



оригинальная статья

<https://elibrary.ru/opaqxd>

## Управление маркетинговой деятельностью через ценностное предложение: практика российских компаний

Суворова Татьяна Викторовна

Московский финансово-промышленный университет «Синергия», Россия, Москва

eLibrary Author SPIN: 5978-6383

<https://orcid.org/0000-0002-1844-1678>[suvari.suvorova@yandex.ru](mailto:suvari.suvorova@yandex.ru)

**Аннотация:** Рассмотрена проблема управления маркетинговой деятельностью через ценностное предложение, так как на первый план в реализации бизнес-стратегии компании выходит создание и продвижение ценности для клиента. Дано определение ценностного предложения как обещание бренда клиентам, позволяющее продукту или услуге компании стать уникальными, что является следствием предпочтения клиентами одной компании другой. Данная проблема вызывает живой интерес как у специалистов в области маркетинга, так и у практиков бизнеса, ведь умелая разработка и предоставление выгодного ценностного предложения важны не только для клиента, но и для компании, так как способствуют устойчивому росту ее доходности. Задачи исследования: 1) определить дефиницию ценностного предложения; 2) проанализировать кейсы компаний, успешно представляющих ценностное предложение как элемент стратегии маркетинга; 3) описать этапы управления ценностным предложением компании; 4) уточнить существующую модель инструментов ценностного предложения; 5) обозначить цели предоставления ценностного предложения; 6) сделать заключительные выводы на основе анализа кейсов из практики российских компаний. Применены методы анализа, обобщения, индукции и дедукции, сравнения. Проанализировано, как российские компании предоставляют ценностное предложение и с помощью каких маркетинговых инструментов его продвигают. Определена последовательность этапов управления ценностным предложением компании с упором на их работу над повышением клиентоориентированности. Сделан вывод, что ценностное предложение формирует устойчивую связь между брендом и потребителем, обеспечивая лояльность и повторные продажи. Современные компании используют несколько каналов маркетинга для обеспечения максимизации метрик конверсии и предоставления наиболее полного отражения ценностного предложения продукта для клиента.

**Ключевые слова:** управление маркетинговой деятельностью, стратегия маркетинга, ценностное предложение, продвижение ценностного предложения, онлайн-реклама, офлайн-реклама, клиентоориентированность компании, клиент

**Цитирование:** Суворова Т. В. Управление маркетинговой деятельностью через ценностное предложение: практика российских компаний. *Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки.* 2024. Т. 9. № 4. С. 610–619. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2024-9-4-610-619>

Поступила в редакцию 12.07.2024. Принята после рецензирования 12.09.2024. Принята в печать 16.09.2024.

full article

## Russian Practice of Marketing Management by Value Proposition

Tatiana V. Suvorova

Moscow Financial and Industrial University "Synergy", Russia, Moscow

eLibrary Author SPIN: 5978-6383

<https://orcid.org/0000-0002-1844-1678>

[suvori.suvorova@yandex.ru](mailto:suvori.suvorova@yandex.ru)

**Abstract:** As a method of marketing management, value proposition means that the business strategy relies on a promise of value. It is a value offer that represents the product or service as unique, thus increasing the customer loyalty. This approach is regarded as efficient both by marketers and entrepreneurs because a well-designed value proposition is usually profitable for the company. The author developed an up-to-date definition for value proposition and analyzed specific cases of successful value propositions as a marketing strategy. Standard research methods made it possible to describe the stages of managing the company's value proposition management, define the existing model of value proposition tools, and identify the goals of value proposition. The illustrative part of the research involved a comprehensive analysis of Russian value proposition practice, i.e., presentation methods, promotion tools, stages, and customer orientation. Value proposition creates a lasting connection between the brand and the consumer, ensuring loyalty and repeat sales as companies employ multiple marketing channels to ensure optimal conversion metrics and deliver the product's value proposition to the customer.

**Keywords:** marketing activity management, marketing strategy, value proposition, promoting of a value proposition, online advertising, offline advertising, customer-oriented company, client

**Citation:** Suvorova T. V. Russian Practice of Marketing Management by Value Proposition. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*, 2024, 9(4): 610–619. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2024-9-4-610-619>

Received 12 Jul 2024. Accepted after review 12 Sep 2024. Accepted for publication 16 Sep 2024.

### Введение

В статье автор уделяет внимание необходимости разработки ценностного предложения для реализации стратегии управления маркетингом, чтобы повысить лояльность клиентов и клиентоориентированность компании. Цель – проанализировать особенности управления маркетинговой деятельностью через ценностное предложение со стороны компаний. Для этого поставлены следующие задачи: дать определение ценностного предложения; проанализировать кейсы 11 компаний по предоставлению ценностного предложения; подробно охарактеризовать этапы управления ценностным предложением компаний; конкретизировать существующие инструменты ценностного предложения; указать цели предоставления ценностного предложения; сделать обобщающие выводы по итогу анализа кейсов компаний.

В научном сообществе достаточно много работ, посвященных рассмотрению данного вопроса, которые можно разделить на два направления:

1. Разработка ценностного предложения применительно к работодателю, который А. В. Пеша формулирует как уникальный набор ценностей,

предположений и ассоциаций [1], оказывающих положительное влияние на действующих и потенциальных сотрудников организации [1; 2]. В дополнение к этой позиции В. Н. Пуляева выделяет отраслевые особенности ценностных предложений крупных работодателей [3].

