

МАРКЕТИНГ В ЭПОХУ ТУРБУЛЕНТНОСТИ: ПЕРЕСМОТР ОСНОВ НА БАЗЕ ФОРСАЙТА

А. А. ЧУЛОК

Институт статистических исследований и экономики знаний,
Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»,
Россия

Цель исследования: проанализировать глобальные тренды, оказывающие влияние на маркетинг и его ключевые составляющие, и предложить методологический инструментарий на базе форсайта, позволяющий пересмотреть основы маркетинга с учетом новых реалий. **Методология исследования:** основываясь на комплексе современных концепций и подходов к маркетингу, включая концепцию Маркетинга 6.0 Ф. Котлера, автор предлагает методологический подход, дающий возможность применить инструменты форсайта для более глубокого и комплексного анализа целей и задач маркетинга, определения текущих и перспективных трендов, работы с целевой аудиторией, каналами, формированием уникального ценностного предложения. Использована эмпирическая база Ассоциации менеджеров (включая директоров по маркетингу российских компаний) для установления набора компетенций маркетолога будущего. **Результаты исследования:** анализ мировых трендов, в том числе в области экономики, политики, экологии, энергетики, общественного развития и науки, показал их влияние на основные составляющие маркетинга (концепцию маркетинга 7Р). Установлено, что в каждой из категорий 7Р могут быть применены инструменты форсайта. Приведены результаты анализа в рамках форсайта управленческих профессий о компетенциях, определяющих портрет эффективного директора по маркетингу на горизонте пяти лет, осуществленного совместно с Ассоциацией менеджеров. **Оригинальность и значимость результатов:** на основе анализа ведущих мировых и отечественных исследований в области форсайта маркетинга, стратегического прогнозирования и планирования выявлено более 30 трендов, оказывающих влияние на будущее развития маркетинга, в том числе в эпоху турбулентности и фундаментальных трансформаций экономики, промышленности, общества. Новизна и ценность приведенных результатов анализа заключаются в их комплексном, системном представлении, позволяющем читателю получить синергетический ландшафт трендов. Разработана авторская методика пересмотра основ маркетинга и определения будущих траекторий его развития, которая может как использоваться для получения более структурированного представления о маркетинге

Статья подготовлена в рамках Программы фундаментальных исследований Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики».

Адрес организации: Институт статистических исследований и экономики знаний, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Мясницкая ул., 20, Москва, 101000, Россия.

© А. А. Чулок, 2025

<https://doi.org/10.21638/spbu18.2025.204>

в текущих реалиях, так и служить основой для исследования зарождающихся трендов и учета слабых сигналов, формируемых в средне- и долгосрочной перспективе.

Ключевые слова: маркетинг, форсайт, корпоративный форсайт, стратегический менеджмент, планирование, прогнозирование, глобальные тренды.

JEL: M3, M30, M31, P23, O21, 03

ВВЕДЕНИЕ

Современный маркетинг переживает фундаментальную трансформацию [Kotler, Keller, 2016; Wright et al., 2021; Field et al., 2021; Kumar, Kotler, 2024; Kumar et al., 2024]. Оказавшись на стыке дисциплин, изучающих экономику [Shiller, 2017; Автономов, Рубинштейн, 2019], общество, науку [Phaal, 2013; Phillips, Ritala, 2019], производственные и бизнес-процессы [Isenberg, 2011; Bereznay, 2017; Højland, Rohrbeck, 2018; Kaivo-oja, Lauraeus, 2018; Stam, Van de Ven, 2021], маркетинг вынужден стремительно адаптироваться к тем изменениям, которые происходят в каждой из этих областей, выступая навигатором будущего, прокладывая маршруты и формируя устойчивые коммуникационные связи стейкхолдеров.

Классик маркетинга Ф. Котлер задал камертон дискуссии внутри сообщества маркетологов, собрав происходящие изменения в термин «Маркетинг 6.0». Он предпринял попытку представить разворачивающиеся глобальные тренды в виде составляющих современного маркетинга [Котлер, Айвен, Хермаван, 2024], включая анализ возможных эффектов от массового распространения новых технологий, носящих, возможно, разрушающий характер, согласно терминологии Й. Шумпетера [Schumpeter, 2011]. Некоторые из этих направлений: ускоренное распространение Интернета, цифровая трансформация, развитие нейромаркетинга — также нашли отражение в [Багиев, 2022, с. 27]: «Маркетологи... должны фундаментально перестроить свой подход, поставив на первый план использование новых медиа и ин-

струментов, базирующихся на цифровых технологиях».

