**УДК 339.138**

# Система против личного бренда в маркетинге малого и среднего бизнеса

# A system against a personal brand in the marketing of small and medium-sized businesses

*Дмитриева Юлия Владимировна, магистрант, Некоммерческое акционерное общество «Университет Нархоз», г. Астана, Республика Казахстан*
*Yuliya V. Dmitriyeva, Master's Student, Non-Profit Joint-Stock Company "Narxoz University", Astana, Republic of Kazakhstan*

**Аннотация**

Проведен сравнительный анализ двух моделей управления маркетингом в сегменте малого и среднего бизнеса (МСБ) Республики Казахстан: опирающейся на личный бренд и социальный капитал основателя, и базирующийся на регулярном менеджменте и анализе данных.

Эмпирическую базу исследования составил опрос 175 руководителей и собственников предприятий.

Автором доказано, что интуитивная модель создает «стеклянный потолок» при масштабировании, тогда как системный подход обеспечивает устойчивость и стабильный рост. 82% предпринимателей опираются на «интуитивный маркетинг», не умея работать системно, теряя доходы.

В качестве решения представлена авторская гибридная модель, сочетающая аналитику с харизмой основателя, что повышает адаптивность и конкурентоспособность МСБ в условиях высокой турбулентности среды.

**Abstract**

A comparative analysis was conducted between two marketing management models in the small and medium-sized business (SME) segment of the Republic of Kazakhstan: one relying on the founder's personal brand and social capital, and the other based on regular management and data analysis.

The empirical basis of the study was a survey of 175 company executives and owners.

The author proved that the intuitive model creates a "glass ceiling" when scaling, whereas a systemic approach ensures stability and steady growth. Meanwhile, 82% of entrepreneurs rely on "intuitive marketing" without knowing how to operate systematically, resulting in lost revenue.

As a solution, an authorial hybrid model is proposed that combines analytics with the founder's charisma, thereby enhancing the adaptability and competitiveness of SMEs in a highly turbulent environment.

**Ключевые слова:** маркетинг в МСБ, личный бренд, предпринимательский маркетинг, гибридная модель маркетинга.

**Keywords:** SME marketing, personal brand, entrepreneurial marketing, hybrid marketing model.

Развитие малого и среднего бизнеса (МСБ) выступает ключевым драйвером экономики Казахстана [1]. Однако рост многих компаний блокируется низкой эффективностью маркетинговых инвестиций: бюджеты расходуются впустую, а наем специалистов не приносит роста прибыли. Компании функционируют в условиях жестких ресурсных и информационных ограничений, отсутствия эффекта экономии на масштабе и дефицита профессиональных управленческих кадров.

Главная причина кроется не в квалификации кадров, а в дефиците управленческих компетенций собственников, отсутствии оцифровки процессов и неспособности руководителей организовать системный контроль.

В результате маркетинг опирается не на аналитику, а на хаотичные действия или личность основателя.

Практика казахстанского МСБ демонстрирует глубокий разрыв между академической теорией и реальными процессами принятия решений. Что вполне объяснимо, так как согласно книгам Котлер, Ф., Келлер, К. Л. классическая модель STP и комплекс 4P/7P разрабатывались для устойчивых корпораций с большими исследовательскими бюджетами [2]. Фактически **до 82% предпринимателей МСБ в Казахстане опирается на «интуитивный маркетинг»**, ключевыми драйверами выступают личный опыт, интуиция собственника, неформальные сетевые связи и условный личный бренд.

Возникает фундаментальное противоречие между гибкостью и эмоциональной конверсией, которые обеспечивает личный бренд предпринимателя. Классический маркетинг-менеджмент, разработанный для крупных корпораций с развитой институциональной инфраструктурой, часто оказывается неадаптивным к практическим реалиям.

В условиях растущей конкуренции переход от теории к практико-ориентированному маркетингу становятся объективным условием выживания и масштабирования МСБ.

**Методологическая база** исследования сформирована на стыке ключевых научных направлений: концепции классического маркетинг-менеджмента и концепции предпринимательского (партизанского) маркетинга.

