

Научная статья**УДК 339.138****DOI: 10.25683/VOLBI.2026.76.1664****Elina Radikovna Kasimova**

Candidate of Sociology, Associate Professor,
Associate Professor of the Department
of Mechanical Engineering Technology,
Ufa University of Science and Technology
Ufa, Russian Federation
elinus@mail.ru

Elena Vladimirovna Kuznetsova

Candidate of Sociology, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Strategic Management,
Ufa University of Science and Technology
Ufa, Russian Federation
5kuznetsova@mail.ru

Igor Yaroslavovich Ruvenny

Candidate of Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Strategic Management,
Ufa University of Science and Technology
Ufa, Russian Federation
ruvenny@mail.ru

Элина Радиковна Касимова

канд. социол. наук, доцент,
доцент кафедры
технологии машиностроения,
Уфимский университет науки и технологий
Уфа, Российская Федерация
elinus@mail.ru

Елена Владимировна Кузнецова

канд. социол. наук, доцент,
доцент кафедры стратегического управления,
Уфимский университет науки и технологий
Уфа, Российская Федерация
5kuznetsova@mail.ru

Игорь Ярославович Рувенный

канд. экон. наук, доцент,
доцент кафедры стратегического управления,
Уфимский университет науки и технологий
Уфа, Российская Федерация
ruvenny@mail.ru

МАТРИЦА СТРАТЕГИЙ БИЗНЕСА В МАРКЕТИНГОВЫХ ЭПОХАХ

5.2.3 — Региональная и отраслевая экономика

Аннотация. В статье обосновывается авторская матрица стратегий бизнеса в маркетинговых эпохах, сочетающая ценности потребителей и характер взаимодействия с клиентами. В отличие от традиционных стратегических матриц, фокусирующихся на привлекательности отрасли и конкурентоспособности бизнеса, данная матрица впервые объединяет ценности потребителей разных маркетинговых эпох (продукт, сервис, впечатление, трансформация) и характер взаимодействия с потребителем (транзакционный, клиентоориентированный, партисипативный, экзистенциальный). Парные комбинации ключевых параметров определяют шестнадцать стратегических возможностей, каждая из которых проиллюстрирована реальными примерами. Примеры охватывают различные сферы деятельности (FMCG, машиностроение, IT, финансы, туризм и HoReCa), что подтверждает универсальность матрицы. Предложенная матрица не привязана жестко к конкретным историческим периодам. Конкретная компания может находиться в любом из возможных состояний в зависимости от своей текущей маркетинговой стратегии. Более того, не исключается одновременное присутствие компании в нескольких квадрантах по разным продуктам или рынкам. Высшим и целевым уровнем мар-

кетингового развития является стратегия «Эдельвейс», предполагающая экзистенциальное взаимодействие в трансформационной эпохе. На этом уровне потребитель становится соавтором бизнес-процессов и инноваций. Теоретическая значимость исследования заключается в том, что, в отличие от классических стратегических матриц, авторский подход учитывает эмоционально-смысловую составляющую потребительского поведения и позволяет компаниям выстраивать нелинейные траектории стратегического развития. Практическая значимость определяется возможностью использования результатов исследования в стратегическом маркетинге, бренд-менеджменте и управлении клиентским опытом. Матрица служит инструментом перехода от простых транзакций к партнерству и сотворчеству с потребителями. Статья адресована исследователям, преподавателям, маркетологам-практикам и руководителям, стремящимся к трансформации бизнеса на основе ценностного подхода.

Ключевые слова: стратегическая матрица, маркетинговые эпохи, ценности потребителей, характер взаимодействия, трансформация бизнеса, клиентский опыт, эмоциональный маркетинг, клиентоцентричность, потребительское поведение, стратегический менеджмент

Для цитирования: Касимова Э. Р., Кузнецова Е. В., Рувенный И. Я. Матрица стратегий бизнеса в маркетинговых эпохах // Бизнес. Образование. Право. 2026. № 3(76). С. 87—92. DOI: 10.25683/VOLBI.2026.76.1664.

