

## ФОРМУЛА ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ: КАК БИЗНЕС АДАПТИРУЕТСЯ ПОД БЮДЖЕТ И ПОТРЕБНОСТИ КЛИЕНТА

**А.П. Барсуков**, канд. экон. наук, сооснователь Community University, экс-член Правления и CEO сети Магнит, основатель Сбераналитики  
(Россия, г. Москва)

DOI:10.24412/2411-0450-2025-8-30-33

**Аннотация.** В статье рассматривается концепция «формулы потребительской привлекательности» как инструмента адаптации бизнеса к изменяющимся потребностям и бюджетным ограничениям потребителя. Авторы детализируют декомпозицию признаков привлекательности, а также предлагают модель адаптивного управления потребительской ценностью.

**Ключевые слова:** бизнес, потребительская привлекательность, модель потребительского поведения, адаптация бизнеса.

Современная экономика требует от бизнеса не только поддержания высокой адаптивности, но и глубокого понимания потребительских ожиданий и предпочтений. В условиях усиливающейся конкуренции и насыщенности рынков ключевым фактором успешности становится способность компании формировать и поддерживать высокую потребительскую привлекательность.

Потребительская привлекательность (ПП) – это совокупность характеристик, определяющих восприятие продукта или услуги клиентом, а также их соответствие бюджету и мотивации к повторной покупке. В условиях высокой конкуренции и колебаний потребительского спроса, бизнесу необходимо системно подходить к влиянию на данные характеристики.

В российской научной и прикладной практике внимание уделяется сегментированию потребителей как ключевому инструменту формирования комплексного предложения. Сегментирование предполагает деление потребителей на группы по ряду устойчивых признаков, называемых маркетинговыми «признаками сегментирования». Это позволяет выделить оптимальные целевые сегменты для позиционирования товаров или услуг, формируя устойчивые группы потребителей с выраженными характеристиками, на которые ориентируются стратегии комплексного предложения. Таким образом, сегментирование становится основой для разработки адаптивных моделей потребительской привлекательности и эффективного позиционирования на российском рынке [1].

При этом справедливо отметить, что на данном этапе развития рыночных отношений анализ и систематизация принципов адаптивного управления потребительской привлекательностью должны рассматриваться как приоритетное направление исследований. Это обусловлено тем, что формирование научно обоснованных моделей, учитывающих изменчивость потребительского поведения, открывает новые возможности для совершенствования управленческих практик и обеспечения устойчивости бизнеса в долгосрочной перспективе.

### Теоретические основы потребительской привлекательности

Признаки потребительской привлекательности (ППП) представляют собой совокупность характеристик, определяющих решение клиента о первичной и повторной покупке. В российской маркетинговой литературе выделяются основные параметры привлекательности: цена, качество, ассортимент, уровень сервиса, внешний вид, удобство приобретения и уровень доверия к бренду [2]. Каждый из этих параметров может быть дополнительно детализирован. Так, сервис может включать такие подпризнаки, как вежливость персонала, удобство логистики, простота возврата и гарантийного обслуживания.

Потребительское поведение в современных российских условиях характеризуется высокой ценовой чувствительностью и ориентацией на доступные категории товаров. Данный феномен во многом обусловлен особенностями структуры доходов населения и сохраняющейся макроэкономической нестабильно-

стью. Согласно аналитической записке Банка России (2023) [3] для 73% потребителей низкие цены были главным критерием выбора магазина, а статистика торговых сетей и онлайн-ритейлеров отражала всплеск популярности скидок и промоакций до уровней выше докризисных. За год удвоился спрос на продукцию собственных торговых марок розничных сетей и усилилась восприимчивость населения к программам лояльности. Это свидетельствует о рационализации потребительского выбора и снижении доли импульсных покупок, что, в свою очередь, требует от бизнеса корректировки ценовой и ассортиментной политики с учётом трансформации моделей поведения домохозяйств.

### Практики адаптации бизнеса в российском контексте

Успешные примеры адаптации бизнес-моделей под ожидания и бюджетные ограничения потребителей демонстрируют ряд крупных российских компаний, активно внедряющих клиентоориентированные стратегии. Эти практики позволяют выявить конкретные инструменты повышения потребительской привлекательности и проанализировать их результативность на практике.

