуальную *VR* реальность. Однако предложенные мероприятия можно расширить и усилить за счет увеличения годовых затрат на продвижение до 5% от годовой выручки компании.

В заключение можно отметить, что поставленная цель исследования была достигнута, а результаты проверки методического подхода на примере конкретной компании-застройщика позволили построить карты пути для двух сегментов потребителей и разработать годовой план мероприятий влияния на их поведение.

ИСТОЧНИКИ (References)

1. *Балахнин, И.* Найдено более быстрый маршрут. Применение карт путешествия потребителя для повышения продаж и лояльности. Теперь и в B2B / И. Балахнин – «Альпина Диджитал», 2022, 184 с., ISBN 978-5-90-753479-7.
2. *Богомолова, Т. А.* Моделирование пути клиента (Customer Journey Map) как основа для анализа и управления эмоциональным опытом / Т. А. Богомолова // *Modern Economy Success*. – 2026. – № 1. – С. 28-35.
3. Navigating real estate purchase decisions: an interplay of influential factors / A. Ja. Sam, B. G. J. Davidson, J. P. George, P.V. Muttungal // *International Journal of Housing Markets and Analysis*. – 2024. – DOI 10.1108/ijhma-05-2024-0062.
4. *Ухова, А. И.* Оценка покупательского поведения на рынке первичной жилой недвижимости / А. И. Ухова // *Проблемы современной экономики*. – 2015. – № 1(53). – С. 170-175.
5. *Емельяненко, И. С.* Особенности поведения потребителей на рынке недвижимости / И. С. Емельяненко // *Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ)*. – 2025. – Т. 32, № 3(91). – С. 136-144. – DOI 10.54220/v.r.sue.1991-0533.2025.91.3.012.
6. *Zimmermann, R.* Identifying Sales-Influencing Touchpoints along the Omnichannel Customer Journey / R. Zimmermann, W. Weitzl, A. Auinger // *Procedia Computer Science* (см. в книгах). – 2022. – Vol. 196. – P. 52-60. – DOI 10.1016/j.procs.2021.11.072.
7. *Rabby, F., Chimhundu, R.* Beyond the binary: Deciphering the nexus and nuances of digital marketing on customer purchase behaviour in the residential real estate market of Sydney. *Social Sciences & Humanities Open*, 2026, vol. 13, 102995.
8. *Shiratoria K.A., Trevisana A.H., Mascarenhas J.* The Customer Journey in a Productservice System Business Model. *CIRP Design*. 2021, vol.100, pp. 313–318.
9. *Матвиенко, О. И.* Карта пути клиента (Customer Journey Map) - инструмент изучения поведения потребителя от возникновения потребности до совершения покупки / О. И. Матвиенко, О. Г. Алешина // *Modern Economy Success*. – 2020. – № 1. – С. 91-98.
10. *Кметь, Е. Б.* Методический подход к разработке карты путешествий потребителей гостиничных услуг / Е. Б. Кметь, А. М. Волюнец // *Практический маркетинг*. – 2021. – № 6(292). – С. 25-34. – DOI 10.24412/2071-3762-2021-6292-25-34.
11. *Кметь, Е. Б.* Методический подход к проектированию воздействия на покупательское поведение молодежи в офлайне / Е. Б. Кметь // *Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент*. – 2025. – Т. 19, № 4. – С. 168-183. – DOI 10.14529/em250413.
12. *Mele, C., Hollebeek, L.D. et al.* Unravelling the customer journey: A conceptual framework and research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*, 2025, vol.211, 123916.
13. *Al-Haimi, B., Khalid, H., Zakaria, N.H., Jasimin, T.H.* Digital transformation in the real estate industry: A systematic literature review of current technologies, benefits, and challenges. *International Journal of Information Management Data Insights*, 2025, vol.5, issue 1, 100340.
14. *Собко, М. А.* Современные тенденции и инновации на рынке жилой недвижимости России / М. А. Собко, В. В. Катунин, Е. В. Груздева // *Инновации и инвестиции*. – 2025. – № 4. – С. 25-29.
15. *Гусаров, Д. С.* Фреймворк цифровизации маркетинга строительных компаний в сегменте жилой недвижимости / Д. С. Гусаров // *Вестник Тюменского государственного университета. Социально-экономические и правовые исследования*. – 2025. – Т. 11, № 3(43). – С. 190-204. – DOI 10.21684/2411-7897-2025-11-3-190-204.
16. *Калиниченко, А. Г.* Цифровизация рынка жилых помещений в Российской Федерации: преимущества и перспективы / А. Г. Калиниченко // *Молодой ученый*. – 2025. – № 19(570). – С. 257-260.

Поступила в редакцию / Received 14.07.2026

После доработки / Revision 29.08.2026

Принята к публикации / Accepted 14.09.2026

**МАРКЕТИНГОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ КРЕАТИВНЫХ КЛАСТЕРОВ МОСКВЫ:
ИНТЕГРАЦИЯ ИСТОРИЧЕСКОГО НАСЛЕДИЯ И ЦИФРОВЫХ ИННОВАЦИЙ***The Marketing Potential of Moscow's Creative Clusters: Integrating Historical Heritage and Digital Innovations***Кудряшов Вадим Сергеевич,**

к.э.н., доцент, доцент кафедры маркетинга, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации; г. Москва, Россия, Ленинградский просп. 49

Kudryashov Vadim Sergeevich,

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

vskudryashov@fa.ru

<https://orcid.org/0000-0002-5075-5247>

Статья посвящена исследованию роли креативных кластеров как стратегического инструмента трансформации городских пространств в условиях глобализации и цифровизации. На примере московских кластеров («ЗИЛ», «Винзавод», Artplay, «Дизайн завод», «Красный Октябрь») анализируется их многогранное влияние на социально-экономическое развитие территорий. Автор выделяет ключевые функции кластеров: экономическую активацию через создание рабочих мест и привлечение инвестиций, формирование уникальной идентичности за счёт синтеза исторического наследия и современных практик, цифровую коммуникацию с аудиторией и укрепление социальных связей посредством событийной интеграции. Особое внимание уделяется вызовам, таким как рост арендной платы, фрагментация коммуникаций между резидентами и недостаточная цифровизация. Для их преодоления предлагаются решения, включая внедрение грантовых программ, развитие гибридных онлайн-офлайн форматов (AR-приложения, виртуальные туры) и усиление исторического сторителлинга. Практическая значимость исследования заключается в разработке рекомендаций для баланса между коммерческими и культурными задачами, что способствует сохранению архитектурного наследия и формированию новых культурных нарративов в урбанистической среде.

Ключевые слова: креативные кластеры; городское развитие; цифровизация; историческое наследие; маркетинг территорий; устойчивое развитие; социальная интеграция; постпромышленные пространства; культурные нарративы.

The article is devoted to the study of the role of creative clusters as a strategic tool for transforming urban spaces in the context of globalization and digitalization. Using the example of Moscow clusters (ZIL, Winzavod, Artplay, Design Factory, Krasny Oktyabr), the article analyzes their multifaceted impact on the socio-economic development of territories. The author identifies the key functions of clusters: economic activation through job creation and attracting investment, the formation of a unique identity through the synthesis of historical heritage and modern practices, digital communication with the audience, and the strengthening of social ties through event-based integration. Special attention is paid to challenges such as rising rents, the fragmentation of communication between residents, and insufficient digitalization. Solutions are proposed to overcome these challenges, including the introduction of grant programs, the development of hybrid online–offline formats (AR applications, virtual tours), and the enhancement of historical storytelling. The practical significance of the study lies in the development of recommendations for balancing commercial and cultural objectives, which contributes to the preservation of architectural heritage and the formation of new cultural narratives in the urban environment.

Keywords: creative clusters; urban development; digitalization; historical heritage; territory marketing; sustainable development; social integration; post-industrial spaces; cultural narratives.

Введение (Introduction)

В условиях глобализации и цифровизации современные города сталкиваются с необходимостью поиска новых моделей устойчивого развития, сочетающих экономическую эффективность, культурную самобытность и социальную интеграцию. Одним из наиболее перспективных инструментов такой трансформации становятся креативные кластеры – пространственные формы организации творческих индустрий, объединяющие культуру, бизнес, инновации и городскую среду. Их значение выходит за рамки локального редевелопмента, превращая кластеры в элементы стратегического маркетинга территорий и формирования конкурентоспособности мегаполисов.

Креативный кластер — взаимосвязанные организации и предприятия, размещенные на территории компактно расположенных объектов недвижимости. Креативные кластеры развиваются управляющей компанией под единым брендом и объединяют резидентов (арендаторов) из секторов творческих (креативных) индустрий, субъектов творческого (креативного) предпринимательства в целом, имеют необходимую инфраструктуру для творческой и (или) предпринимательской деятельности, являются центром для создателей и потребителей твор-

ческого продукта и позитивно воздействуют на территорию своего присутствия». Кластер как элемент креативной экономики показывает свою жизнеспособность и экономическую эффективность. Наибольшая концентрация креативных кластеров представлена в крупных городах: Москве, Санкт-Петербурге и Екатеринбурге. Однако прогнозируется рост числа креативных кластеров в регионах.

С одной стороны, кластер должен обладать привлекательностью для резидентов и обеспечивать необходимые условия для создания творческого продукта. С другой стороны, он должен быть интересен для внешней аудитории и туристов, что подтверждают успешные практики. В связи с этим актуальным представляется исследование по выявлению решений для наполнения кластера, что станет основой для разработки его маркетинговой стратегии. Креативный кластер, как в России, так и за рубежом, рассматривается как средоточие деловой и культурной жизни города. Его развитие зависит от таких отраслей, как туризм и развлечения; он также обеспечивает сохранение историко-культурного наследия и повышение комфортности городской среды. Увеличение инвестиций в развитие креативных кластеров стало обычной практикой на муниципальном

уровне, особенно в прогрессивных городах, которые давно озабочены экономическим развитием.

Теоретические основания концепции креативных кластеров восходят к работам Р. Флориды, обосновавшего взаимосвязь между концентрацией креативного класса и экономическим ростом городов. Согласно данной модели, творческие профессионалы формируют среду, привлекательную для инвестиций и талантов, что запускает механизм самоусиливающегося развития территории. Вместе с тем современные исследования дополняют этот подход, акцентируя внимание на роли культурной идентичности, исторического контекста и символического капитала городских пространств [1, 2, 3, 4].

Особую роль в развитии креативных кластеров играет цифровизация. Использование цифровых платформ, социальных сетей, пользовательского контента, технологий дополненной и виртуальной реальности расширяет коммуникационные возможности кластеров, усиливает вовлечённость аудитории и способствует формированию устойчивого бренда территории [5]. В сочетании с событийным маркетингом и урбанистическими практиками цифровые инструменты позволяют интегрировать физическое пространство кластера в глобальные культурные и туристические потоки.

Москва в последние десятилетия стала одним из показательных примеров трансформации постпромышленных территорий в центры креативной экономики. Такие кластеры, как «ЗИЛ», «Винзавод», *Artplay*, «Дизайн завод» и «Красный Октябрь», демонстрируют различные модели интеграции исторического наследия и современных культурных и цифровых практик. Их развитие сопровождается как значительными социально-экономическими эффектами, так и рядом вызовов, связанных с коммерциализацией, ростом арендных ставок и фрагментацией коммуникаций между резидентами.

Целью исследования является анализ маркетингового потенциала креативных кластеров Москвы через призму интеграции исторического наследия и цифровых инноваций. *Задачи исследования* включают:

- ♦ выявление ключевых функций креативных кластеров в развитии городских территорий;
- ♦ анализ маркетинговых стратегий ведущих московских кластеров;
- ♦ определение основных проблем и ограничений их развития;
- ♦ формирование практических рекомендаций по повышению устойчивости и эффективности кластерных моделей.

Материалы и методы (Materials and methods)

Методологической основой исследования послужил междисциплинарный подход, сочетающий инструменты экономического анализа, маркетинга территорий, урбанистики и культурологии. Такой подход обусловлен комплексным характером креативных кластеров, функционирующих на пересечении социально-экономических, культурных и технологических процессов. Исследование ориентировано на выявление маркетингового потенциала креативных кластеров Москвы в контексте интеграции исторического наследия и цифровых инноваций.

В работе использовался комплекс взаимодополняющих методов:

1. Контент-анализ. Проведён анализ официальных сайтов креативных кластеров, страниц в социальных сетях, а также цифровых коммуникационных каналов (онлайн-афиши, медиаплатформы, пользовательский контент).
2. Анализ вторичных данных. Использованы статистические и аналитические материалы Комитета по туризму г. Москвы, Московского урбанистического форума, Союза креативных кластеров, а также отчёты консалтинговых компаний.
3. SWOT-анализ. Для каждого креативного кластера был проведён SWOT-анализ, позволивший структурировать внутренние сильные и слабые стороны, а также внешние возможности и угрозы.
4. Сравнительно-типологический анализ. Применён для сопоставления московских кластеров между собой, а также с отдельными зарубежными практиками (*Tate Modern*, *MoMA PS1*, *Kunstquartier Bethanien*, *Holzmarkt*).
5. Интерпретативный анализ культурных нарративов. Исторические сюжеты, архитектурные элементы и символические смыслы кластеров анализировались с позиции формирования территориальной идентичности и эмоциональной связи с аудиторией.

Результаты (Results)

Креативные кластеры имеют огромное значение для развития современной культуры. Они дают возможность объединить различные индустрии (например, музыкальную, кино- и театральную), ученых и исследователей, дизайнеров и многих других творческих и общественно-активных людей. В результате общей работы генерируются новые идеи, создаются проекты и продукты, которые не только способствуют развитию культуры, но и создают рабочие места и привлекают инвестиции [6].

Концепция креативных кластеров уходит корнями в идеи Ричарда Флориды, который обосновал связь между концентрацией творческих профессионалов и экономическим ростом городов. По его мнению, креативный класс, включающий художников, IT-специалистов и предпринимателей, формирует среду, которая привлекает инвестиции и усиливает конкурентоспособность региона. Флорида подчеркивает, что такие кластеры становятся «магнитами» для талантов, создавая цикл самоусиления: чем больше креативных инициатив, тем выше привлекательность территории [7]. Однако современные исследования дополняют эту модель, акцентируя внимание на культурной идентичности. Уникальные арт-пространства, локальные фестивали и ревитализация исторических объектов позволяют регионам выделяться на фоне глобальной унификации, формируя эмоциональную связь с аудиторией.

Эффективность кластеров как маркетингового инструмента зависит от интеграции урбанистических и коммуникационных стратегий. Некоторые авторы в своих исследованиях приводят примеры городов, где преобразование индустриальных зон в культурные хабы

сопровождалось разработкой визуального брендинга и цифровых платформ. Например, лофт-пространства с интерактивными инсталляциями не только сохраняют исторический облик, но и создают «точки контакта» для взаимодействия с аудиторией через социальные сети. Эта синергия подчёркивается в работах А. Ю. Павлова, который анализирует роль пользовательского контента в формировании имиджа кластеров. По его мнению, посетители культурных пространств делятся впечатлениями в соцсетях, что превращает их в соавторов территориального бренда.

Событийный маркетинг служит катализатором социальной динамики. Фестивали, выставки и мастер-классы не просто привлекают внимание, но и создают среду для диалога между бизнесом, властью и местными жителями. Например, ежегодный фестиваль уличного искусства в бывшем промышленном районе может увеличить посещаемость, одновременно укрепляя сообщество.

Однако успех таких инициатив невозможен без инфраструктурной поддержки. Ревелопмент старых зданий требует не только финансовых вложений, но и интеграции технологий - от умного освещения до мобильных приложений для навигации. Это создаёт «умную» среду, где физическое пространство дополняется цифровыми сервисами, усиливая вовлечённость аудитории.

В последние десятилетия Москва стала ярким примером того, как постпромышленные территории обретают новую жизнь, превращаясь в центры креативной экономики. Кластеры, такие как Винзавод, *Artplay*, ЗИЛ, Дизайн-завод (бывший *Flacon*) и Красный Октябрь, демонстрируют, как заброшенные фабрики и заводы трансформируются в пространства для искусства, дизайна и инноваций. Рассмотрим данные кластеры более подробно и проведем анализ их маркетингового потенциала.

1. Креативный кластер «ЗИЛ»: синтез исторического наследия и современных маркетинговых стратегий

Креативный кластер ЗИЛ, расположенный в архитектурном комплексе бывшего Дворца культуры автозавода имени Лихачёва, представляет собой уникальный пример трансформации исторического наследия в современный культурный хаб. Построенный в 1930-х годах по проекту братьев Весниных, ЗИЛ является эталоном конструктивизма — стиля, который подчёркивает функциональность и геометрическую эстетику.

Программная многофункциональность ЗИЛ — ключевой фактор его успеха. От лекций по астрономии в обсерватории до экспериментальных театральных постановок в колонном зале, кластер предлагает события для всех возрастных и профессиональных групп. По данным Комитета по туризму Москвы, ЗИЛ ежегодно посещают свыше 500 тыс. человек, причём 40% из них возвращаются повторно, что свидетельствует о высокой удовлетворённости посетителей*.

Маркетинговый потенциал ЗИЛа во многом связан с его визуальной уникальностью. Такие локации, как зимний сад с тропическими растениями или крыша с панорамным видом на Москву, становятся «инстаграмными» точками притяжения. За 2023 год геолокация кластера была отмечена в 85 тыс. публикаций в социальных сетях, а хештег *#зил_арт* набрал 1,2 млн просмотров в TikTok. Однако, как показывает SWOT-анализ (рис. 1), цифровая стратегия кластера требует развития: отсутствие виртуальных туров и слабая активность на YouTube ограничивают охват международной аудитории.

Для усиления позиций ЗИЛу необходимо переосмыслить *digital*-стратегию. Внедрение интерактивного сайта с 3D-турами, как это сделано в лондонском *Tate Modern*, позволит привлечь иностранных туристов ещё до их визита. Партнёрство с платформами вроде *Airbnb Experiences* может включить кластер в международные

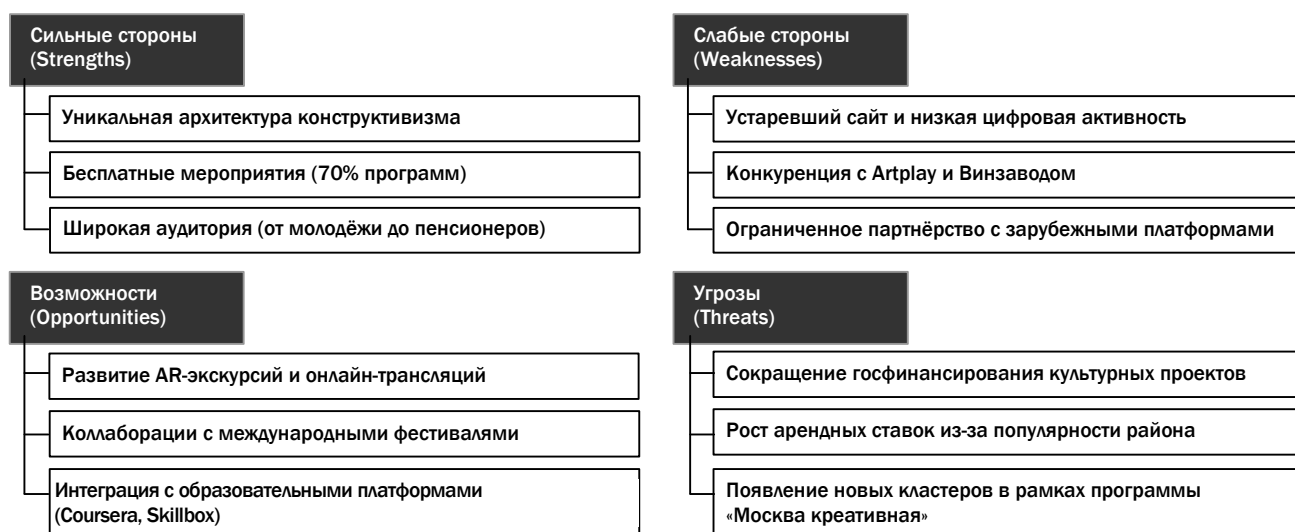


Рис. 1. SWOT-анализ маркетингового потенциала «ЗИЛ»
Fig. 1. SWOT analysis of ZIL's marketing potential

* Комитет по туризму г. Москвы. Отчёт о посещаемости культурных объектов за 2024 год. Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.mos.ru/tourism/reports> (дата обращения: 15.12.2025).

туристические маршруты, а сотрудничество с университетами усилит образовательную составляющую.

Исторический нарратив ЗИЛа — его главное конкурентное преимущество. Архивные фотографии строительства комплекса, интервью с архитекторами — наследниками Весниных или истории работников завода Лихачёва могут стать основой для документальных серий на YouTube, усиливая эмоциональную связь с аудиторией.

Однако риски остаются значительными. Рост арендной платы в районе Автозаводской, где расположен ЗИЛ, уже привёл к закрытию части мастерских. Для сохранения баланса между коммерцией и культурной миссией целесообразно создать грантовую программу для молодых художников, аналогичную программе «Творческие мастерские» в парижском *Centquatre*. Это не только поддержит креативные инициативы, но и укрепит имидж кластера как инклюзивной площадки.

2. Креативный кластер «Винзавод»: индустриальное наследие как основа маркетинговой стратегии

Расположенный в исторических цехах пивоваренного завода «Московская Бавария», основанного в XIX веке, креативный кластер «Винзавод» стал символом трансформации индустриального прошлого в актуальное культурное настоящее. Сохранившиеся архитектурные элементы — кирпичные стены, чугунные балки и таблички с названиями цехов — не просто декорации, а часть нарратива, связывающего эпоху промышленного бума с современным искусством. Открытый в 2007 году как первый частный арт-центр России, «Винзавод» превратился в площадку, где авангардные выставки соседствуют с лекториями, а инсталляции современных художников интегрируются в пространство бывших винных хранилищ.

Многофункциональность «Винзавода» — его ключевое конкурентное преимущество. Галереи вроде «Цеха Красного» и «Цеха Белого», шоу-румы молодых дизайнеров, книжный магазин «Додо» и нишевые пространства вроде *Cosmotheca* с её коллекцией ароматов со-

здают экосистему, где каждый посетитель находит что-то своё. Например, выставка цифрового искусства в «Цехе Технологий» может одновременно привлечь студентов-дизайнеров и корпоративных клиентов, ищущих нестандартные площадки для ивентов. По данным аналитиков арт-рынка Союза креативных кластеров, 60% резидентов «Винзавода» отмечают рост аудитории после участия в кросс-дисциплинарных проектах, таких как фестиваль «Архстояние» или биеннале уличного искусства.

Целевая аудитория кластера разнообразна, но объединена интересом к экспериментальным форматам. Арт-коллекционеры посещают закрытые превью в галерее *pop/off/art*, студенты творческих вузов участвуют в воркшопах от резидентов, а туристы из Европы и Азии, составляющие 25% посетителей, ищут здесь аутентичный опыт «московского арт-андеграунда».

Однако маркетинговый потенциал «Винзавода» сталкивается с вызовами. Как показывает SWOT-анализ (рис. 2), кластеру необходимо усилить цифровое присутствие и преодолеть фрагментацию коммуникаций между резидентами. В то время как галерея *Fragment* проводит VR-выставки, основной сайт кластера остаётся статичным, а единое мобильное приложение до сих пор не разработано. Это создаёт диссонанс между инновационным контентом и каналами его продвижения.

Для усиления позиций «Винзаводу» стоит переосмыслить *digital*-стратегию. Пример лондонского *Tate Modern*, где виртуальные туры генерируют 30% трафика сайта, демонстрирует важность онлайн-форматов. Разработка мобильного приложения с персонализированными рекомендациями, подобного тому, что использует нью-йоркский *MoMA PS1*, позволит объединить расписание всех резидентов и упростить навигацию.

Исторический нарратив кластера — его главный актив. Проекты вроде «Архивной лаборатории», где посетители изучают старые чертежи завода через интерактивные экраны, усиливают связь между прошлым и настоящим.



Рис. 2. SWOT-анализ маркетингового потенциала «Винзавода»

Fig. 2. SWOT analysis of the marketing potential of Vinzavod

Однако для борьбы с угрозой «вымывания» креативных резидентов из-за роста арендной платы целесообразно создать стипендиальную программу, как это сделано в берлинском *Kunstquartier Bethanien*, где художники получают гранты на студии в обмен на участие в общественных проектах.

3. Креативный кластер «Artplay»: синтез индустриального наследия и цифровых инноваций в сердце Москвы

На месте бывшего бронзоеднолитейного завода, где когда-то кипела промышленная жизнь, сегодня располагается *Artplay* — креативный кластер, ставший символом трансформации городских пространств. Основанный в 2008 году, он не просто сохранил кирпичные стены и чугунные балки XIX века, но и вдохнул в них новую жизнь, превратив в площадку для диалога между историей и современностью.

Artplay выделяется даже на фоне таких гигантов, как «Винзавод» или «Красный Октябрь», своей ориентацией на демократизацию искусства. В отличие от элитарных галерей, здесь выставки современных художников соседствуют с открытыми воркшопами, где любой желающий может освоить азы каллиграфии или 3D-моделирования. Например, проект «Открытый музей» превратил территорию кластера в арт-лабиринт: 85% его объектов интерактивны, что привлекает до 40 тыс. посетителей в месяц. При этом 60% мероприятий остаются бесплатными, что формирует лояльность аудитории, 78% гостей ценят *Artplay* за доступность и отсутствие «снобизма», характерного для классических музеев.