Original article

THE MATRIX OF BUSINESS STRATEGIES
IN MARKETING ERAS

5.2.3 — Regional and sectoral economy

Abstract. This article presents the authors' matrix of business strategies in marketing eras, which combines consumer values and the nature of customer interactions. Unlike traditional strategic matrices, which focus on industry attractiveness and business competitiveness, this matrix for the first time integrates consumer values across different marketing eras (product, service, experience, transformation) and the nature of customer interactions (transactional, customer-oriented, participatory, existential). Paired combinations of key parameters define sixteen strategic options, each illustrated with real-world examples. The examples span various industries (FMCG, mechanical engineering, IT, finance, tourism, and HoReCa), confirming the matrix's universality. The proposed matrix is not strictly tied to specific historical periods. A specific company may find itself in any of the possible states depending on its current marketing strategy. Moreover, it is possible for a company to simultaneously be present in several quadrants across different products or markets. The highest and most targeted level of marketing development

is the Edelweiss strategy, which envisions existential interaction in a transformative era. At this level, the consumer becomes a co-creator of business processes and innovations. The theoretical significance of the study lies in the fact that, unlike classical strategic matrices, the author's approach takes into account the emotional and semantic components of consumer behavior and allows companies to build nonlinear trajectories of strategic development. The practical significance lies in the potential application of the study's findings in strategic marketing, brand management, and customer experience management. The matrix serves as a tool for transitioning from simple transactions to partnership and co-creation with consumers. This article is intended for researchers, educators, practicing marketers, and executives seeking business transformation based on a values-based approach.

Keywords: strategic matrix, marketing eras, consumer values, nature of interaction, business transformation, customer experience, emotional marketing, customer-centricity, consumer behavior, strategic management

For citation: Kasimova E. R., Kuznetsova E. V., Ruvenny I. Y. The matrix of business strategies in marketing eras. *Biznes. Obrazovanie. Pravo* = Business. Education. Law. 2026;3(76):87—92. DOI: 10.25683/VOLBI.2026.76.1664.

Введение

Актуальность. В условиях цифровой трансформации, фрагментации рынков и смещения фокуса с товара и транзакций на управление клиентским опытом, эмоциями и смыслами классические маркетинговые матрицы постепенно перестают отражать всю сложность взаимодействия между компанией и потребителем. Классические матрицы были разработаны в индустриальную или раннюю постиндустриальную эпоху и ориентированы преимущественно на рациональные параметры (долю рынка, темпы роста отрасли, издержки, конкурентоспособность бизнеса и продукта). Современные потребители все чаще выбирают не просто продукт, а впечатления, вовлеченность, соучастие и личностную трансформацию. Возникает разрыв между классическим инструментарием и реальными запросами бизнеса, работающего в цифровой, гибридной и клиентоцентричной среде. Кроме того, компании одновременно сталкиваются с разнородными целевыми аудиториями. Для одних ценностью остается низкая цена и доступность (транзакционная логика), для других — персонализированный сервис и лояльность, для третьих — возможность повлиять на продукт (партиципация), для четвертых — сопричастность бренду, разделяющему их ценности. Существующие матрицы не позволяют оценивать подобную многомерность. Отсутствует инструмент, одновременно учитывающий эволюцию потребительских ценностей и характер отношений с клиентом. Заполнение выявленного пробела определяет актуальность предлагаемого исследования.

Изученность проблемы. Матричный анализ является предметом многогранных исследований в разные временные периоды зарубежных и отечественных ученых. Многие маркетинговые матрицы разрабатываются всемирно известными корпорациями, например, Дженерал

электрик (GE), Бостонская консалтинговая группа (BCG). Гурю маркетинга Ф. Котлер [1] глубоко раскрывает такие матричные инструменты, как SWOT-анализ, матрица стратегий «цена/качество», матрица ролей на рынке, матрица эталонных стратегий роста, матрица эластичности реакции конкурентов. Ж.-Ж. Ламбен создает многокритериальную матрицу, названную в его честь матрицей Ламбена [2]. М. Портер разрабатывает инструменты, активно применимые на практике разными компаниями: карта стратегических групп, матрица стратегий конкурентных преимуществ, цепочка создания стоимости [3]. Матричный подход находит отражение в работе Д. А. Бутусовой в разрезе маркетинговых коммуникаций [4]. Н. Б. Изакова и К. С. Елькина развивают матричный метод Росситера—Перси на рынке FMCG [5].