**Классический маркетинг-менеджмент** и рыночная ориентация. Фундаментальные основы аналитического маркетинга (модель STP, комплекс 4P/7P, стратегическое планирование) Ф. Котлера, К.Л. Келлера [2]. Развитие идеи системного маркетинга нашло отражение в концепциях рыночной ориентации, где он трактуется как организационная культура, включающая непрерывную генерацию рыночной информации. Авторами эмпирически доказано, ориентация на клиента, конкурентов и межфункциональная координация напрямую влияют на прибыльность организации (ROA).

**Предпринимательский и партизанский маркетинг.** Альтернативная парадигма в условиях дефицита ресурсов описана и исследована в работах J.E. Carson, A. Gilmore, Morris, M. H., Schindehutte, M., & LaForge, R. W. [3, 4]. В рамках понятия предпринимательского маркетинга (Entrepreneurial Marketing) доказано, что деятельность малого предприятия определятся стилем, знаниями и сетевым капиталом владельца, а продвижение опирается на вирусные коммуникации и «сарафанное радио».

Ролевая триада собственника («Предприниматель – Менеджер – Специалист») и риски операционного поглощения детально описаны М. Гербером - «Если ваш бизнес зависит от экспертов, вы не владеете бизнесом – вы владеете работой» [5].

**Эмпирическая база исследования** [6] базируется на результатах количественного исследования, охватившего n=175 руководителей и собственников предприятий из 12 городов Казахстана, включая ключевые экономические центры – Алматы, Астану и Шымкент, составляющие 74% выборки (Подтверждение специфики регионального распределения деловой активности и концентрации МСБ в агломерациях [1]).

Статистическая значимость выявленных межгрупповых различий подтверждена расчетом непараметрического критерия Хи-квадрат Пирсона ($x2=14,12$; $df=1$; $p<0,001$), что позволяет отклонить нулевую гипотезу о случайном характере расхождений и научном обосновании концептуального разрыва между интуитивной и системной моделями.

По критерию самооценки эффективности и системности маркетинговых процессов по 10-балльной шкале выборка была разделена на две релевантные группы:

**Группа 1** (Низкий и средний уровень маркетинга, оценки 1–6 баллов): $n_1 = 143$ компании (82% выборки).

**Группа 2** (Выстроенный и эффективный маркетинг, оценки 7–10 баллов): $n_2 = 32$ компании (18% выборки).

В опросе собственникам было предложено не оценить идею, а выбрать из набора вариантов ответов, наиболее близкие им модели поведения, решений поступков. Изначально было указано, что все ответы правильные, понятие оценок и правильности отсутствует, есть только ваш состоявшийся выбор и решения.

Именно этот подход и помог выявить и зафиксировать конфликт моделей. Результаты эмпирического исследования стали причиной рассмотреть в деталях контрастные характеристики подходов управления маркетингом. [6]

Ниже представлена систематизация ключевых эмпирических показателей, фиксирующих базовые паттерны поведения, инструментарий и целеполагание собственников предприятий в контексте двух выделенных групп, базирующаяся на их собственной оценке качества и системности маркетинга в бизнесе.

Таблица 1 – Сводный сопоставительный анализ практик управления в МСБ Казахстана по двум группам