Ключевая особенность кластера — его способность балансировать между коммерцией и культурой. В то время как арт-резиденции вроде «Цеха графики» привлекают профессионалов, поп-ап магазины и коворкин-

ги создают среду для малого бизнеса. Это не случайно: по данным Союза креативных кластеров^{**}, 30% стартапов в сфере дизайна Москвы зародились именно здесь. Однако главный вызов для *Artplay* — сохранить уникальность в условиях растущей конкуренции. Как показывает SWOT-анализ (рис. 3), кластеру необходимо укрепить цифровое присутствие, чтобы не отстать от трендов.

Цифровизация — важный вектор для развития. Если «Винзавод» делает ставку на VR-экскурсии, то *Artplay* мог бы стать пионером в области NFT-выставок, как нью-йоркский *Museum of Crypto Art*. Уже сегодня 20% экспозиций кластера включают цифровые элементы, но для привлечения *Gen Z* этого недостаточно. Разработка мобильного приложения с функцией дополненной реальности, где посетители «оживляют» граффити через камеру смартфона, могла бы увеличить посещаемость на 25%^{3*}.

Исторический нарратив — ещё один козырь *Artplay*. Проект «Индустриальные хроники», где архивные фото завода проецируются на стены цехов, не только образователен, но и эмоционально вовлекает аудиторию.

4. Креативный кластер «Дизайн завод»: индустриальное наследие как платформа для экологических инноваций

На территории бывшей парфюмерной фабрики XIX века, где когда-то создавались хрустальные флаконы для императорского двора, сегодня кипит жизнь современного арт-кластера «Дизайн завод». Его ребрендинг в 2022 году с «Флакона» на «Дизайн завод» стал не просто сменой вывески, а символическим шагом к переосмыслению роли индустриального наследия в условиях климатических вызовов. Здесь, на Большой Новодмитровской, исторические цеха превращены в мастерские

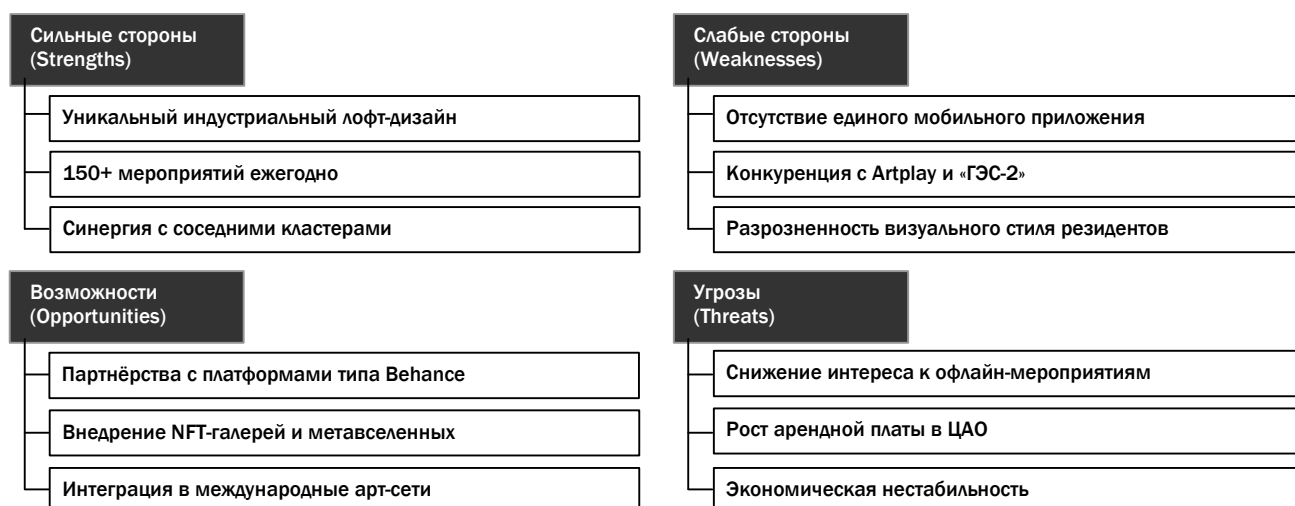


Рис. 3. SWOT-анализ маркетингового потенциала *Artplay*
Fig. 3. SWOT analysis of *Artplay*'s marketing potential

^{**} Союз креативных кластеров. Анализ эффективности кросс-дисциплинарных проектов. — Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://creativeclusters.ru/analytics> (дата обращения: 07.12.2025).

^{3*} Московский урбанистический форум. Отчёт о посещаемости креативных кластеров. — Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://urbanforum.ru/reports> (дата обращения: 10.12.2025).

для дизайнеров, а дворы заполнены инсталляциями из переработанного пластика — наглядный манифест устойчивого развития. По данным Московского урбанистического форума, 65% посетителей приходят сюда не только за искусством, а для того чтобы «увидеть, как экология становится частью городской культуры»^{4*}.

Уникальность кластера — в его способности сочетать эстетику постсоветского индустриала с актуальными экологическими практиками. Например, ежегодный фестиваль «Зелёный цех» объединяет художников и эко-активистов: в 2024 году из 10 тонн собранного мусора создали арт-объекты, которые затем продали на аукционе, направив средства на озеленение района. Такие инициативы формируют лояльность аудитории: гости кластера считают его «образцом ответственного подхода к городскому развитию». Однако, как показывает SWOT-анализ (рис. 4), «Дизайн заводу» предстоит решить проблему фрагментации коммуникаций между резидентами, чтобы усилить бренд.

Цифровизация — слабое звено кластера. В то время как «Винзавод» экспериментирует с VR-галереями, а *Artplay* запускает онлайн-курсы, «Дизайн завод» отстаёт: его сайт напоминает каталог 2010-х. Для привлечения *Gen Z* можно перенять опыт берлинского кластера *Holzmarkt*, где мобильное приложение с AR-навигацией увеличило посещаемость на 30%. Внедрение аналогичного решения, дополненного функцией «эко-чекинга» (например, баллы за сдачу мусора в пункты переработки на территории), могло бы стать уникальным преимуществом.

Исторический нарратив — ещё один козырь. Проект «Архив запахов», где посетители изучают парфюмерные рецепты XIX века через сенсорные инсталляции, не только образователен, но и создаёт эмоциональную связь. Однако для борьбы с угрозой коммерциализации (как в случае с арт-кластером «Ткачи» в Петербурге) стоит внедрить гранты для эко-стартапов — напри-

мер, снижение арендной платы за участие в субботниках или образовательных программах.

5. Креативный кластер «Красный Октябрь»: синтез истории, богемы и панорамного урбанизма

На Берсеневской набережной, в здании бывшей шоколадной фабрики «Эйнем», основанной в 1851 году, сегодня располагается один из самых узнаваемых арт-кластеров Москвы — «Красный Октябрь». Его кирпичные стены, сохранившие следы промышленного прошлого, стали символом трансформации, где кондитерское наследие переплавилось в культурный код современного города.

«Красный Октябрь» — это пространство парадоксов. Здесь галерея «ГЭС-2», разместившаяся в бывшем трансформаторном цехе, соседствует с баром «Диктатура», а мастер-классы по гончарному ремеслу в *Chalet Studio* проходят на фоне панорамы Храма Христа Спасителя. Кластер ежегодно принимает свыше 1,2 млн посетителей, причём 30% из них — туристы, что подчёркивает его статус *must-see* локации. Однако его главная сила — не только в историческом бэкграунде, но и в способности создавать среду, где богемная атмосфера притягивает как арт-профессионалов, так и любителей ночной жизни.

Кластер давно стал символом московской богемы. Вечеринки в клубе «*GIPSY*» или выставки в галерее «Риджина» — события, которые задают тренды столичной культурной повестки. Однако, как показывает SWOT-анализ (рис. 5), «Красному Октябрю» необходимо преодолеть сезонные колебания: зимой посещаемость падает на 40%, что связано с недостатком крытых активностей.

Цифровизация — слабое звено кластера. В то время как *Artplay* экспериментирует с виртуальными выставками, а «Винзавод» внедряет мобильные гиды, «Красный Октябрь» отстаёт: его сайт напоминает архив 2010-х. Для привлечения *Gen Z* можно перенять опыт



Рис. 4. SWOT-анализ маркетингового потенциала «Дизайн завода»

Fig. 4. SWOT analysis of the marketing potential of Design Factory

^{4*} Московский урбанистический форум. Отчёт о посещаемости креативных кластеров. — Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://urbanforum.ru/reports> (дата обращения: 10.12.2025).

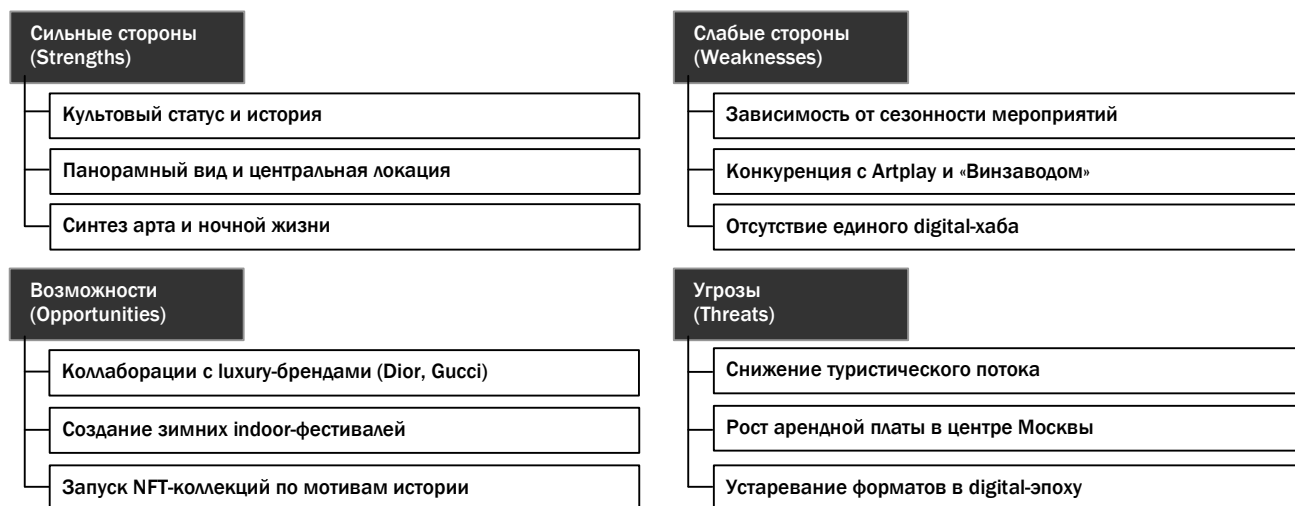


Рис. 5. SWOT-анализ маркетингового потенциала «Красного Октября»
 Fig. 5. SWOT analysis of the marketing potential of «Red October»

лондонского *Tate Modern*, где 35% аудитории приходят через Instagram-сторис с AR-фильтрами. Запуск аналогичных фильтров с анимированными этикетками «Эй-нем» или 3D-экскурсий по заброшенным цехам мог бы оживить интерес.

Исторический нарратив остаётся ключевым активом. Проект «Шоколадные хроники», где через QR-коды на стенах открываются архивные фото производства, не только образователен, но и создаёт иммерсивный опыт. Как отмечает Е.Л. Задорожная [8], интеграция индустриальной истории в коммуникации повышает лояльность аудитории на 45%. Однако для борьбы с угрозой «вымывания» креативных резидентов из-за роста арендной платы стоит внедрить систему грантов по модели берлинского *Kunsthau Tacheles*, где художники получают скидки за участие в публичных проектах.

Обсуждение (Discussion)

Креативные кластеры, как показывает анализ московских примеров, стали ключевым инструментом трансформации городских пространств в условиях глобализации и цифровизации. Объединяя историческое наследие, современное искусство, инновации и бизнес, они выполняют многогранную роль: активизируют экономику через создание рабочих мест и привлечение инвестиций, формируют уникальную идентичность территорий, укрепляют социальные связи через событийную интеграцию и вовлекают аудиторию в цифровую коммуникацию. Такие кластеры, как «ЗИЛ», «Винзавод», *Artplay*, «Дизайн завод» и «Красный Октябрь», демонстрируют, как постпромышленные объекты превращаются в центры креативной экономики, сохраняя архитектурное наследие и создавая новые культурные нарративы.

Результаты проведённого исследования подтверждают, что креативные кластеры Москвы выступают не просто как локальные культурные пространства, но как многофункциональные инструменты территориального маркетинга, способные оказывать комплексное воздействие на социально-экономическое развитие городских

территорий. Анализ кластеров «ЗИЛ», «Винзавод», *Artplay*, «Дизайн завод» и «Красный Октябрь» показал, что их маркетинговый потенциал формируется на пересечении трёх ключевых компонентов: исторического наследия, событийно-коммуникационной активности и цифровых инноваций.

Событийный маркетинг, напротив, является сильной стороной большинства московских кластеров. Фестивали, выставки, образовательные программы и перформативные форматы способствуют формированию устойчивых сообществ и укреплению горизонтальных связей между резидентами, посетителями и городскими институтами. Эти наблюдения подтверждают выводы Н. А. Ромашкиной о роли событий как катализатора социальной динамики и инструмента интеграции различных групп интересов в городской среде.

Вместе с тем выявлены и системные ограничения развития креативных кластеров. К числу ключевых проблем относятся рост арендных ставок, ведущий к вытеснению независимых художников и мастерских, коммерциализация культурных пространств и ослабление первоначальной креативной миссии, а также недостаточная координация между резидентами. Эти процессы создают риск утраты аутентичности кластеров и трансформации их в преимущественно развлекательные или коммерческие зоны, что снижает долгосрочный маркетинговый эффект.

Таким образом, обсуждение результатов позволяет утверждать, что устойчивость и эффективность креативных кластеров зависят от баланса между экономическими, культурными и цифровыми компонентами. Без институциональной поддержки и продуманной маркетинговой стратегии кластеры рискуют утратить свою роль драйверов городского развития, превратившись в краткосрочные урбанистические проекты.

Заключение (Conclusion)

Проведённое исследование показало, что креативные кластеры Москвы являются значимым фактором трансформации городских пространств в условиях

глобализации и цифровизации. Интеграция исторического наследия, современных культурных практик и цифровых инструментов позволяет рассматривать их как эффективный механизм маркетинга территорий и формирования устойчивой городской идентичности.

В ходе анализа было установлено, что маркетинговый потенциал креативных кластеров реализуется через:

- ♦ экономическую активацию территорий за счёт создания рабочих мест и привлечения инвестиций;
- ♦ формирование уникального образа пространства на основе синтеза индустриального прошлого и актуальных культурных нарративов;
- ♦ развитие событийных форматов, способствующих социальной интеграции и вовлечению различных целевых аудиторий;
- ♦ использование цифровых коммуникаций как инструмента расширения аудитории и усиления бренда территории.

Одновременно выявлены ключевые ограничения развития креативных кластеров, включая рост арендной платы, фрагментацию коммуникаций между резидентами и недостаточный уровень цифровизации. Эти фак-

торы снижают устойчивость кластерных моделей и требуют комплексных управленческих решений.

Практическая значимость исследования заключается в обосновании необходимости внедрения грантовых и субсидийных программ для поддержки креативных резидентов, развития гибридных онлайн-офлайн форматов (виртуальные туры, AR-приложения, цифровые архивы), а также усиления исторического сторителлинга как основы маркетинговой стратегии. Реализация данных рекомендаций позволит сохранить баланс между коммерческими и культурными задачами, обеспечив долгосрочное развитие креативных кластеров.

В перспективе креативные кластеры могут рассматриваться не только как локальные культурные проекты, но и как элементы комплексной стратегии устойчивого развития города, способные интегрировать экономические, социальные и экологические цели. Дальнейшие исследования целесообразно направить на количественную оценку социально-экономических эффектов кластеров и сравнительный анализ российских и зарубежных практик их управления и маркетингового позиционирования.

ИСТОЧНИКИ (References)

1. Чеснова, О. А. Креативные кластеры - драйверы развития регионов / О. А. Чеснова // Креативные индустрии региона: опыт, перспективы, подготовка кадров : Тезисы докладов всероссийской научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 28–29 сентября 2023 года. — Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный институт культуры, 2023. — С. 38–39.
2. Бурдовская, Е. Ю. Креативные кластеры как способ улучшения городской среды / Е. Ю. Бурдовская, И. И. Останин, Е. Д. Игнатов // Экономика и парадигма нового времени. — 2026. — № 2(47). — С. 75–81.
3. Управление территориями в конкурентной рыночной среде : Учебное пособие / В. А. Руденко, Т. С. Попова, П. В. Горлачев [и др.]. — Краснодар : Индивидуальный предприниматель Кабанов Виктор Болеславович (Издательство «Новация»), 2021. — 270 с. — ISBN 978-5-00179-056-3.
4. Юхина, А. А. Креативные кластеры в экономической системе / А. А. Юхина // Научные исследования и инновации : Сборник статей XI Международной научно-практической конференции, Саратов, 02 сентября 2021 года. — Саратов: Индивидуальный предприниматель Емельянов Николай Владимирович, 2021. — С. 242–246.
5. Wei H. Creative clusters and urban innovation: a case study of the 798 Art District in Beijing // Communications in Humanities Research. 2025. Vol. 77. P. 127–132.
6. Острикова, М. В. Значимость креативных кластеров для развития городской среды и современной культуры: выводы и рекомендации / М. В. Острикова // Культура и цивилизация. — 2023. — Т. 13, № 3-4-1. — С. 73–78. — DOI 10.34670/AR.2023.38.29.008.
7. Florida R. The Rise of the Creative Class. — New York: Basic Books, 2002. — 434 p.
8. Задорожная Е. Л. Креативные индустрии как инструмент формирования регионального имиджа // Журнал социокультурных инноваций. 2021. Т. 15, № 3. С. 45–60.

Поступила в редакцию / Received 10.06.2026

После доработки / Revision 20.08.2026

Принята к публикации / Accepted 16.09.2026

ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ БРЕНДА ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИХ КОМПАНИЙ НА РЫНКЕ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ ПРОМЫШЛЕННОЙ ПРОДУКЦИИ (B2B) *Brand Positioning of Research Companies in the Market of Marketing Research for Industrial Products (B2B)*



Петров Игорь Михайлович,

д.т.н., генеральный директор ООО «Исследовательская группа «Инфолайн»; г. Москва, Россия, Певческий пер., 4
Petrov Igor Mikhailovich,
Doctor of Technical Sciences, General Director of Research Group Infomine LLC; 4 Pevchesky lane, Moscow, Russia
igo382@yandex.ru
<https://orcid.org/0009-0008-8516-4069>



Магазаник Дмитрий Владимирович,

к.т.н., руководитель направления, Департамент исследования рынков АО «Росхим»; г. Москва, Россия, наб. Тараса Шевченко, 23
Magazanik Dmitry Vladimirovich,
PhD in Engineering, Head of Department, Market Research Department, JSC Roskhim; 23 Tarasa Shevchenko Embankment, Moscow, Russia
DMagazanik@yandex.ru



Петров Сергей Игоревич,

магистрант, Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы; г. Москва, Россия, ул. Миклухо-Маклая, д. 6
Petrov Sergey Igorevich,
Master's student, Patrice Lumumba Peoples' Friendship University of Russia; 6 Miklukho-Maklaya St., Moscow, Russia
seregapetrov710@gmail.com

В статье рассматриваются современное состояние и тенденции развития российского рынка маркетинговых исследований промышленной продукции (b2b), а также теоретические и практические аспекты формирования бренд-позиционирования исследовательских компаний в условиях обострения конкуренции. Приведена классификация основных групп игроков рынка, показана динамика цен на заказные исследования, проанализированы факторы конкурентной и макросреды. На примере исследовательской группы «Инфолайн» продемонстрирован подход к сегментации целевой аудитории, выявлению ключевых атрибутов выбора заказчиками компании-исполнителя и уточнению ценового и креативного позиционирования бренда. Сделан вывод о том, что в условиях стагнации отрасли и роста конкурентного давления со стороны технологий искусственного интеллекта позиционирование становится главным инструментом удержания премиального сегмента рынка.

Ключевые слова: позиционирование бренда; маркетинговые исследования; рынок b2b; промышленный маркетинг; конкурентная среда; сегментация рынка; брендинг исследовательских компаний.

The article examines the current state and development trends of the Russian market for marketing research of industrial products (b2b), as well as the theoretical and practical aspects of shaping the brand positioning of research companies in the context of intensifying competition. A classification of the main groups of market players is provided, the dynamics of prices for custom research are shown, and the factors of the competitive and macro environment are analysed. Using the example of the Infomine research group, the approach to segmenting the target audience, identifying the key attributes that influence customers' choice of a service provider, and refining the brand's price and creative positioning is demonstrated. It is concluded that, given the stagnation of the industry and the growing competitive pressure from artificial intelligence technologies, positioning becomes the main tool for retaining the premium market segment.

Keywords: brand positioning; marketing research; b2b market; industrial marketing; competitive environment; market segmentation; branding of research companies.

Введение (Introduction)

Актуальность обращения к теме позиционирования бренда исследовательских компаний обусловлена несколькими взаимосвязанными обстоятельствами. Во-первых, рынок маркетинговых услуг в России в последние годы демонстрирует количественный рост при одновременном усложнении конкурентной структуры: старые игроки укрепляют позиции, а новые технологии (в первую очередь генеративный искусственный интеллект) снижают барьеры входа и обесценивают стандартизированные продукты. Во-вторых, для компаний, работающих в узком сегменте заказных исследований промышленной продукции, услуги которых воспринимаются заказчиками во многом как однородные, именно сила бренда и четкость позиционирования становятся решающим фактором, позволяющим обосновывать премиальную стоимость услуг. В-третьих, в условиях стагна-

ции инвестиционной активности промышленных предприятий и ограниченности маркетинговых бюджетов особую значимость приобретает точный выбор целевого сегмента и оптимизация ресурсов продвижения.

Цель статьи — на основе анализа современного состояния российского рынка маркетинговых исследований промышленной продукции показать, как результаты рыночного анализа могут быть использованы для формирования и уточнения позиционирования бренда исследовательской компании (на примере ИГ «Инфолайн»).

Для достижения цели решались следующие задачи: раскрыть теоретические основы понятия «позиционирование бренда» применительно к B2B-сегменту исследовательских услуг; охарактеризовать структуру, объем и динамику российского рынка маркетинговых исследований промышленной продукции; выявить основные

тенденции и факторы конкурентной среды отрасли; на конкретном примере показать логику сегментации заказчиков, определения ключевых атрибутов выбора исполнителя и формулирования ценового и креативного позиционирования бренда.

Позиционирование бренда представляет собой стратегический процесс создания и удержания в сознании целевой аудитории уникального и выгодного образа компании относительно конкурентов [1]. В отличие от более широкого понятия «стратегия бренда», включающего миссию, ценности и видение компании, позиционирование является инструментом трансляции этих идей — ответом на вопрос клиента «почему следует выбрать именно эту компанию среди конкурентов». Современное понимание позиционирования сложилось в результате эволюции маркетинговых коммуникаций, прошедших, по классификации Дж. Траута [2], через три этапа: эпоху товаров (акцент на потребительских свойствах и уникальном торговом предложении), эпоху имиджей (акцент на репутации производителя) и наступившую в 1980-е годы эпоху позиционирования, в которой ключевой задачей становится закрепление устойчивого образа в сознании потребителя на фоне растущего информационного шума. Для рынков, характеризующихся высокой насыщенностью и схожестью предложений (к которым относится и рынок маркетинговых исследований), это означает необходимость перевода конкуренции из плоскости цены в плоскость ценности и смысла.

Позиционирование выполняет для исследовательской компании несколько взаимосвязанных функций. Оно, во-первых, создает основания для ценовой премии: когда потребитель понимает уникальность предложения, он готов платить больше, чем за стандартизированный продукт конкурента. Во-вторых, формирует лояльность клиентов в условиях избыточного выбора, упрощая процесс принятия решения через апелляцию к ценностям и доверию — что особенно важно в *B2B*-сегменте, где решения о сотрудничестве в значительной мере опираются на репутацию исполнителя. В-третьих, позиционирование выступает фильтром для распределения ограниченного маркетингового бюджета, не позволяя компании распылять ресурсы в попытке быть «всем для всех». В-четвертых, закреплённая в сознании клиентов рыночная ниша создает нематериальный актив (капитал бренда), затрудняющий выход на рынок новых конкурентов эффективнее, чем формальные барьеры.