Важно отметить, что технологические тренды, рассматриваемые в качестве экзогенных переменных, претерпевают нелинейные трансформации. Кроме того, ключевые составляющие Маркетинга 6.0 находятся под влиянием разных групп глобальных трендов, часто выходящих за предмет анализа классических работ. Инструментарий и основы маркетинга, заложенные еще в прошлом веке, могут ограничивать исследователей в реализации этих задач, ввергая маркетинг как область знаний, научную дисциплину в то, что в институциональной экономике называется зависимостью от выбранного пути (*path dependance*), или «эффектом колеи».

Наряду с маркетингом в «соседнем» корпусе научных дисциплин в течение более 70 лет развивается область знаний под общим названием «форсайт», решающая задачи определения облика будущего экономики, общества, компаний на базе широкой комплексной методологии, включающей свыше 80 различных инструментов [Соколов, 2007; 2009; Поппер, 2012; Чулок, 2021]. Многие из них были заимствованы у маркетинга и в дальнейшем адаптированы под цели и задачи форсайта.

Возможно, сейчас в непростое, турбулентное для маркетинга время критический анализ инструментов форсайта позволит создать новую методологическую платформу для маркетинговых исследований, откалибровать его цели и задачи, вывести на дальнейший уровень развития.

Цель исследования — применение инструментария форсайта как более методо-

логически и эмпирически развитой дисциплины к маркетингу для расширения его рамок и адаптации к вызовам будущего.

Основные задачи исследования — определить глобальные тренды, оказывавшие потенциальное влияние на маркетинг, и предложить методы из портфеля инструментов форсайта, которые могут быть использованы для реализации различных аспектов маркетинга в рамках концепции 7Р.

Статья имеет следующую структуру. В первом разделе представлена методологическая рамка исследования. Во втором приведены результаты анализа глобальных трендов, оказывавших влияние на маркетинг. В третьем разделе продемонстрированы возможности использования инструментов форсайта в интересах маркетинга. В четвертом разделе описаны возможные сценарии развития маркетинга. В заключении заданы форматы и показаны направления для дальнейшей дискуссии исследовательского сообщества о будущем маркетинга в быстро меняющемся мире.

ПЕРЕСМОТР ОСНОВ МАРКЕТИНГА НА БАЗЕ ФОРСАЙТА: МЕТОДОЛОГИЧЕСКАЯ РАМКА

Мировые и национальные тренды последних лет продемонстрировали хрупкость традиционных прогнозов и простых экстраполяций — будущее оказалось неподдающимся, непостижимым и труднопредсказуемым. Можно воочию наблюдать, как мир ускоряется, сокращается время на реакцию и ответные действия экономических агентов, цифровизация кардинальным образом меняет практически все сектора экономики, трансформирует маржинальность бизнесов, проникает в жизнь общества, ставит под угрозу существование уже не только рутинных, но и тех профессий, где креатив и воображение человека всегда играли доминирующую

роль [Ahlqvist, Kohl, 2016; Соколов, Чулок, 2012; Chulok, 2021; Jacobides, Cennamo, Gawer, 2018; Calof, Meissner, Razheva, 2018].

Некоторые авторы посвящают свои работы исследованию «предельных» эффектов от действия глобальных трендов. Например, в [Зубофф, 2024] при рассуждениях в отношении цифровых технологий, трансформации бизнес-моделей и паттернов поведения потребителей речь идет о разворачивании эпохи надзорного капитализма, предрекая его доминирование уже в ближайшее десятилетие. В свою очередь, автор работы [Харари, 2019], последовательно продвигая собственное видение социально-экономических процессов, переосмысливает наблюдаемые в мире макротренды сквозь призму фундаментальных вызовов для человечества в XXI в. Для научно обоснованного изучения глобальных и национальных трендов с охватом 360 градусов необходим особый инструментарий XXI в., позволяющий смотреть на будущее разнонаправленно, задействуя экспертные подходы, математические модели, анализ больших данных [Munigala et al., 2017; Cunningham, 2018; Calof et al., 2020].