| | Параметр анализа / Инструментарий | Группа 1 (n1=143 / 82%) | Группа 2 (n2=32 / 18%) | Статистический разрыв / Доминантный паттерн |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Определение маркетинга | Поиск заказов (65%), реклама/SMM (59%) | Анализ цифр и чеков (84%), сквозной рост (87%) | Фокус на финансах выше в 2 раза |
| 2 | Индикаторы спроса / CustDev | «Продажи идут — значит ОК» (69%) | Опросы по базе (52%), тайный покупатель (52%) | В 3,7 раза реже используют реактивный индикатор sales |
| 3 | Анализ конкурентной среды | Мониторинг сторис и цен (67–68%) | Опрос ушедших клиентов (65%), SWOT-уязвимости (48%) | Ориентация на глубинный клиентский опыт |
| 4 | Опора брендинга и УТП | Личный бренд / «Лицо компании» (44%) | Стандарты общения (55%), брендинг компании (90%) | Зависимость от личности выше в 4,9 раза в Группе 1 |
| 5 | Модель ценообразования | Себестоимость + % (63%) | Тарифные сетки / линейки (71%) | Ценностный подход превалирует у лидеров |
| 6 | Каналы привлечения | Сарафанное радио (67%), SMM (72%) | Управляемые прямые продажи (74%), SEO/Сайт (48%) | Переход от хаотичных к контролируемым каналам |
| 7 | Операторы функции | Лично собственник (63%), линейный персонал (32%) | Распределенные фрилансеры (45%), отдел (42%) | Проявление «синдрома оркестра» в Группе 1 |
| 8 | Контроль и оцифровка | По выручке (36%), метрики тщеславия (42%) | Планерки (39%), ROMI (35%), CRM (29%) | Управление по бизнес-метрикам |
| 9 | Рекламный посыл | Напоминание о себе (53%), экспертность (42%) | Характеристики (87%), решение болей (68%) | Прагматизм и рациональное ценностное предложение |
| 10 | Главный прорыв с консультантом | Выход собственника из операционки (43%) | Точная сегментация клиентов (80%) | Разница в готовности к изменениям процессов |
| Примечание – составлено автором на основе источника [6] | | | | |

Рассматривая комплексно ответы и паттерны каждой из групп, были определены две условные концепции – персонифицированно-сетевая («Личный бренд / Сеть») и системно-аналитическая («Система / Аналитика»). Деление

основано на четких эмпирических критериях (признаках) и фундаментальных причинах (драйверах управленческого поведения), описанных ниже.

**Концепция «Личностно сетевой подход» (Группа 1)**

**Признаки – как это проявляется в бизнесе:**

1. Центрированность на личности владельца. Драйвером привлечения клиентов выступает личный бренд, харизма и экспертность основателя (44% в Группе 1 против 10% в Группе 2).
2. Преобладание сарафанного радио и SMM. Ключевыми каналами остаются неконтролируемые рекомендации (67%) и личные социальные сети (72%).
3. «Синдром оркестра» в управлении. Функцию маркетинга выполняет сам собственник (63%) или линейный персонал (32%) без специализированной подготовки. Stokes, D именно так описал «…механизмы, по которым предприниматели непреднамеренно замещают системный маркетинг личными коммуникациями» [7].
4. Интуитивный и ситуативный подход. Решения принимаются на основе опыта или «чутья» (31%), планирование ситуативное.
5. Фокус на поверхностных метриках. Контроль ведется по первичной выручке (36%) или «метрикам тщеславия» (лайки, охваты).
6. Ценообразование «Себестоимость + %». Применяется базовый затратный метод (63%) без учета гибких тарифных сеток.

**Причины – почему компании оказываются в этой концепции:**

1. Дефицит ресурсов и бюджетов. В условиях ограниченного капитала предприниматели заменяют финансовые инвестиции в маркетинг личным временем и нетворкингом. Согласно работам Левинсон, Дж. «…использование неформальных каналов и «сарафанного радио» характерно для партизанского маркетинга с околонулевым бюджетом» [8].
2. Несформированность управленческих компетенций. Собственники не умеют ставить ТЗ (21%), привлекать квалифицированные кадры и оцифровывать процессы.
3. Психологическая незаменимость (ловушка эго). Предпринимателю комфортно контролировать все процессы лично и быть «лицом компании», что создает «стеклянный потолок» для делегирования.
4. Восприятие маркетинга как разовой «пожарной» меры. Маркетинг запускается только при падении продаж (20%), а не работает в постоянном режиме Always-on. Здесь будет уместно отсылка к жизненным циклам Адизеса, И. К. «Младенчество/Давай-Давай», где реактивное управление тушением «пожаров» преобладает над регламентами [9].

**Концепция «Системно-аналитический маркетинг» (Группа 2)**

**Признаки – как это проявляется в бизнесе:**

1. Опора на институциональный бренд. Продвижение строится вокруг бренда компании и стандартов обслуживания (90% и 55%).