2. Рассмотрение важности разработки ценностного предложения для создания продукта и повышения конкурентоспособности компании на основе бизнес-модели А. Остервальдера и И. Пинье (канва А. Остервальдера). Так, в работе [4] подчеркивается значимость предоставления клиентам ценностного предложения, и в качестве дополнительной услуги указывается разработка программ лояльности с учетом моделей потребительского поведения, а в трудах [5; 6] исследуется потребительская ценность продуктов. По мнению исследователей, «на товарах и услугах строится ценностное предложение, определенный набор которых помогает потребителям выполнять их функциональные, социальные или эмоциональные задачи или удовлетворять основные потребности» [6].

Отдельного внимания заслуживает научная работа коллектива исследователей, применяющих канву А. Остервальдера к теории тактического маркетинга и обновляющих методику «формирования ценностного предложения» [7, с. 481]. С точки зрения интеллектуального анализа отзывов клиентов с помощью алгоритмов машинного обучения Е. Г. Серова рекомендует управлять ценностным предложением для клиентов [8].

Так как внедрение клиентоориентированного подхода в практику российских компаний до сих пор вызывает определенные трудности, актуальность работы заключается в том, что ценностное предложение рассматривается нами как ключ к лояльности клиентов, прибыльности и клиентоориентированности компании.

В статье автор сосредотачивает свое внимание на структуре ценностного предложения и его продвижении, намеренно не рассматривая вопросы эволюции ценности, проблематику жизненного цикла ценности [9] и связь этой категории с категорией полезности и потребительской ценности.

## Методы и материалы

Основной метод исследования – сравнительная характеристика инструментов ценностного предложения. Также применены аналитический метод изучения представленности компаний в Интернете и анализ наружной рекламы российских компаний для определения семантики и визуализации ценностного предложения.

## Результаты

Ценностное предложение – такое предложение клиенту, которое объясняет, каким образом продукт компании удовлетворит его потребность (боль) и / или даст ему выгоду после приобретения товара или услуги. То есть ценностное предложение – это описание пользы, полезности, выгоды, важности / ценности продукта компании для потребителя. Основная его функция – привлечение целевой аудитории (ЦА) и увеличение продаж за счет правильной подачи преимуществ продукта, т.к. тогда клиент с большей долей вероятности повторно приобретет услугу / товар. Из этого следует, что в центре внимания находится не сам продукт, а желания, задачи и потребности ЦА.

Российские компании разрабатывают ценностные предложения для клиентов, применяя разные методы, модели и подходы. Один из них – составление диаграммы ценностного предложения, разработанной П. Томсоном<sup>1</sup>. Этот подход включает анализ составляющих компании с точки зрения клиента, которые способствуют созданию весомого ценностного предложения. Также компании используют модель Гарвардской школы бизнеса<sup>2</sup> для анализа ценностного предложения, касающегося клиентов, их потребностей и стоимости продукта.

Одной из наиболее популярных моделей построения ценностного предложения является модель А. Остервальдера, отражающая как потребности, опасения и пожелания клиента, которые фиксируются в ключевых характеристиках продукта, так и выгоду для клиента и позитивные впечатления, которые продукт должен вызывать у потребителя [10]. В работе [11] указывается, что карта ценности товаров предполагает ранжирование ключевых ценностей потребителями при принятии решения о покупке на когнитивном уровне и представляет собой потребительскую ценность товаров. Модель А. Остервальдера неоднократно дополнялась и обновлялась в силу несовершенства.

Кроме того, в ключе ценности можно интерпретировать модель когнитивного маркетинга О. А. Козловой [12], за основу которой взята теория рационального и импульсивного поведения потребителей [13], модель холистического маркетинга Ф. Котлера [14], концепция стратегического маркетинга Ф. Котлера и К. Л. Келлера [15], модель осведомленности клиентов Б. Ханта [16], старейшая рекламная модель Р. А. Льюиса [17], методика измерения эмоций клиента от пользования продуктом Н. Кано [18; 19], модель формирования бренда Д. А. Аакера [20], модели Ж.-Н. Капферера [21], Т. Гэда [22], Дж. К. Нарвера и С. Ф. Слейтера [23], А. Parasuraman, V. A. Zeithaml, L. L. Berry [24], О. А. Третьяк [25] и др.

Определим последовательность этапов управления ценностным предложением:

1. Проведение исследований внешней и внутренней маркетинговой среды, а также конкурентов. Компания анализирует тенденции в бизнесе и рассматривает специфику моделей поведения потребителей.

<sup>1</sup> Ценностное предложение, или value proposition: изучаем модель на примерах Airbnb и Slack. *Skillbox Media*. 09.03.2023. URL: <https://skillbox.ru/media/marketing/tsennostnoe-predlozhenie-ili-value-proposition-izuchaem-model-na-primerakh-airbnb-i-slack/> (дата обращения: 02.07.2024).

<sup>2</sup> Там же.