Авторами данной статьи: Э. Р. Касимовой, Е. В. Кузнецовой, И. Я. Руvenным — предлагается к рассмотрению продолжение темы исследования «Трансформация потребительского поведения в эволюции эпох и продукта в маркетинге» [6]. Основной акцент в новом исследовании делается на формировании матрицы маркетинговых стратегий бизнеса, совмещающих ценности потребителей в рамках маркетинговых эпох и характер взаимодействия с клиентами. В значительной части стратегий лежат эмоции и впечатления потребителей, как отмечают в своих трудах Ю. Тан [7], Дж. Барбалет [8], Б. Дж. Пайн, Дж. Х. Гилмор [9], К. Шарма, П. Кодхати, С. Сукхаваси [10].

Весомое влияние на поведенческие стратегии компаний в маркетинговой деятельности оказывает такой матричный инструмент как карта пути клиента (CJM), рассмотренный в работе Й. Евтич, С. Томич, К. Лекович [11].

Целесообразность разработки темы и методология. Тема обусловлена необходимостью предоставить маркетологам универсальную, но в то же время гибкую методику

для позиционирования и стратегического выбора. Без подобной методики классическая маркетинговая стратегия для стабильных рынков рискует оказаться бесполезной в условиях, когда клиент ждет не просто продукт, а эмоции, соучастие или личностный рост.

Исследование построено на комбинации нескольких методов, каждый из которых решает собственную задачу:

- ретроспективный анализ эволюции маркетинговых эпох (позволил выделить четыре эпохи, которые не вытесняют друг друга, а сосуществуют в разных компаниях в одно и то же время);

- типологизация характера взаимодействия с клиентами (позволила выделить четыре возможных типа взаимодействия, описанных с помощью поведенческих индикаторов);

- построение двухосевой матрицы 4×4 (позволило определить шестнадцать возможных стратегических состояний на пересечении параметров);

- кабинетное исследование и кейс-метод (позволили подобрать верифицированные примеры из российской и мировой практики для каждого из квадрантов матрицы);

- системный анализ (позволил определить логику переходов между квадрантами матрицы);

- метод аналогии (позволил подобрать метафоры из растительного мира и сравнить стратегии с природными феноменами).

Цель исследования — разработать и обосновать матрицу, объединяющую ценности потребителей и характер взаимодействия с клиентами в маркетинговых эпохах, а также дать характеристику шестнадцати стратегическим альтернативам с практическими примерами.

Задачи исследования:

- построить матрицу размером 4×4 и присвоить каждому квадранту матрицы образное название (растительная метафора);

- раскрыть содержание каждой стратегии с практическими примерами;

- показать направления перемещения компаний по матрице и выявить высший уровень развития.

Научная новизна исследования определяется тем, что:

- 1) предложена двухфакторная матрица, в которой одна ось — эволюция потребительских ценностей согласно авторской концепции маркетинговых эпох (продукт, сервис, впечатление, трансформация), а другая ось — характер взаимодействия (транзакционный, клиентоориентированный, партисипативный, экзистенциальный);

- 2) разработана и проиллюстрирована совокупность шестнадцати маркетинговых стратегий с запоминающимися названиями (Подсолнух, Дуб, Плющ, Боярышник, Одуванчик, Бамбук, Ива, Лаванда, Мак, Сакура, Орхидея, Роза, Лотос, Секвойя, Папоротник, Эдельвейс).

Теоретическая значимость исследования заключается в том, что оно дополняет теорию маркетинговых эпох, связывая ее с типами клиентского взаимодействия, уточняет классификации маркетинговых стратегий за счет включения партисипативного и экзистенциального измерений, создает основу для дальнейших эмпирических исследований в области клиентского опыта и трансформационного маркетинга.

Практическая значимость исследования связана с тем, что его результаты могут использоваться в диагностике текущего стратегического положения компаний; проектировании траекторий их развития; бенчмаркинге

и поиске лучших отраслевых практик; оценке инвестиционной привлекательности и рисков; проектировании конкретных маркетинговых активностей и определении их бюджетов; в стратегических сессиях и корпоративном обучении. Отдельным направлением практического использования являются стартапы и малый бизнес. Матрица проста в использовании и не требует дорогого консалтинга. Основатель стартапа может самостоятельно оценить, какую ценность он может предложить и как будет взаимодействовать с первыми клиентами, например начать с «Дуба» (качество и надежность) или сразу перейти к стратегии «Орхидея» (эмоциональная эксклюзивность).