2. Управляемые и автономные каналы. Акцент делается на прямые продажи (74%), SEO и сайт (48%).
3. Оцифровка и учет unit-экономики. Обязательный расчет окупаемости ROMI (35%), внедрение CRM-систем (29%) и сквозной аналитики.
4. Делегированная структура. Функцией управляет специализированный отдел (42%) или профильные фрилансеры/агентства (45%).
5. Глубокая аналитика и CustDev. Конкуренты и рынок исследуются через опросы ушедших клиентов (65%), SWOT-анализ (48%) и анализ клиентского опыта.
6. Рациональное ценностное предложение. Рекламные посылы опираются на характеристики продукта (87%) и решение конкретных болей покупателя (68%).

**Причины – почему компании переходят в эту концепцию:**

1. Потребность в масштабировании. Понимание того, что личностный ресурс основателя ограничен 24 часами в сутки и не позволяет расти.
2. Фокус на капитализации и автономии бизнеса. Желание построить бизнес как автономный системный актив, способный функционировать и продаваться без прямого участия владельца.
3. Ориентация на прогнозируемый финансовый результат. Понимание маркетинга не как статьи расходов, а как инвестиции с измеряемым возвратом (ROMI, CAC, LTV).
4. Вызревание процессов операционной гигиены. Готовность внедрять регулярный менеджмент, регламенты и работу с данными.

Такое разделение является **научно и статистически обоснованным** по следующим основаниям:

**Статистическая значимость** выявленных межгрупповых различий подтверждена расчетом и описана выше.

**Концептуальная соответствие академической теории.** Выделенные концепции отражают классический эволюционный переход в менеджменте и маркетинге – от интуитивного (предпринимательского/сетевого) этапа развития организации к институциональному (регулярному) маркетингу по модели Котлера-Келлера (STP, 4P/7P). [2]

**Переломный момент в бизнес-результатах**, когда компании переходят от количественных изменений к принципиально новому качеству работы, фундаментальная смена состояния бизнеса, после которой возвращение к прежним процессам, масштабам или уровню доходов становится невозможным. Группы кардинально отличаются по способности преодолевать операционные барьеры. Группа 1 застревает в ручном управлении и «сарафанке» (67-69%), Группа 2 способна использовать точную сегментацию (80%) и управлять привлечением как контролируемым процессом.

Деление на две концепции валидно и отражает реальный водораздел между хаотичным / персонализированным и оцифрованным / системным подходом.

**Сравнение моделей**

Выборка показала, что в группе с низкой оценкой маркетинга зависимость от личного бренда в 3,5 раз выше (32%), чем в компаниях с эффективно выстроенным маркетингом (9%). Это подтверждает гипотезу о том, что **личный бренд в МСБ часто выступает «костылем»**, компенсирующим отсутствие сквозной аналитики и регулярных маркетинговых исследований. Анализ барьеров перехода от индивидуального предпринимательства к масштабируемой структуре описаны в работах Bjerke, B., & Hultman, C. M. [10]

Таблица 2 – Матрица сравнения моделей по 10 параметрам

| | Параметр | Модель «Личный бренд / Сеть» | Модель «Система / Аналитика» |
|---|---|---|---|
| 1 | **2** | **4** | **4** |
| 1 | Отвечает за маркетинг | Собственник / непрофильные кадры | Штатный маркетолог / отдел |
| 2 | Драйвер привлечения | Личность основателя | Бренд компании / системный трафик |
| 3 | Оценка ROMI | Не ведется / на глаз | Регулярный оцифрованный расчет |
| 4 | Метрики контроля | Охваты, лайки, сырые лиды | CAC (стоимость клиента), LTV |
| 5 | Инструменты | Ручной учет в Excel / отсутствуют | CRM-система и сквозная аналитика |
| 6 | База решений | Интуиция и личный опыт | Исследования рынка и CustDev |
| 7 | Выбор подрядчиков | Рекомендации знакомых, дешевизна | Портфолио, кейсы в нише, гарантии |
| 8 | Планирование | Ситуативное, без стратегии | Прозрачная годовая стратегия |
| 9 | Восприятие барьеров | «Не хватает рекламного бюджета» | «Не хватает кадров и оцифровки» |
| 10 | Масштабируемость | Низкая (завязка на владельца) | Высокая (автономная система) |
| Примечание – составлено автором на основе источника [6] | | | |

**Преимущества Личной-модели**: высокая маржинальность на ранних этапах за счет отсутствия затрат на платную рекламу и сложный софт. Доверие к человеку формирует более короткий цикл сделки.