Специфика позиционирования исследовательских компаний определяется двумя обстоятельствами: их отношением к сфере услуг и преимущественной ориентацией на промышленный (*B2B*) рынок [3]. Промышленный маркетинг принципиально отличается от потребительского природой спроса, сложностью коллегиального процесса принятия решения о покупке, в который вовлечен так называемый «закупочный центр», а также рациональным, а не эмоциональным характером выбора, опирающимся на объективные критерии, тогда как в потребительском сегменте решающую роль чаще играют субъективные предпочтения и эмоциональный отклик. Именно поэтому в *B2B*-сегменте решения о выбо-

ре исполнителя маркетинговых исследований принимаются на основе сочетания рациональных атрибутов (цена, качество, сроки, специализация) и репутационных факторов (известность, опыт, рекомендации), а эмоциональная составляющая бренда, как правило, выражена слабо — это создает для компаний, способных внести эмоциональный компонент в коммуникацию, дополнительный источник дифференциации.

Практическая реализация позиционирования опирается на два взаимодополняющих уровня. Ценовое позиционирование определяет соотношение цены и воспринимаемой ценности предложения (от стратегии премиальных наценок до стратегии низких цен) и должно быть подкреплено объективными свидетельствами — опытом работы, уникальной методологией, накопленной базой данных. Креативное (содержательное) позиционирование формулирует основную коммуникационную идею бренда и, согласно предложенному Дж. Траутом подходу, должно опираться на значимый для целевого сегмента атрибут и подтверждаться конкретными доказательствами, а не декларироваться абстрактно. Для рынка исследовательских услуг, где продукт по своей природе является информационным, применима модель иерархии ценности — от разрозненных данных, через обобщенную информацию, к знанию, дающему основание для управленческого решения; смещение восприятия бренда компании с уровня «поставщик данных» на уровень «поставщик знаний и экспертизы» само по себе выступает источником дифференциации и обоснованием ценовой премии.

Считается, что наличие четко сформулированной стратегии устойчивого бренда напрямую влияет на лояльность заказчиков и их готовность платить премиальную цену. Важным фактором здесь выступает «соответствие цены и устойчивости»: высокая репутация бренда в области экспертизы и ответственности служит буфером против ценовой чувствительности клиентов, позволяя легитимизировать высокие цены в глазах рациональных *B2B*-заказчиков [4, 5, 6].

В российской научной литературе проблематика позиционирования развивалась преимущественно в рамках маркетинга, стратегического управления, брендинга и маркетинга услуг. Существенное значение для отечественной школы имеют работы А. П. Панкрухина, Е. П. Голубкова, А. А. Длигача, Ф. И. Шаркова и других исследователей, рассматривающих вопросы сегментации рынка, конкурентной стратегии, формирования бренда, репутации и рыночной позиции предприятия.

Наиболее близким к предмету настоящего исследования является российское направление, рассматривающее позиционирование непосредственно в сфере консалтинга. М. С. Иванов и М. В. Фербер исследовали специфику маркетинга консалтинговых услуг [7], а Г. И. Маринко — особенности управленческого консалтинга [8]. О. С. Тункина рассматривает маркетинг консалтинговых услуг как самостоятельную область, обращая внимание на необходимость учета отраслевой сегментации и специфики интеллектуального продукта; среди ключевых категорий ее исследования непосредственно выделяется позиционирование консалтинговых услуг [9].

С. Л. Колотилов непосредственно исследует формирование рыночной позиции консультационного предприятия [10]. А. Г. Безпалова рассматривает формирование бренда консалтинговой компании через взаимосвязь рациональных и эмоциональных функций бренда, целевой аудитории, деловой репутации, миссии, стратегии и визуальной идентичности [11]. В более ранних авторских исследованиях также были рассмотрены особенности российского рынка маркетинговых исследований продукции промышленного применения [12].

Материалы и методы (Materials and methods)

Для анализа российского рынка исследований промышленной продукции (B2B) использованы данные экспертных оценок отраслевых игроков, позволившие выделить несколько групп компаний, различающихся масштабом деятельности и профилем услуг. Исследование ценовой динамики и основных тенденций развития отрасли опиралось на результаты постоянного мониторинга тендеров и конкурсов за период 2019–2025 гг., проводимого специалистами Ассоциации промышленных маркетологов (ПРОММАР).

Анализ факторов макросреды отрасли выполнен по методике PEST-анализа на основе результатов отраслевого опроса. Логика практического применения рыночного анализа проиллюстрирована на примере ИГ «Инфолайн». В рамках данного кейса проведена сегментация клиентской базы по критериям величины заказчика, сферы деятельности, регулярности сотрудничества и географии. Также проведен опрос целевой аудитории для ранжирования атрибутов выбора компании-исполнителя и качественное исследование клиентского восприятия бренда. Оценка ключевых факторов успеха ком-

пании проводилась относительно основных конкурентов по совокупности показателей качества услуг, имиджа, уровня затрат, доступа к информации, квалификации экспертов, сроков и разнообразия услуг.

Результаты и обсуждение (Results and discussion)

По данным Российской ассоциации маркетинговых услуг (РАМУ), в 2024 году объем отечественного рынка маркетинговых услуг составил 127,8 млрд руб., что на 17% больше показателя 2023 года*.

Под маркетинговыми услугами понимается широкий комплекс профессиональных мероприятий – аналитика, стратегическое планирование, брендинг, реклама (в том числе цифровая), SEO и PR, – направленных на исследование рынка, продвижение товаров и услуг, привлечение клиентов и рост продаж. Одним из направлений выступает проведение рыночных исследований (сегменты B2B и B2C).

Общий рост рынка маркетинговых услуг связан прежде всего с расширением цифровых направлений, тогда как классические исследовательские услуги, ориентированные на промышленных заказчиков, развиваются значительно менее динамично. Это создает существенную неоднородность рынка: если в потребительском сегменте (B2C) и в сфере цифрового маркетинга наблюдается устойчивый рост бюджетов, то узкий сегмент заказных исследований промышленной продукции (B2B) характеризуется стагнацией спроса при одновременном росте числа игроков, конкурирующих за ограниченный круг крупных промышленных заказчиков.

На основе многолетнего мониторинга рынка маркетинговых услуг авторами составлена структура игроков российского рынка B2B, представленная в таблице 1.

Таблица 1

Классификация российских компаний, изучающих рынок промышленной продукции
Table 1. Classification of Russian companies analyzing the industrial product market

Компании	Объем годовой выручки	Пример компаний	Профиль	Особенности исследования рынка
Крупные консалтинговые компании	более 5 млрд руб.	КЕПТ, Б1, Технологии доверия	Консалтинг широкого профиля	В рамках своих проектов – исследования рынков как часть большого исследования; частично делают сами, покупают готовые отчеты у других компаний и/или нанимают небольшие узкоспециализированные компании
«Среднекрупные» консалтинговые и маркетинговые компании	от 300 млн до 2 млрд руб	Стратеджи Партнерс Групп, Евроэксперт, НЭО Центр, Артур Консалтинг	Консалтинг широкого профиля	Аналогично 1-й группе
Средние и небольшие консалтинговые и маркетинговые компании	от 100 до 200 млн руб	АЦ ТЭК, Петромаркет, MMI, ИНФОТЭК-консалт, Имплемента	Консалтинг и маркетинг специализированного профиля	Исследования рынков узкого специализированного профиля; большая часть делает собственными силами
Средние и небольшие консалтинговые и маркетинговые компании	от 50 до 150 млн руб	ПКР, Текарт, B2B (MegaResearch)	Консалтинг и маркетинг с предоставлением дополнительных услуг	Выполнение заказных исследований рынка широкого профиля
Небольшие и мелкие маркетинговые компании	от 10 до 100 млн руб	Бизнесстат, Тебиз, Гидмаркет, Discovery Research Group и др.	Маркетинг широкого профиля (b2b, b2c)	В основном – подготовка и продажа готовых исследований в большом количестве
		АПИ, Инфолайн, Металлургические исследования, Академия-Сервис, Эй Ти Консалтинг и др.	Маркетинг b2b	Выполнение в основном заказных исследований рынка b2b

* РАМУ: объем российского рынка маркетинговых услуг составил 127,8 млрд рублей [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.sostav.ru/publication/obem-rynka-marketingovykh-uslug-v-2024-godu-dostig-127-8-mlrd-rublej-74162.html> (дата обращения: 12.08.2026).

Стоимость исследований рынков промышленной продукции существенно варьируется в зависимости от темы, содержания и географии проекта. По данным постоянного мониторинга тендеров и конкурсов, проводимых специалистами ПРОММАР, среднегодовая цена заказных исследований демонстрирует устойчивый рост на протяжении 2019–2025 гг. и в 2025 г. достигла порядка 2,5 млн руб. **

К основным тенденциям рынка исследований промышленной продукции в последние годы относятся: сокращение числа инвестиционных проектов в промышленности и, соответственно, заказов на их маркетинговое сопровождение; резкое сжатие ниши дорогостоящих заказных исследований в пользу дешевых готовых отчетов; рост конкуренции среди небольших и малых компаний; начавшиеся процессы банкротства и ухода с рынка небольших игроков; активное внедрение искусственного интеллекта при подготовке аналитических материалов.

На основе проведенного анкетирования членов Ассоциации промышленных маркетологов (апрель 2026 г.) проведен PEST-анализ макросреды отрасли (табл. 2).

Суммарная оценка факторов макросреды оказывает отрицательную, что фиксирует преобладание угроз над возможностями для отрасли в целом. Наиболее выраженный негативный вклад вносят экономические факторы — продолжающаяся стагнация промышленных инвестиций и ограничения для малого бизнеса, а также технологические ограничения доступа к интернет-инфраструктуре. Одновременно возникают и значимые возможности: уход западных консультационных компаний расчищает часть рынка для отечественных игроков, а расширение политики импортозамещения формирует дополнительный спрос на аналитическое сопровождение промышленных проектов. Наиболее противоречивым фактором остаются технологии искусственного интеллекта, которые одновременно выступают инструментом повышения эффективности подготовки отчетов для самих исследовательских компаний и источником конкурентного давления со стороны деше-

вых автоматизированных продуктов, способных заменить часть стандартизированных исследовательских услуг.

В совокупности приведенные данные говорят о рынке, находящемся в состоянии структурной трансформации: количественный рост сегмента маркетинговых услуг в целом (обусловленный преимущественно цифровыми направлениями) сочетается со стагнацией спроса и обострением конкуренции в узкой нише заказных промышленных исследований. В условиях, когда угроза появления новых конкурентов снижается, а давление между действующими игроками и со стороны технологических заменителей растет, ключевым полем конкурентной борьбы становится не расширение рынка, а перераспределение существующего спроса между игроками — что делает вопрос дифференциации и точного позиционирования бренда особенно острым именно для компаний данной ниши.

Логика практического применения рыночного анализа для формирования позиционирования бренда можно проиллюстрировать на примере исследовательской группы «Инфомайн» (Москва). Исследовательская группа была создана в 1993 году и является одной из старейших российских исследовательских компаний. Она специализируется на углубленных заказных маркетинговых исследованиях рынков промышленной продукции — главным образом, минерального сырья, металлов и химической продукции. Их суммарная доля в тематике компании находится на уровне более 80% (табл. 3).

Сегментация клиентской базы по критериям, наиболее значимым для рынка B2B, — величине заказчика, сфере деятельности, регулярности сотрудничества и географии, — показывает, что основную часть выручки ИГ «Инфомайн» формируют крупные промышленные предприятия. Так, при доле крупных заказчиков в структуре заказов на уровне 20%, на них приходится порядка 63% выручки, тогда как средние и мелкие компании (совокупно 80% заказов) обеспечивают лишь около 37% дохода. Подобная структура объясняется тем, что крупные заказчики преимущественно приобретают

Таблица 2

PEST-анализ макросреды российского рынка исследований промышленной продукции
Table 2. PEST analysis of the macro-environment of the Russian industrial product research market

Группа факторов	Фактор	Характер влияния	Степень влияния
Политические	Ужесточение государственного регулирования, рост доли госкомпаний	Угроза	-1
	Снижение публичной «прозрачности» предприятий	Угроза	-1
	Уход западных консультационных компаний с российского рынка	Возможность	+3
Экономические	Стагнация экономики и ограниченный объем промышленных инвестиций	Угроза	-2
	Высокая плотность конкурентной среды	Угроза	-2
	Расширение политики импортозамещения	Возможность	+2
	Ограничения развития малого бизнеса	Угроза	-3
Социальные	Рост скептицизма в отношении эффективности исследований	Угроза	-1
	Отношение к информации как к товару в деловой среде	Возможность	+1
	Растущая закрытость респондентов при опросах	Угроза	-2
Технологические	Блокировки и ограничения интернет-сервисов	Угроза	-3
	Использование ИИ в поиске информации и подготовке отчетов	Возможность / угроза	+3 / -2

** Ассоциация промышленных маркетологов (ПРОММАР) [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.prommar.ru/marketing_research_price.html (дата обращения: 12.08.2026).

экссклюзивные заказные исследования, тогда как средние и мелкие компании чаще ограничиваются менее глубокими готовыми аналитическими обзорами.

Опрос целевой аудитории позволил ранжировать атрибуты выбора компании-исполнителя маркетинговых исследований. Наиболее значимыми оказались качество исследования (соответствие техническому заданию, достоверность, корректность интерпретации и релевантность данных) и цена; далее следуют известность и имидж компании, скорость исполнения заказа и опыт работы в соответствующей сфере. Показательно, что свыше 70% опрошенных заказчиков сочли действующие цены соответствующими ценности исследований, а 88% признали целесообразным их дальнейшее повышение при условии роста качества услуг — что подтверждает возможность премиального позиционирования для компаний с подтвержденной экспертизой.

Сопоставление уровня цен «Инфолайн» со среднерыночными показателями за длительный период демонстрирует устойчивое превышение среднего уровня, по крупным заказным проектам (табл. 4). Это позволило сформулировать уточненное ценовое позиционирование как «высококачественные исследования по высокой цене», что соответствует стратегии премиальных наценок и подкрепляется объективными конкурентными преимуществами — многолетним опытом работы и накопленной за десятилетия собственной базой данных. При этом сохраняется риск восприятия целевыми клиентами услуг компании как просто наиболее дорогостоящих, что требует постоянной коммуникационной работы по обоснованию ценности предложения.

Качественное исследование клиентского восприятия выявило также недостаточную задействованность эмоциональной составляющей бренда: заказчики затруднялись описать чувства, связанные с сотрудничеством, что типично для отрасли в целом, и связано со сложившимся образом исследовательских компаний как поставщиков «сухой» информации. Между тем, согласно данным опроса, основной мотив обращения заказчиков — не получение массива данных как таковых, а информационная поддержка принятия сложных профессиональных решений, что ближе к более высокому уровню иерархии «данные — информация — знания». Это дало основание для формулирования креативного позиционирования бренда «Инфолайн» как «детального и профессионального знания рынков промышленной продукции», интегрирующего различные направления деятельности компании и смещающего восприятие бренда с уровня поставщика данных на уровень поставщика экспертных знаний. Это поддерживается восприятием «Инфолайн» на рынке как своего рода «индустриаль-

ного патриарха» в B2B-исследованиях, поскольку отчеты компании всегда характеризуются не только углубленным изучением рынка, но и его соединением с элементами инженерного анализа и аудита.

Оценка ключевых факторов успеха относительно основных конкурентов (по совокупности показателей качества услуг, имиджа, уровня затрат, доступа к информации, квалификации экспертов, сроков и разнообразия услуг) показывает, что «Инфолайн» удерживает лидирующую позицию, однако достигнутое превосходство не гарантировано в среднесрочной перспективе без последовательного укрепления бренда.

Заклучение (Conclusion)

Проведенный анализ показывает, что российский рынок маркетинговых услуг в целом сохраняет положительную динамику, тогда как узкий сегмент заказных исследований промышленной продукции испытывает противоречивое влияние факторов среды: рост цен и усиление позиций устоявшихся игроков сочетаются со стагнацией спроса, сокращением ниши дорогостоящих заказных продуктов в пользу дешевых готовых отчетов и растущим давлением технологий искусственного интеллекта. В таких условиях бренд-позиционирование перестает быть второстепенным маркетинговым инструментом и становится фактором, определяющим способность компании удерживать премиальный сегмент клиентов и обосновывать стоимость своих услуг.

Практическое применение подхода на примере ИГ «Инфолайн» демонстрирует логику последовательных шагов: сегментация клиентской базы и выбор целевого сегмента с учетом его размера, устойчивости и экономической привлекательности; выявление приоритетных атрибутов выбора исполнителя (в данном случае — качества и цены); сопоставление собственного предложения с рыночными аналогами для уточнения ценового позиционирования; и, наконец, формулирование

Таблица 3
Структура тематики исследований ИГ «Инфолайн», %
Table 3. Structure of research topics by Infomine Group, %

Структура отчетов по тематике	2015	2020	2025
металлы и изделия из них	25	25	19
химические продукты	32	42	51
минеральное сырье и строительные материалы	23	14	20
энергетика	2	7	1
машиностроение и оборудование	13	7	3
нефтепереработка	2	1	0
высокотехнологичные материалы	0	0	6
прочее (логистика, экология и др.)	3	4	0

Таблица 4
Сравнение цен исследований «Инфолайн» со среднерыночными ценами b2b-исследований в 2019–2024 гг.
Table 4. Comparison of Infomine research prices with average market prices for b2b research in 2019–2024

Год	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Соотношение средней цены исследований «Инфолайн» и среднерыночной цены, %	51	63	78	109	80	122
Соотношение средней цены исследований «Инфолайн» по крупным проектам и среднерыночной цены, %	185	167	121	149	122	153

креативного позиционирования, устраняющего разрыв между фактической ценностью услуг и их восприятием клиентами. Представляется, что данная логика применима не только к рассмотренному случаю, но и к другим компаниям узкоспециализированного сегмента российского рынка маркетинговых исследований промышленной продукции, для которых удержание конкурентных позиций все в большей степени будет зависеть не от цены как таковой, а от четкости и последовательности бренд-коммуникации.

С точки зрения дальнейших исследований представляется целесообразным более детальное изучение влияния технологий искусственного интеллекта на структуру спроса и ценообразование в отрасли маркетинговых исследований, а также сравнительный анализ стра-

тегий позиционирования компаний, относящихся к разным группам классификации рынка (крупным консалтинговым холдингам, среднему и малому узкоспециализированному бизнесу), поскольку логика формирования бренда и обоснования его ценности заведомо различается в зависимости от масштаба и профиля деятельности компании. Отдельного внимания заслуживает и вопрос о том, в какой мере усиление эмоциональной составляющей бренда способно компенсировать типичную для B2B-сегмента рациональность процесса принятия решений и стать самостоятельным источником конкурентного преимущества исследовательских компаний на фоне продолжающейся цифровизации отрасли.

ИСТОЧНИКИ (References)

1. Котлер, Ф., Армстронг, Г. Основы маркетинга. Профессиональное издание, 12-е изд.: Пер. с англ. «И.Д. Вильямс», 2009. — 1072 с.
2. Траут, Д. Позиционирование : битва за умы : перевод с английского / Д. Траут, Э. Райс. — Санкт-Петербург Москва Минск : Питер, 2025. — 320 с.: ил.. — (Деловой бестселлер). — Перевод издания: Positioning: the battle for your mind. — ISBN 978-5-4461-1133-6.
3. Минетт С. Маркетинг B2B и промышленный брендинг / Стив Миннет; [пер. с англ. Э. Кондуковой, О.Л. Пелявского]. — Москва : Вильямс, 2008. — 207 с. ил.
4. Kowalkowski, C. How B2B branding research measures up: A systematic review of key themes, theories, and methods / C. Kowalkowski, J. Ker?nen, E. J. Nijssen // Industrial Marketing Management. — 2026. — Vol. 134. — p. 381–394.
5. Kapitan, S. Sustainably superior versus greenwasher: A scale measure of B2B sustainability positioning / S. Kapitan, A.-M. Kennedy, N. Berth // Industrial Marketing Management. — 2019. — Vol. 76. — P. 84–97. — DOI: 10.1016/j.indmarman.2018.08.003.
6. Conti, E. The impact of digitalization on marketing activities in manufacturing companies / E. Conti, F. Camillo, T. Pencarelli // The TQM Journal. — 2023. — Vol. 35, No. 9. — P. 59–82.
7. Иванов, М. С. Руководство по маркетингу консалтинговых услуг / М. С. Иванов, М. В. Фербер ; М.С. Иванов, М.В. Фарбер. — Москва : Альпина Бизнес Букс, 2003. — 139 с. — ISBN 5-9614-0007-7.
8. Маринко, Г. И. Управленческий консалтинг : учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по по специальности (направлению подготовки) 030201 (020200) и 030200 (520900) «Политология» / Г. И. Маринко ; Г. И. Маринко ; Московский гос. ун-т им. М. В. Ломоносова, Фак. гос. упр.. — Москва : ИНФРА-М, 2009. — ISBN 978-5-16-002082-2.
9. Колотилов, С. Л. Модель формирования рыночной позиции консультационного предприятия / С. Л. Колотилов // Современные проблемы науки и образования. — 2012. — № 4. — С. 159.
10. Тункина, О. С. Специфика маркетинга консалтинговых услуг / О. С. Тункина // Альманах современной науки и образования. — 2016. — № 11(113). — С. 105-108.
11. Безпалова, А. Г. Концептуальный подход к формированию бренда консалтинговой компании: локальный аспект / А. Г. Безпалова // Лидерство и менеджмент. — 2017. — Т. 4, № 1. — С. 45-53. — DOI 10.18334/lim.4.1.37772.
12. Петров, И. М. О российском рынке маркетинговых исследований продукции промышленного применения / И. М. Петров // Маркетолог. — 2011. — № 9/10–11. — С. 19–22.

Поступила в редакцию / Received 15.07.2026

После доработки / Revision 24.08.2026

Принята к публикации / Accepted 15.09.2026

**ЦИФРОВОЙ ДВОЙНИК ТЕРРИТОРИИ КАК ИНСТРУМЕНТ РЕГИОНАЛЬНОГО МАРКЕТИНГА
КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ***A Digital Twin of a Territory as a Tool for Regional Marketing of Creative Industries***Стар Игорь Анатольевич,**

к.т.н., доцент кафедры предпринимательства и логистики, Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова; г. Москва, Россия, Стремянный пер., 36

Star Igor Anatolyevich,

PhD in Technical, Associate Professor at the Department of Entrepreneurship and Logistics, Public Relations and Design, Plekhanov Russian University of Economics; 36, Stremyanny lane, Moscow, Russia

star.ia@rea.ru

<https://orcid.org/0000-0003-1505-7408>

Взаимодействие креативных предпринимателей с региональной и особенно муниципальной властью в России нередко носит формальный характер: чиновники работают «для галочки», субсидии обрастают условиями, делающими их недоступными, а каналы связи через бизнес-объединения не дают повсеместной связанности. Одновременно большинство креативных проектов не имеют физического помещения – их основатели работают из дома, из квартиры, без вывески и «удобоваримого адреса». На примере Всероссийского конкурса «Кубок креативных бизнес-проектов» (пилот 2024 года был сфокусирован на Московской области) с применением методик Double Diamond, Jobs to Be Done и Customer Journey Map представлена авторская концепция CityPoint XR. Проведён сравнительный анализ десяти кейсов цифровых двойников городов 2024–2026 гг. Предложено решение с двумя типами привязки проектов: реальные точки на карте (для тех, у кого есть помещение) и «виртуальное облако» на уровне региона (для всех остальных). Такой цифровой двойник ориентирован не на отчётность перед властью, а на самих предпринимателей – как инструмент межрегионального продвижения и поиска партнёров. Показан пример Коломны (проект «Коломенская пастила»), где креативный проект за 5–6 лет переформатировал весь город, но для этого всем сторонам не хватало единой пространственной визуализации. Высказывается предложение, что региональные власти могли бы использовать цифровой двойник для выявления точек роста, однако успех такого инструмента зависит от его принятия самим бизнес-сообществом. Отмечается, что проблемы взаимодействия решаются не быстро и не одной «налаженной связью» – у каждой стороны свои интересы. Сформулированы рекомендации для бизнес-объединений: цифровой двойник территории – не IT-проект ради отчётности, а фиджитал-витрина, где каждый проект получает видимость независимо от наличия офиса.

Ключевые слова: региональный маркетинг; креативные индустрии; цифровой двойник территории; виртуальное облако; фиджитал-продвижение; Кубок креативных бизнес-проектов; Коломна; муниципальные барьеры; «работы, которые нужно выполнить» / Jobs to Be Done.

The interaction between creative entrepreneurs and regional and, especially, municipal authorities in Russia is often formal in nature: officials work “for the sake of checking a box,” subsidies come with conditions that make them inaccessible, and communication channels through business associations do not ensure widespread connectivity. At the same time, most creative projects do not have a physical premises – their founders work from home, from an apartment, without a sign or a “usable address.” Using the example of the All-Russian competition “Cup of Creative Business Projects” (the 2024 pilot was focused on the Moscow Region), the author’s concept of CityPoint XR is presented using the Double Diamond, Jobs to Be Done, and Customer Journey Map methodologies. A comparative analysis of ten cases of digital twins of cities from 2024–2026 was carried out. A solution with two types of project anchoring is proposed: real points on the map (for those who have premises) and a “virtual cloud” at the regional level (for everyone else). This digital twin is not focused on reporting to the authorities, but on entrepreneurs themselves – as a tool for interregional promotion and finding partners. An example is given of Kolomna (the “Kolomenskaya Pastila” project), where a creative project reshaped the entire city over 5–6 years, but for this, all parties lacked a unified spatial visualization. It is suggested that regional authorities could use a digital twin to identify growth points, but the success of such a tool depends on its acceptance by the business community itself. It is noted that interaction problems are not resolved quickly and not through a single “established connection” – each party has its own interests. Recommendations have been formulated for business associations: a digital twin of a territory is not an IT project for the sake of reporting, but a phygital showcase where every project gains visibility regardless of whether it has an office.