Основная часть

Авторами предлагается «матрица стратегий бизнеса в маркетинговых эпохах» показывающая сочетание ценностей целевых аудиторий и характер взаимодействия компаний с потребителями.

Одной из осей матрицы выступают ценности клиентов в рамках маркетинговых эпох (продукт, сервис, впечатление, трансформация), а другой — характер взаимодействия с клиентами (транзакционный, клиентоориентированный, партисипативный, экзистенциальный).

Вертикальная ось — это ценности потребителей, соответствующие маркетинговым эпохам, согласно предложенной авторами концепции эволюции маркетинговых эпох. В рамках примитивной аграрной эпохи как таковые ценности отсутствовали, т. к. продукт представлял собой сырье. Появление ценностей целевых аудиторий зарождается в период индустриальной эпохи. Здесь основная ценность потребителей — продукт, удовлетворяющий основные потребности. Сервисная эпоха апеллирует к появлению комплекса услуг, таким образом ценность сводится к сервису, сопутствующему продаже товара. В эпоху впечатлений продукт становится эмоционально окрашенным, поэтому на первый план выходят впечатления и эмоции как главные ценности потребителя. Высшей ступенью эволюции является маркетинговая эпоха трансформации, потребительская ценность которой заключается в трансформации бизнеса на основе клиентского опыта.

Горизонтальная ось — характер взаимодействия с клиентами. Под транзакционным характером взаимодействия с потребителями понимается прагматичный подход построения краткосрочных отношений купли-продажи, ориентированный на простое закрытие потребности для клиента и получение разовой прибыли для компании. Клиентоориентированный характер взаимодействия с покупателями предполагает повышенную удовлетворенность клиентов и строится на отлаженных программах лояльности, итогом которых является формирование долгосрочного сотрудничества или партнерства. Партисипативный характер взаимодействия — это вовлечение потребителей в процесс создания ценностей, принятия решений, производства продукта, продвижения его на рынке и управления им. Экзистенциальный подход к бизнесу актуализирует основное внимание на свободе и уникальности личности, поиске смысла маркетинговой картины мира, через глубокое личностное взаимодействие с другими участниками бизнес-процессов.

По мнению авторов, «матрица стратегий бизнеса в маркетинговых эпохах» визуально представлена на рисунке.

Ценности потребителей	4. Трансформация	1.4 Лотос	2.4 Секвойя	3.4 Пальмоторник	4.4 Эдельвейс
	3. Впечатления	1.3 Мак	2.3 Сакура	3.3 Орхидея	4.3 Роза
	2. Сервис	1.2 Одуванчик	2.2 Бамбук	3.2 Ива	4.2 Лаванда
	1. Продукт	1.1 Подсолнух	2.1 Дуб	3.1 Плющ	4.1 Боярышник
		1. Транзакционный	2. Клиентоориентированный	3. Партиципационный	4. Экзистенциальный
		Характер взаимодействия с потребителем			

Рис. Матрица стратегий бизнеса в маркетинговых эпохах (сост. авторами)

Раскроем содержание каждой стратегии по эпохам.

• **Индустриальная эпоха маркетинга:**

1.1. *Стратегия «Подсолнух»* — как подсолнух тянется к солнцу, так и клиент быстро находит нужный товар — быстрая продажа продуктов в отрасли FMCG (товары быстрой оборачиваемости и повседневного спроса). Пример: «Пятерочка» — продажа товаров первой необходимости. Маркетинговая стратегия — фокус на доступности, низких ценах, высокой скорости продаж, стимулировании сбыта.

2.1. *Стратегия «Дуб»* — символ прочности и долговечности — долгосрочная маркетинговая стратегия, базирующаяся на надежности и качестве продуктов. Пример: «КАМАЗ» — крупнейший производитель тяжелых грузовиков в России, известный выносливостью машин в ралли «Дакар», когда техника эксплуатируется в суровых условиях бездорожья. Маркетинговый девиз — грузовик, который не подведет.

3.1. *Стратегия «Плющ»* — выносливое, цепкое, гибкое, долговечное, адаптирующееся под условия внешней среды растение. Компании и клиенты «переплетаются» в маркетинговом взаимодействии. Пример: LEGO — клиенты вовлекаются в краудсорсинговые проекты, предлагая дизайн новых конструкторов.