В сложившихся условиях залогом конкурентоспособности и эффективности являются широта кругозора при идентификации трендов, готовность смотреть на них сквозь разные призмы, умение формировать на их основе сценарии, по которым может пойти дальнейшее развитие науки, технологий, экономики и общества, а также анализировать потенциальные изменения и быстро принимать научно обоснованные решения.

Маркетинг традиционно выступал в роли многоуровневой коммуникационной платформы, охватывающей различных стейкхолдеров, выстраивая процессы, связанные не только с конечным потреблением, но и с разработкой продуктов и услуг на их начальном этапе.

В статье для пересмотра основ маркетинга с использованием инструментов



Рис. 1. Методологическая рамка использования форсайта в интересах пересмотра основ маркетинга: ключевые шаги

форсайта предложен подход, состоящий из четырех ключевых шагов (рис. 1).

На первом шаге определяются структурные элементы маркетинга, которые в наибольшей степени подвержены изменениям. В рамках данной статьи был использован подход 7Р как один из наиболее удобных и общепризнанных для демонстрации работоспособности и применимости разработанной методологии, что является определенным упрощением процессов, наблюдаемых в маркетинге. Однако при дальнейших исследованиях эти границы могут быть расширены с тем, чтобы заглянуть за горизонт явлений, использованы иные классификации к структурированию маркетинга, например по функциональным задачам, целевой аудитории, уровню развития и т. д.

На втором шаге устанавливается перечень трендов, которые влияют на основные элементы маркетинга. Для этого могут использоваться различные инструменты, включая библиометрический анализ, анализ литературы, экспертные процеду-

ры, системный анализ, рейтингование, приоритезация.

На третьем шаге методы форсайта структурируются в рамках четырех групп¹:

- группа 1 «Исследование и построение общего видения» связана с различными инструментами форсайта, которые дают представление о будущем на основе сканирования глобальных тенденций, извлечения экспертных знаний с использованием различных социологических методов и платформ (таких как вики-порталы);
- группа 2 «Поддержка решений, основанных на фактических данных», включая инновационные и инвестиционные стратегии и планы, опирается на доказательные методы, такие как статистический, библиометрический или патентный анализ, математическое и эконометрическое моделирование на статистических или

¹ Данная классификация впервые была предложена в [Chulok, 2021].

эмпирически собранных данных, анализ больших данных;

- группа 3 «Содействие общению и участию» охватывает огромный спектр социологических методов, направленных на стимулирование взаимодействия заинтересованных сторон и обеспечение его устойчивости с использованием современных ИТ-технологий и возможностей;
- группа 4 «Стимулирование трансформации и интеграция в процесс принятия решений» является одной из наиболее востребованных частей форсайта, поскольку помогает преобразовать результаты в действия и обеспечивает навигацию заинтересованных сторон от точки А к точке Б, применяя такие инструменты, как технологические и бизнес-дорожные карты, разработка рекомен-

даций, сценариев, определение приоритетов.

На четвертом шаге выбранные методы используются применительно к каждому из структурных сегментов маркетинга, отобранных в рамках первого шага.

Задействование каждого из методов может занимать от нескольких недель до нескольких месяцев. Поэтому в данной статье приведены некоторые примеры практической реализации предложенного подхода.

Необходимо рассмотреть полученные результаты последовательно. Как и в любой научной дисциплине, пересмотр основ маркетинга является постоянным процессом. В качестве отправной точки следует взять одну из общепризнанных концепций маркетинга — 7Р (рис. 2).