Keywords: regional marketing; creative industries; digital twin of a territory; virtual cloud; phygital promotion; Cup of Creative Business Projects; Kolomna; municipal barriers; Jobs to Be Done.

Введение (Introduction)

Системной проблемой российского креативного предпринимательства остаётся формальный характер взаимодействия с региональной и муниципальной властью. Субсидии обрастают условиями, делающими их практически недоступными. Чиновники отчитываются о проделанной работе («галочка» поставлена), но реального понимания потребностей бизнеса зачастую нет. На муниципальном уровне (города, районы) каналы связи почти отсутствуют. Даже там, где есть площадки для диалога через бизнес-объединения, тесной повсеместной связанности не наблюдается.

Параллельно в стране развивается креативная экономика. В Москве её выручка в 2023 году достигла 5,8 трлн руб. при росте 47% к 2021 году*. С 2024 года проводится Всероссийский конкурс «Кубок креативных бизнес-проектов». Пилотный сезон 2024 года был сфокусирован на Московской области, однако сам конкурс задуман как общероссийский. В сезоне 2025 года участвовало более 600 человек из 61 региона**.

При разработке подобных конкурсных инструментов часто возникает идея: составить карту проектов, где каждый участник привязан к конкретной точке на карте. Однако от такой идеи пришлось бы отказаться

* Объём креативной экономики Москвы увеличится к 2030 году почти в 2 раза [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/gorod/moscow2030/articles/obem-kreativnoi-ekonomiki-moskvi-uvlechitsya-k-2030-godu-pochti-v-2-raza> (дата обращения: 14.05.2026).

** Кубок креативных бизнес-проектов [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://art-mosreg.ru/> (дата обращения: 14.05.2026).

по практическим соображениям. Большинство креативных проектов не имеют физического помещения. Участники работают из дома, из квартиры. Нет вывески, нет «удобоваримого адреса». Ставить на карту три проекта из сотни (у которых есть реальный офис) — несерьёзно, если обещано представить всех. Есть реальный пример участницы Кубка: юридическая регистрация бизнеса в Московской области, а сам проект физически находится в Ивановской. Как привязывать? Здесь и возникает исследовательский вопрос. Как превратить разрозненные сведения о креативных проектах (с их «неприземляемостью») в связанный пространственный продукт? И кому этот продукт нужен в первую очередь? Ответ, к которому мы пришли в ходе работы: не власти, а самим предпринимателям. Им важно, чтобы их видели из других регионов. Чтобы инвестор из соседней области мог найти их. Чтобы коллега по цеху понял, с кем можно скооперироваться.

Цифровые двойники городов — тема не новая. Обзор UNDP и JTC (2025) фиксирует переход от пилотных проектов к системному планированию. В России стратегия «голубого океана» пока остаётся недостаточно освоенной. Однако приложение этого инструментария к региональному маркетингу креативных индустрий с учётом реалий «домашнего офиса» и формальной власти — практически не разработано.

Цель статьи — сформулировать концепцию цифрового двойника территории как продукта регионального маркетинга, ориентированного на предпринимателей, на кейсе «Кубка креативных бизнес-проектов» и авторской разработке *CityPoint XR*^{3*}.

Задачи: показать, почему классическая «карта точек» не работает; на примере Коломны продемонстрировать ценность пространственной визуализации; предложить решение «виртуальное облако»; представить реализацию в виде демо-продукта; обсудить возможные сценарии использования цифрового двойника для различных стейкхолдеров.

Материалы и методы (Materials and methods)

Теоретической базой исследования выступили работы Д. В. Лисицкого, А. Г. Осипова, В. Н. Савиных [1], Р. Г. Оганяна [2], В. А. Бучкина [3], И.А. Стара [4], Т. И. Разинковой [5] и др.

Исследование опирается на совмещение продуктовых методик и анализа открытых источников. Фреймворк *Double Diamond* (*Discover* → *Define* → *Develop* → *Deliver*) задал логику работы: на первом «алмазе» — выявление реальных барьеров (на основе открытых выступлений и материалов пресс-конференций), на втором — проектирование продуктового решения. Метод *Jobs to Be Done* позволил формализовать «работы», для которых пользователь нанимает региональный медиапродукт: «показать мой проект другим регионам, несмотря на отсутствие офиса», «понять, как креативные проекты меняют территорию (на примере Коломны)», «оценить

плотность и разнообразие проектов в регионе, не выезжая из дома». *Customer Journey Map* построена на основе открытых материалов конкурса — от подачи заявки до финала.

Эмпирическая база — три источника. Первый: открытые материалы платформы *art-mosreg.ru* с описанием организационной модели Кубка. Второй: видеозапись пресс-конференции сезона 2026 (28 апреля, Креативный хаб НИУ ВШЭ), где, в частности, обсуждались барьеры при создании карты проектов и приводились примеры «неприземляемых» проектов^{4*}. Третий: десять научных и отраслевых кейсов цифровых двойников городов и культурного наследия 2024–2026 гг. — от *Santa Clara 3D* на *MapLibre* + *Three.js* до фреймворка *AR*-агентов в *WebXR*.

Авторский демо-продукт *CityPoint XR* (2026) разработан как браузерная платформа, связывающая интерактивный 3D-вид города с 360°-турами по конкретным помещениям. В публичном демо использована церковь Святого Мартина. Для целей статьи концепция расширена — добавлен слой «виртуального облака» для проектов без физического адреса.

Результаты и обсуждение (Results and discussion)

Почему карта с точками не работает: отсутствие помещений и «неприземляемость»

При создании любого инструмента пространственной визуализации креативных проектов первой возникает идея нанести их на карту как географические точки. Однако на практике это наталкивается на непреодолимое препятствие: подавляющее большинство креативных проектов не имеют физического помещения, которое можно было бы показать. Предприниматели работают из дома, из квартиры, иногда из коворкинга без вывески. Обещать финалистам, что их увидят на карте, а потом разместить только единицы невозможно. Более того, привязка к конкретному зданию иногда не работает принципиально. Например, участница Кубка имеет юридическую регистрацию бизнеса в Московской области, а сам проект физически реализуется в Ивановской. Куда ставить точку? Есть проекты, которые вообще «про другие регионы»: онлайн-платформа, объединяющая ремесленников со всей страны. Их невозможно «приземлить» к одному адресу. Значит, нужна иная логика. Не привязка к зданию, а привязка к региону с возможностью виртуального представительства. Автор назвал это «виртуальное облако».

Пример Коломны: зачем вообще нужна пространственная визуализация

Коломна — яркий пример того, как креативный проект меняет территорию. Запуск «Коломенской пастилы» потребовал значительных частных инвестиций. Предприниматели не только вложили средства, но и начали помогать городу выстраивать стратегию развития. Прошло больше пяти-шести лет и город переоформился,

^{3*} CityPoint XR Virtual Tour – Step Inside St. Martin’s Church [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://youtu.be/ooThH0l_mDA (дата обращения: 14.05.2026).

^{4*} Пресс-конференция Всероссийского Кубка креативных бизнес-проектов 2026 [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://vkvideo.ru/video-215704772_456239142 (дата обращения: 14.05.2026).

получил новый туристический поток, изменил самовосприятие.

В таких историях самому бизнесу нужно было видеть «всю картинку»: как будет развиваться город, куда встанет следующий проект, где появятся парковки и маршруты. Власти также требовалась единая карта, чтобы согласовывать решения. Инвесторам — чтобы понимать, как их вложения вписываются в общую стратегию.

Без пространственной визуализации сложно выявить проекты, способные дать подобный территориальный эффект, и тем более скоординировать их между собой. Цифровой двойник мог бы стать тем недостающим звеном, которое превращает разрозненные инициативы в связанную систему.

Предлагаемое решение: реальные точки + виртуальное облако

Вот как выглядит новый подход.

- ♦ Карта России.
 - ♦ Два типа привязки: Если у проекта есть физическое помещение (магазин, мастерская, музей) ставим точку по адресу. Если помещения нет, или проект «распределённый», или регистрация в одном регионе, а деятельность в другом — привязываем к виртуальному облаку региона. Это значок, который появляется при наведении на регион, и под ним — список проектов.
- На странице каждого проекта из облака — «виртуальный офис»: ссылки на сайт, соцсети, видео, продукцию. Пользователь (например, предприниматель из Новосибирска) может «полезть» на Дальний Восток, посмотреть, какие там проекты, перейти по ссылкам, изучить продукт.

Этот инструмент интересен в первую очередь самим предпринимателям. Им важно, чтобы их видели за пределами своего региона. Это горизонтальное продвижение, взаимный маркетинг.

CityPoint XR как реализация концепции

Демо-продукт *CityPoint XR* (2026) реализует часть этой концепции: интерактивный 3D-вид города (Павловский Посад) + 360°-туры по конкретному объекту (церковь Святого Мартина). Технически — браузерная платформа на *Three.js / MapLibre*. Пользователь может подняться к зданию, войти внутрь, осмотреть интерьер. Для полной реализации идеи требуется третий слой — «облако проектов». В текущей версии его нет, но архитектура платформы позволяет добавить. С точки зрения маркетинговой аналитики, платформа фиксирует поведение: к каким зданиям поднимаются, как долго рассматривают, переходят ли на сайты проектов. Это даёт массив данных, аналогичный геоаналитике «Яндекса» или 2ГИС, но с фокусом на креативную экономику.

Возможные сценарии использования и целевые метрики

Полученные результаты позволяют наметить несколько сценариев, где цифровой двойник территории может быть полезен.

Для предпринимателей. Инструмент становится витриной: проект получает пространственное представле-

ние в трёхмерной модели региона, что превращает абстрактный «портфель проектов» в визуально воспринимаемую карту креативной экономики. Это упрощает поиск партнёров и инвесторов из других регионов.

Для региональных властей. При условии отказа от формального подхода двойник мог бы выполнять функцию аналитического инструмента: накапливаемые поведенческие данные позволяют точно перераспределять ресурсы между направлениями (наследие, искусство, медиа, дизайн, образование, кластеры). Однако, как показывает практика, похожие инструменты (виртуальные туры, 3D-съемка, 360°-панорамы) уже существуют, но часто используются лишь для отчётности. Поэтому успех цифрового двойника напрямую зависит от того, насколько он будет востребован самим бизнес-сообществом.

Для инвесторов и партнёров. Карта даёт возможность увидеть, где именно реализуются проекты, и оценить их совокупный территориальный эффект до выезда на место.

На этапе пилотирования платформы предлагаются следующие ключевые показатели:

- ♦ Охват: не менее 30% проектов-участников Кубка, зарегистрированных в «виртуальном облаке» (целевой ориентир для первого года пилота).
- ♦ Конверсия в переходы: доля пользователей, просмотревших карту, которые переходят на сайты проектов из «виртуальных офисов», — не менее 15%.
- ♦ Вовлечённость: средняя длительность сессии на платформе не менее 3 минут, при этом не менее 40% сессий включают переход в режим 360°-тура.
- ♦ Внутрирегиональные коллаборации: не менее 5 подтверждённых партнёрств или совместных проектов, инициированных через платформу, за первый год работы.

Эти показатели могут быть скорректированы по итогам пилотной эксплуатации, однако их наличие позволяет оператору платформы целенаправленно управлять развитием сервиса и оценивать его экономическую отдачу.

Ограничения исследования

Первое — ограниченная репрезентативность выборки кейсов: десять примеров 2024–2026 гг. отражают наиболее видимые проекты, но не весь спектр практик. Второе — отсутствие длинной истории эксплуатации *CityPoint XR*: количественная оценка влияния продукта на ключевые показатели (прирост заявок, прирост посетителей, конверсия инвесторов) станет возможной лишь по итогам пилотного сезона. Третье — методологическая привязка к стеку *Three.js / MapLibre / WebXR*: выводы о паттернах могут оказаться чувствительными к технологическому базису.

Проблемы, описанные во введении (формальный подход власти, муниципальные барьеры, отсутствие помещений у проектов), не решаются одним цифровым инструментом. У каждой стороны свои интересы. Бизнес хочет видимости и поддержки. Власть — отчётности и контроля. Инвестор — прибыли и предсказуемости.

Цифровой двойник может стать мостом, но не волшебной таблеткой. Полагаем, что предложенная концепция «реальные точки + виртуальное облако» способна запустить хотя бы процесс горизонтальной самоорганизации: предприниматели начнут видеть друг друга, возникнут совместные проекты. А там, возможно, и власть подтянется, когда поймёт, что это не просто «ещё одна карта», а инструмент реального экономического эффекта. Но на это уйдут годы.

Рекомендации по пилотному внедрению

Для успешного запуска платформы на уровне субъекта РФ или в рамках конкурса «Кубок креативных бизнес-проектов» предлагается следующий минимальный набор организационных шагов:

1. Формирование рабочей группы из представителей бизнес-объединений, оператора конкурса (организаторов Кубка) и, при их заинтересованности, регионального Министерства инвестиций или культуры.
2. Выбор пилотного региона, предпочтительно Московская область (как уже имеющая опыт проведения Кубка) или один из регионов-лидеров по числу креативных проектов (например, Татарстан, Новосибирская область).
3. Разработка технического задания на доработку *CityPoint XR* под функционал «виртуального облака» (создание регистрации проектов, форм заполнения, API для выгрузки данных).
4. Привлечение проектов — участников Кубка — добровольная регистрация в облаке с возможностью разместить ссылки и медиаматериалы.
5. Определение оператора платформы — на постоянной основе это может быть некоммерческое партнёрство или бизнес-объединение (без закрепления за конкретными названиями), чтобы избежать «галочной» модели управления.
6. Установка целевых метрик и ежеквартальный мониторинг результатов.

ИСТОЧНИКИ (References)

1. Лисицкий, Д. В. Цифровой двойник территории и методы геокогнитивного моделирования / Д. В. Лисицкий, А. Г. Осипов, В. Н. Савиных // Интерэкспо Гео-Сибирь. — 2022. — Т. 1. — С. 206-212. — DOI 10.33764/2618-981X-2022-1-206-212.
2. Оганян, Р. Г. Используемые технологии при создании цифрового двойника города / Р. Г. Оганян // Информационные технологии в науке и образовании : Материалы Международной научно-практической конференции, Новочеркасск, 13–14 июня 2025 года. — Новочеркасск: ООО «Лик», 2025. — С. 98-102.
3. Бучкин, В. А. Цифровое моделирование и геоинформационное моделирование / В. А. Бучкин // Славянский форум. — 2020. — № 2(28). — С. 15-23.
4. Стар, И. А. Цифровые двойники городов как инструмент B2B- и B2G-маркетинга / И. А. Стар // Практический маркетинг. — 2026. — № 5(347). — С. 25-28. — DOI 10.24412/2071-3762-2026-5347-25-28.
5. Разинкова, Т. И. Маркетинг устойчивого развития территории как фактор ее социально-экономических преобразований : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Разинкова Тамара Ильинична, 2024. — 247 с.

7. Публичный доступ к карте через сайт конкурса и продвижение среди предпринимателей других регионов.

Для региональных администраций: рекомендуется не создавать собственных проприетарных решений, а выделить бюджет на открытый API и поддержку единой платформы, которую бизнес сможет использовать самостоятельно. Для бизнес-объединений: стоит рассмотреть возможность создания подобной платформы силами сообщества, без ожидания инициативы от власти.

Заключение (Conclusion)

Региональный маркетинг креативных индустрий нуждается в пространственном продукте, который:

- ♦ учитывает, что большинство проектов не имеют физического адреса;
- ♦ ориентирован в первую очередь на предпринимателей, а не на отчётность;
- ♦ позволяет увидеть весь портфель проектов региона, включая «неприземляемые»;
- ♦ опирается на реальные кейсы изменения территорий (Коломна).

Кейс Кубка креативных бизнес-проектов и авторская разработка *CityPoint XR* показывают практическую реализуемость такого подхода.

Бизнес-объединениям имеет смысл рассмотреть возможность создания подобной платформы силами сообщества: современные технологии (3D, WebXR, геосервисы) доступны и не требуют огромных бюджетов. Региональным министерствам (если они действительно заинтересованы в развитии креативных индустрий) можно предложить не создавать очередную систему учёта «для галочки», а профинансировать открытый API, чтобы предприниматели сами добавляли свои проекты в облако. Ключевое условие успеха — чтобы инструмент был полезен самому бизнесу, а не существовал как формальный отчёт.

Поступила в редакцию / Received 27.06.2026

После доработки / Revision 20.08.2026

Принята к публикации / Accepted 10.09.2026

ИНТЕГРАЛЬНЫЙ ПОКАЗАТЕЛЬ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГОВЫХ ПЛАНОВ НЕФТЯНЫХ КОМПАНИЙ, ДЕЙСТВУЮЩИХ НА РЫНКЕ СМАЗОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ

An Integral Indicator for Assessing the Effectiveness of Marketing Plans of Oil Companies Operating in the Lubricants Market



Савинова Елена Валерьевна,

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

Savinova Elena Valeryevna,

Postgraduate student, Plekhanov Russian University of Economics; 36 Stremyanny Pereulok, Moscow, Russia
Savinovaelena.E@edu.rea.ru



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

В статье рассматривается повышение эффективности маркетингового планирования нефтяных компаний на рынке смазочных материалов в условиях турбулентной внешней среды. Цель – разработка адаптивного подхода и комплексной модели оценки стратегических и операционных маркетинговых планов. Предложен алгоритм гибкого планирования на основе мониторинга, проактивной адаптации и обратной связи. Модель интегрального показателя учитывает качественные (потенциал рынка, SWOT, PEST, силы Портера) и количественные (валовая прибыль, NPV, PP, ROMI) показатели, трёхбалльную шкалу и диапазоны эффективности. Апробация в промышленной компании дала 22 балла для стратегического плана и 2,95 для операционного. Результаты: рост продаж на 27%, валовой прибыли на 20%, доли рынка на 1,5%, перевыполнение бизнес-плана на 33%. Сделан вывод о целесообразности предложенного инструментария для повышения устойчивости и конкурентоспособности компаний.

Ключевые слова: адаптивное маркетинговое планирование; нефтяные компании; рынок смазочных материалов; интегральный показатель эффективности; качественные и количественные методы оценки; стратегический маркетинговый план; операционный маркетинговый план.

The article examines how to improve the effectiveness of marketing planning for oil companies in the lubricants market under conditions of a turbulent external environment. The goal is to develop an adaptive approach and a comprehensive model for assessing strategic and operational marketing plans. An algorithm for flexible planning based on monitoring, proactive adaptation, and feedback is proposed. The integral indicator model takes into account qualitative (market potential, SWOT, PEST, Porter's forces) and quantitative (gross profit, NPV, PP, ROMI) indicators, a three-point scale, and efficiency ranges. Testing in an industrial company yielded 22 points for the strategic plan and 2.95 for the operational plan. Results: sales growth of 27%, gross profit growth of 20%, market share growth of 1.5%, and overfulfillment of the business plan by 33%. The conclusion is that the proposed toolkit is appropriate for enhancing companies' sustainability and competitiveness.

Keywords: adaptive marketing planning; oil companies; lubricant market; integral performance indicator; qualitative and quantitative assessment methods; strategic marketing plan; operational marketing plan.

Введение (Introduction)

Актуальность исследования обусловлена тем, что в условиях современных рыночных отношений, отличающихся высокой динамикой внешней среды и усилением конкурентной борьбы, устойчивое функционирование и развитие компаний возможно только при условии эффективного планирования маркетинговой деятельности. Такое планирование должно учитывать как текущие рыночные изменения, так и ресурсные возможности организации.

Для повышения конкурентоспособности и укрепления рыночных позиций предприятиям необходимо формировать и реализовывать маркетинговые планы, отличающиеся высоким качеством, комплексностью и экономической обоснованностью. В условиях роста конкуренции и нестабильности рынка особую значимость приобретает постоянный мониторинг рыночных тенденций, а также своевременная корректировка и обновление маркетинговых планов.

Гипотеза исследования: применение адаптивного маркетингового планирования, дополненного комплексной оценкой эффективности стратегического и операционного маркетинговых планов на основе интегрального показателя, объединяющего качественные и количественные критерии, позволяет нефтяным компаниям, действующим на рынке смазочных материалов, повысить результативность маркетинговой деятельности и улучшить ключевые экономические показатели в условиях турбулентной внешней среды.

Материалы и методы (Materials and methods)

В работе был проведен анализ научных подходов к маркетинговому планированию. Тематика, касающаяся подходов к маркетинговому планированию, нашла отражение в работах таких зарубежных и отечественных исследователей, как Ф. Котлер, К. Л. Келлер, Н. К. Малхотра, Ж.-Ж. Ламбен, М. Макдональд, Дж. Траут, Д. Маккарти, Б. А. Соловьев, И. И. Скоробогатых,

Б. В. Мусатов, Ж. Б. Мусатова, Р. Р. Сидорчук, Л. А. Данченко, Н. П. Реброва, Е. П. Голубков, А. В. Завгородняя, Д. О. Ямпольская и другие.

Использованы методы стратегического маркетингового планирования и оценки эффективности, которые были объединены авторами в качественные и количественные показатели. Проанализированы преимущества и недостатки качественных и количественных показателей. При написании статьи применялись аналитический, индуктивный, дедуктивный методы, метод экспертных оценок, методы экстраполяции, классификации, сценарный метод и другие.

Результаты и обсуждение (Results and discussion)

В современной практике наблюдается тенденция к сокращению горизонта стратегического маркетингового планирования, что связано с ростом неопределённости и необходимостью оперативного реагирования на изменения рыночных условий. Применение традиционных, стандартизированных подходов к маркетинговому планированию оказывается недостаточно эффективным, поскольку они не обеспечивают необходимой гибкости и не позволяют своевременно адаптировать стратегические цели к изменяющимся операционным показателям и условиям внешней и внутренней среды.

Проблематика маркетингового планирования и различные подходы к его организации находятся в центре внимания как зарубежных, так и отечественных учёных. Среди схожих черт различных определений маркетингового планирования следует отметить анализ среды компании, определение целей маркетинговой деятельности и последовательности маркетинговых мероприятий для достижения целей [1, 2, 3, 4, 5].

Среди ключевых элементов процесса маркетингового планирования — анализ среды компании, постановка целей и планирование мероприятий. В свою очередь, детальный анализ среды предприятия становится фундаментом для эффективного планирования, а его роль многократно усиливается в турбулентных рыночных условиях.

Для данной оценки целесообразно использовать *качественные* показатели:

- ♦ Потенциал роста рынка позволяет оценить рыночную конъюнктуру, ключевые тенденции и потенциал развития отрасли, в которой работает компания.
- ♦ Результат SWOT-анализа необходим для понимания позиции компании на рынке и определения её стратегического развития.
- ♦ Результат PEST-анализа позволяет проанализировать влияние внешней среды на компанию.
- ♦ Анализ пяти конкурентных сил М. Портера нужен для оценки привлекательности и уровня конкуренции в отрасли.

Количественные показатели включают:

- ♦ Валовая прибыль позволяет трансформировать результаты маркетинговой активности в измеримый финансовый результат.
- ♦ Чистая приведенная стоимость (*NPV*) представляет собой метод оценки экономической целесообразности

сти маркетинговых инвестиций путём дисконтирования будущих денежных потоков.

- ♦ Период окупаемости (*PP*) служит индикатором ликвидности и первичного риска.
- ♦ Рентабельность инвестиций в маркетинг (*ROM*) количественно оценивает вклад маркетинга в достижение стратегических целей и окупаемость затрат [6].

Проведённый сравнительный анализ подходов к оценке стратегического маркетингового плана выявил принципиальные различия между качественными и количественными показателями, предложенными авторами для применения в нефтяных компаниях. Качественные показатели, обладая высокой степенью субъективности и сложностью формализации, тем не менее, обеспечивают возможность учёта динамичных рыночных трендов, оперативной реакции на изменения конкурентной среды и мониторинга действий ключевых игроков. В свою очередь, количественные критерии характеризуются объективностью и количественной определённостью, однако их инерционность не позволяет своевременно идентифицировать зарождающиеся рыночные тенденции, экономическая выгода от которых может проявиться лишь в долгосрочной перспективе [7].

В условиях современной экономики внешняя среда любой организации отличается высокой степенью нестабильности, вызванной непрерывными изменениями экономических условий, рыночной ситуации, действий конкурентов и технологического уклада. Сложность внутренней структуры предприятия и изменения во внутренней среде напрямую усиливают влияние неопределённости и динамики внешних факторов. Это обуславливает необходимость ужесточения требований к методическому обеспечению и алгоритмам внедрения стратегических инициатив, направленных на адаптацию компании к изменяющимся условиям. В настоящее время для внешней среды организаций характерен рост неопределённости, сопряжённый с высокой частотой и значимостью происходящих в ней изменений:

- ♦ экономические изменения (санкции против России, кризис, нестабильный курс валют, снижение платежеспособности населения);
- ♦ политические изменения (нестабильность на зарубежных рынках, изменение законодательства, импортозамещение);
- ♦ рыночные изменения (колебания спроса, уход иностранных компаний-поставщиков, переориентация на азиатские рынки);
- ♦ технологические изменения (автоматизация, цифровая трансформация, внедрение искусственного интеллекта);
- ♦ изменения конкурентной среды (консолидация рынка, усиление конкуренции, уход с рынка зарубежных конкурентов) [8, 9].