4.1. *Стратегия «Боярышник»* — символ жизненной мудрости и защиты, ассоциируется с глубинными ценностями и традициями, формируя философию осознанного потребления. Пример: «Северсталь» — крупнейший металлургический комбинат Российской Федерации, активно внедряющий цифровые инновационные технологии, делающий акцент на экологичность и развитие инфраструктуры.

• **Сервисная маркетинговая эпоха:**

1.2. *Стратегия «Одуванчик»* — легкий, воздушный и недолговечный. Маркетинговая стратегия бизнеса предполагает заказ без регистрации, быструю реакцию сервиса, возможность выбора времени, места и параметров услуги под текущую потребность клиента. Пример: «Делимобиль» — бронирование автомобиля в виртуальном приложении и разовая аренда без долгосрочных контрактов.

2.2. *Стратегия «Бамбук»* — символ внутренней гармонии, стабильности, доверия, зрелости и взвешенного подхода к делу. Маркетинговая стратегия бизнеса строится на привлечении клиентов на ранних этапах и их удержании за счет гибких решений, подстраиваемых под потребности клиента. Бизнес компаний можно охарактеризовать через гибкий масштабируемый сервис и быстрый рост вместе

с клиентами. Пример: «СберПрайм» — долгосрочная подписка, предоставляющая доступ к сервисам экосистемы Сбера.

3.2. *Стратегия «Ива»* — ива склоняется, но не ломается, подстраиваясь под окружающую среду. Маркетинговая стратегия бизнеса ориентируется на вовлечение клиентов в процесс оказания сервисных услуг. Пример: Airbnb — бизнес-модель создает многоуровневую систему доверия для хозяев и гостей и позиционируется как сервис «уютный дом местного жителя», а не как альтернатива отелям.

4.2. *Стратегия «Лаванда»* — аромат успокаивает и наполняет смыслом, поэтому сервис рассматривается как источник гармонии, умиротворения и квинтэссенции покоя. Пример: «Янган-Тау» — уникальный бальнеологический курорт с целебными паровыми лечебницами. Маркетинговая стратегия позволяет выделиться на природных ресурсах и предлагает клиентам не просто отдых и лечение, а приобретение целостного опыта умиротворения и баланса.

• **Маркетинговая эпоха впечатлений:**

1.3. *Стратегия «Мак»* — яркий алый цветок, быстро распускается и увядает, символизируя мгновенные краткосрочные эмоции потребителей. Маркетинговая стратегия опирается на мгновенные эмоции и впечатления потребителей, результатом которых являются импульсные покупки и пользовательский вирусный креативный контент [12]. Пример: «Вкусно — и точка» — предложение лимитированных продуктов, флешмонов, вирусных челленджей, стимулирующих повторные визиты и повышающих вовлеченность зумеров. В фокусе внимания — мгновенное удовольствие от превращения каждой покупки в эмоциональное мини-событие.

2.3. *Стратегия «Сакура»* — деревья, покрытые розовыми пышными цветами, символизирующими японские традиции, хрупкость, новое начало и веру в будущее, постоянство и нежность. Маркетинговая стратегия — сложившийся тренд, когда бренд создает у потребителя ощущение причастности к прекрасному, быстротечному, повторяющемуся моменту. Пример: ежегодно в преддверии нового года и рождества потребители по всему миру с воодушевлением встречают рекламную кампанию Coca-Cola, ассоциируя ее с праздниками.

3.3. *Стратегия «Орхидея»* — требует заботы и участия для выращивания красивоцветущих растений в оранжереях. Маркетинговая стратегия — ассоциируется с утонченностью, эксклюзивностью продуктов и долгосрочными результатами. Бренды делают акцент на заботе, индивидуальном подходе и вознаграждаются лояльностью аудитории премиум-сегмента. Пример: бренд Pandora превращает покупку украшения в процесс создания личной истории, когда покупатель генерирует неповторимый браслет с уникальными шармами, отражающими важные моменты личной жизни клиента.

4.3. *Стратегия «Роза»* — цветок розы символизирует любовь, красоту, чистоту, неприступность, мистику, духовность, совершенство. В рамках маркетинговой стратегии компания разрабатывает не просто продукт, а делится с потребителями эмоциональным опытом, меняющим восприятие мира [13]. Цены, как правило, устанавливаются высокие, подчеркивающие эксклюзивность и премиальность. Пример: «Цирк дю Солей» — лидер в индустрии развлечений, превращающий каждое шоу в символ красоты, искусства и совершенства человеческого потенциала.