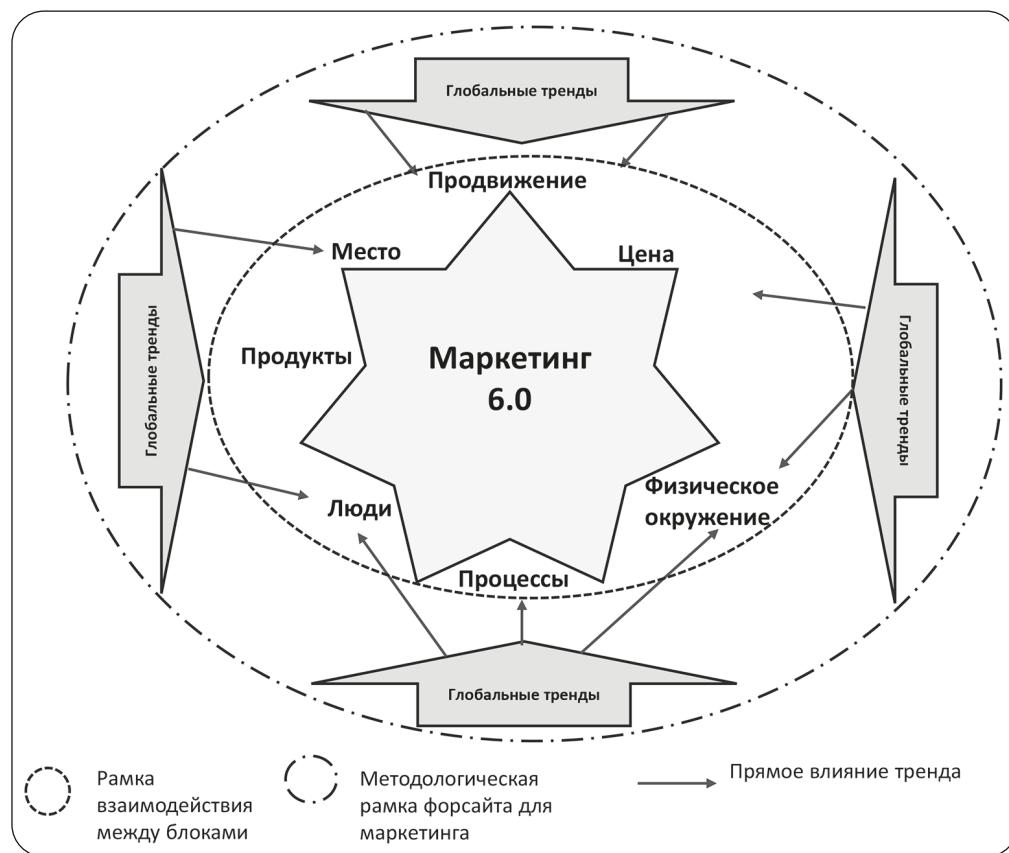


Рис. 2. Использование форсайта в рамках концепции маркетинга 7Р

Составляющие концепции маркетинга 7Р, такие как люди, физическое окружение, продукты и другие, находятся под воздействием глобальных трендов, фундаментально меняющих не только процессы, происходящие внутри них, но и внешние взаимосвязи между ними. Несмотря на то что анализ отдельных факторов и тенденций отражен в исследовательской повестке российских и зарубежных авторов, все же комплексный, системный подход, учитывающий результаты мировых форсайтов и прогнозов, детально рассматривающих глобальные тренды как единый ландшафт, встречается крайне редко. Это формирует добавленную ценность и уникальность приведенных в настоящей статье рассуждений.

ЛАНДШАФТ ГЛОБАЛЬНЫХ ТРЕНДОВ: В ПОИСКЕ ИЗМЕНЕНИЙ

В мире насчитывается порядка 30 центров компетенций, системно и на регулярной основе осуществляющих мониторинг глобальных трендов, для классификации которых часто используется инструментарий маркетологов, раскрывающий аббревиатуры PEST², STEEPVL³ или STEEPVLE⁴.

Среди наиболее авторитетных источников по экономическим трендам — исследовательские отчеты Всемирного банка⁵, отчеты департамента социально-экономи-

² PEST — политические (Political), экономические (Economic), социальные (Social) и технологические (Technological) факторы.

³ STEEPVL — социальные (Social), технологические (Technological), экономические (Economic), экологические (Ecological), политические (Political), ценностные (Values) и юридические (Legal) факторы.

⁴ STEEPVLE — социальные (Social), технологические (Technological), экономические (Economic), экологические (Ecological), ценностные (Values), юридические (Legal) и энергетические (Energy) факторы.

⁵ Worldbank. URL: <https://www.worldbank.org/en/research> (дата обращения: 16.02.2025).

ческого развития ООН⁶, данные Всемирного экономического форума⁷ и их дешборды стратегической аналитики⁸, доклад ЮНИДО, описывающий будущее производства к 2030 г., доклады по агропромышленному комплексу ФАО⁹, флагманские доклады Международного энергетического агентства¹⁰.