В предыдущие периоды, характеризовавшиеся большей стабильностью внешней среды, компании отдавали предпочтение долгосрочному планированию, а маркетинговые стратегии могли разрабатываться на срок до десяти лет. В текущих условиях для большинства российских организаций основным стало среднесрочное планирование с горизонтом до трёх лет. Данный

подход реализуют 45% компаний. Одновременно с этим наблюдается тенденция к дальнейшему сокращению планового периода: около 10% предприятий применяют краткосрочные планы продолжительностью в один год.

Для решения проблемы недостаточной адаптивности российских компаний к изменениям внешней среды предлагается использовать гибкое маркетинговое планирование, которое позволяет более быстро реагировать на изменения и корректировать маркетинговые планы* [10]. Адаптивное маркетинговое планирование, по мнению авторов, представляет динамическую систему стратегического и тактического управления маркетинговой деятельностью организации, основанную на непрерывном мониторинге рыночной среды, быстрой проактивной адаптации планов к изменениям с применением механизмов обратной связи для оперативного пересмотра целей, инструментов и распределения ресурсов. В рамках данного подхода предлагается использовать алгоритм гибкого маркетингового планирования, который включает этапы: анализ внешней среды компании, оценка внутренних возможностей компании, формирование маркетинговой стратегии и альтернативных маркетинговых стратегий для последующего выбора наиболее эффективной, целей и задач (комплексная оценка стратегического маркетингового плана по качественным и количественным показателям), интеграция операционных маркетинговых мероприятий в общий стратегический маркетинговый план, оценка и корректировка стратегических маркетинговых планов, использование метода скользящего маркетингового планирования.

Новизна данного подхода заключается в следующем:

- ♦ Авторское определение трактует планирование как непрерывный, итерационный процесс в отличие от классических подходов, где маркетинговый план рассматривается как статичный документ, разрабатываемый на определённый период.
- ♦ Подчеркивается акцент на применении механизмов обратной связи и использовании данных в режиме реального времени для корректировки действий.
- ♦ Усиливается проактивная адаптация к изменениям внешней и внутренней среды, а не реактивное реагирование на отклонения от плана.
- ♦ Адаптивное планирование рассматривается не как просто модификация традиционного подхода, а как самостоятельная концепция, в которой скорость реакции и гибкость становятся главными конкурентными преимуществами.

Кроме того, с целью решения проблемы отсутствия целостного подхода к оценке стратегических маркетинговых планов была разработана модель для измерения эффективности стратегического маркетингового плана, основанная на качественных и количественных показателях. Для данной оценки целесообразно использовать качественные показатели: потенциал роста рынка, результаты SWOT-анализа, результаты PEST-анализа, анализ пяти конкурентных сил М. Портера; количествен-

ные показатели включают: валовую прибыль, чистую приведенную стоимость (*NPV*), период окупаемости (*PP*), рентабельность инвестиций в маркетинг (*ROMI*), поскольку применение в совокупности данных методов и их приведение к единым показателям оценки позволяет выбрать наиболее эффективный стратегический маркетинговый план и решить проблемы отсутствия единого комплексного подхода к оценке.

Предлагаемый подход позволяет комплексно подойти к измерению эффективности стратегического маркетингового плана и выбрать наиболее перспективный и экономически эффективный стратегический маркетинговый план для компании. Представленная комплексная модель оценки эффективности стратегического маркетингового плана базируется на совместном использовании качественных и количественных показателей и реализуется посредством трёхбалльной шкалы, отражающей уровни реализации стратегии: негативный, нейтральный и позитивный сценарии:

$$E_{\text{страт.}} = \sum_{i=1}^n K_{i \text{ кач.}} + \sum_{i=1}^n K_{i \text{ колич.}} \quad (1)$$

где

$E_{\text{страт.}}$ — интегральный показатель эффективности стратегического маркетингового плана,

$K_{i \text{ кач.}}$ — частный показатель эффективности по отдельному качественному показателю,

$K_{i \text{ колич.}}$ — частный показатель эффективности по отдельному количественному показателю,

i — номер показателя,

n — количество показателей.

На основании агрегированных значений показателей, предусмотренных в рамках модели, представляется возможным сформулировать выводы относительно эффективности стратегического маркетингового плана:

1. Количество баллов в диапазоне от 19 до 24. Стратегический маркетинговый план характеризуется высокой эффективностью, а разработанная маркетинговая стратегия — значительным потенциалом для достижения целевых показателей. В связи с этим реализация данного плана признаётся целесообразной и рекомендуется для внедрения в деятельность компании.

2. Количество баллов в диапазоне от 13 до 18. Эффективность стратегического маркетингового плана оценивается как нейтральная, а разработанная маркетинговая стратегия — как среднеэффективная. В связи с этим компании рекомендуется провести детальный анализ показателей, получивших низкие оценки, и разработать меры по их оптимизации. В случае если повышение эффективности данных показателей невозможно, следует пересмотреть целесообразность реализации текущей маркетинговой стратегии и рассмотреть возможность отказа от неё в пользу альтернативных стратегических решений.

3. Количество баллов в диапазоне от 8 до 12. Стратегический маркетинговый план неэффективен, а разработанная маркетинговая стратегия демонстрирует отрицательную эффективность. В связи с этим рекомендуется

* Agile marketing [Электронный ресурс] — Режим доступа: https://www.researchgate.net/publication/370607603_AGILE_MARKETING (дата обращения: 20.03.2026).

отказаться от реализации данной стратегии и рассмотреть альтернативные стратегические решения.

Данный подход обеспечивает системную оценку результативности и эффективности маркетинговой стратегии, что позволяет обосновать и выбрать оптимальный стратегический план, характеризующийся максимальной коммерческой перспективой и экономической целесообразностью для компании.

Для составляющих операционного маркетингового плана предлагается применение интегрального показателя оценки эффективности операционного маркетингового плана, который представляет собой совокупную оценку результативности всех маркетинговых активностей организации. Он включает в себя эффективность работы с ценообразованием, ассортиментом, каналами дистрибуции, инструментами продвижения и проведёнными маркетинговыми исследованиями.

Сущность интегрального показателя, который позволяет определить эффективность операционного маркетингового плана, выглядит следующим образом:

$$E_{\text{опер.}} = \sum_{i=1}^n w_i * \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{n} \quad (2)$$

где

$E_{\text{опер.}}$ — интегральный показатель эффективности маркетингового плана,

w_i — весовой коэффициент отдельного направления маркетингового плана,

K_i — частный показатель эффективности по отдельному разделу маркетингового плана,

i — номер показателя,

n — количество показателей.

В интегральном показателе предлагается оценка отдельных элементов маркетинговой деятельности (показатель I) по трёхбалльной шкале (негативный, нейтральный и позитивный сценарии):

- ♦ маркетинговые исследования (соответствие маркетингового плана рыночным тенденциям);
- ♦ товарная политика (доля новых продуктов — коэффициент обновления; коэффициент широты ассортимента; коэффициент глубины ассортимента);
- ♦ ценообразование (маржинальность; ценовое позиционирование относительно конкурентов);
- ♦ система распределения (прирост новых клиентов; рентабельность канала продаж);
- ♦ продвижение (оценка конференций: *CSI* (индекс удовлетворенности клиентов); выставки: количество посетителей стенда, количество заключённых договоров, объём продаж; наружная реклама: *OTS* (*Opportunity to See*), конверсия; промо-акции: прирост продаж по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, *ROMI* (рентабельность инвестиций в маркетинг); продвижение в интернете и социальных сетях: прирост количества подписчиков, вовлеченность *ER* (*Engagement Rate*), *CPA* (стоимость за целевое действие).

Оценки по трёхбалльной шкале для данной модели определяются на основе установленных диапазонов допустимых показателей, определяемых для компании, которые соответствуют негативному, нейтральному и позитивному сценариям.

На рисунке представлена схема оценки стратегического и операционного маркетингового плана нефтяных компаний, действующих на рынке смазочных материалов. Данная схема показывает взаимосвязь оценки



Рис. 1. Комплексная оценка эффективности стратегического и операционного маркетинговых планов нефтяных компаний

Fig. 1. Comprehensive assessment of the effectiveness of strategic and operational marketing plans of oil companies

эффективности маркетинговых планов на стратегическом и операционном уровне.

Предложенный подход был применен в промышленной компании, действующей на рынке смазочных материалов. В компании применялся предложенный адаптивный подход маркетингового планирования, в том числе применение скользящего планирования, оценка влияния операционных маркетинговых показателей на стратегический маркетинговый план и сокращение сроков корректировки маркетинговых планов с учетом влияния изменений во внешней и внутренней среде компании. Оценка эффективности стратегического маркетингового плана — качественные показатели: потенциал роста рынка (3 балла), результаты SWOT-анализа (3 балла), результаты PEST-анализа (2 балла), анализ пяти конкурентных сил М. Портера (2 балла); количественные показатели: валовая прибыль (3 балла), чистая приведенная стоимость (NPV) (3 балла), период окупаемости (PP) (3 балла), рентабельность инвестиций в маркетинг (ROM) (3 балла).

Для компании был разработан стратегический маркетинговый план на три года. Среди тенденций следует отметить, что анализ рынка смазочных материалов выявил на рынке нефтепродуктов положительные тенденции — рост рынка на 8% к 2030 году. Однако из-за резких и непредсказуемых изменений во внешней среде у российских компаний наблюдается падение производства и продаж смазочных материалов. PEST-анализ показал, что наиболее позитивное влияние на компанию оказывает политика импортозамещения и повышение курса доллара и евро, что влияет на снижение импорта и увеличение продаж отечественных брендов на российском рынке. Среди негативных тенденций следует отметить санкции, введенные западными странами против России, и уход производителей присадок и автомобилей с российского рынка. Также наблюдается ужесточение экологических стандартов и требований к производству смазочных материалов, а также рост популярности электрических и гибридных автомобилей. SWOT-анализ показал, что в условиях резких перемен компании необходимо быть более гибкой, адаптироваться к текущей ситуации, поскольку разработанная стратегия развития преимущественно на европейском рынке не сможет привести компанию к запланированным результатам. Кроме того, компания отстает, планируя слишком долго, и теряет свое конкурентное преимущество и возможную прибыль. Анализ пяти конкурентных сил М. Портера показал, что большинство конкурентных сил имеет низкое или среднее влияние, высокое влияние имеет внутриотраслевая конкуренция, поскольку рынок смазочных материалов является высококонкурентным и перспективным.

При расчете показателей валовая прибыль получилась на 20% выше текущего уровня, чистая приведенная стоимость (NPV) положительная, период окупаемости (PP) — 1 год, рентабельность инвестиций в маркетинг (ROM) — 144%.

Итоговая сумма показателей — оценка эффективности стратегического маркетингового плана ($E_{\text{страт.}}$) со-

ставляла 22 балла (диапазон высокой эффективности). Это подтверждает высокую результативность разработанной стратегии как с точки зрения коммуникаций, так и экономической отдачи. План комплексно учитывает актуальные рыночные тенденции и требования к экономической целесообразности.

Также были оценены отдельные элементы комплекса маркетинга компании. Интегральный показатель эффективности операционного маркетингового плана ($E_{\text{опер.}}$), рассчитанный по представленной ранее формуле (2), составил 2,95, что свидетельствует о высокой результативности реализованных мероприятий.

$$E_{\text{опер.}} = 0,30 \times 3/1 + 0,25 \times 14/5 + 0,20 \times 6/2 + 0,15 \times 6/2 + 0,10 \times 6/2 = 2,95. \quad (3)$$

Разработанная стратегия доказала свою эффективность в достижении поставленных целей компании. Ключевую роль в этом сыграл системный подход, включающий постоянный мониторинг, гибкую корректировку планов и адаптацию к меняющимся условиям рынка.

Применение в промышленной компании, действующей на рынке смазочных материалов, адаптивного маркетингового планирования и комплексной оценки эффективности маркетинговых планов привело к следующим результатам:

- ♦ Объем продаж в тоннах вырос на 27%;
- ♦ Валовая прибыль увеличилась на 20%;
- ♦ Объем продаж премиальных товаров вырос на 22%;
- ♦ Объем экспорта увеличился на 25%;
- ♦ Поставки на внутренний рынок выросли на 12%;
- ♦ Доля рынка увеличилась на 1,5%;
- ♦ Бизнес-план был перевыполнен на 33%.

Реализация данной методики обусловила возможность оперативной коррекции маркетингового плана предприятия, предотвратив утрату рыночных позиций и обеспечив рост ключевых экономических показателей (выручки, валовой прибыли, объема продаж). Это верифицирует эффективность предлагаемого инструментария для нефтяных компаний — участников рынка смазочных материалов.

Заключение (Conclusion)

Проблема оперативного реагирования на турбулентную внешнюю среду становится все более актуальной. Чтобы оперативно реагировать на внешние обстоятельства, компаниям необходимо менять подход маркетингового планирования и делать его адаптивным. Для этого необходимо использовать предложенный алгоритм маркетингового планирования и комплексную оценку эффективности маркетинговой деятельности компании от реализации адаптивного маркетингового плана. Применение подхода гибкого маркетингового планирования и комплексной оценки эффективности позволяет повысить производственные и финансовые показатели компаний, несмотря на непредсказуемые и турбулентные изменения внешней среды компании.

Таким образом, гипотеза о том, что применение адаптивного маркетингового планирования с комплексной

оценкой эффективности позволяет повысить результативность маркетинговой деятельности и улучшить экономические показатели нефтяных компаний на рынке смазочных материалов, полностью подтверждается результатами исследования. Авторы отмечают, что реализация методики обеспечила оперативную коррекцию

плана, предотвратила утрату рыночных позиций и обеспечила рост ключевых показателей, что верифицирует эффективность предложенного инструментария. Доказательство проведено на примере одной компании, что ограничивает широту обобщения, однако в рамках данного кейса гипотеза доказана.

ИСТОЧНИКИ (References)

1. *Голубков, Е. П.* Маркетинг для профессионалов: практический курс : Учебник и практикум / Е. П. Голубков. — 1-е изд.. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 474 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-3749-7.
2. *Мусатов, Б. В.* Планирование и метрики маркетинга : Утверждено издательским советом университета в качестве учебного пособия / Б. В. Мусатов, Ж. Б. Мусатова ; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова». — Москва : Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, 2018. — 192 с. — ISBN 978-5-7307-1247-8.
3. *Реброва, Н. П.* Маркетинг : Учебник и практикум / Н. П. Реброва. — 1-е изд.. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 277 с. — (Бакалавр. Прикладной курс). — ISBN 978-5-534-03466-0.
4. *Kotler P., Keller K.L.* Marketing Management. 15th Global Edition / P. Kotler, K.L. Keller. — Pearson Education Limited, 2016. — 714 p.
5. *Malhotra N., Nunan D., Birks D.* Marketing research: an applied approach / N. Malhotra, D. Nunan, D. Birks — 5th ed. — Harlow: Pearson, 2017. — 976 p.
6. *Savinova, E. V.* The essence of marketing planning and the main tools of marketing analysis / E. V. Savinova // The 37th International Plekhanov Readings, March 19, 2024, 2024. — P. 258-264.
7. *Савинова, Е. В.* Оценка эффективности стратегических маркетинговых планов на основе количественных и качественных показателей / Е. В. Савинова, В. В. Никишкин // Инновации и инвестиции. — 2024. — № 3. — С. 162-166.
8. *Кононов, А. А.* Разработка стратегии развития организации в условиях неопределенности и нестабильности / А. А. Кононов, Ю. Р. Нурулин // Прогрессивная экономика. — 2024. — № 6. — С. 186-198. — DOI 10.54861/27131211_2024_6_186.
9. *Найденко, И. С.* Особенности маркетинговой деятельности на промышленном рынке / И. С. Найденко, В. А. Маранова // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2022. — № 6-2(88). — С. 96-99. — DOI 10.24412/2411-0450-2022-6-2-96-99.
10. *Хвостов, А. С.* Развитие Agile-маркетинга в России и мире / А. С. Хвостов // Молодой ученый. — 2022. — № 52(447). — С. 166-170.

Поступила в редакцию / Received 27.07.2026
После доработки / Revision 30.08.2026
Принята к публикации / Accepted 11.09.2026

МАРКЕТИНГ ТЕРРИТОРИЙ АТОМГРАДОВ: ФОРМИРОВАНИЕ ЕДИНОГО АРХИТЕКТУРНОГО ОБЛИКА И ВИЗУАЛЬНОЙ ИДЕНТИЧНОСТИ

Marketing of Nuclear-city Territories: Creating a Unified Architectural Appearance and Visual Identity



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>



Воронов Александр Александрович,

д.э.н., доцент, профессор кафедры логистики и коммерческой работы, Санкт-Петербургский государственный университет путей сообщения Императора Александра I; г. Санкт-Петербург, Россия, Московский проспект, 9

Voronov Alexander Alexandrovich,

Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Logistics and Commercial Work, Emperor Alexander I St. Petersburg State Transport University; 9, Moskovsky Prospekt; St. Petersburg, Russia
voronov.a@mail.ru

<https://orcid.org/0000-0001-8505-7345>



Рябышев Михаил Васильевич,

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

Ryabyshv Mikhail Vasilyevich,

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
MVRyabyshv@mephi.ru

<https://orcid.org/0009-0005-7202-4276>



Пак Влада Валериевна,

студентка, Волгодонский инженерно-технический институт – филиал Национального исследовательского ядерного университета «МИФИ»; г. Волгодонск, Россия, ул. Ленина, д. 73/94

Pak Vlada Valerievna,

student, Volgodonsk Engineering Technical Institute the branch of National Research Nuclear University «MEPhI»; 73/ 94 Lenin St., Volgodonsk, Russia
vladapak2000ss@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0007-3999-3977>

В статье исследуется проблема утраты российскими атомградами единого архитектурного облика и визуальной идентичности, сложившихся при централизованном проектировании. Отмечается, что разнотипная застройка, типовая коммерческая архитектура и разобщённость общественных пространств ослабляют узнаваемость городов присутствия «Росатома» и снижают их привлекательность для жизни, особенно для молодёжи. Цель работы – разработать и обосновать проектное решение по воссозданию единого облика общественных пространств атомградов за счёт оснащения парков, скверов и набережных малыми архитектурными формами из фибробетона в атомной стилистике. В работе предложены макеты скамеек, урн, цветочниц, велопарковок, фонарей и входных зон с символикой мирного атома. Обоснованы преимущества фибробетона (прочность, антивандальность, морозостойкость, влагостойкость, пожаробезопасность) и социально-экономические эффекты: повышение узнаваемости атомградов, снижение оттока кадров, рост инвестиционной и туристической привлекательности, формирование единого фирменного образа. Сделан вывод, что затраты на производство и установку таких форм несопоставимы с социокультурным и экономическим эффектом, а проект соответствует стратегическим приоритетам Росатома и принципам устойчивого развития.

Ключевые слова: атомграды; единый архитектурный облик; малые архитектурные формы; фибробетон; общественные пространства; городская среда; идентификация территории; благоустройство; Росатом; устойчивое развитие.

The article examines the problem of Russian nuclear cities losing their unified architectural appearance and visual identity, which were established during centralized design. It is noted that diverse building styles, standard commercial architecture, and the fragmentation of public spaces weaken the recognizability of the cities where Rosatom operates and reduce their appeal as places to live, especially for young people. The aim of the work is to develop and justify a design solution for restoring the unified appearance of public spaces in nuclear cities by equipping parks, squares, and embankments with small architectural forms made of fiber-reinforced concrete in an atomic-style design. The paper proposes models of benches, trash bins, flower beds, bike racks, lanterns, and entrance areas featuring the symbolism of the peaceful atom. The advantages of fiber concrete (strength, resistance to vandalism, frost resistance, moisture resistance, fire safety) and the socio-economic effects are substantiated: increased recognizability of atomic cities, reduced staff outflow, increased investment and tourism attractiveness, and the formation of a unified corporate image. It has been concluded that the costs of producing and installing such forms are not comparable to the socio-cultural and economic effects, and the project aligns with Rosatom's strategic priorities and the principles of sustainable development.

Keywords: nuclear cities; unified architectural appearance; small architectural forms; fiber concrete; public spaces; urban environment; territory identification; landscaping; Rosatom; sustainable development.

Введение (Introduction)

Атомные города (города расположения АЭС, закрытые административно-территориальные образования (ЗАТО), промышленные центры, наукограды) — это населенные пункты, в которых сосредоточены предприятия по производству, ремонту или промышленному использованию ядерной энергии, а также научно-исследовательские институты атомной отрасли. Атомграды следует рассматривать не только как промышленные центры, но и как носителей культурной идентичности, сформированной за десятилетия их существования. На сегодняшний день в контур Государственной корпорации «Росатом» входит 31 город. В них проживают около 2,5 млн человек, что составляет порядка полутора процентов населения страны. Но, несмотря на довольно небольшую численность населения, атомграды выполняют функцию городов-спутников, вносящих значительный вклад в индустриальное, экономическое и научное развитие всей страны.

Единый архитектурный облик, некогда присущий российским атомградам, сегодня утрачивается (*рис. 1*). Это не только вопрос эстетики городской среды — речь идёт о сохранении идентичности целых поселений, создававшихся как уникальные социальные и градостроительные проекты. Исторически сложившийся стиль городов постепенно вытесняется типовой и коммерческой застройкой, что ведёт к размыванию их характерных черт, ранее признаваемых в качестве своеобразного идентификатора.

Формирование единого облика на начальном этапе было не случайным. Первые атомные города, имевшие статус ЗАТО (Саров (Арзамас-16) — 1954 г., Озерск (Челябинск-40) — 1945 г., Северск (Томск-7) — 1949 г., Новоуральск (Свердловск-44) — 1941 г., Лесной (Свердловск-45) — 1947 г., Снежинск (Челябинск-70) — 1955 г., Трёхгорный (Златоуст-36) — 1952 г., Заречный (Пенза-19) — 1954 г., Железногорск (Красноярск-26) — 1950 г., Зеленогорск (Красноярск-45) — 1956 г.), проектировались централизованно — в Государственном союзном проектно-институте № 11. Их облик во многом определили два ключевых фактора: единая проектная организация и особый статус, позволивший реализовать масштабные градостроительные идеи. Ленинградские архитекторы разрабатывали типовые решения для жилых домов, дворцов культуры, парков. Господствовал советский неоклассицизм с его желто-белыми фасадами, портиками, лепниной, трёх-четырёхэтажной застройкой, широкими проспектами и коваными ограда-

ми. Генпланы предусматривали развитую парковую территорию. Особый статус ЗАТО позволял не экономить на строительстве, воплощая смелые и дорогостоящие проекты. Многие атомграды, появившиеся примерно в одно и то же время, строились с нуля, что позволило архитекторам в полной мере реализовать утопическую идею сталинского соцгорода — самодостаточного пространства, где работа, быт и досуг были гармонично связаны и оплетены «атомной аурой».

Со временем целостность стала разрушаться. Сказывалась хаотичная застройка разных лет: от бараков и коттеджей для учёных до пятиэтажных хрущёвок и брежневских панельных девятиэтажек. Эти разнообразные объекты вклинивались в историческую «архитектурную траекторию», нарушая её единство и стиль. В большинстве атомных городов сегодня появляются современные высотные микрорайоны на десятки тысяч жителей. С архитектурной точки зрения «монотонная среда» плановых городов устарела: узкое функциональное разнообразие и часто подавленное состояние общественных пространств уже не отвечают запросам нового времени. Атомграды, спроектированные по стандартам прошлого, сегодня далеки от принципов устойчивого развития и эстетики. Исследователи отмечают разобщённость парков, набережных, скверов и прочих общественных пространств, отсутствие в них того единого узнаваемого стиля, который был присущ этим городам десятилетия назад.

Утрата облика имеет последствия, выходящие за рамки выразительности. Размывается «фирменный образ» атомградов — их узнаваемая визуальная идентичность, которую специалисты называют фирменным образом общественных пространств. Вместо целостной среды, объединяющей все города присутствия «Росатома», формируется разрозненная застройка. Падает и привлекательность этих городов для жизни населения. Когда немалая часть жителей атомградов выражают желание переехать в более крупные города, отсутствие комфортной и эстетически привлекательной среды общественных пространств становится дополнительным фактором оттока. Вернуть атомным городам престиж и превратить их в центры притяжения технологической элиты в таких условиях становится заметно сложнее.

Попытки решения данной проблемы предпринимаются, в том числе на уровне Госкорпорации «Росатом». С.В. Кириенко (руководитель ГК «Росатом» с 2007 по 2016 гг.) говорит следующее: «Атомные города когда-то создавались как точки прорывного развития.