2. Определение (сегментирование) целевого рынка реализуется по нескольким признакам из четырех известных (поведенческих и демографических, или географических и психографических), вариации которых компания определяет самостоятельно. На этом же этапе целесообразно заняться поиском клиентских инсайтов с помощью метода интервью для сбора опыта решения каких-либо задач клиента.

3. Определение компанией сущности ценности как категории и ее связи с категорией полезности и экономической выгоды для покупателя.

4. Формирование ценностного предложения, т.е. разработка и визуализация карты ценности.

5. Разработка бизнес-идеи создания или модификации продукта / услуги под ценностное предложение, а также обеспечения высокого качества сервиса.

6. Выявление «узких мест», т.е. сложностей и проблем, при моделировании предоставления ценности (например клиент может не понять инсайт компании).

7. Выстраивание маркетинговой коммуникационной политики компании, направленной на продвижение ценности и повышение ее узнаваемости и имиджа через эмоциональный брендинг, сотворчество с клиентами на сайте (если компания работает в Интернете), маркетинг в социальных сетях, сторителлинг и нативную рекламу. На этом этапе компания определяет подходы предоставления ценности (как правило, это продуктовый и клиентоцентричный подходы), а также выделяет другие инструменты интегрированных маркетинговых коммуникаций. Его (этапа) сложность состоит в правильном и понятном донесении ценности до потребителя и ее позиционировании (важно избегать типичных ошибок типа сверх- или недопозиционирования).

8. Оптимизация, автоматизация и улучшение процесса выстраивания взаимодействия с клиентами компании [11] благодаря внедрению CRM (*Customer Relationship Management* – управление взаимоотношениями с клиентами) или роботизации.

9. Развитие клиентской лояльности и клиентоориентированности компании – прогнозный этап, связанный с ожиданиями самой компании относительно роста удовлетворенности клиента и развитием клиентоориентированного подхода.

10. Постоянная обратная связь с потребителем, дающая возможность отслеживать изменения отношения потребителей к компании и анализировать их отзывы. Именно обратная связь с ЦА помогает

компаниям корректировать дальнейшие маркетинговые действия и мероприятия, чтобы повысить ценность продукта для клиентов.

11. Анализ эффективности предоставления ценностного предложения через индексы лояльности и удовлетворенности с помощью расчета коэффициента конверсии, вовлеченности на сайте, а также финансовых метрик компании.

Отечественная компания Rocketzyze, специализирующаяся на разработке ценностных предложений, поясняет, что такое предложение должно не только информировать потенциального клиента о характеристиках продукта, но и показывать, чем он отличен от аналогичных продуктов конкурентов. При этом слоган и позиционирование, по мнению специалистов Rocketzyze, сами по себе не являются ценностными предложениями, т.к. оно (ценностное предложение) является системным инструментом, бренд и элементы которого, позиционирование компании и другие формы информирования клиента – составляющие одного целого<sup>3</sup>.

Автор конкретизировал данное мнение, представив ценностное предложение в виде комплексного набора элементов: имидж и репутация; товар и его характеристики; реклама; кросс-маркетинг; программы лояльности; бренд и его элементы, в том числе слоган; позиционирование бренда. Безусловно, в силу системности ценности, компании используют все элементы ценностного предложения.

Следует отметить, что в современной маркетинговой практике российских компаний наблюдается акцент на формирование и продвижение уникального ценностного предложения (*unique value proposition*), в основу которого взята концепция торгового предложения Р. Ривса [25], точно соответствующая запросам и ожиданиям ЦА. Для достижения этой цели компании используют сложные аналитические инструменты, такие как анализ больших данных (*Big Data Analytics*) и инструменты искусственного интеллекта (*AI tools*). Указанные технологии позволяют проводить детальную сегментацию рынка и персонализировать маркетинговые предложения. Например, ритейлер *X5 Group*, применяющий передовые аналитические методы для оптимизации ассортимента и ценообразования, влияющие на предложение, является максимально релевантным для каждого покупателя.

Многие российские компании используют блоги, видео и инфографику для привлечения внимания клиентов и их обучения навыкам быстрого поиска

<sup>3</sup> Rocketzyze. URL: <https://rocketzyze.com/> (дата обращения: 10.07.2024).

нужных товаров в каталоге компании или особенностям пользования товаром, а также специфике обслуживания конкретной компании, что способствует росту доверия к ней и ее признанию. Например:

1. Розничная сеть *Лента*<sup>4</sup> фокусируется на предоставлении качественных товаров по доступным ценам, что является основой их ценностного предложения. Она предлагает широкий ассортимент, регулярные акции, программу лояльности, повышающие интерес потребителей и их преданность (лояльность) к бренду. R. Reeves подчеркивает, что «цель брендинга заключается в донесении того имиджа и ценности, который важно донести, по мнению компании, до потребителей»<sup>5</sup> [26].

2. По данным агентства Markway, в 2024 г. сотовый оператор *Билайн*<sup>6</sup> вошел в тройку самых упоминаемых мобильных компаний в Интернете<sup>7</sup>. В условиях жесткой конкуренции на рынке сотовой связи в России Билайн взял курс в сторону увеличения скорости мобильного Интернета. Так в 2018 г. этот сотовый оператор построил больше всех базовых станций<sup>8</sup>. Кроме этого, форма для обращения по приобретению услуг доступна по кнопке *Хочу быстрый интернет!*, а рекламные материалы на сайте компании в виде роликов показывают людей, которые смотрят видео с телефона находясь в самых разных жизненных ситуациях, что демонстрирует потенциальному клиенту скорость и региональную доступность продукта Билайна.