Научно-технологические тренды хорошо представлены в ряде исследований: «Ключевые технологии, обеспечивающие технологический суверенитет ЕС»¹¹, «Прогноз научно-технологического развития России на период до 2030 года» [Гохберг, 2014], базирующийся на анализе более 150 глобальных трендов¹², доклады японских исследователей из национального института научно-технической политики (National Institute of Science and Technology Policy — NISTEP) Министерства образования, культуры, спорта, науки и технологий (Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology — MEXT), которые уже более 50 лет регулярно применяют метод масштабного опроса экспертов Дельфи, портал исследований IBM¹³, доклады и аналитику агентства CBI¹⁴, технологи-

⁶ United Nation. URL: <https://www.un.org/en/desa> (дата обращения: 16.02.2025).

⁷ World Economic Outlook ВЭФ. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/> (дата обращения: 16.02.2025).

⁸ World Economic Forum. URL: <https://intelligence.weforum.org/topics> (дата обращения: 16.02.2025).

⁹ OECD. URL: <https://www.oecd.org/publications/oecd-fao-agricultural-outlook-19991142.html> (дата обращения: 16.02.2025).

¹⁰ IEA. URL: <https://www.iea.org/flagship> (дата обращения: 16.02.2025).

¹¹ European Parliament. URL: [https://www.europarl.europa.eu/stoa/en/document/EPRS_STU\(2021\)697184](https://www.europarl.europa.eu/stoa/en/document/EPRS_STU(2021)697184) (дата обращения: 16.02.2025).

¹² RBC. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/futurology/602bc7e69a7947338022ea96> (дата обращения: 16.02.2025).

¹³ IBM. URL: <https://research.ibm.com/publications> (дата обращения: 16.02.2025).

¹⁴ CBINSIGHTS. URL: <https://www.cbinsights.com/> (дата обращения: 16.02.2025).

ческие инсайды аналитической компании «Гартнер»¹⁵.

Экологические тренды, претендовавшие на значимое место в облике будущего компаний, городов, регионов и стран, нашли отражение в докладе ЮНИДО, описывающем переход на зеленую энергетику, на портале по биоразнообразию ЮНЕСКО¹⁶, во флагманской публикации издательства Springer о перспективах био-экономики на горизонте до 2050 г., на порталах ЮНЕСКО¹⁷ и ОЭСР¹⁸ о мировом океане, в анализе ВЭФ¹⁹ эффектов от изменения климата и параметрах зеленой сделки ЕС²⁰.

Социально-демографические и ценностные тренды представлены в докладе ЮНЕСКО о будущем образования и связанных с ним активностей «Размышаля выше и дальше: перспективы развития высшего образования до 2050 года»²¹, флагманском исследовании специалистов из США, Великобритании, Индии, ЮАР, сосредоточившихся на социально-технологических ограничениях развития мировых агропродуктовых систем на горизонте до 2030 г. и далее до 2070 г.²², в мате-

риалах ВЭФ о форматах работы²³ и на портале ОЭСР²⁴ об образовании.

Ряд исследований носит комплексный характер. Среди наиболее авторитетных: китайский план по превращению в великую современную социалистическую страну к 2050 г., инициатива «Формируя будущее» (Shaping Tomorrow), описывающая результаты сканирования горизонтов и стратегического прогнозирования развития экономики и общества, российская разработка iFORA™ (система Intelligent Foresight Analytics), которая на начало 2025 г. охватила почти 850 млн документов, включая патенты, статьи в научных журналах, отчеты мировых консалтинговых компаний²⁵, футурологическое видение Школы международного будущего (School of International Futures), цели устойчивого развития ООН²⁶.

В зависимости от горизонтов исследования, его специфики, применяемых инструментов, целей и задач организации или коллектива, осуществляющего анализ, перечень глобальных трендов может различаться. Однако ядро рассматриваемых за последние годы тенденций уже приобрело выраженные очертания, формируя «точку сборки» для мировых форсайтов, прогнозов и стратегий. Целесообразно рассмотреть ключевые тренды.

Экономические тренды охватывают: мировой экономический и продовольственный кризисы; повышение роли государства как источника финансирования и экономического развития компаний; усиление взаимодействия мира с развивающимися странами; релокацию компаний и их ключевых

¹⁵ Gartner. URL: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner> (дата обращения: 16.02.2025).

¹⁶ UNESCO. URL: <https://www.unesco.org/en/biodiversity> (дата обращения: 16.02.2025).