• **Маркетинговая эпоха трансформации:**

1.4. *Стратегия «Лотос»* — символ гармонии, красоты, эстетики, чистоты и духовного роста. Маркетинговая стратегия компаний выстраивается на основе автоматизации транзакций, которые снижают затраты на обслуживание и повышают частоту сделок, персонализации и обратной связи, укрепляющих доверие и усиливающих программы лояльности. Ядром маркетинговой стратегии является экосистемность: интеграция с разными платформами в рамках реализации производственно-распределительных бизнес-процессов. Пример: компания *Ozon* использует классическую модель *e-commerce* с персонализированными рекомендациями, чат-ботами, ИИ-поддержкой.

2.4. *Стратегия «Секвойя»* — как одно из самых высоких и долгоживущих деревьев в мире, символизирует стремление к развитию, устойчивость и долговечность. Маркетинговые стратегии компаний подчеркивают масштабность, надежность и непрерывное совершенствование своих продуктов. Клиент — не просто покупатель, а ключевой партнер и источник идей для развития компаний, которые перестраивают корпоративный менеджмент и бизнес-модель на основе анализа клиентского опыта. Пример: иммерсивный ресторан «Кусочки Экстра» — это не обычное заведение общественного питания, а пространство, где клиенты становятся участниками уникального, эмоционального, многосенсорного клиентского опыта (CX) [14]. Маркетинговая стратегия реализует принципы глубокой персонализации, фиджитал-маркетинга (O2O), сторителлинга, обратной связи и трансформации [15]. Сюжетные зоны ресторана разделены на уникальные локации, где совмещается формат кафе и театрального искусства: тюремная камера, квартира, купе, дача, психбольница.

3.4. *Стратегия «Папоротник»* — мощный визуальный и смысловой образ, ассоциирующийся со свежестью, натуральностью, устойчивостью, уникальностью. Маркетинговая стратегия компаний предполагает вовлечение клиентов в создание и развитие продуктов, использование обратной связи для трансформации бизнес-процессов, интеграции CX во все уровни управления, формирование программ лояльности и партнерских отношений. Пример: медовый бизнес с пчелошерингом и облачной пасекой использует современные цифровые платформы для вовлечения клиентов, делает акцент на экологичности, прозрачности происхождения меда. Уникальный клиентский опыт строится на экскурсиях, дегустациях, мастер-классах, стримах, онлайн-доступах к данным о пасеке, подарках-сюрпризах, подчеркивая социальную роль дарителя [16].

4.4. *Стратегия «Эдельвейс»* — символ, ассоциирующийся с редкостью, стойкостью, альпийским духом, уникальным позиционированием и эмоциональной связью с аудиторией. Маркетинговая стратегия компаний формирует технологические платформы, где компания становится

партнером по самореализации клиентов, создает экосистему с ориентацией на свободу, уникальность и поиск смысла для каждого человека. Пример: «Яндекс» строит стратегию на признании уникальности и свободы личности каждого пользователя. Философия бизнеса заключается в предоставлении не просто удобных сервисов, а создании пространства, где клиент может реализовать свои цели, найти смысл, раскрыть потенциал и пройти глубокую трансформацию. Взаимодействие бренда с целевыми аудиториями становится двухсторонним, когда Яндекс не только предлагает готовые решения, но и учится у пользователей, вовлекая их в совместное создание будущего.

Предложенные авторами стратегии бизнеса в маркетинговых эпохах не связаны строго с историческими временными периодами, т. е. любая современная компания в момент маркетинговой диагностики может находиться в любом из шестнадцати стратегических квадрантов.