3. Основной целевой аудиторией ОК «РУСАЛ»<sup>9</sup> являются юридические лица, т.к. РУСАЛ – производитель алюминия. На главной странице официального сайта компании размещен блок-галерея. Его первое изображение – цифровой клиентский сервис с подписью *С нами удобно работать: информация о заказах доступна 24/7*. Вероятнее всего, из-за силы бренда потенциальный клиент уже имеет представление о том, чем занимается РУСАЛ, поэтому первое, что компания желает ему показать – то, чем их сервис отличается от остальных. Постоянный доступ к сведениям о заказе и контроль

за его выполнением – крайне важные аспекты производства, в котором происходит постоянный поток сырья. Клиентский сервис, находящийся на связи 24/7, действительно отличает компанию от других и является удобным для клиентов. Дальнейшие блоки галереи отражают раздел ценностей компании и показывают другие ее отличительные черты: экологичность, масштабы производства, технологичность, наличие корпоративного университета. Все это в совокупности – умелые шаги по формированию ценностного предложения.

4. Ценностное предложение сервиса *Едадил*<sup>10</sup> направлено на потребность потребителя найти более дешевый продукт (самое выгодное предложение на продукт, который он ищет) и купить его прямо сейчас: *Узнайте, где покупать дешевле и экономьте до 50 % уже сегодня с Едадил. Актуальный каталог акций и скидок на сайте и в мобильном приложении*.

5. Бренд *Kari*<sup>11</sup> предлагает уникальную гарантию на обувь и мелкие предметы кожгалантереи сроком от 30 до 120 дней, включая возможность обмена обуви в течение 90 дней без объяснения причин. Это предложение выделяет компанию на фоне конкурентов и подчеркивает надежность и качество продукции, делая акцент на долгосрочном удовлетворении потребностей клиентов.

6. Проект *WowFit*<sup>12</sup> ориентирован на организацию и проведение онлайн-тренировок с личным тренером и решает проблемы нехватки времени и доступности спортзалов, а также гарантирует индивидуальный подход к каждому (персонализация) и поддержку со стороны профессионала (эффективность). Такой подход подчеркивает важность заботы о здоровье и благополучии клиентов, аккумулирует в себе мастерскую счастья.

7. Одним из интересных кейсов является стратегия продвижения ценностного предложения, реализованная компанией *Домашний доктор*<sup>13</sup> – сервисом удаленных медицинских консультаций, который обеспечивает оперативность и доступность медицинской помощи. Клиенты могут получить

<sup>4</sup> Лента. URL: [https://lenta.com/?utm\\_referrer=https:%2F%2Fwww.google.com%2F](https://lenta.com/?utm_referrer=https:%2F%2Fwww.google.com%2F) (дата обращения: 02.07.2024).

<sup>5</sup> Здесь и далее по тексту перевод выполнен автором статьи.

<sup>6</sup> ПАО «ВымпелКом». URL: <https://moskva.beeline.ru/about/about-beeline/> (дата обращения: 02.07.2024).

<sup>7</sup> Рейтинг репутации мобильных операторов России – 2024. *Деловой мир*. 17.01.2024. URL: <https://delovoyimir.biz/rejting-reputacii-mobilnyh-operatorov-rossii-2024.html> (дата обращения: 02.07.2024).

<sup>8</sup> Билайн в 2018 году в 1,5 раза увеличил сеть LTE. *Oml.ru*. URL: [https://www.om1.ru/amp/business/news/162114-bilajn\\_v\\_2018\\_godu\\_v\\_15\\_raza\\_uvelichil\\_set\\_lte/](https://www.om1.ru/amp/business/news/162114-bilajn_v_2018_godu_v_15_raza_uvelichil_set_lte/) (дата обращения: 02.07.2024).

<sup>9</sup> Русал. URL: <https://rusal.ru/> (дата обращения: 02.07.2024).

<sup>10</sup> Едадил. URL: [https://edadeal.ru/?utm\\_referrer=https://www.google.com/&utm\\_source=www.google.com](https://edadeal.ru/?utm_referrer=https://www.google.com/&utm_source=www.google.com) (дата обращения: 02.07.2024).

<sup>11</sup> Kari. URL: <https://kari.com/> (дата обращения: 02.07.2024).

<sup>12</sup> WowFit. URL: <https://wowfit.ru/> (дата обращения: 02.07.2024).

<sup>13</sup> ДомДоктор. URL: <https://domdoctor.ru/> (дата обращения: 02.07.2024).

консультацию врача в любое время через мобильное приложение или по телефону, что особенно удобно для людей, ведущих активный образ жизни или проживающих в труднодоступных районах. Продвижение данного ценностного предложения осуществляется через широкое использование digital-каналов. Компания активно размещает рекламу в социальных сетях, на тематических медицинских порталах, а также использует в своих коммуникациях отзывы реальных клиентов. Это позволяет убедительно донести до аудитории ключевые преимущества сервиса: экономия времени и получение высококвалифицированной медицинской помощи в любой момент.