**Преимущества Системной модели**: устойчивость к человеческому фактору. Маркетинг превращается в управляемый финансовый инструмент: вкладывая X средств в каналы привлечения, компания прогнозируемо получает Y лидов и Z выручки.

Таблица 3 – Сравнение сильных сторон моделей

| Модель «Личный бренд / Сеть» | Модель «Система / Аналитика» |
|---|---|

| | |
|---|---|
| ▪ Нулевой или минимальный бюджет на старт<br>▪ Высокий уровень доверия и конверсии в сделку<br>▪ Скорость тестирования гипотез и гибкость<br>▪ Быстрая первая выручка за счет личной сети | ▪ Прогнозируемость и контроль<br>▪ Автономность от владельца<br>▪ Высокая масштабируемость<br>▪ Измеримость окупаемости |
| Примечание – составлено автором на основе источника [6] | |

Как справедливо пишет Рис, Э. «Единственная цель стартапа или малого проекта – быстро научиться создавать то, за что клиенты готовы платить» [11].

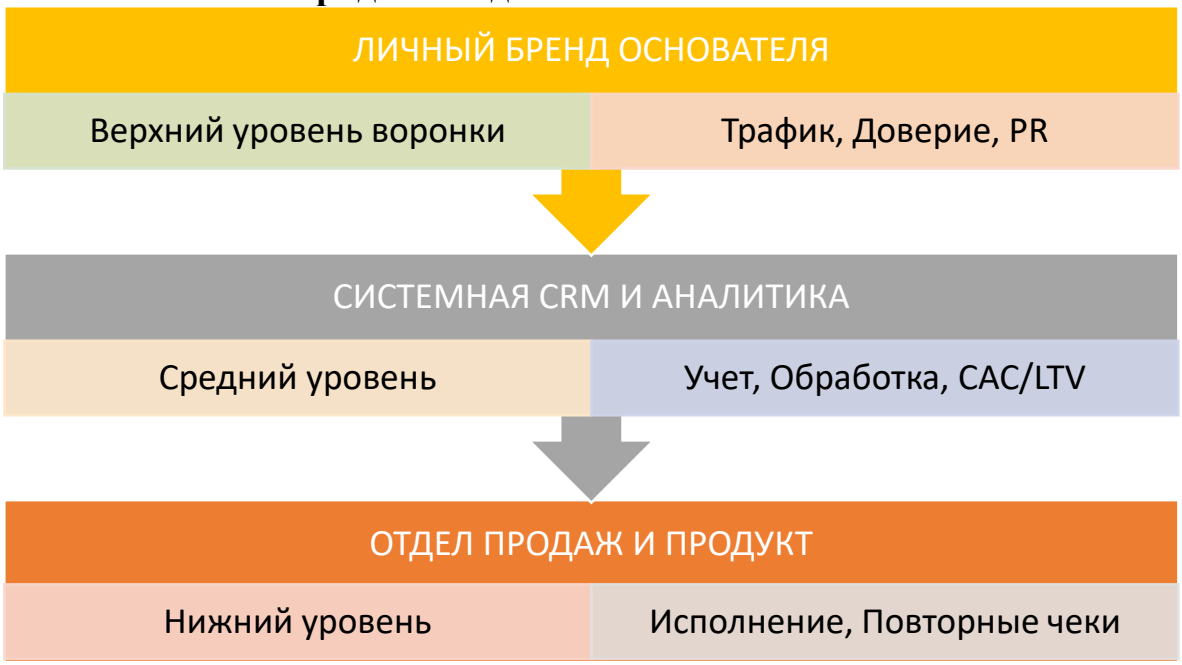
**Фундаментальный конфликт моделей – «Проблема стеклянного потолка и незаменимости».**

**Конфликт управляемости**: нетворкинг и личный бренд не поддаются делегированию. Наемный маркетолог или агентство не могут сгенерировать харизму собственника. Когда владельцы пытаются нанять маркетолога, но продолжают продавать через личные связи, возникает структурный разрыв: маркетологу ставят задачи по системному трафику, но оценивают его по критериям «почему нет таких же лояльных клиентов, как у меня». [12]

**Иллюзия эффективности**: из-за того, что личный бренд даёт «дешевых» клиентов на старте, собственник считает системный маркетинг слишком дорогим и неэффективным. В итоге 48% компаний заявляют об ограниченности бюджетов, а 41% страдают от отсутствия стратегии.