Рассмотрим структуру практического применения модели управления потребительской привлекательностью на примере одной из крупнейших розничных сетей России – компании «Магнит». В таблице представлены ключевые элементы коммерческой модели, направленные на усиление отдельных признаков привлекательности, а также ожидаемые эффекты от внедрения соответствующих управленческих решений.

Таблица 1. Коммерческая модель «Магнита» с точки зрения управления потребительской ценностью

Усилитель №1	Признак привлекательности	Эффект	Усилитель №2
<b>Динамическое ЦО.</b> Авторегулирование наценок относительно остатков товара (сроков годности) и мониторинга цен конкурентов, индивидуально для каждого магазина.	Цена	Увеличение трафика; снижение потерь по списанию товара	Рост выручки; снижение затрат
<b>Автоподбор ассортимента</b> – индивидуализация ассортимента, наиболее востребованный ассортимент в каждом отдельном магазине.	Ассортимент	Рост среднего чека; увеличение трафика	Рост выручки
<b>Интеллектуальная система управления (ИСУ).</b> Приоритезация задач директора магазина. Улучшение качества сервиса в зале магазина (чистота, заполненность полок, отсутствие очередей и тд)	Сервис	Рост среднего чека; снижение потерь по воровству товара	Рост выручки; снижение затрат
<b>ИСУ.</b> Персональный график работы. Авто распределение задач, подобранное под конкретного сотрудника, в необходимое время. Учитывались навыки сотрудников и приоритет задач.	Сервис	Рост производительности; рост среднего чека; увеличение трафика	Рост выручки; снижение затрат
<b>Автозаказ.</b> Сквозной Автозаказ товара от потребности Магазина из РЦ, на РЦ от Поставщика. Поддержание переходящего остатка на РЦ, через оптимальное распределение мест хранения и прогнозирования спроса	Наличие товара	Рост среднего чека; увеличение трафика	Рост выручки
<b>Автопересчет.</b> Автоматизация ревизий товара, поддержание актуальных остатков в базе и фактически на полке. Повышение качества работы автозаказа и потерь товара.	Наличие товара	Рост среднего чека; увеличение трафика; снижение потерь по списанию товара	Рост выручки; снижение затрат
<b>Вертикальная интеграция.</b> Собственные производства товаров	Цена	Увеличение трафика	Рост выручки; снижение затрат

Представленные результаты позволяют утверждать, что использование интегрированной модели управления потребительской привлекательностью способствует формированию устойчивого конкурентного преимущества компании. Анализ кейса «Магнита» показал, что сочетание автоматизированных технологий и стратегий персонализации позволяет не только оптимизировать внутренние бизнес-процессы, но и существенно повысить восприятие ценности продукта со стороны клиента. При этом выявляется взаимосвязь между усилением отдельных признаков привлекательности и ростом ключевых коммерческих показателей: среднего чека, частоты посещения и уровня лояльности.

Представленные данные позволяют сделать вывод о системности подхода к управлению признаками потребительской привлекательности в рамках корпоративной стратегии. Каждый элемент модели направлен на усиление конкретных аспектов клиентского опыта – от цены и ассортимента до качества сервиса и наличия товара. Особое внимание уделяется автоматизации и интеллектуальным технологиям, что позволяет не только повысить операционную эффективность, но и достичь индивидуализации на уровне конкретного магазина.

Таким образом, применение интегрированной модели потребительской привлекательности демонстрирует прямую корреляцию между управленческими решениями и ростом ключевых коммерческих показателей. Согласно данным самой компании, после внедрения программы выросли показатели удовлетворённости, частота посещения и средний чек.

#### **Формула потребительской привлекательности: структура и применение**

На основе анализа отечественных источников формируется следующая модель:

**ПП = f (Цена, Качество, Ассортимент, Сервис, Доверие, Упаковка, Локализация)**

Каждый компонент оценивается через конкретные показатели, например:

- Цена – соотношение с конкурирующими предложениями,
- Качество – жалобы/возвраты,
- Доверие – индекс NPS,
- Локализация – соответствие региональным предпочтениям.

Переход к модели адаптивного предложения предполагает: выделение ключевых ценовых сегментов; составление ассортиментной матрицы для каждого сегмента; гибкое управление акциями и скидками; постоянный мониторинг откликов потребителя.