8. Сеть супермаркетов *Магнит*<sup>14</sup> фокусируется на ценовом предложении и доступности продуктов для массового покупателя. Основное ценностное предложение данной сети – возможность приобрести качественные товары повседневного спроса по низким ценам рядом с домом или работой. Компания активно продвигает эту идею через масштабные рекламные кампании, регулярные акции и распродажи, а также развитие широкой сети магазинов шаговой доступности.

Итак, российские компании успешно продвигают свои ценностные предложения, акцентируя внимание на ключевых потребностях клиентов. Использование релевантных каналов коммуникаций и фокусирование на преимуществах, значимых для ЦА, позволяют эффективно доносить ценностное предложение и укреплять лояльность потребителей.

Зачастую компании используют одну из множества вариаций продвижения ценностного предложения, а именно правильное выявление ценности собственного продукта и потребностей потребителя с использованием маркетинговых инструментов. Они (компании) активно применяют наружную рекламу (баннеры) и рекламу в Интернете (интернет-тизеры), что позволяет проанализировать визуальную составляющую маркетингового материала.

Автором осуществлен анализ продвижения ценностного предложения компаниями и через такие маркетинговые инструменты, как онлайн- и офлайн-реклама:

1. Ценностное предложение *Т-банка*<sup>15</sup> заключается в простоте взаимодействия с клиентом: без посещения классических офисов банка, без долгих очередей, в соответствии с трендами молодежи – заказал карту, и завтра она уже у тебя дома.

2. Реклама нового жилого комплекса *Поклонная 9*<sup>16</sup> российского застройщика ANT Development размещается как на билбордах города, так и различных интернет-площадках, в том числе платформах для поиска жилья, в социальных сетях и др. (рис. 1).

Во-первых, название жилого комплекса совпадает с адресом его местонахождения (Москва, ул. Поклонная, 9). С одной стороны, он (адрес) сам по себе является одной из ключевых характеристик продукта в данной индустрии, с другой – жилой комплекс находится в одном из самых престижных районов Москвы, и расположение на Поклонной улице создает дополнительную ценность для покупателей, которые хотят жить в этом районе. Так данная реклама сразу позволяет решить один из базовых пунктов в матрице ценностного предложения.

Во-вторых, слоган проекта *Где у жизни есть вкус* указывает на премиальный уровень нового жилого комплекса, что подтверждается минимальной стоимостью квадратного метра в жилом комплексе, превышающей 1 млн руб. При этом на баннере не отражается цена, т. к. указание ценового диапазона могло бы оттолкнуть часть таргетируемой группы клиентов (из-за крайне высокой стоимости квартир).

В-третьих, основная часть баннера – минималистичный дизайн, на котором не представлен сам дизайн проекта, а только мужчина на черном фоне, одетый в дорогой костюм, окруженный дорогим ужином и интерьером. По мнению автора, это отражает приоритизацию внутренних сервисов жилого комплекса (услуг консьержа или наличия ресторана для жильцов). Это также подчеркивает особое внимание проекта к дорогому дизайну внутри квартиры, в то время как внешний дизайн считается наиболее типичным для современного города. В связи с этим проект указывает и на приватность,



Рис. 1. Реклама нового жилого комплекса *Поклонная 9*  
Fig. 1. Advertising of the new residential complex *Poklonnaya 9*

<sup>14</sup> Магнит. URL: <https://magnit.ru/> (дата обращения: 02.07.2024).

<sup>15</sup> АО «ТБанк». URL: <https://www.tbank.ru/> (дата обращения: 02.07.2024).

<sup>16</sup> ANT Development. URL: <https://antdevelopment.ru/projects/1> (дата обращения: 02.07.2024).

доступную внутри жилого комплекса, что может решать потребность в неприкосновенности частной жизни и личной информации будущих жителей. Итак, данная реклама эффективно демонстрирует ключевые преимущества жилого комплекса *Поклонная 9*, что отражают ценностные предложения проекта от застройщика.

3. На рекламном баннере оператора связи *Ростелеком*<sup>17</sup>, размещенном на различных интернет-платформах, соблюдены все аспекты микротипографии (присутствуют картинка и текст, выполненный шрифтом разной величины без засечек) (рис. 2).

Во-первых, на баннере ярко выделен логотип компании, который находится в относительно незаполненном левом углу, что обеспечивает читабельность и видимость бренда. Также стоит отметить, что Ростелеком является одним из крупнейших операторов связи в России и обладает высоким доверием клиентов, поэтому репутация бренда уже является одним из ценностных предложений продукта, т. к. отражает надежность домашнего Интернета.

Во-вторых, в продолжение анализа айдентики бренда нужно обратить внимание на нижний правый квадрат постера. На нем на контрастном фоне написан слоган Ростелекома *Технологии возможностей*, содержащий информацию об одном из ключевых фокусов бизнеса компании – высокая технологичность ее продуктов и решений. Слева посередине написан главный маркетинговый слоган продукта *Счастливые скорость не измеряют*, который отражает несколько ценностных характеристик продукта: низкая стоимость решения, т. к. при дешевом тарифе клиент меньше времени уделяет потребленным гигабайтам Интернета; позитивное впечатление от использования продукта, что является одним из элементов в матрице ценностного предложения.