Для **операционного разрешения фундаментального конфликта** между личным брендом и системой в операционной деятельности руководителю МСБ необходимо реализовать **Гибридную модель**.

**Схема 1. Гибридная модель**



Её суть в последовательном переходе за счёт развития операционных и стратегических навыков у собственника и формирования опыта делегирования задач команде. Обоснованность гибридизации методов прямого взаимодействия основателя с клиентами и формализованных систем привлечения описывают в своих работах Hills, G. E., Hultman, C. M., & Miles, M. P. [13].

Ключевое в этом процессе – последовательность, которую можно реализовать только в длинном промежутке времени, наращивая компетенции всей команды и отказавшись от идеи быстрой универсальной автоматизации, как невозможных на текущем этапе.

Операционный алгоритм внедрения гибридной модели в первую очередь коснётся изменения отношения самого собственника к работе. Для преодоления конфликта или понимания масштаба данного конфликта необходимо провести оцифрованный аудит вовлеченности с последующим разделением функций.

**Разделение каналов продаж**.

*Канал А (Личный бренд/Нетворкинг)*: Оформляется как отдельный источник с высоким чеком. Задачи: PR, работа с VIP-клиентами, стратегические партнерства, выступление на конференциях, формирование верхнего уровня доверия.

*Канал Б (Системный маркетинг):* Поток, генерируемый отделом маркетинга через классические инструменты (SEO, таргетинг, контекст, CRM-маркетинг). Задачи: регулярные стандартные продажи.

**Оцифровка времени собственника**. Рассчитывается стоимость часа владельца компании. Если часы, потраченные на личные встречи и социальные сети, в пересчете на привлеченную прибыль обходятся компании дороже, чем привлечение лида из системных каналов, личный бренд признается ограниченным экономическим каналом и не используется как единственный источник роста.

**Интеграция личного бренда в классическую воронку**. Личный бренд перестает быть «местом закрытия сделки». Личность основателя привлекает внимание (лид-магнит), после чего контакт автоматически попадает в сквозную CRM-систему, где с ним работают менеджеры, а эффективность процесса оценивается по классическим академическим метрикам ROMI, CAC и LTV.

**Практические предложения по реализации гибридной модели для МСБ**

Для перехода предлагаю опираться на следующий порядок действий, который позволит сфокусировать внимание на ключевых этапах изменений и исключить выгорание собственника из-за непоследовательных, низко-результативных или технологически сложных решений.

1. **Оцифруйте базовые продажи и чеки.** Начните с элементарного учета: посчитайте средний чек, частоту повторных покупок и маржинальность

отдельных позиций. Без этих данных любые инвестиции в продвижение неэффективны.