Заключение

Резюмируя, можно сделать следующие выводы. В условиях современной экономики, характеризующейся высокой динамикой и неопределенностью, трансформационное взаимодействие с клиентами становится ключевым фактором стратегического развития компании. Такой подход позволяет не только гибко изменять позиционирование бренда, но и формировать нелинейные траектории в «матрице стратегий бизнеса в маркетинговых эпохах». Согласно авторской концепции, высшим стратегическим маркетинговым уровнем развития компании является стратегия «Эдельвейс», которая отражает переход от транзакционных моделей к ценностно-ориентированным, где клиент становится соавтором бизнес-процессов и инноваций. Однако процесс трансформации носит непрерывный характер и не имеет конечной точки эволюции. Развитие цифровых технологий, изменение потребительских паттернов и социокультурных контекстов неизбежно приведут к формированию стратегий следующего поколения, которые будут опираться на еще более глубокую интеграцию клиентского опыта, искусственного интеллекта и экзистенциальных ценностей. Перспективными направлениями дальнейшего исследования являются эмпирическая проверка матрицы на репрезентативной выборке с использованием факторного и кластерного анализа; разработка методики оценки «зрелости взаимодействия» по каждому из типов с созданием шкалы и опросника; изучение траекторий перехода между квадрантами; адаптация матрицы для B2B-рынков, на которых впечатления и трансформация имеют свою специфику; определение роли искусственного интеллекта в дальнейшей эволюции маркетинговых эпох (например, возможность «когнитивной» эпохи, в которой ценностью станет предсказание желаний потребителя до их осознания).

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Котлер Ф., Сетиаван А., Картаджайа Х. Маркетинг 5.0. Технологии следующего поколения. М. : Бомбора, 2022. 272 с.
2. Ламбен Ж.-Ж. Чумпитас Р. К., Шулинг И. Менеджмент, ориентированный на рынок: стратегический и операционный маркетинг. 2-е изд. СПб. : Питер, 2019. 720 с.
3. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов : практ. рук. 6-е изд. М. : Альпина Паблишер, 2016. 457 с.
4. Бутусова Д. А. Теоретические подходы к управлению маркетинговыми коммуникациями. Матричный подход // Креативная экономика. 2022. Т. 16. № 10. С. 4021—4038. DOI: 10.18334/ce.16.10.116333.

5. Изакова Н. Б., Елькина К. С. Матричный метод Росситера—Перси при разработке коммуникационной стратегии производителя хлебобулочных изделий // *e-FORUM*. 2021. Т. 5. № 2. URL: <https://usue-journal.ru/ru/vypuski-2021?id=308>.
6. Касимова Э. Р., Кузнецова Е. В., Руvenный И. Я. Трансформация потребительского поведения в эволюции эпох и продукта в маркетинге // *Бизнес. Образование. Право*. 2026. № 2(75). С. 102—107. DOI: 10.25683/VOLBI.2026.75.1603.
7. Tan Y. An Analysis of Emotional Marketing Mechanisms Strategies and Consumer Responses // *Advances in Economics Management and Political Sciences*. 2024. Vol. 135. Pp. 1—6. DOI: 10.54254/2754-1169/2024.18636.
8. Barbalet J. 'Honey, I shrunk the emotions': Late modernity and end of emotions // *Emotions and Society*. 2019. Vol. 1. No. 2. Pp. 133—146. DOI: 10.1332/263168919X15662881966944.
9. Пайн Б. Дж., Гилмор Дж. Х. Экономика впечатлений. Как превратить покупку в захватывающее действие. М.: Альпина Паблишер, 2026. 384 с.
10. Sharma K., Kodhati P., Sukhvasi S. Emotional marketing on consumer behaviour – perception study // *International Journal on Customer Relations*. 2022. Vol. 10. Iss. 2. Pp. 1—8.
11. Jevtić J., Tomić S., Leković K. Customer experience in the tourism industry – Determinants influencing complaint behavior // *Hotel and Tourism Management*. 2020. Vol. 8. No. 2. Pp. 25—33. DOI: 10.5937/menhottur2002025J.
12. Руvenный И. Я., Касимова Э. Р., Кузнецова Е. В. Актуализация применения креативных технологий в маркетинге // *Бизнес. Образование. Право*. 2021. № 2(55). С. 79—83. DOI: 10.25683/VOLBI.2021.55.210.
13. Руvenный И. Я., Касимова Э. Р., Кузнецова Е. В. Сущность и технологии маркетинга эмоций // *Бизнес. Образование. Право*. 2022. № 1(58). С. 59—63. DOI: 10.25683/VOLBI.2022.58.118.
14. Becker L., Jaakkola E. Customer experience: fundamental premises and implications for research // *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2020. Vol. 48. Pp. 630—648. DOI: 10.1007/s11747-019-00718-x.
15. Сун Чжэни. Трансформация и повышение эффективности маркетинга предприятия, O2O коммерция или омниканал // *Бизнес. Инновации. Экономика*: сб. науч. ст. Минск: Ин-т бизнеса БГУ, 2024. Вып. 9. С. 133—139. (На англ. яз.)
16. Bawack R. E., Bonhoure E., Kamdjoug J.-R. K., Giannakis M. How social media live streams affect online buyers: A uses and gratifications perspective // *International Journal of Information Management*. 2023. Vol. 70. Art. 102621. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2023.102621.