Ниже расположено название продукта – домашний Интернет – и описание двух его важнейших характеристик *быстрый и стабильный*. Быстрый Интернет является одной из самых частых потребностей клиентов, в то время как *стабильный* в описании продукта откликается на наиболее распространенный страх потенциальных покупателей при выборе провайдера – опасения о перебоях в работе связи.

На картине, изображенной на баннере, транслируется семейная тема: справа изображен довольный отец, который держит на руках счастливую дочь, что, по мнению автора, демонстрирует таргетируемую аудиторию в виде взрослого населения в возрасте 20–55 лет и говорит о впечатлениях, которые возникают от использования продукта. Также важно и то, что ребенок на изображении носит очки виртуальной реальности – современный гаджет, коррелирующий с основным слоганом Ростелекома. Следовательно, на данном постере отражены все ключевые ценностные характеристики услуги *домашний Интернет* от этой компании.

Итак, российские компании интегрируют ценностное предложение во все точки взаимодействия с клиентом, не только рассказывая о том, что из себя представляет их продукт, но и показывая, что его отличает от аналогов конкурентов, благодаря чему формируют ценность продукта для потенциального клиента.

## Заключение

В результате проведенного анализа предоставления ценностных предложений в практике российских компаний автор конкретизировал существующие инструменты предложения (в дальнейшем – продвижения) ценностного предложения (табл. 1), что является дополнением к существующему авторскому исследованию [27].

В статье было представлено понятие ценностного предложения как пользы, сформулированной для клиентов компании; ценности и конкурентного преимущества, продвигающего компанию вперед и помогающего ей быть востребованной среди других; такого предложения клиенту, которое объясняет, каким образом продукт компании удовлетворит его потребность (боль) и / или даст ему выгоду после приобретения товара или услуги.

Сделан вывод, что компании в рамках управления маркетинговой деятельностью используют ценностные предложения для реализации следующих целей, представленных в таблице 2.

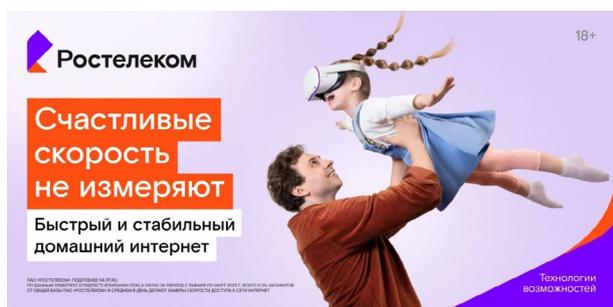


Рис. 2. Рекламный баннер оператора связи *Ростелеком*  
Fig. 2. Advertising banner of the Rostelecom operator

<sup>17</sup> ПАО «Ростелеком». URL: <https://msk.rt.ru/> (дата обращения: 12.07.2024).

**Табл. 1. Уточненная модель инструментов ценностного предложения**

**Tab. 1. Refined model of value proposition tools**

Существующая	Уточненная
Продукт	Продукт
Цена	Конкурентоспособная цена
Персонал	Клиентоориентированный персонал
Бренд	Позиционирование бренда
Сервис	Имидж и репутация компании
–	Онлайн- и офлайн-реклама
–	Программы и клубы лояльности
–	Персонализированный сервис при продаже товаров на основе внедрения CRM-систем и чат-ботов, аналитики больших данных

Автор проанализировал кейсы компаний, успешно представляющих ценностное предложение как элемент стратегии маркетинга. Так как ценностное предложение должно быть сформировано емко и структурированно, то российские компании продвигают его при любом контакте с потребителем в виде онлайн-рекламы, офлайн-рекламы разных форматов и содержания.

В статье определены этапы управления ценностным предложением компании: проведение исследований маркетинговой среды; определение (сегментирование) целевого рынка; определение компанией сущности ценности как категории; формирование ценностного предложения; разработка бизнес-идеи создания или модификации

продукта / услуги под ценностное предложение; выявление «узких мест» при моделировании предоставления ценности; выстраивание маркетинговой коммуникационной политики компании; оптимизация, автоматизация и улучшение процесса выстраивания взаимодействия с клиентами компании; развитие лояльности клиентов и клиентоориентированности компании; постоянная обратная связь с потребителем; анализ эффективности предоставления ценностного предложения.

На основе анализа кейсов из практики компаний было выявлено, что ценностное предложение формирует устойчивую связь между брендом и потребителем, обеспечивая лояльность и повторные продажи. Мы пришли к выводу о необходимости использования целого набора маркетинговых инструментов в целях продвижения ценностного предложения. Современные компании используют несколько каналов маркетинга для обеспечения максимизации метрик конверсии и предоставления наиболее полного отражения ценностного предложения продукта для клиента.

Анализ российских компаний показал, что управление маркетинговой деятельностью с помощью донесения ценности до потребителей обеспечивает быструю позитивно-эмоциональную реакцию от них, привлекает новых клиентов и «возвращает» старых в компанию.