2. **Проведите ревизию клиентской базы.** Разделите клиентов на группы: кто приносит наибольшую прибыль, а кто требует максимум ресурсов при минимальном чеке. Откажитесь от работы с нецелевыми сегментами.
3. **Настройте регулярный сбор обратной связи.** Внедрите ежемесячные короткие опросы текущих клиентов и опрос ушедших покупателей для выявления слабых мест продукта. Ключевое, это должно быть просто, 2-3 вопроса для нескольких покупателей, часто достаточны. Ваша команда не профессиональные интервьюеры, базовый опрос – не глубинное исследование рынка.
4. **Сформулируйте ценностное предложение (УТП)**. Зафиксируйте 2–3 четких рациональных критерия, за которые клиент выбирает ваш продукт, опираясь на решение его болей, а не на абстрактный «хороший сервис». Для этого необходимо провести интервью и собрать обратную связь от лояльных покупателей и тех, кто отказывается от покупки.
5. **Опишите стандарты общения и скрипты.** Перенесите опыт лучших продаж в четкие регламенты, инструкции и стандарты обслуживания персонала. Протестируйте их в общении с покупателем и внесите дополнительные корректировки. Научите сотрудников.
6. **Начните формулировать ТЗ для подрядчиков**. Научитесь ставить задачи узким специалистам (таргетологам, дизайнерам) с указанием конкретных целевых показателей, а не абстрактных требований. Здесь важно различать уровни конкретики и достаточности вводных данных для их работы, против неопределённости или излишнего масштаба данных. Нормально запросить у узкого специалиста то, какая информация ему необходима для начала работ. Ключевое здесь не в том, как хорошо вы знаете специфику работы специалиста, а в умении сформулировать какие результаты его работы будут для вас достаточны и какие последующие действия у вас заложены.
7. **Базовая оцифровка перед автоматизацией.** Исключить инвестиции в сложные автоматизированные автоворонки и дорогостоящие аналитические модули до тех пор, пока не внедрена базовая CRM-система и не налажен качественный учет первичных обращений.
8. **Планируйте работу в скользящем режиме** за 6-9 месяцев вперёд, с корректировками на квартал и детализацией на месяц. В таком формате сформируется управляемый стабильный канал активностей, который позволит перейти к аналитике и оцифровке.
9. **Переведите маркетинг в режим Always-on** (концепция непрерывности маркетингового присутствия как фактора снижения стоимости привлечения клиента, согласно о Miles, M. P., & Darroch, J. [14]). Откажитесь от разовых рекламных акций. Зафиксируйте постоянный минимальный бюджет на продвижение, который работает непрерывно независимо от сезона.
10. **Запустите регулярные маркетинговые планерки**. Внедрите разбор ключевых метрик с ответственными лицами, проверяйте гипотезы и

корректируйте план продвижения на основе данных. В зависимости от специфики бизнеса и уровня маркетинговой активности, такие обсуждения могут проходить ежемесячно, раз в две недели, еженедельно. Главное здесь, не «зачитать статистику», а зафиксировать успешные и не успешные действия, чтобы скорректировать скользящий план работ.

11. **Найдите внешних экспертов и консультантов.** Задача иметь возможность при отсутствии собственных знаний и навыков получить быстрый профессиональный ответ. Путь разовых консультаций для подбора долгосрочных качественных партнёров.

**Применимость моделей по стадиям развития МСБ**.

Оптимальность применения каждой из моделей напрямую зависит от масштаба бизнеса и его зрелости.

**Стартап и Микробизнес (до 5–6 человек, до 1–3 лет на рынке)**

Оптимальная модель: *Личностно-сетевой маркетинг*.

Обоснование: Согласно эмпирическим данным, микробизнес составляет 42% рынка, а молодые компании до 3 лет – 47%. На этом этапе ресурсов на сквозную аналитику и штатного маркетолога нет. Личный бренд основателя позволяет выжить, сформировать первую пулу клиентов и найти продуктовую устойчивость без больших финансовых рисков. Детали подхода представлены в работе Sarasvathy, S. D. о теории Effectuation (действия исходя из имеющихся ресурсов и нетворкинга), логика микробизнеса на начальной стадии. [15]

**Малый бизнес в фазе роста (6–30 человек, 3–7 лет на рынке)**

Оптимальная модель: *Гибридный переход (Трансформация)*.

Обоснование: Достигается стеклянный потолок нетворкинга. Ресурс личного времени исчерпан. Требуется постепенное внедрение CRM (48%) и переход к контролю входящих лидов (68%) с последующей оцифровкой ROMI.

**Зрелый малый и средний бизнес (>30–100 человек, от 7 лет на рынке)**

Оптимальная модель: *Системно-аналитический маркетинг*.

Обоснование: Доля «старожилов» рынка в исследовании – 37% [6]. На данном этапе компания не может зависеть от настроения или здоровья основателя. Маркетинг должен быть систематизирован: с оцифровкой CAC/LTV, регулярными исследованиями (12%) и прописанной стратегией. Переход от хаотичного выживания к формализованным конкурентным стратегиям (дифференциация и фокусирование).