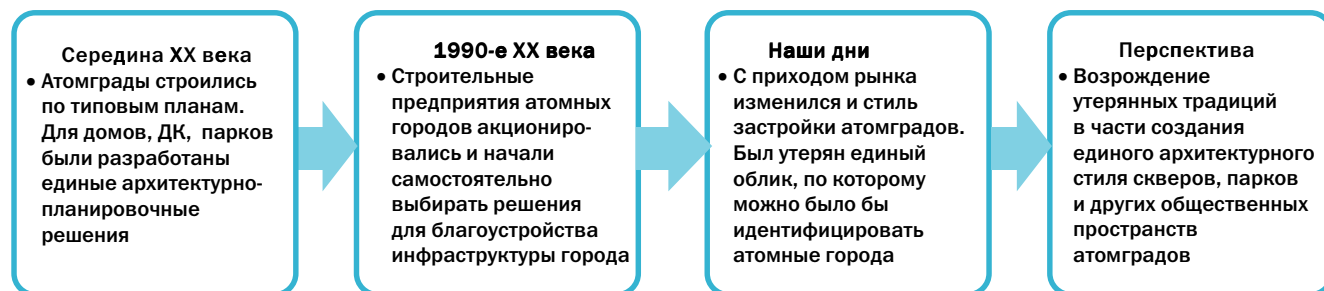


Рис. 1. Историография «городской идентичности» атомградов
Fig. 1. Historiography of the "urban identity" of nuclear-powered cities

И сегодня очень важны как производственные, так и научные мощности, которые в них расположены. От этого зависит конкурентоспособность и будущее. Но не в меньшей степени эта конкурентоспособность, и это будущее зависят от того, какие условия там будут созданы для жизни людей...». А. Е. Лихачёв (генеральный директор ГК «Росатом» с 2016 г.) придерживается аналогичной позиции, говоря о том, что «... с первых дней существования отрасли развитие атомных городов рассматривалось как одна из наших производственных задач. Первая и главная задача — увязка производственных программ со стратегиями развития городов. Наравне с федеральными и муниципальными властями ГК несет ответственность за качество жизни людей. Все, что мы делаем, должно быть нацелено на повышение качества жизни людей...». Исходя из позиции руководства ГК, можно сделать вывод, что Росатом рассматривает развитие атомградов и создание в них комфортной городской среды как неотъемлемую часть своей производственной миссии и зону прямой ответственности за качество жизни людей, что делает корпорацию ключевым драйвером воссоздания общественных пространств в этих городах.

Проблема утраты единого архитектурного облика атомградов не сводится просто к сохранению старых зданий. Это вопрос сохранения уникальной идентичности городов, их «души», складывавшейся не одно десятилетие. Решение требует комплексного подхода — бережного отношения к историческому наследию и одновременно внедрения современных решений и единых стандартов качества городской среды, формирования визуального единства общественных пространств, позволяющего безошибочно идентифицировать принадлежность населённого пункта к «атомной отрасли».

Цель исследования — разработать и обосновать проектное решение по воссозданию единого архитектурного облика общественных пространств атомградов за счет оснащения парков, скверов, набережных малыми архитектурными формами (из фибробетона) в атомной стилистике. Предлагается возвращать атомградам узнаваемость через дооснащение общественных парковых зон архитектурными формами — скамейками, урнами, входными зонами, фонарями, фонтанами, выдержанными в едином стиле с использованием символики мирного атома (градири; купола реакторов; земной шар, оплетенный орбитами электронов; рука, держащая атом; эмблема МАГАТЭ — атом, обрамленный оливковыми ветвями; «планетарная модель» — ядро (точка в центре) и пересекающиеся эллиптические орбиты электронов и др.).

В ходе исследования была выдвинута *гипотеза*: затраты на производство и установку предлагаемых малых архитектурных форм в атомном стиле несопоставимы по масштабу с социокультурным и экономическим эффектом, который они обеспечивают: формирование визуальной архитектурной идентичности атомградов, снижение оттока кадров и повышение инвестиционной привлекательности территорий.

Материалы и методы (Material and methods)

Теоретической базой при написании статьи послужили более ранние работы авторов данной статьи и работы ученых, чьи исследования схожи по тематике с настоящей работой: Попова Т. С., Задорожная Н. Д., Попов А. А., Воронов А. А. [1], Заборский И. Н. [2], Заплавная А. Э., Барсукова В. Ю. [3], Файков Д. Ю., Байдаров Д. Ю. [4], Карачков С. М. [5] и др. Все эти публикации объединяет общее проблемное поле — развитие российских атомградов, рассматриваемое через сквозные темы управления, формирования имиджа и городской идентичности, социально-экономических перспектив и проектных подходов с целью повышения качества жизни и устойчивого развития территорий.

Методологическую основу составили: теоретический анализ, анализ статистических данных об индексе качества городской среды атомградов; контент-анализ нормативно-правовых актов, регламентирующих благоустройство общественных территорий; изучение технических регламентов производства изделий из фибробетона.

Результаты и обсуждение (Results and discussion)

Как было сказано ранее, в контур Госкорпорации «Росатом» на сегодняшний день входит 31 город, расположенный от Немана в Калининградской области до Певека на Чукотке. На этих территориях проживают более 2,5 млн человек, из которых 402 тыс. работают на предприятиях атомной отрасли, а около 700 тыс. являются членами их семей. При этом доля молодежи (18–35 лет) в общем населении атомных городов не превышает 39%, а около 40% жителей заявляют социологам о желании уехать в более крупные города [6].

Будет неправильным сказать, что никакой работы в этом направлении не ведется. Развитие общественных пространств атомградов осуществляется в рамках комплексной программы «Люди и города», стартовавшей в 2023 году. Ключевыми направлениями программы являются:

- ♦ повышение уровня удовлетворённости жителей качеством образования;
- ♦ вовлечение жителей в принятие общественно-значимых решений на локальном уровне;
- ♦ создание возможностей для самореализации жителей в пределах города;
- ♦ доведение медицины до современного уровня высокотехнологичной помощи больным;
- ♦ развитие гостеприимной среды и т.д.

В итоге объем социальных инвестиций в 2025 году составил 13,3 млрд рублей. В рамках национальных проектов в 27 атомных городах реализовано финансирование на сумму 7,95 млрд рублей. Создано 8 914 рабочих мест на территориях опережающего развития*.

Кроме того, на территории атомградов действует программа «Территория культуры Росатома» — это масштабная социокультурная инициатива госкорпорации, которая с 2006 года работает над развитием культурной среды в городах присутствия предприятий атомной

* Росатом» представил итоги своей деятельности за 2025 год [Электронный ресурс] — Режим свободного доступа: <https://atommedia.online/press-releases/rosatom-predstavil-itogi-svoey-deyatelnosti-za-2025-god/> (дата обращения 30.08.2026).

отрасли. Главная миссия программы — интеграция жителей атомных городов в общероссийское культурное пространство.

Госкорпорация «Росатом» активно участвует и во Всероссийском конкурсе лучших проектов создания комфортной городской среды атомградов, который проводится ежегодно Минстроем России. Конкурс является частью федерального проекта «Формирование комфортной городской среды». Госкорпорация выступает не просто инициатором, но и оказывает комплексную поддержку городам на всех этапах: помощь в подготовке, софинансирование, проведение образовательных и экспертных мероприятий. Участие в конкурсе позволяет привлекать дополнительные ресурсы для модернизации инфраструктуры и создания комфортной среды атомных городов. Стратегии развития городов, входящих в контур Росатома, законодательно помещены в корпоративную стратегию госкорпорации, поскольку невозможно рассматривать жизнь человека только в производственном ключе.

Предлагаемое авторами проектное решение призвано дополнить предпринимаемые Росатомом и местной администрацией усилия по развитию общественных пространств за счет их оснащения малыми архитектурными

формами, выполненными в едином стиле, визуальном отсылающем к символике атомной отрасли: урны в виде градирни, цветочницы с элементами орбиты атома, скамейки, велопарковки и многие другие объекты с логотипом союза атомных городов (рис. 2).

Проект соответствует принципам устойчивого развития в части энергосбережения и инклюзии. Оснащение части малых архитектурных форм солнечными батареями (к примеру, фонарные столбы) позволит уменьшить зависимость от горючих ископаемых и сократить выбросы в атмосферу. Наличие тактильной брусчатки и скамеек с поручнями обеспечит доступ и удобство для лиц с ограниченными возможностями, что особенно важно для формирования безбарьерной городской среды. Данные решения позволяют не только решить задачу визуальной идентификации атомградов, но и будут соответствовать современным требованиям к качеству городской инфраструктуры.

Особого внимания заслуживает тот факт, что потребность в идентичности и комфортной среде подтверждается социологическими данными. Согласно опросам ВЦИОМ, 42% жителей городов до 100 тыс. человек хотели бы уехать, а 38% не хотели бы, чтобы их дети и внуки остались в том же населённом пункте. При этом



Рис. 2. Предлагаемые макеты малых архитектурных форм для общественных пространств атоградов
Fig. 2. Proposed layouts of small architectural forms for public spaces in atomic towns.

комфортность воспринимается как результат действий местных властей и крупных предприятий — то есть существует запрос на активную позицию ГК. Проект малых архитектурных форм отвечает этому запросу, поскольку создаёт визуально осязаемый, повседневный результат «присутствия» Росатома в городе и в жизни местного сообщества.

В качестве материала для изготовления малых архитектурных форм предлагается использовать фибробетон — композитный материал, обладающий свойствами, необходимыми для конструкций уличной эксплуатации: антивандальностью, высокой прочностью, стойкостью к перепадам температур, водонепроницаемостью, стойкостью к коррозии, плесени и грибкам, пожаробезопасностью.

Социальный эффект от реализации проекта включает повышение комфортности городских пространств и узнаваемости атомградов. Перед отраслью стоит стратегическая задача найма 337 тыс. человек до 2030 года. В этих условиях формирование привлекательной городской среды становится одним из ключевых факторов сокращения оттока жителей и восполнения дефицита кадров.

Результаты проектного решения согласуются с приоритетами стратегии Госкорпорации «Росатом» до 2030 года, где одной из стратегических целей заявлено «лучшее качество жизни в городах» — участие в развитии городов присутствия, в том числе в сферах культуры и городского хозяйства с повышенным вниманием корпорации к социокультурному ландшафту атомградов.

Заключение (Conclusion)

Гипотеза в статье декларативно признана подтверждённой и концептуально обоснована. Авторы показывают, что проект логичен, востребован и соответствует

стратегическим приоритетам. Для полноценного подтверждения гипотезы необходимы также экономические расчёты и пилотная апробация, что является заданием для будущих исследований авторов данной публикации.

Проведённое исследование позволяет сформулировать следующие выводы. Атомграды России — 31 город с населением около 2,5 млн человек — исторически формировались как города с единым архитектурным обликом, однако в постсоветский период эта идентичность была утрачена. Предлагаемое проектное решение основано на оснащении парков, набережных и скверов атомградов малыми архитектурными формами из фибробетона, выполненными в едином стиле, визуально отсылающем к символике атомной отрасли. Технологические характеристики фибробетона для производства МАФов делают его оптимальным материалом для уличной эксплуатации. Социальный эффект от реализации проекта включает повышение узнаваемости атомградов, сокращение оттока жителей, рост привлекательности для туристов и инвесторов, а также формирование единого «фирменного образа» атомных городов. Малые архитектурные формы, выполненные в единой атомной стилистике, будут не просто элементами благоустройства, а визуальными носителями профессиональной идентичности, связывающими жителей с историей и ценностями отрасли. Такая среда формирует чувство сопричастности к общему делу, укрепляет локальный патриотизм и делает атомграды узнаваемыми, привлекательными для жизни, работы и туризма. Концепция, предложенная для атомградов, может быть масштабирована и для других территорий, которые объединены по признакам исторической, культурной, отраслевой или иной идентичности.

ИСТОЧНИКИ (References)

1. Роль и значение управления развитием имиджа атомградов в современных условиях / Т. С. Попова, Н. Д. Задорожная, А. А. Попов, А. А. Воронов // Глобальная ядерная безопасность. — 2025. — Т. 15, № 1(54). — С. 74-84. — DOI 10.26583/gns-2025-01-08.
2. Попова, Т. С. Атомграды: генезис, эволюция и перспективы социально-экономического развития / Т. С. Попова, И. Н. Заборский // Безопасность ядерной энергетики : Тезисы докладов XXI Международной научно-практической конференции, Волгоград, 23 октября 2025 года. — Волгоград: Национальный исследовательский ядерный университет МИФИ, 2025. — С. 133-135.
3. Заплавная, А. Э. Подходы к формированию городской идентичности: уникальные общественные пространства малых городов России / А. Э. Заплавная, В. Ю. Барсукова // Инвестиции, градостроительство, технологии как драйверы социально-экономического развития территории и повышения качества жизни населения : Материалы XVI Международной научно-практической конференции. В 2-х частях, Томск, 11–13 марта 2026 года. Часть 1. — Томск: Томский государственный архитектурно-строительный университет, 2026. — С. 274-279.
4. Файков, Д. Ю. Современное состояние и возможности развития закрытых городов атомной промышленности / Д. Ю. Файков, Д. Ю. Байдаров // Региональные исследования. — 2021. — № 2(72). — С. 97-110. — DOI 10.5922/1994-5280-2021-2-9.
5. Карачков, С. М. Управление закрытым атомным городом на основе проектного подхода / С. М. Карачков // Уральский социологический форум к 100-летию Л.Н. Когана: Культура, личность, общество в условиях перемен: новые вызовы, проблемы, перспективы : Материалы XXVI Международной конференции памяти профессора Л.Н. Когана, Екатеринбург, 01 декабря 2023 года. — Екатеринбург: Уральский государственный педагогический университет, 2023. — С. 329-340.
6. Трубицина, Я. П. Миграция молодёжи из закрытых городов: причины и последствия / Я. П. Трубицина, Л. А. Гаман // Актуальные проблемы инновационного развития ядерных технологий : Материалы Всероссийской конференции, посвящённой 80-летию атомной промышленности, Северск, 19–23 мая 2025 года. — Северск: Национальный исследовательский ядерный университет МИФИ, 2025. — С. 127.

Поступила в редакцию / Received 04.07.2026

После доработки / Revision 28.08.2026

Принята к публикации / Accepted 06.09.2026

МОДЕЛИ БРЕНДИНГА РАБОТОДАТЕЛЕЙ КАК ФАКТОР ПРИВЛЕЧЕНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ В РЕГИОН

Employer Branding Models as a Factor in Attracting Labor Resources to the Region



Жуйкова Дарья Маратовна,

студент, Владимирский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации; г. Владимир, Россия, ул. Горького, д. 59а

Zhuikova Daria Maratovna,

student, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Vladimir branch, 59a Gorkogo st., Vladimir, Russia

dariaju26@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0009-0345-3228>



Макаров Павел Юрьевич,

д.э.н., доцент, профессор кафедры менеджмента, Владимирский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации; г. Владимир, Россия, ул. Горького, д. 59а

Makarov Pavel Yurievich,

Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Vladimir branch; 59a Gorkogo st., Vladimir, Russia

makarov-py@ranepa.ru

<https://orcid.org/0000-0001-8110-2487>

В статье представлен подход к выявлению моделей брендинга работодателей как фактора привлечения трудовых ресурсов в регион. Исследование опирается на трёхуровневую модель бренда работодателя, операционализированную для анализа по данным из открытых источников. На этой основе проведён анализ кейсов на выборке из десяти ведущих предприятий Владимирской области. В результате выявлены три модели брендинга работодателя: системные HR-бренды, технологические предприятия с пассивными коммуникациями, традиционные предприятия с минимальным брендом. В контексте регионального рынка труда первые две создают «точки притяжения» для внешних специалистов, тогда как последняя больше ориентирована на локальную аудиторию. Новизна подхода состоит в адаптации метода множественного кейс-стади для изучения брендинга работодателей на региональной выборке, что позволило выявить закономерности и связать практику брендинга работодателя с вопросами регионального развития.

Ключевые слова: бренд работодателя; ценностное предложение работодателя; привлечение трудовых ресурсов; региональный рынок труда.

The article presents an approach to identifying employer branding models as a factor in attracting labor resources to the region. The study is based on a three-level employer brand model, operationalized for analysis using data from open sources. Based on this, a case analysis was conducted on a sample of ten leading enterprises in the Vladimir Region. As a result, three employer branding models were identified: systemic HR brands, technology-oriented enterprises with passive communications, and traditional enterprises with a minimal brand. In the context of the regional labor market, the first two create "attraction points" for external specialists, while the latter is more focused on the local audience. The novelty of the approach lies in adapting the multiple case study method to study employer branding using a regional sample, which made it possible to identify patterns and link employer branding practices to issues of regional development.

Keywords: employer brand; employer value proposition; attracting labor resources; regional labor market.

Введение (Introduction)

В сложившихся условиях дефицита квалифицированных кадров и обострения конкуренции за трудовые ресурсы традиционные инструменты привлечения персонала становятся недостаточными. Организации вынуждены формировать долгосрочный образ привлекательного места работы — бренд работодателя. В этом контексте для региональных рынков труда, особенно испытывающих отток кадров в столичные агломерации, качество брендов местных работодателей становится перспективным фактором, влияющим на миграционные установки соискателей и на социально-экономическое развитие территории.

Сказанное согласуется с наблюдаемыми тенденциями. В 2025–2026 гг. российский рынок труда претерпел существенные трансформации. В частности, дефицит рабочей силы стал демонстрировать признаки стабилизации, хотя в долгосрочной перспективе проблема не-

хватки кадров и сохраняется. Также дефицит кадров продолжает наблюдаться в сферах с массовым наймом: розничной торговле, медицине и фармацевтике*. Уровень безработицы в 2025 — начале 2026 года стабилизировался на рекордно низком уровне 2,2%. При этом за последние два года доля людей, уверенных в том, что они легко найдут новую работу с аналогичной зарплатой, снизилась на 13 процентных пунктов**. Соотношение резюме на вакансию в 2025 году составляло шесть резюме на вакансию, что считается оптимальным уровнем. Таким образом, на фоне снижения уверенности кандидатов и сохраняющегося дефицита в ряде отраслей, сильный бренд работодателя становится критически важным фактором привлечения и удержания персонала.

Исходя из сказанного, брендинг работодателя в данной работе рассматривается не столько как корпоративный инструмент, сколько как фактор межрегионального

* Итоги российского рынка труда 2025 и тренды на 2026 год по версии hh.ru [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.cnews.ru/news/line/2025-12-22_itogi_rossijskogo_rynka (дата обращения: 30.06.2026).

** Исследование Академии: перейдет ли российский рынок труда от безработицы к дефициту кадров [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.ranepa.ru/news/issledovanie-akademii-pereydet-li-rossiyskiy-rynok-truda-ot-bezrabotitsy-k-defitsitu-kadrov/> (дата обращения: 30.06.2026).

распределения трудовых ресурсов. Формирование устойчивого положительного образа компаний на рынке труда потенциально влияет на миграционные установки соискателей: наличие в регионе работодателей с развитой идеологией, прозрачными карьерными траекториями и активными коммуникациями повышает его привлекательность для внешних специалистов и снижает отток молодёжи. Соответственно, анализ практик брендинга работодателей на уровне отдельного субъекта федерации позволяет оценить его конкурентные позиции в межрегиональном соперничестве за человеческий капитал.

Сказанное подтверждается и опросами соискателей. Так, по данным исследования «Авито Работа», 46% соискателей учитывают бренд работодателя при выборе компании, вкладывая в это понятие внешний образ работодателя, реальные условия работы, культуру и отношения внутри коллектива. Сказанное согласуется с исследованием Русской Школы Управления (РШУ), показывающим, что 74% специалистов обращают внимание на репутацию компании-работодателя при трудоустройстве^{3*}.

В то же время, согласно исследованию hh.ru, 34% компаний прямо заявляют, что не планируют заниматься развитием HR-бренда, и в целом лишь 45% работодателей системно продвигают свой бренд^{4*}. На этом фоне анализ уже сформированных моделей брендинга в регионе позволяет выявить зоны роста и точки отставания.

Исходя из сказанного, *цель исследования* состоит в том, чтобы выявить модели брендинга работодателей региональных компаний как фактор привлечения трудовых ресурсов в регион.

Для достижения цели необходимо определить теоретическую рамку анализа. В научной литературе представлены различные подходы к декомпозиции бренда работодателя: от двухкомпонентных (внутренний / внешний) до многофакторных моделей, учитывающих множество атрибутов. Опираясь на ключевые положения основополагающих зарубежных [1, 2, 3] и отечественных [4, 5, 6] публикаций, за основу дальнейшей работы принята трёхуровневая модель, последовательно раскрывающая содержание бренда работодателя через идеологию, ценностное предложение и коммуникации.

Материалы и методы (Materials and methods)

Поскольку брендинг работодателя предстает достаточно проработанной и оформившейся областью исследования, в рамках настоящей статьи не ставится цель уточнения терминов, а принимаются существующие определения в качестве рабочих.

В частности, в понимании *бренда работодателя* мы придерживаемся его трактовки как «формы проявления корпоративного бренда компании на рынке труда, представляющей собой совокупность ценностных характеристик, сформированных в восприятии субъектов рынка труда». При этом в качестве синонима мы также используем понятие HR-бренд как сложившееся в отечественной практике обозначение.

Говоря о структуре бренда работодателя предполагается, что ядро бренда составляет его базовая идеология — ключевые идеи, которые отражают идентичность компании и включают миссию (ответ на вопрос, для чего существует компания, какой основной смысл ее существования), видение (формулировка того, к чему стремится компания, идеальная цель), ценности компании (основные принципы, регулирующие деятельность компании и поведение ее сотрудников) и ее характеристики (прочие качества, характеризующие бренд как «личность»). Позиционирование компании на рынке труда определяется ее ценностным предложением работодателя (*Employee Value Proposition, EVP*), представляющим собой «сообщение о неоспоримых преимуществах данной компании как работодателя и убеждающим профессионального талантливого соискателя вакантной должности выбрать данную организацию для трудоустройства» [7]. Наконец, все перечисленное транслируется посредством коммуникаций, понимаемых как технологии и способы передачи информации о содержательных характеристиках целевой группы рынка труда.

Перечисленные определения формируют трёхуровневую модель бренда работодателя (идеология — *EVP* — коммуникации) (табл. 1).

Для применения модели в целях регионального анализа требуется перевод каждого уровня в плоскость наблюдаемых показателей, которые можно оценить,

Таблица 1

Аналитические уровни бренда работодателя
Table 1. Analytical levels of the employer brand

Уровень	Наименование	Содержание
Уровень 1	Базовая идеология (ядро бренда)	Миссия организации (смысл существования, выходящий за пределы извлечения прибыли), заявленные ценности, позиционирование на рынке труда. Наличие сформулированной идеологии свидетельствует о зрелости бренда и служит фундаментом для последующей разработки EVP.
Уровень 2	Ценностное предложение работодателя (EVP)	Набор признаков, структурируемых в четыре категории: вознаграждение (зарплата, соцпакет, бонусы); развитие и карьера (обучение, стажировки, карьерные траектории); среда и культура (психологический климат, стиль управления, баланс «работа-жизнь»); социальная ответственность и стабильность (репутация, надежность, вклад в развитие региона).
Уровень 3	Коммуникации (инструменты трансляции)	Каналы донесения ценностного предложения до целевых аудиторий: внешние (карьерный раздел сайта, социальные сети, рекрутинговые платформы, отзывы, PR-публикации) и внутренние (программы адаптации, обучение, внутренние порталы, корпоративные события). Внешний наблюдатель, как правило, лишен доступа к внутренним коммуникациям и вынужден оценивать их косвенно - через упоминания в вакансиях и публичных отзывах.

^{3*} 74% специалистов учитывают репутацию компании при трудоустройстве [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://new-retail.ru/novosti/retail/74_spetsialistov_uchityvayut_reputatsiyu_kompanii_pri_trudoustroystve/ (дата обращения: 30.06.2026).

^{4*} Кто не работает, тот не нанимает: треть работодателей не инвестируют в свою репутацию [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://expert.ru/obshchestvo/kto-ne-rabotaet-tot-ne-nanimaet> (дата обращения: 30.06.2026).

опираясь на доступные открытые источники. Решение этой задачи представлено далее: идеология, ценностное предложение и коммуникации измеряются через конкретные эмпирические индикаторы, собираемые из официальных заявлений работодателей, отзывов сотрудников и мониторинга цифровой активности (табл. 2).

Для каждого уровня был определён свой набор наблюдаемых показателей и соответствующий тип источников, что позволило сохранить прямую связь между теоретической моделью и эмпирическим анализом. Следует отметить, что Уровень 2 оценивается тремя параметрами, поскольку *EVP* — многокомпонентная категория: при внешнем анализе её невозможно охватить одним показателем. Параметр «Имидж в отзывах» введён для верификации официальных деклараций через субъективное восприятие сотрудников.

Предлагаемая операционализация позволяет, во-первых, отделить формальные заявления от реального *EVP* и проверять их через отзывы, во-вторых, оценить, насколько содержательное предложение подкреплено каналами трансляции, а в-третьих — обеспечить сопоставимость компаний разного масштаба и отраслей по единой системе критериев.

В такой внешней проекции модель приобретает диагностическую ценность: оценка состояния брендов работодателя в масштабах региона осуществляется на основе публично фиксируемых компонентов. При этом единая система критериев позволяет сопоставлять предприятия разных отраслей и масштабов и даёт возможность анализировать региональную специфику брендинга работодателей без привлечения внутренних *HR*-данных.