Необходимо отметить, что существует большая вариативность в использовании маркетинговых кампаний для предоставления потенциальному клиенту ценностного предложения продукта. К тому же способ подачи информации может сильно варьироваться от канала рекламы.

**Табл. 2. Цели предоставления ценностного предложения**

**Tab. 2. Objectives of value proposition**

Цели	Характеристика
Повышение конкурентоспособности	<ul style="list-style-type: none"> <li>на данный момент большинство зарубежных брендов одежды и обуви покинули РФ, из-за чего стали открываться магазины, которые привозят данные товары из-за рубежа. Так компания привлекает клиентов тем, что такие товары – редкость и только у нее их можно приобрести</li> </ul>
Определение ЦА	<ul style="list-style-type: none"> <li>компании регулярно производят анализ ЦА и стараются подстроиться под нее для того, чтобы удержать клиентов</li> </ul>
Установление цены	<ul style="list-style-type: none"> <li>компании анализируют емкость и долю рынка, цены конкурентов и средние цены на данный товар;</li> <li>компании используют систему лояльности, предполагающую большую скидку для часто приходящих и что-либо приобретающих клиентов в конкретной компании</li> </ul>
Привлечение и удержание клиентов	<ul style="list-style-type: none"> <li>привлечение: компании размещают рекламу на телевизионных каналах или через блогеров, которые могут являться амбассадорами конкретной компании;</li> <li>удержание: компании проводят промоакции, активно используют событийный и партизанский маркетинг, вирусную рекламу</li> </ul>

Так, пуш-уведомления или холодные звонки будут обладать более прямым способом объяснения ценностного предложения, если использовать слоганы и тезисы фирмы. Благодаря встраиванию чат-ботов через CRM (чат-бот Олег Т-банка, чат-бот Lamoda в Телеграме, СберБизнесБот и др.) компания может создать персональные ценностные предложения для клиентов.

Практическая значимость исследования заключается в возможности выбора со стороны бизнеса направленности ценностного предложения, маркетинговых активностей и коммуникаций при продвижении ценности для клиента.

Основные направления дальнейших исследований в данной области состоят в анализе трендов продвижения ценности для потребителей, а также в рассмотрении управления ценностью через event-маркетинг и ambient-маркетинг.

**Конфликт интересов:** Автор заявил об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и / или публикации данной статьи.

**Conflict of interests:** The author declared no potential conflicts of interests regarding the research, authorship, and / or publication of this article.

## Литература / References

1. Пеша А. В. Ценностное предложение работодателя – сущность и значение в экономике организации. *Human progress*. 2016. Т. 2. № 12. [Pesha A. V. Employer value proposition – the content and value for the organizations economy. *Human progress*, 2016, 2(12). (In Russ.)] <https://elibrary.ru/xkqciz>
2. Якимова З. В., Царева Н. А., Жук А. Е. Моделирование ценностного предложения работодателя в контексте типа организационной культуры. *Азимут научных исследований: экономика и управление*. 2019. Т. 8. № 1. С. 410–414. [Yakimova Z. V., Tsareva N. A., Zhuk A. E. Modeling the value proposition of the employer in the context the type of organizational culture. *Azimuth of scientific research: Economics and administration*, 2019, 8(1): 410–414. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/kfwfgk>
3. Пуляева В. Н. Роль ценностного предложения работодателя в формировании HR-бренда. *Экономика, предпринимательство и право*. 2020. Т. 10. № 3. С. 659–676. [Pulyaeva V. N. The role of the employer's value proposition in building an HR-brand. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*, 2020, 10(3): 659–676. (In Russ.)] <https://doi.org/10.18334/epp.10.3.100591>
4. Березка С. М. Ценностное предложение ритейлера для клиентов. *Государственное управление. Электронный вестник*. 2018. № 66. С. 144–159. [Berezka S. M. Retailer's value proposition for customers. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*, 2018, (66): 144–159. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/ytbbim>
5. Удальцова Н. Л. Проектирование ценностного предложения. *Креативная экономика*. 2021. Т. 15. № 4. С. 1427–1446. [Udaltsova N. L. Designing a value proposition. *Kreativnaya ekonomika*, 2021, 15(4): 1427–1446. (In Russ.)] <https://doi.org/10.18334/ce.15.4.111925>
6. Ковальчук Н. Б., Филимонова Н. В. Ценностное предложение в системе продуктовой политики компании. *Вестник образовательного консорциума Среднерусский университет. Серия: Экономика и управление*. 2017. № 9. С. 82–84. [Kovalchuk N. B., Filimonova N. V. Value offer in the system of the company product policy. *Vestnik obrazovatel'nogo konsortsiuma Srednerusskii universitet. Seriya: Ekonomika i upravlenie*, 2017, (9): 82–84. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/ztplil>
7. Кренева С. Г., Лежнина Т. А., Яровиков А. Н. Ценностное предложение и его роль в краткосрочном планировании. *Управленческий учет*. 2021. № 12-2. С. 481–489. [Krenea S. G., Lezhnina T. A., Yarovikov A. N. Value proposition and its role in short-term planning. *Upravlencheskii uchet*, 2021, (12-2): 481–489. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/sxcahm>
8. Серова Е. Г., Файнштейн Е. М. Ценностное предложение ресторанного бизнеса: интеллектуальный анализ онлайн-отзывов клиентов. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент*. 2022. Т. 21. № 1. С. 47–73. [Serova E. G., Fainshtein E. M. The restaurant business value proposition: Intellectual text analysis of online customer reviews. *Vestnik of Saint Petersburg University. Management*, 2022, 21(1): 47–73. (In Russ.)] <https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2022.103>
9. Юлдашева О. У., Юдин О. И. Моделирование цепочки по созданию потребительской ценности. *Проблемы современной экономики*. 2012. № 1. С. 218–222. [Yuldasheva O. U., Yudin O. I. Creating consumer value: Modeling the chain of its development. *Problemy sovremennoi ekonomiki*, 2012, (1): 218–222. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/pcgkix>