В современных условиях глобализации и ускоряющихся изменений внешней среды гибкость ценового позиционирования становится одним из ключевых факторов поддержания конкурентоспособности предприятий в различных регионах России. Так, в исследовании Гапоненко и Савельевой подчёркивается, что опора исключительно на традиционные факторы, такие как разработка новых продуктов или технологические инновации, уже не обеспечивает устойчивой позиции на рынке, что делает адаптивную ценовую стратегию критически важной для регионального конкурентного преимущества [4].

#### **Управление потребительской привлекательностью как системная функция**

Эффективное управление ПП предполагает наличие следующих механизмов: внутренние стандарты обслуживания и выкладки; анализ обратной связи (опросы, жалобы, мониторинг соцсетей); обучение персонала работе с жалобами и запросами; бенчмаркинг по отношению к ключевым конкурентам.

Также важную роль играет цифровизация бизнес-процессов. В маркетинге CRM-системы предоставляют компаниям широкий спектр инструментов, обеспечивающих более точную сегментацию клиентов и повышение эффективности маркетинговых мероприятий. Среди ключевых функций выделяются сбор и хранение данных о клиентах, их сегментация по различным признакам, анализ поведения покупателей и автоматизация кампаний. Это позволяет формировать целевые группы, которые становятся основой для персонализированного маркетинга и способствуют увеличению отклика потребителей [5].

Таким образом, формула потребительской привлекательности – это инструмент адаптации бизнеса к динамике потребительского спроса, основанный на учёте и управлении ключевыми признаками восприятия ценности. Российский опыт показывает, что даже при ограниченных ресурсах возможно добиться устойчивой лояльности через системное управление параметрами привлекательности:

ценой, качеством, доверием, локализацией. Персонализированный подход и гибкость становятся основой конкурентоспособности в современной экономике.

Рассмотрение феномена потребительской привлекательности позволило обосновать необходимость системного подхода к управлению параметрами ценности, воспринимаемой клиентами. Предложенная модель «формулы потребительской привлекательности» демонстрирует возможность интеграции традиционных маркетинговых категорий – цены, качества, ассортимента, сервиса и доверия – с

инструментами цифровизации и автоматизации бизнес-процессов. В результате формируется универсальный алгоритм, обеспечивающий баланс между ожиданиями потребителей и ресурсными ограничениями бизнеса.

Результаты исследования подтверждают, что формула потребительской привлекательности может служить не только аналитическим инструментом, но и методологической основой для выработки стратегических решений в условиях динамично развивающейся экономики.

#### **Библиографический список**

1. Алексеев А.А. Сегментирование потребителей услуг. – М: Антема, 2013. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.antema.ru/library/marketing\\_obwie\\_voprosy/segmentirovanie/alekseev\\_aa\\_segmentirovani\\_e\\_potrebitelej\\_uslug/](http://www.antema.ru/library/marketing_obwie_voprosy/segmentirovanie/alekseev_aa_segmentirovani_e_potrebitelej_uslug/).
2. Голубков Е.П. Маркетинг для профессионалов: практический курс. – М.: Издательство Юрайт, 2014.
3. Банк России. Аналитическая записка «Изменение структуры спроса как проинфляционный фактор». – Москва, 2023. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.cbr.ru/Content/Document/File/144896/analytic\\_note\\_20230213\\_dip.pdf](https://www.cbr.ru/Content/Document/File/144896/analytic_note_20230213_dip.pdf).
4. Гапоненко А.Л., Савельева М.В. Современные факторы конкурентоспособности социально-экономических систем: организаций, регионов и городов. – 2016. – 83 с.
5. Кузнецов И.А., Бобунов А.Ю., Бушуев С.А. Интеграция Big Data в системы рекомендаций: технологии персонализации контента // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2024. – № 9. – С. 56-61.

#### **CONSUMER ATTRACTION FORMULA: HOW BUSINESS ADAPTS TO CLIENT'S BUDGET AND NEEDS**

**A.P. Barsukov**, *Candidate of Economic Sciences, co-founder of Community University, former member of the Board and CEO of the Magnit network, founder of Sberanalytics (Russia, Moscow)*

**Abstract.** *The article examines the concept of the «consumer attractiveness formula» as a tool for adapting business to changing consumer needs and budget constraints. The authors detail the decomposition of attractiveness features and propose a model for adaptive management of consumer value.*

**Keywords:** *business, consumer appeal, consumer behavior model, business adaptation.*