Следует отметить, что подобный метод внешнего анализа брендов и деятельности работодателей по открытым данным в региональном контексте находил отражение и в других исследованиях [8, 9]. Характерной чертой настоящей статьи выступает акцент на интерпретацию данных в региональном контексте, что позволяет выявлять не отдельные практики, а межорганизационные закономерности в масштабе региона и даёт возможность не просто оценить отдельные компании, а сформировать целостную «карту» брендинга работодателя

в субъекте федерации. Тем самым подход обеспечивает диагностику региональной системы трудовых ресурсов, то есть позволяет выявлять, какие компоненты бренда работодателя являются «точками роста» для большинства компаний региона, а какие нуждаются в дополнительном развитии. В перспективе, в случае масштабирования данного подхода, он может лечь в основу регулярного регионального мониторинга *HR*-брендов, что позволит проводить сравнительный анализ между регионами, отраслями и типами работодателей.

В рамках данной статьи объектом исследования выступают десять значимых предприятий Владимирской области, представляющих ключевые отрасли региональной экономики (фармацевтика, химическая промышленность, энергетика, машиностроение, деревообработка, сфера услуг и др.). Формирование выборки осуществлялось на основе анализа открытых источников. Принципы отбора включали: лидирующие позиции по объёму выручки в отраслевом разрезе; признание экспортного сообщества (победа или выход в финал региональных и федеральных премий); реализацию крупных инвестиционных проектов, сопряженных с расширением производственных мощностей; отраслевое разнообразие, охватывающее ключевые секторы экономики региона (фармацевтика, химическая промышленность, энергетика, машиностроение, деревообработка, сфера услуг и проч.). Сформированная выборка обеспечивает сбалансированное представление экономики Владимирской области, включая промышленных гигантов и признанных лидеров в сфере управления персоналом, экспортной деятельности и социальной ответственности. Полный перечень отобранных компаний с обоснованием оценок для каждой приведён в таблице 3.

Сбор данных включал в себя следующие процедуры: сквозной мониторинг официальных сайтов и карьерных разделов десяти отобранных компаний; анализ аккаунтов в социальных сетях и каналов на видеохостингах; изучение отзывов сотрудников на платформах hh.ru и dreamjob.ru (учитывались не только средние оценки, но и повторяющиеся содержательные комментарии).

На заключительном этапе компании были сгруппированы по степени полноты реализации трёх компонентов бренда работодателя (идеологическое ядро, *EVP*,

Таблица 2

Операционализация теоретических уровней бренда работодателя для внешнего анализа
Table 2. Operationalisation of theoretical levels of the employer brand for external analysis

Оценочные параметры	Что оценивается	Источники данных
Уровень 1. Базовая идеология		
Миссия и ценности	Наличие и содержание миссии, заявленных ценностей, позиционирования на рынке труда	Официальный сайт компании, разделы «О компании», «Карьера», годовые отчёты
Уровень 2. Ценностное предложение работодателя (EVP)		
1. <i>EVP</i> : развитие и карьера 2. <i>EVP</i> : соцпакет и стабильность 3. Имидж в отзывах	Декларируемые и воспринимаемые выгоды: вознаграждение, развитие, среда, стабильность	Официальные заявления компании + отзывы сотрудников на рекрутинговых порталах (hh.ru, dreamjob.ru) и в тематических Telegram-каналах
Уровень 3. Коммуникации		
Внешние коммуникации	Активность и качество трансляции бренда вовне	Корпоративные аккаунты в социальных сетях, видеохостинги, анонсы карьерных мероприятий, частота публикаций о вакансиях и стажировках

Таблица 3

**Сводная информация о результатах оценок отобранных компаний
для исследования брендов работодателей Владимирской области**
**Table 3. Summary information on the results of assessments of selected companies
for the study of employers' brands in the Vladimir Region**

№	Компания (Отрасль)	Обоснование включения в выборку	Оценочные параметры (балльная оценка и пояснение [сайты и источники, где собиралась информация])				
			Миссия и ценности	EVP: развитие и карьера	EVP: соцпакет и стабильность	EVP: имидж в отзывах	Внешние коммуникации
			2	2	2	3	3
1	ВЛАДИС (недвижимость / услуги)	Единственная компания региона в топ-100 рейтинга работодателей РФ (58-е место) от hh.ru	Публичная миссия и ценности на сайте [vladis33.ru]	Карьерные треки, учебный центр, наставничество [vladis33.ru; hh.ru]	ДМС, корпоративные скидки, жилищная программа [vladis33.ru; отзывы]	Очень высокий балл на hh.ru, 95% рекомендуют компанию [hh.ru]	58-е место в рейтинге hh.ru, SMM, Telegram-канал «Карьера ВЛАДИС», спецпроекты [rating.hh.ru; t.me/vladis_career]
2	АО «АБИ Продакт» (пищевая промышленность)	Системообразующий работодатель (выручка 8,27 млрд руб., 12 тыс. чел.); 1-е место в ЭКГ-рейтинге по экологии (ноябрь 2025)	ESG-миссия, публичные ценности и социальная позиция [abi-product.ru]	Корпоративный университет, наставничество, стажёрские программы [abi-product.ru; hh.ru]	ДМС, льготное питание, полный соцпакет [abi-product.ru; отзывы]	Отзывы подчёркивают масштаб, стабильность и социальные гарантии [hh.ru]	Карьерный сайт, Telegram, участие в рейтингах [abi-product.ru; t.me/abiprodukt]
3	ПАО «Т Плюс», Владимирский филиал (энергетика)	Победитель премии «Владимирский бизнес-2025»; стратегический инфраструктурный работодатель	Миссия «Энергия для будущего», ценности на сайте [tplusgroup.ru]	Курсы повышения квалификации, но карьерные траектории не раскрыты [tplusgroup.ru; hh.ru]	Полный соцпакет, санаторно-курортное лечение, детский отдых [tplusgroup.ru; отзывы]	Стабильность и надёжность как ключевые плюсы в отзывах [отзывы hh.ru]	Активные Telegram и VK, День карьеры, публикации в СМИ [t.me/tplusgroup; vk.com]
4	ООО «Хартия» (обращение с отходами)	Победитель премии «Владимирский бизнес-2025» за социальную ответственность	Экологическая миссия, принципы устойчивого развития [hartiya.com]	Обучение рабочих специальностей, но карьерные траектории не раскрыты [hartiya.com; hh.ru]	Оформление по ТК, стабильные выплаты, соцпакет [hartiya.com; отзывы]	Положительные отзывы о социальной ответственности, коллективе [hh.ru]	Telegram, PR-акции, экологические уроки [t.me/hartiya]
5	АО «Генериум» (фармацевтика)	Лидер региона по выручке (118,5 млрд руб.); резидент ОЗЭ «Вольгинский»; ключевой налогоплательщик	Чётко сформулированная научная миссия на сайте [generium.ru]	Корпоративный университет, стажировки в R&D, внутреннее обучение [generium.ru; отзывы hh.ru]	ДМС, компенсация питания, премии, расширенный соцпакет [generium.ru; вакансии hh.ru]	Преобладают положительные отзывы о зарплате, коллективе и условиях труда [hh.ru, dreamjob.ru]	Базовый карьерный раздел на hh.ru; корпоративные соцсети практически не ведутся [hh.ru]
6	ООО «Дау Изолан» (химическая промышленность)	Крупнейшее химическое производство области, выручка 25,6 млрд руб.; иностранное участие	Ценности безопасности упоминаются, но оформленной миссии нет [dow.com/ru-ru]	Международные тренинги, языковые курсы, программы развития [dow.com/ru-ru; отзывы hh.ru]	Расширенный соцпакет, беспроцентные ссуды, ДМС [вакансии hh.ru; отзывы]	Сотрудники ценят стабильность, белую зарплату и социальные гарантии [отзывы hh.ru]	Минималистичный сайт; Telegram-канал не обновляется [dow.com; t.me]
7	Компания «ТехноСонус» (производство строительных материалов)	Победитель конкурса «Экспортёр года» в промышленности (2025); экспорт в СНГ	Есть слоган, ценности не раскрыты [technosonus.ru]	Стажировки для студентов, участие в WorldSkills [technosonus.ru; соцсети]	Базовый соцпакет без расширенных гарантий [hh.ru; отзывы]	Хвалят коллектив, современное оборудование, интерес к технологиям [отзывы hh.ru]	Активные Instagram и Telegram (признаны экстремистскими), участие в выставках [instagram.com; t.me]
8	ЗАО «Муром» (деревообработка)	Лидер деревообработки региона, выручка 11,8 млрд руб.	Официальный сайт содержит миссию [murom-fanera.ru]	Обучение на рабочем месте; формальные программы не описаны [murom-fanera.ru; отзывы]	Традиционные заводские гарантии, базовая медицина, стабильность [отзывы hh.ru]	Тёплые отзывы о коллективе и надёжности; лояльность взрослой ЦА [отзывы hh.ru, dreamjob.ru]	Устаревший сайт; соцсети отсутствуют [murom-fanera.ru]
9	ООО «НПК «АВТОПРИБОР» (Машиностроение)	Победитель премии «Владимирский бизнес-2025» в номинации «Машиностроение»; классическое предприятие ОПК.	Сайт-визитка, миссия не указана [avtopribor33.ru]	Упоминается наставничество, но без подробности [avtopribor33.ru; отзывы]	Зарплата выше средней по району, заводские льготы [отзывы hh.ru; вакансии]	Смешанные отзывы: ценят стабильность, но жалуются на устаревшее оборудование [отзывы hh.ru]	Социальные сети отсутствуют, публикации не ведутся [avtopribor33.ru]
10	ООО «Эллара» (фармацевтика / медицина)	Выручка 2,1 млрд руб.; участие в индустриальном парке «Покров», инвестиции 3 млрд руб.	На сайте акцент на производственные достижения, миссия не выражена [ellara.ru]	Заявлены тренинги, повышение квалификации [ellara.ru; вакансии]	Соцпакет минимальный, по отзывам [отзывы hh.ru]	Жалобы на управление, задержки премий, невыполнение обещаний [отзывы на hh.ru, dreamjob.ru]	Есть информационный сайт; Telegram практически не активен [ellara.ru]

Условные обозначения: «3» – значительно превосходит средний уровень; «2» – выраженный признак; «1» – признак присутствует фрагментарно или слабо выражен; «0» – признак отсутствует или не обнаружен.

коммуникации), что позволило выделить типичные модели управления брендом работодателя в регионе. Данная группировка носит аналитический характер и служит инструментом содержательной интерпретации полученных результатов. Сопоставление компаний по единой системе критериев позволяет увидеть, может ли со-

вокупность брендов работодателей региона внести вклад в его привлекательность для трудовых ресурсов. Выделенные типичные модели брендинга служат эмпирической базой для диагностики регионального имиджа и могут быть использованы при разработке мер поддержки работодателей на уровне субъекта.

Результаты и обсуждение (Results and discussion)

Для проведения сопоставительного анализа была построена оценочная таблица, объединяющая подходы к оценке коммуникационной составляющей и ценностного предложения работодателя; сводные результаты оценки отражены в *таблице 4*.

Исходя из полноты представленности трёх уровней бренда (идеология, EVP, коммуникации), все организации можно распределить на три группы:

1. *Системные HR-бренды* — демонстрируют наличие всех трёх компонентов: сформулированную миссию и ценности, развёрнутое EVP, активные и разнообразные внешние коммуникации, включая участие в профессиональных рейтингах и премиях.

2. *Технологические лидеры с пассивными коммуникациями* — обладают сильным EVP (высокий уровень оплаты труда, программы обучения, международные тренинги), однако практически не транслируют его через современные цифровые каналы. Бренд работодателя здесь функционирует преимущественно по модели «сарафанного радио»: соискатели осведомлены о привлечательных условиях, но сама организация целенаправленно публичную повестку не формирует. Такой случай можно квалифицировать как «бренд по умолчанию» — он объективно существует, но не управляется.

3. *Традиционные предприятия с минимальным брендом* — сформулированная миссия отсутствует или едва намечена, EVP сводится главным образом к гарантированной стабильности и базовому соцпакету, а коммуникации либо не ведутся, либо осуществляются через устаревшие каналы (минималистичные сайты). Целенаправленное построение бренда работодателя здесь не осуществляется; компании полагаются на лояльность старших возрастных групп и не располагают инструментарием для привлечения молодёжи.

Наиболее распространённым элементом анализа выступила характеристика EVP «стабильность и социальный пакет»: у восьми из десяти компаний параметр выражен отчётливо. Наименее представленными оказались миссия и ценности: лишь четыре компании имеют явно сформулированную идеологию, а у трёх она полностью от-

сутствует в открытых источниках. Коммуникационная активность в социальных сетях остаётся зоной потенциального роста: только половина компаний ведёт регулярные каналы в медиа.

Таким образом, большинство изученных компаний не реализуют бренд работодателя как целостную систему, ограничиваясь отдельными элементами — чаще всего, социальными гарантиями. Системный подход (идеология + развёрнутое EVP + активные коммуникации) пока не стал устоявшейся нормой для региона; в лучшем случае наблюдаются «бренды по умолчанию», существующие в силу объективных экономических факторов, но не управляемые целенаправленно.

Подобная картина не означает, что бренды работодателя отдельных компаний являются неэффективными. При внешнем анализе, опирающемся исключительно на открытые данные, необходимо учитывать, что разные компоненты бренда могут быть востребованы организациями в неодинаковой степени. Высокотехнологичное предприятие, ориентированное на узкую профессиональную аудиторию, способно успешно привлекать квалифицированные кадры за счёт репутационных механизмов и высокой оплаты труда, не инвестируя значительных ресурсов в массовые коммуникационные каналы. Равным образом, машиностроительное предприятие ОПК, действующее в условиях ограниченной публичности, едва ли получит ощутимую отдачу от публичной миссии или активного присутствия в соцсетях, ориентированных на массовую аудиторию. Таким образом, «полнота» бренда по трёхуровневой модели имеет разную практическую ценность в зависимости от отраслевой и рыночной специфики — это необходимое ограничение как самой модели, так и применяемого метода.

Ситуация порождает двойственные эффекты для региона. С одной стороны, присутствие компаний-лидеров формирует положительный сигнал для рынка труда области: в регионе есть работодатели, предлагающие достойную оплату, обучение и демонстрирующие социальную ответственность. С другой — слабый бренд предприятий третьей группы может подкреплять у молодёжи

Таблица 4

Сводная оценка брендов работодателей Владимирской области
Table 4. Summary assessment of employer brands in the Vladimir Region

Компания	Оценочные параметры				
	Миссия и ценности	EVP: развитие и карьера	EVP: соцпакет и стабильность	EVP: имидж в отзывах	Внешние коммуникации
Системные HR-бренды					
ВЛАДИС	2	2	2	3	3
АО «АБИ Продакт»	2	2	2	2	2
ПАО «Т Плюс» (филиал)	2	1	2	2	2
ООО «Хартия» (филиал)	2	1	2	2	2
Технологические лидеры с пассивными коммуникациями					
АО «Генериум»	2	2	2	2	1
ООО «Дау Изолан»	1	2	2	2	1
Традиционные предприятия с минимальным брендом					
«ТехноСонус»	1	2	1	2	2
ЗАО «Муром»	1	1	2	2	0
ООО «НПК «АВТОПРИБОР»	0	1	2	1	0
ООО «Элара»	1	2	1	0	1

Условные обозначения: «3» — значительно превосходит средний уровень; «2» — выраженный признак; «1» — признак присутствует фрагментарно или слабо выражен; «0» — признак отсутствует или не обнаружен.

стереотипы о регионе как «зоне застоя» и тем самым стимулировать отток перспективных специалистов.

С позиции регионального рынка труда, традиционные предприятия с минимальным брендом представляются более ориентированными на аудиторию, для которой стабильность занятости и социальные гарантии остаются достаточными мотиваторами. При этом для региона в целом представляется значимой не столько полнота бренда каждой отдельной компании, сколько критическая масса работодателей с развитыми HR-брендами: именно она определяет способность территории конкурировать за трудовые ресурсы с соседними субъектами. Во Владимирской области такая масса сформирована, однако её расширение требует системной поддержки через адресное развитие недостающих компонентов.

Заключение (Conclusion)

Результаты проведенного анализа дают первичную систематизированную картину состояния брендинга работодателей в регионе.

С практической точки зрения, брендинг работодателя выступает инструментом привлечения трудовых ресурсов не только на уровень отдельной организации, но и на уровень региона в целом. Систематизация компаний по полноте HR-бренда позволяет выявить зоны роста региональной системы: какие компоненты уже работают на привлекательность территории, а какие остаются дефицитными. Для Владимирской области, в рамках изученной выборки, таким дефицитом оказались публичная идеология и регулярные внешние коммуникации большинства работодателей. Целенаправленное развитие этих компонентов у компаний, ориентирован-

ных на межрегиональный рынок труда, может повысить конкурентоспособность региона в борьбе за квалифицированные кадры без необходимости тотальной «модернизации» всех предприятий.

Ограничения исследования связаны, прежде всего, с опорой только на открытые источники, что исключает анализ внутренних HR-процессов, объективных показателей текучести и прямых опросов персонала. Выборка из десяти компаний не позволяет распространять выводы на все предприятия области. Кроме того, метод не учитывает фактическую результативность бренда (конкурс на место, скорость закрытия вакансий). Тем не менее, анализ позволяет оценить состояние брендов работодателей ведущих компаний региона, потенциально выступающих референтными для остальных. Кроме того, если рассматривать бренд как сигнал, посылаемый рынку труда, то внутреннее состояние дел предстает скорее следующим уровнем анализа, а не компонентом этого.

Исходя из сказанного, перспективные направления дальнейших исследований включают: расширение выборки до нескольких десятков предприятий региона; проведение структурированных интервью с HR-руководителями и опросов соискателей для верификации выявленных моделей; мониторинг динамики брендов; сравнительный межрегиональный анализ, который позволил бы выявить, в какой мере обнаруженные паттерны специфичны именно для Владимирской области. Отдельный интерес представляет углублённое изучение разрыва между декларируемым EVP и восприятием сотрудников, зафиксированного на примере ряда компаний.

ИСТОЧНИКИ (References)

1. Backhaus K., Tikoo S. Conceptualizing and researching employer branding // Career Development International. — 2004. — Vol. 9, No. 5. — pp. 501-517.
2. Barrow S., Ambler T. The employer brand // Journal of Brand Management. — 1996. — Vol. 4. — pp. 185-206.
3. Минчингтон, Б. HR-бренд: как стать лидером. Строим компанию мечты: перевод с английского / Б. Минчингтон; Б. Минчингтон. — Москва: Альпина Бизнес Букс, 2011. — 279 с. — ISBN 978-5-4295-0033-1
4. Кучеров, Д. Г. Бренд работодателя в системе управления человеческими ресурсами организации / Д. Г. Кучеров, Е. К. Завьялова // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. — 2012. — № 4. — С. 22-48.
5. Капитанова, Л. В. Маркетинг в сфере HR: как маркетинговые коммуникации приходят на помощь HR-специалистам / Л. В. Капитанова, Л. К. Гюльбякова // Маркетинговые коммуникации. — 2022. — № 2. — С. 82-88. — DOI 10.36627/2619-1407-2022-2-2-82-88.
6. Емеленко, Е. Н. Аудит бренда работодателя / Е. Н. Емеленко // Управление человеческим потенциалом. — 2013. — № 1. — С. 62-68. — EDN PTVELJ.
7. Кучеров, Д. Г. Брендинг компании-работодателя в условиях пандемии COVID-19 в российских компаниях / Д. Г. Кучеров, В. С. Цыбова // Российский журнал менеджмента. — 2022. — Т. 20, № 1. — С. 108-126. — DOI 10.21638/spbu18.2022.105.
8. Лаврикова, Ю. Г. Роль крупных промышленных компаний в кадровом обеспечении экономики регионов / Ю. Г. Лаврикова, С. Н. Котлярова, Е. В. Васильева // Экономическое возрождение России. — 2025. — № 3(85). — С. 38-50. — DOI 10.37930/1990-9780-2025-3-85-38-50
9. Пудовкина, С. О. Применение инструментов маркетинга для привлечения человеческих ресурсов на предприятиях арктического региона / С. О. Пудовкина, М. Н. Крук // Арктика и Север. — 2020. — № 40(40). — С. 107-121. — DOI 10.37482/issn2221-2698.2020.40.107.

Поступила в редакцию / Received 20.06.2026
После доработки / Revision 28.08.2026
Принята к публикации / Accepted 12.09.2026

УПРАВЛЕНИЕ РЕЛЕВАНТНОСТЬЮ И ИНТЕНСИВНОСТЬЮ ЦИФРОВЫХ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

Managing the Relevance and Intensity of Digital Marketing Communications



Шкиль Николай Сергеевич,

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

Shkil Nikolaj Sergeevich,

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

shkilns@bk.ru

<https://orcid.org/0009-0009-1667-1443>

В статье рассматривается проблема релевантной кумулятивности цифровых маркетинговых коммуникаций в условиях технического насыщения. Актуальность обусловлена противоречием между ростом возможностей производства и распространения контента и ограниченной способностью потребителя воспринимать дополнительные воздействия. Цель – теоретическое обоснование принципа релевантной кумулятивности и формирование оснований для эмпирической оценки связи релевантности, интенсивности и результативности последовательных контактов. Методологическая база включает анализ, теоретическую интеграцию, классификацию, концептуальное моделирование и обобщение научных и отраслевых источников. Предложена пятикомпонентная структура релевантности цифрового контакта (содержательная, контекстная, каналная, темпоральная, интенсивностная), введены понятия коммуникационного насыщения и эффективного коммуникационного масштаба. Показано, что объектом оптимизации должна быть последовательность релевантных воздействий в пределах эффективного коммуникационного масштаба, а не максимизация числа контактов, персонализации или отдельной метрики. Статья носит концептуально-аналитический характер; следующий этап – операционализация модели и её проверка на фактических последовательностях цифровых контактов.

Ключевые слова: цифровые маркетинговые коммуникации; релевантность; кумулятивность; персонализация; коммуникационная интенсивность; эффект насыщения; предельная результативность; эффективный коммуникационный масштаб; клиентский путь; искусственный интеллект.

The article examines the problem of relevant cumulative effects in digital marketing communications under conditions of technical saturation. The relevance is due to the contradiction between the growing capacity to produce and distribute content and the consumer's limited ability to perceive additional influences. The goal is to provide a theoretical justification for the principle of relevant cumulative effects and to establish the foundations for an empirical assessment of the relationship between relevance, intensity, and the effectiveness of successive contacts. The methodological framework includes analysis, theoretical integration, classification, conceptual modeling, and synthesis of scientific and industry sources. A five-component structure of digital contact relevance is proposed (substantive, contextual, channel-based, temporal, and intensity-based); the concepts of communication saturation and effective communication scale are introduced. It is shown that the object of optimization should be a sequence of relevant influences within the effective communication scale, rather than maximizing the number of contacts, personalization, or a single metric. The article is of a conceptual and analytical nature; the next stage is the operationalization of the model and its testing on actual sequences of digital contacts.

Keywords: digital marketing communications; relevance; cumulative effect; personalization; communication intensity; saturation effect; marginal effectiveness; effective communication scale; customer journey; artificial intelligence.

Введение (Introduction)

Развитие цифрового маркетинга сопровождалось последовательным расширением возможностей взаимодействия организации с потребителем. Формирование культуры цифрового потребительского поведения – это процесс адаптации пользователей к онлайн-среде, включающий развитие их цифровой грамотности, навыков взаимодействия с технологиями [1]. Веб-сайты, поисковая реклама, электронная почта, социальные сети, мессенджеры, мобильные приложения, рекомендательные системы, технологии обработки больших данных и искусственный интеллект сформировали среду, в которой маркетинговая коммуникация становится технически практически непрерывной.

На раннем этапе цифровой трансформации основное внимание закономерно уделялось новым каналам и инструментам. Д.А. Шевченко систематизировал инструментарий *digital*-маркетинга и показал его особенности относительно традиционной маркетинговой деятельности [2]. Современные исследования демонстрируют переход от инструментального понимания *digital*-маркетинга к исследованию структуры самого коммуникационного взаимодействия. V. Shankar, D. Grewal, S. Sunder,

B. Fossen, K. Peters и A. Agarwal рассматривают *digital marketing communication* через взаимосвязь целей, каналов и платформ, содержания и реакции участников [3]. Такой подход позволяет анализировать цифровую коммуникацию уже не как перечень технических средств, а как систему взаимосвязанных процессов. В российской литературе этот переход проявляется в исследовании новых технологий продвижения, персонализации, автоматизации и больших данных. Т.В. Болдырева, М.В. Россинская, Ю.А. Бутырина и Л.Н. Минеева систематизируют современные маркетинговые инструменты и одновременно обращают внимание на новые ограничения цифровой среды, включая информационную перегрузку потребителей [4]. Трансформируется и сама коммуникационная форма. А.А. Шамаков связывает специфику новых медиа с диалогичностью, интерактивностью и изменением способов организации коммуникации [5]. М.А. Шейнина и И.И. Скоробогатых рассматривают *data-driven* маркетинг как основу более адресного построения продвижения на базе накопления и анализа информации о поведении потребителя и используемых им каналах [6]. Однако рост объема данных и техническая возможность персонализации

сами по себе не обеспечивают роста коммуникационной результативности. *A. Bleier* и *M. Eisenbeiss* на основе полевых и лабораторных экспериментов показали, что эффективность персонализированной онлайн-рекламы зависит одновременно от того, что, когда и где демонстрируется потребителю [7]. Высокая степень персонализации может быть эффективна в одном временном и контекстном сочетании и существенно менее эффективна в другом. Тем самым релевантность цифровой коммуникации нельзя сводить только к совпадению рекламного содержания с интересом пользователя.