**Заключение**

Эволюция маркетинговых концепций в малом бизнесе проявляется, прежде всего, в расхождении между академическим, корпоративно ориентированным подходом и практико-ориентированными моделями, формирующимися в реальной среде. Для МСБ в классических рамках маркетинг мыслится как сложная формализованная функция – аналитическое стратегическое управление, стандартизированные процессы. Малый бизнес в условиях ресурсных ограничений и высокой неоптимальности процессов

вынужденно генерирует альтернативную, предпринимательскую, или практико-ориентированную парадигму, где приоритет отдается адаптивности, гибкости и использованию неформальных ресурсов.

«Маркетинг в малых предприятиях определяется не академической теорией, а личными качествами, опытом и ограничениями предпринимателя» [3]. Владелец выступает Генералом, совмещающим техническую и управленческую компетентность. Маркетинговая деятельность в таких фирмах описывается как бессистемная, неформальная, свободная, спонтанная и реактивная, структурированная вокруг отраслевых норм и текущих возможностей. В этой логике маркетинг приравнивается к «здравому смыслу» владельца, где компетенции складываются из знаний, опыта, коммуникаций и суждения.

Подход трактуется как ответ на ограниченность бюджета: вместо «тяжёлого вооружения» традиционного маркетинга используются сотни в основном бесплатных инструментов, требующих инвестиций времени, энергии, воображения и информации, а не крупных финансовых затрат. Именно на этом стыке происходит перегиб в пользу «личного бренда» и формата сетевого привлечения клиентов.

На фоне такого жёсткого концептуального разбега форматов, лучшее, что может быть принято бизнесом, это гибридный формат, последовательный переход от ручного управления, к системному.

Маркетолог в МСБ не окупается тогда, когда организация пытается использовать современные инструменты продвижения на базе закрытой или замкнутой на личности внутренней культуры.

Рыночная ориентация – это не отдел, а культура компании, определяющая ее способность адаптироваться к рыночным изменениям. Прибыльность – следствие этой способности, а не ее причина. Переход к научно обоснованному управлению элементами рыночной ориентации позволит предприятиям превратить маркетинг из статьи неясных расходов в мощный двигатель долгосрочного конкурентного преимущества.

**Литература**


1. Kazakhstan National GEM Report (2022–2024). Global Entrepreneurship Monitor. Almaty: Graduate School of Business, Nazarbayev University https://www.gemconsortium.org/
2. Котлер, Ф., Келлер, К. Л. (2018). Маркетинг менеджмент (15-е изд.). СПб.: Питер.
3. Carson, D., & Gilmore, A. (2000). Marketing at the Interface: Not What but How. Journal of Marketing Theory and Practice.
4. Morris, M. H., Schindehutte, M., & LaForge, R. W. (2002). Entrepreneurial marketing: a construct for integrating emerging entrepreneurship and marketing perspectives. Journal of Marketing Theory and Practice.

5. Гербер, М. Э. (2019). Малый бизнес: от иллюзий к успеху. М.: Альпина Паблишер.
6. Дмитриева Ю. (2026) Аналитический отчет по результатам эмпирического количественного исследования функции маркетинга в компаниях Малого и Среднего Бизнеса Казахстана.
7. Stokes, D. (2000). Putting entrepreneurship into marketing: The processes of entrepreneurial marketing. Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship.
8. Левинсон, Дж. К. (2012). Партизанский маркетинг. Простые способы получения больших прибылей при малых затратах. М.: МИФ
9. Адизес, И. К. (2018). Управление жизненным циклом корпораций. М.: МИФ.
10. Bjerke, B., & Hultman, C. M. (2002). Entrepreneurial Marketing: The Growth of Small Firms in the New Economic Era
11. Рис, Э. (2014). Бизнес с нуля: Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. М.: Альпина Паблишер.
12. Кеннеди, Д. (2014). Жесткий менеджмент: Заставьте людей работать на результат. М.: Альпина Паблишер
13. Hills, G. E., Hultman, C. M., & Miles, M. P. (2008). The Evolution and Development of Entrepreneurial Marketing. Journal of Small Business Management, 46(1).
14. Miles, M. P., & Darroch, J. (2006). Large Firms, Entrepreneurial Marketing and the Cycle of Competitive Advantage. European Journal of Marketing.
15. Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. Academy of Management Review.