10. Остервальдер А., Пинье И., Бернарда Г., Смит А. Разработка ценностных предложений: Как создавать товары и услуги, которые захотят купить потребители. Ваш первый шаг... М.: Альпина Паблшер, 2015. 312 с. [Osterwalder A., Pigneur Y., Bernarda G., Smith A. *Value proposition design. How to create products and services customers want. Get started with...* Moscow: Alpina Publisher, 2015, 312. (In Russ.)]
11. Жукова Е. Е., Суворова Т. В., Бурлаков В. В. Клиентоориентированность как ключевая ценность современного конкурентоспособного бизнеса. М.: ИНФРА-М, 2024. 163 с. [Zhukova E. E., Suvorova T. V., Burlakov V. V. *Customer focus as a key value of modern competitive business.* Moscow: INFRA-M, 2024, 163. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/byfkii>
12. Козлова О. А. Когнитивный подход в моделировании поведения потребителей на рынке экологических товаров. *Гуманитарные и социальные науки.* 2010. № 2. С. 115–124. [Kozlova O. A. Cognitive approach to modeling consumer behavior in the market of environmental goods. *The Humanities and Social sciences*, 2010, (2): 115–124. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/redkqp>
13. Webster F. E., Wind Y. *Organizational buying behavior.* Saddle River: Prentice-Hall, 1972, 132.
14. Kotler P. From sales obsession to marketing effectiveness. *Harvard Business Review*, 1977, 55(6): 67–55.
15. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг Менеджмент. 12-е изд. СПб.: Питер, 2012. 816 с. [Kotler P., Keller K. L. *Marketing Management.* 12th ed. St. Petersburg: Piter, 2012, 816. (In Russ.)]
16. Morgan R. M., Hunt S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of marketing*, 1994, 58(3): 20–38. <https://doi.org/10.1177/002224299405800302>
17. Lewis R. A., Rao J. M. The unfavorable economics of measuring the returns to advertising. *The Quarterly Journal of Economics*, 2015, 130(4): 1941–1973. <https://doi.org/10.1093/qje/qjv023>
18. Kano N., Seraku N., Takahashi F., Tsuji S. Attractive Quality and Must-be Quality. *Journal of the Japanese Society for Quality Control*, 1984, 14(2): 147–156.
19. Капустина Л. М., Журавлева А. Ю., Кронидова Л. П. Применение метода Кано для оценки удовлетворенности потребителей. *Активизация интеллектуального и ресурсного потенциала регионов: 4 Всерос. науч.-практ. конф. (Иркутск, 17 мая 2018 г.)* Иркутск: БГУ, 2018. Ч. 1. С. 105–110. [Kapustina L. M., Zhuravleva A. Yu., Kronidova L. P. Kano method and the estimation of client's satisfactory. *Activation of the intellectual and resource potential of regions: Proc. 4 All-Russian Sci.-Prac. Conf., Irkutsk, 17 May 2018.* Irkutsk: BSU, 2018, pt. 1, 105–110. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/xmdijc>
20. Aaker D. A. *Building strong brands.* NY: Simon & Schuster, 2012, 400.
21. Kapferer J.-N. Why are we seduced by luxury brands? *Journal of Brand Management*, 1998, 6(1): 44–49. <https://doi.org/10.1057/bm.1998.43>
22. Гэд Т. 4D брэндинг: взламывая корпоративный код сетевой экономики. СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2005. 230 с. [Gad T. *4-D branding: Cracking the corporate code of the network economy.* St. Petersburg: Stockholm School of Economics, 2005, 230. (In Russ.)]
23. Narver J. C., Slater S. F. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of marketing*, 1990, 54(4): 20–35. <https://doi.org/10.1177/002224299005400403>
24. Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 1985, 49(4): 41–50. <https://doi.org/10.1177/002224298504900403>
25. Третьяк О. А. Отношенческая парадигма современного маркетинга. *Российский журнал менеджмента.* 2013. Т. 11. № 1. С. 41–62. [Tretiak O. A. Relational paradigm of modern marketing. *Russian Management Journal*, 2013, 11(1): 41–62. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/pwyjch>
26. Reeves R. *Reality in Advertising.* NY: Knopf, 1961, 153.
27. Suvorova T. V. Managing brand positioning on the Internet among rapidly developing beauty standards. *Human Progress*, 2024, 10(3). <https://doi.org/10.34709/IM.1103.8>