Другая группа исследований показывает значение последовательности контактов. *K.N. Lemon* и *P.C. Verhoef* рассматривают потребительский опыт как результат множественных точек взаимодействия на протяжении *customer journey* [8]. *H. Li* и *P.K. Kannan* на индивидуальных последовательностях онлайн-контактов установили *carryover* и *spillover effects* предшествующих взаимодействий и показали, что вклад каналов в конверсию отличается от результатов упрощенной атрибуции [9]. Следовательно, очередной контакт происходит не с потребителем в исходном состоянии. Он воздействует на человека, уже обладающего накопленным опытом предыдущих контактов. Это позволяет поставить вопрос о кумулятивном характере цифровых маркетинговых коммуникаций.

Одновременно эмпирическая литература не подтверждает линейной зависимости между числом рекламных воздействий и результатом. Метаанализ *S. Schmidt* и *M. Eisend* показывает различную динамику запоминания и отношения к рекламе при увеличении числа экспозиций [10]. *A. Kronrod* и *J. Huber* установили еще более сложную зависимость. Частое повторение способно первоначально усиливать раздражение, но эффект изменяется во времени и зависит от актуальной релевантности товарной категории [11].

Российская отраслевая эмпирика демонстрирует сопоставимую закономерность. В исследовании *Vision* и АДВ Бенчмарк на данных реальных рекламных кампаний заметный рост внимания наблюдался в одном диапазоне частоты, активизация запоминания бренда в другом, тогда как при дальнейшей интенсификации увеличивалось раздражение. При этом универсальной эффективной частоты выявлено не было*.

Таким образом, развитие цифровых маркетинговых коммуникаций создает фундаментальное противоречие. Возможности производства, персонализации и распространения сообщений возрастают значительно быстрее, чем способность потребителя воспринимать дополнительные коммуникационные воздействия без изменения характера реакции.

Российские данные также указывают на это противоречие. В исследовании ВЦИОМ 2026 года на вероятностной интернет-панели с участием 2 028 респондентов

88% опрошенных назвали важной ненавязчивость рекламы, 80% ее полезность, 70% соответствие интересам и потребностям. При этом ежедневный контакт хотя бы с одним из основных рекламных каналов характерен для подавляющего большинства интернет-пользователей**.

Значим и другой результат ВЦИОМ. После заинтересовавшего рекламного контакта наиболее распространенной реакцией оказывается не немедленная покупка, а самостоятельный поиск дополнительной информации. Это подтверждает необходимость рассматривать результат коммуникации в контексте дальнейшего клиентского пути, а не только непосредственной конверсии.

Исследовательский пробел состоит в том, что цифровые каналы, *customer journey*, персонализация, рекламное повторение, атрибуция и информационная перегрузка достаточно подробно исследуются по отдельности, однако значительно слабее разработана интегративная конструкция, позволяющая объяснить, каким образом релевантность последовательных контактов связана с накоплением результата и где располагаются границы целесообразного наращивания коммуникационной интенсивности.

В настоящей работе предлагается решить эту проблему посредством принципа релевантной кумулятивности цифровых маркетинговых коммуникаций. Принцип исходит из положения, согласно которому результат коммуникации формируется накопительно в последовательности контактов, однако положительный эффект каждого последующего воздействия зависит от сохранения его релевантности относительно потребителя, контекста и предшествующей истории взаимодействия.

Под релевантностью предлагается понимать многомерное соответствие параметров цифрового контакта состоянию потребителя и маркетинговой задаче.

Выделяются пять взаимосвязанных составляющих релевантности. Содержательная релевантность отражает соответствие сообщения интересам, потребностям и текущему информационному состоянию потребителя. Контекстная релевантность отражает соответствие сообщения ситуации и цифровой среде контакта. Канальная релевантность отражает соответствие канала характеру сообщения, аудитории и решаемой задаче. Темпоральная релевантность отражает соответствие момента и интервала воздействия стадии клиентского пути и предыдущей истории контактов. Интенсивностная релевантность отражает соответствие частоты и плотности воздействий уровню, при котором дополнительный контакт сохраняет положительный коммуникационный результат.

Предлагаемая классификация является авторской. Отдельные виды зависимостей подтверждаются предшествующей эмпирикой, однако их объединение

* Анализ эффективной частоты в наружной рекламе на основе реальных данных [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://adindex.ru/publication/analytics/search/2020/07/3/283395.phtml>. (дата обращения 19.08.2026).

** Настоящее и будущее рекламы. ИИ, персонализация и покупки из контента [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskiy-obzor/nastojashchee-i-budushchee-reklamy-ii-personalizaciya-i-pokupki-iz-kontenta> (дата обращения 19.08.2026).

в единую систему релевантности составляет один из результатов настоящей работы.

Цель исследования состоит в теоретическом обосновании принципа релевантной кумулятивности цифровых маркетинговых коммуникаций и формировании методологических оснований для последующей эмпирической оценки зависимости между релевантностью, интенсивностью и результативностью последовательных контактов.

Материалы и методы (Materials and methods)

Исследование имеет концептуально-аналитический характер. Его доказательная база объединяет российские и зарубежные научные публикации с результатами прикладных исследований российского коммуникационного рынка.

Научные публикации отбирались по непосредственному отношению к пяти проблемным областям. К ним относятся цифровые маркетинговые коммуникации, персонализация и использование потребительских данных, клиентский путь и последовательность точек контакта, повторяемость и интенсивность рекламного воздействия, оценка коммуникационного результата.

Отраслевые исследования использовались как дополнительная эмпирическая база. Они не рассматриваются как эквивалент рецензируемой научной публикации. Их функция состоит в проверке того, наблюдаются ли выявленные академическими исследованиями закономерности в российской цифровой среде. Применены сравнительный анализ, содержательный анализ, теоретическая интеграция, классификация и концептуальное моделирование. Единицей анализа является цифровой коммуникационный контакт, включенный в последовательность предшествующих и последующих воздействий.

Методологически предполагается, что результат отдельного контакта зависит от шести групп параметров.

$$R_i = f(C_i, K_i, Ch_i, T_i, I_i, H_{i-1})$$

$$MR_i = R_i - R_{i-1}$$

где

R_i — результат контакта,

C_i — содержание,

K_i — контекст,

Ch_i — канал,

T_i — временные параметры,

I_i — интенсивность предшествующих воздействий,
 H_{i-1} — накопленная история взаимодействия.

Данная формула имеет аналитический, а не эконометрически оцененный характер. Ее задача состоит в операционализации предлагаемой концепции для последующей эмпирической проверки.

Принципиальное значение имеет разграничение совокупной и предельной коммуникационной результативности. Совокупная результативность характеризует накопленный эффект последовательности контактов. Предельная результативность характеризует дополнительное изменение результата, связанное с очередным контактом.

Если при увеличении коммуникационной интенсивности наблюдается устойчивое снижение MR_i , возникает основание для проверки гипотезы убывающей предельной коммуникационной результативности.

Для анализа релевантности используется пятикомпонентная структура, представленная в *таблице*.

Таким образом, предложенная модель является проверяемой. Для ее последующей эмпирической апробации необходимы индивидуализированные либо квазииндивидуализированные последовательности контактов с возможностью установить содержание, канал, время, частоту и последующее потребительское действие.

Результаты (Results)

Первым результатом исследования является уточнение содержания кумулятивности применительно к цифровым маркетинговым коммуникациям.

Под кумулятивностью предлагается понимать свойство последовательных контактов формировать накопленный коммуникационный результат, при котором эффект очередного воздействия зависит от предшествующей истории взаимодействия. Такое понимание отличается от простой суммы контактов. Исследование *Lin* и *Kannan* показывает, что предшествующие взаимодействия способны переносить эффект между различными стадиями онлайн-поведения и изменять значение последующих каналов. Это означает, что одинаковый контакт может иметь неодинаковую результативность в зависимости от того, какие воздействия ему предшествовали. *Customer journey* дополняет эту зависимость временной и процессной составляющими.

Таблица

Структура и возможная операционализация релевантности цифрового контакта
 Table. Structure and possible operationalization of the relevance of digital contact

Составляющая	Содержание	Возможные показатели
Содержательная	Соответствие сообщения потребности и текущему интересу	Отклик на варианты контента, CTR, вовлеченность, намерение покупки
Контекстная	Соответствие сообщения ситуации контакта	Различие реакции по среде размещения и потребительскому контексту
Канальная	Соответствие канала аудитории и задаче	Инкрементальный результат по каналам, cross-channel attribution
Темпоральная	Соответствие времени контакта стадии customer journey	Интервалы между воздействиями, время после действия, динамика реакции
Интенсивностная	Соответствие частоты контактов сохраняющейся предельной результативности	Frequency response, brand lift, раздражение, конверсия по частотным группам

Lemon и *Verhoef* рассматривают опыт потребителя как результат множественных *touchpoints* до, во время и после покупки. Кумулятивность при этом не является исключительно положительной. Накоплению могут подлежать узнаваемость, знание, доверие и намерение покупки, но одновременно усталость, раздражение и ощущение навязчивости. Поэтому число контактов представляет собой необходимую, но недостаточную характеристику коммуникационного процесса.

Вторым результатом является расширение понятия релевантности.

Bleier и *Eisenbeiss* эмпирически показывают, что результат персонализации зависит от сочетания содержания, времени и места коммуникации. Персонализация поэтому не представляет собой независимую положительную характеристику сообщения. Ее эффект является условным. Российская научная литература также связывает эффективность цифрового продвижения с более глубоким использованием данных о поведении и каналах потребителя. На этом основании релевантность предлагается трактовать не как характеристику одного содержания, а как отношение соответствия между параметрами контакта и текущим состоянием коммуникационного процесса. Содержательная релевантность отвечает на вопрос о том, соответствует ли сообщение потребности. Контекстная релевантность показывает, соответствует ли контакт ситуации восприятия. Канальная релевантность характеризует пригодность канала для конкретной задачи и аудитории. Темпоральная релевантность определяет своевременность воздействия. Интенсивностная релевантность показывает, является ли очередной контакт целесообразным с учетом накопленной частоты. Таким образом, сообщение может быть содержательно релевантным и одновременно темпорально либо интенсивностно нерелевантным. Именно это положение объясняет, почему увеличение степени персонализации или частоты не всегда улучшает результат.

Третьим результатом является формулирование гипотезы убывающей предельной коммуникационной результативности.

Метаанализ *Schmidt* и *Eisend* показывает, что увеличение числа воздействий не вызывает одинакового линейного роста различных показателей рекламы. Отношение к рекламе и запоминание демонстрируют различную динамику. *Kronrod* и *Huber* дополнительно показывают, что краткосрочный и отложенный результаты рекламного повторения могут иметь разное направление. Российские данные *Vision* и АДВ Бенчмарк также указывают на последовательное изменение характера реакции при росте частоты.

На основании сопоставления данных результатов формулируется следующая гипотеза. При прочих равных условиях после определенного уровня коммуникационной интенсивности дополнительный результат очередного цифрового контакта имеет тенденцию снижаться.

Это положение не предлагается как установленный универсальный закон. Разные показатели могут достигать насыщения неодновременно, характер зависимости изменяется под влиянием содержания, бренда, аудитории, временных интервалов и контекста, а положительный совокупный результат кампании может сохраняться даже тогда, когда предельная ценность очередного контакта уже близка к нулю.

Именно последнее различие имеет существенное управленческое значение. Компания может наблюдать высокий общий эффект коммуникации и одновременно продолжать оплачивать контакты, практически не создающие дополнительного результата.

Под коммуникационным насыщением предлагается понимать состояние, при котором последующее воздействие перестает обеспечивать значимый положительный прирост выбранного показателя результата. Насыщение не следует отождествлять только с раздражением. В одном и том же диапазоне интенсивности запоминание может продолжать расти, отношение стабилизироваться, а раздражение уже увеличиваться. Следовательно, корректнее говорить о насыщении конкретного коммуникационного результата. Это позволяет избежать методологически сомнительного поиска единственной оптимальной частоты для цифровой рекламы.

Для описания области результативного наращивания контактов вводится понятие эффективного коммуникационного масштаба. Под ним понимается диапазон интенсивности взаимодействия, в пределах которого дополнительные релевантные контакты сохраняют положительную предельную результативность без выраженного роста отрицательных эффектов. Динамика процесса может быть представлена следующим образом. Недостаточная интенсивность — накопление результата — эффективный коммуникационный масштаб — насыщение — избыточная интенсивность.

Понятие диапазона представляется более корректным, чем представление об одной точке оптимума. Эффективный масштаб зависит от продукта, аудитории, стадии *customer journey*, креатива, канала, интервалов между воздействиями и выбранного результативного показателя. Российские методы *post-campaign* анализа и *Brand Lift* уже позволяют практически исследовать подобные зависимости. В отраслевых методических материалах применяются тестовые и контрольные группы, фактический контакт с рекламой и частотные группы, позволяющие связывать интенсивность воздействия с изменениями *Ad Recall*, *Brand Favorability*, *Consideration* и *Purchase Intent*.

Преимущество предлагаемой пятикомпонентной модели состоит в возможности ее практической операционализации.

JagaJam позволяет сопоставлять реакцию аудитории на различные типы контента, вовлеченность и временные параметры публикаций. Эти данные могут использоваться при эмпирической оценке содержательной и темпоральной релевантности. *Mediascope* использует кросс-медийные измерения, позволяющие определять общий, эксклюзивный и пересекающийся охват ТВ

и онлайн-размещений. Это создает методическую основу для исследования канальной релевантности и кумулятивного эффекта пересекающихся контактов. ВЦИОМ демонстрирует неоднородность реакции российских пользователей на разные свойства цифровой рекламы и высокий запрос одновременно на персонализацию, полезность и ненавязчивость. Эти результаты не доказывают пятикомпонентную модель как целое. Они показывают, что отдельные предлагаемые составляющие релевантности имеют наблюдаемые эмпирические аналоги и могут быть операционализированы.

Распространение искусственного интеллекта усиливает актуальность рассматриваемой проблемы. *Bormane* и *Blaus* показывают возможности применения ИИ для создания содержания, обработки информации и автоматизации цифровых маркетинговых коммуникаций [12]. Снижение затрат на создание дополнительного сообщения расширяет техническую возможность увеличивать частоту и вариативность коммуникаций. Однако способность аудитории воспринимать дополнительное содержание соответствующим образом не масштабируется. Отсюда возникает принципиальная асимметрия. Производство коммуникационного содержания становится все менее ограниченным, тогда как внимание потребителя остается ограниченным ресурсом. На этом основании выдвигается дополнительная гипотеза. Автоматизация и генеративный ИИ при отсутствии управления релевантностью и интенсивностью способны сокращать интервал до достижения коммуникационного насыщения. Данное положение требует самостоятельной эмпирической проверки и не рассматривается как уже доказанная зависимость.

Интеграция результатов позволяет сформулировать центральное методологическое положение исследования.

Результативность цифровых маркетинговых коммуникаций формируется кумулятивно в последовательности контактов, однако положительная предельная результативность каждого последующего воздействия зависит от сохранения содержательной, контекстной, канальной, темпоральной и интенсивностной релевантности. При нарушении релевантности дальнейшее увеличение числа контактов не гарантирует роста совокупного результата и способно ускорять коммуникационное насыщение. Из данного принципа следует изменение объекта маркетинговой оптимизации. Таким объектом становится не максимальное число контактов, не максимальная глубина персонализации и не максимизация отдельной цифровой метрики. Объектом оптимизации становится последовательность релевантных воздействий в пределах эффективного коммуникационного масштаба.

Обсуждение (Discussion)

Полученные результаты позволяют интегрировать несколько направлений исследований, которые преимущественно развивались самостоятельно. Исследования *digital marketing communication* раскрывают структуру

цифрового взаимодействия. Исследования персонализации показывают условный характер ее эффекта и зависимость от содержания, времени и контекста. *Customer journey* показывает множественность и последовательность точек взаимодействия. Атрибуционные исследования подтверждают зависимость результата от истории контактов. Исследования рекламного повторения показывают нелинейность реакции на рост интенсивности.

Исследования *dataveillance* демонстрируют, что расширение использования потребительских данных способно изменять само поведение пользователей и усиливать *privacy concerns* [13]. *Strycharz* и *Segijn* получили данный результат в исследовании влияния практик сбора данных на *chilling effects* в медиаповедении.

Предлагаемый принцип релевантной кумулятивности объединяет эти результаты посредством трех методологических положений. Первое положение состоит в признании истории контактов частью текущего коммуникационного состояния потребителя. Второе положение состоит в многомерном понимании релевантности. Третье положение заключается в разграничении совокупной и предельной результативности.

Именно последнее позволяет перевести проблему рекламной частоты из задачи простого установления количества показов в задачу определения ценности следующего контакта.

Если дополнительное воздействие сохраняет положительный предельный результат, увеличение интенсивности может быть оправданно. Если прирост становится незначительным, взаимодействие приближается к насыщению. Если дополнительное воздействие формирует отрицательную реакцию, происходит переход к избыточной коммуникационной интенсивности.

Для практической проверки концепции предлагается система гипотез.

- Н1. Последовательность релевантных цифровых контактов формирует кумулятивный результат, отличающийся от суммы эффектов изолированных воздействий.
- Н2. Многомерная релевантность положительно связана с предельной результативностью очередного контакта.
- Н3. После определенного уровня коммуникационной интенсивности предельная результативность последующих контактов снижается.
- Н4. Граница насыщения различается для показателей внимания, запоминания, отношения, вовлеченности и поведенческой реакции.
- Н5. Рост релевантности расширяет диапазон эффективного коммуникационного масштаба.
- Н6. Нарушение одного или нескольких компонентов релевантности сокращает этот диапазон.
- Н7. Автоматизация производства и распространения контента без управления релевантностью повышает вероятность более быстрого достижения коммуникационного насыщения.

Для проверки данных гипотез необходимы исследования, позволяющие восстановить последовательности взаимодействий на индивидуальном или когортном уровне. В качестве независимых переменных могут выступать характеристики содержания, площадки, канала, времени, интервала и накопленной частоты. В качестве зависимых переменных целесообразно использовать не одну универсальную метрику, а несколько групп показателей, включая внимание и запоминание, отношение и доверие, вовлеченность, поиск дополнительной информации, конверсию, повторную покупку и экономический результат. Такой подход позволяет эмпирически определить не одну универсальную точку насыщения, а несколько границ в зависимости от вида исследуемого результата.

Практическое значение концепции связано также с изменением принципов маркетинговой автоматизации. Современные системы способны оптимизировать показы по *CTR*, просмотрам или конверсиям. Однако локальная максимизация доступной метрики может происходить в условиях, когда предельная результативность другого, более значимого показателя уже снижается.

Поэтому автоматизированная коммуникационная система должна отвечать не только на вопрос о том, кому и что показывать, но и на вопрос о том, нужен ли следующий контакт вообще. В этом заключается практическое содержание интенсивностной релевантности.

Ограничение настоящего исследования состоит в его концептуально-аналитическом характере. Пять составляющих релевантности и принцип релевантной кумулятивности предлагаются как интегративная методологическая конструкция. Существующая эмпирика подтверждает отдельные предпосылки модели, но не устанавливает универсальность всей конструкции. Поэтому следующим этапом исследования должна стать операционализация пяти видов релевантности и их проверка на фактических последовательностях цифровых контактов.

Заключение (Conclusion)

Цифровая трансформация маркетинговых коммуникаций изменила характер основной управленческой проблемы. Ограничением становится уже не возможность установления контакта с потребителем, а способность определить целесообразность очередного воздействия.

Российские и зарубежные исследования показывают зависимость коммуникационного результата от содержания, контекста, времени, последовательности и частоты контактов. Эффекты рекламного повторения имеют нелинейный характер, разные показатели достигают насыщения неодновременно, а результат последующего воздействия зависит от предшествующего опыта потребителя.

Для интеграции этих зависимостей предложен принцип релевантной кумулятивности цифровых маркетинговых коммуникаций. Релевантность представлена как многомерная характеристика, включающая содержательную, контекстную, каналную, темпоральную и интенсивностную составляющие. Кумулятивность означает зависимость текущего результата от накопленной истории контактов. На данной основе сформулирована гипотеза убывающей предельной коммуникационной результативности и введено понятие эффективного коммуникационного масштаба (диапазон интенсивности, внутри которого дополнительные релевантные контакты сохраняют положительную предельную результативность без выраженного эффекта насыщения). Объектом оптимизации цифровых маркетинговых коммуникаций должно выступать не максимальное количество контактов с потребителем, а последовательность релевантных воздействий в пределах эффективного коммуникационного масштаба.

Дальнейшее исследование должно быть направлено на эмпирическую оценку пяти составляющих релевантности, установление характера их взаимодействия и определение границ коммуникационного насыщения для различных рынков, каналов, потребительских сегментов и стадий клиентского пути.

ИСТОЧНИКИ (References)

1. *Попова, Т. С.* Формирование культуры цифрового потребительского поведения / Т. С. Попова, А. А. Воронов, В. В. Пак // Цифровое общество: образование, экономика, технологии : Сборник трудов IV Международной научно-практической конференции, Новокузнецк, 18–19 марта 2026 года. — Москва: ООО «Актуальность.РФ», 2026. — С. 219–223.
2. *Шевченко, Д. А.* Цифровой маркетинг: обзор каналов и инструментов / Д. А. Шевченко // Практический маркетинг. — 2019. — № 10(272). — С. 29–37.
3. *Shankar V., Grewal D., Sunder S., Fossen B., Peters K., Agarwal A.* Digital Marketing Communication in Global Marketplaces. A Review of Extant Research, Future Directions, and Potential Approaches // International Journal of Research in Marketing. 2022. Vol. 39. No. 2. P. 541–565. DOI 10.1016/j.ijresmar.2021.09.005.
4. Современные маркетинговые инструменты продвижения товаров и услуг / Т. В. Болдырева, М. В. Россинская, Ю. А. Бутырина, Л. Н. Минеева // Креативная экономика. — 2025. — Т. 19, № 4. — С. 1053–1074. — DOI 10.18334/ce.19.4.122957.
5. *Шмаков, А. А.* Онтологическая специфика процесса коммуникации в новых медиа / А. А. Шмаков // Филология и человек. — 2026. — № 1. — С. 238–251. — DOI 10.14258/filichel(2026)1-15.

6. *Шейнина, М. А.* Потенциал концепции Data-driven маркетинга для повышения эффективности продвижения кинопродукции в России / М. А. Шейнина, И. И. Скоробогатых // Маркетинг и маркетинговые исследования. — 2026. — Т. 31, № 2. — С. 137-160. — DOI 10.18334/marketing.31.2.124709.
7. *Bleier A., Eisenbeiss M.* Personalized Online Advertising Effectiveness. The Interplay of What, When, and Where // Marketing Science. 2015. Vol. 34. No. 5. P. 669–688. DOI 10.1287/mksc.2015.0930.
8. *Lemon K. N., Verhoef P. C.* Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey // Journal of Marketing. 2016. Vol. 80. No. 6. P. 69–96. DOI 10.1509/jm.15.0420.
9. *Li H., Kannan P. K.* Attributing Conversions in a Multichannel Online Marketing Environment. An Empirical Model and a Field Experiment // Journal of Marketing Research. 2014. Vol. 51. No. 1. P. 40–56. DOI 10.1509/jmr.13.0050.
10. *Schmidt S., Eisend M.* Advertising Repetition. A Meta-Analysis on Effective Frequency in Advertising // Journal of Advertising. 2015. Vol. 44. No. 4. P. 415–428. DOI 10.1080/00913367.2015.1018460.
11. *Kronrod A., Huber J.* Ad Wearout Wearout. How Time Can Reverse the Negative Effect of Frequent Advertising Repetition on Brand Preference // International Journal of Research in Marketing. 2019. Vol. 36. No. 2. P. 306–324. DOI 10.1016/j.ijresmar.2018.11.008.
12. *Bormane S., Blaus E.* Artificial Intelligence in the Context of Digital Marketing Communication // Frontiers in Communication. 2024. Vol. 9. Article 1411226. DOI 10.3389/fcomm.2024.1411226.
13. *Strycharz J., Segijn C. M.* Ethical Side-Effect of Dataveillance in Advertising. Impact of Data Collection, Trust, Privacy Concerns and Regulatory Differences on Chilling Effects // Journal of Business Research. 2024. Vol. 173. Article 114490. DOI 10.1016/j.jbusres.2023.114490.

Поступила в редакцию / Received 27.07.2026

После доработки / Revision 30.08.2026

Принята к публикации / Accepted 11.09.2026