REFERENCES

1. Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I. *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Hoboken, NJ, John Wiley & Sons Inc., 2021. 206 p.
2. Lambin J.-J., Chumpitaz R., Schuiling I. *Market-driven management: strategic and operational marketing*. 2nd ed. Basingstoke, New York, Palgrave Macmillan, 2007. xxxvi + 477 p.
3. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, 2008. 436 p.
4. Butusova D. A. Theoretical approaches to marketing communications management. The matrix approach. *Kreativnaya ekonomika = Creative Economy*. 2022;16(10):4021—4038. (In Russ.) DOI: 10.18334/ce.16.10.116333.
5. Izakova N. B., Elkina K. S. The Rossiter-Percy matrix method in the development of a communication strategy for a manufacturer of bakery products. *e-FORUM*. 2021;5(2). (In Russ.) URL: <https://usue-journal.ru/ru/vypuski-2021?id=308>.
6. Kasimova E. R., Kuznetsova E. V., Ruvenny I. Y. Transformation of consumer behavior in the evolution of eras and product in marketing. *Biznes. Obrazovanie. Pravo = Business. Education. Law*. 2026;2(75):102—107. (In Russ.) DOI: 10.25683/VOLBI.2026.75.1603.
7. Tan Y. An Analysis of Emotional Marketing Mechanisms Strategies and Consumer Responses. *Advances in Economics Management and Political Sciences*. 2024;135:1—6. DOI: 10.54254/2754-1169/2024.18636.
8. Barbalet J. 'Honey, I shrunk the emotions': Late modernity and end of emotions. *Emotions and Society*. 2019;1(2):133—146. DOI: 10.1332/263168919X15662881966944.
9. Pine B. J., Gilmore J. H. *The Experience Economy*. Boston, Mass.: Harvard Business Review Press, 2011. xxvii + 359 p.
10. Sharma K., Kodhati P., Sukhvasi S. Emotional marketing on consumer behaviour – perception study. *International Journal on Customer Relations*. 2022;10(2):1—8.
11. Jevtić J., Tomić S., Leković K. Customer experience in the tourism industry – Determinants influencing complaint behavior. *Hotel and Tourism Management*. 2020;8(2):25—33. DOI: 10.5937/menhottur2002025J.
12. Ruvenny I. Ya., Kasimova E. R., Kuznetsova E. V. Updating the application of creative technologies in marketing. *Biznes. Obrazovanie. Pravo = Business. Education. Law*. 2021;2(55):79—83. (In Russ.) DOI: 10.25683/VOLBI.2021.55.210.
13. Ruvenny I. Ya., Kasimova E. R., Kuznetsova E. V. The essence and technologies of emotion marketing. *Biznes. Obrazovanie. Pravo = Business. Education. Law*. 2022;1(58):59—63. (In Russ.) DOI: 10.25683/VOLBI.2022.58.118.
14. Becker L., Jaakkola E. Customer experience: fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2020;48:630—648. DOI: 10.1007/s11747-019-00718-x.
15. Song Zhengyi. Transformation and upgrading of enterprise marketing, O2O commerce or omni-channel. *Biznes. Innovatsii. Ekonomika = Business. Innovations. Economics. Collection of scientific articles*. Minsk, Institute of Business of the Belarusian State University publ., 2024;9:133—139.
16. Bawack R. E., Bonhoure E., Kamdjoug J.-R. K., Giannakis M. How social media live streams affect online buyers: A uses and gratifications perspective. *International Journal of Information Management*. 2023;70:102621. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2023.102621.

Статья поступила в редакцию 17.05.2026; одобрена после рецензирования 11.06.2026; принята к публикации 15.06.2026.
The article was submitted 17.05.2026; approved after reviewing 11.06.2026; accepted for publication 15.06.2026.