¹⁷ UNESCO. URL: <https://www.unesco.org/en/ocean> (дата обращения: 16.02.2025).

¹⁸ Ocean Decade. URL: <https://www.ocean-decade.org/> (дата обращения: 16.02.2025).

¹⁹ World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2022/10/climate-change-adaptation-cop27/> (дата обращения: 16.02.2025).

²⁰ European Commission. URL: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en (дата обращения: 16.02.2025).

²¹ UNESCO. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000377530.locale=ru> (дата обращения: 16.02.2025).

²² Springer. URL: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-030-88802-2.pdf> (дата обращения: 16.02.2025).

²³ World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2022/10/world-of-work-10-articles-from-the-forum/> (дата обращения: 16.02.2025).

²⁴ OECD. URL: <https://www.oecd.org/education/2030-project/> (дата обращения: 16.02.2025).

²⁵ Система использует семантический анализ и технологии машинного обучения для поиска инсайтов (см. подр.: ISSEK.HSE. URL: <https://issek.hse.ru/ifora/>) (дата обращения: 16.02.2025).

²⁶ United Nation. URL: <https://sdgs.un.org/> (дата обращения: 16.02.2025).

специалистов; рост ИТ-сектора; расширение протекционизма во внешней торговле; усложнение доступа компаний на внешние рынки; рост цен на сырьевые ресурсы (включая нефть) и вероятность их сохранения на высоком уровне; резкое сокращение масштабных инвестиций в длинные проекты (включая научные, инфраструктурные, социальные); развитие собственных экосистем вокруг крупных компаний для обеспечения их всем необходимым; развитие шеринг-экономики (экономики совместного пользования), электронной торговли, маркетплейсов, онлайн-платформ; повышение значимости цифровых активов; рост роли внутренней экосреды компаний для обеспечения производительности и мотивации сотрудников; увеличение спроса на персонализацию продуктов и услуг; изменение потребительских предпочтений и усложнение процессов их прогнозирования.

Социально-демографические тренды в первую очередь представлены: сокращением трудоспособного населения; повышением доли сотрудников пожилого возраста; нехваткой сотрудников рабочих профессий; ростом социального неравенства; размытием границ между специальностями; необходимостью совмещения различных функциональных обязанностей; повышением требований к компетенциям сотрудников и качеству их работы; усилением влияния разрывов между поколениями и необходимостью устанавливать эффективную коммуникацию с молодежью.

Политические тренды, такие как усиление влияния государства на бизнес, включают: финансовую, технологическую и коммуникационную поддержку; расширение контроля над частной жизнью людей, в том числе в информационном, цифровом пространствах; существенную поляризацию общества; ограничение мобильности людей; рост расходов на безопасность, здравоохранение, социальную и психологическую поддержку работников; повышение роли внешнеполитических факторов (санкций, торговых войн и т. д.).

Основополагающая роль научно-технологических трендов в формировании и реализации концепций Маркетинга 5.0 [Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2021] и Маркетинга 6.0 [Котлер, Айвен, Херман, 2024] во многом связана: с увеличением расходов на исследования в мире; ростом скорости копирования инноваций; усилением роли популяризации науки и технологий в обществе; ускорением тотальной цифровизации и переходом на умные системы; развитием технологий ИИ и их масштабным применением в аналитической и управленческой практике; ростом рисков, обусловленных кибербезопасностью, кибермошенничеством, дипфейками.

Экологические тренды, роль которых существенно возрастила в последние годы, находятся в стадии существенной ревизии в связи с многими политическими процессами, происходящими в странах — мировых лидерах. Однако инвестиционные и организационные «гирокопы», раскрученные ранее, скорее всего, не так просто остановить. К числу наиболее значимых факторов, влияющих на маркетинг и его составляющие, необходимо отнести: отношение к концепции ESG (Environmental — окружающая среда, Social — социальная ответственность, Governance — корпоративное управление); уход от экономики потребления; повышение роли социально-го предпринимательства; переход к неуглеродной экономике (использованию альтернативных источников энергии); неоднозначность применения карбоновых налогов.

Для идентификации происходящих изменений и управления ими, обеспечения соответствия требованиям стейкхолдеров управление научно-технологическим и инновационным развитием на уровне государства или отдельных компаний должно быть гибким и научно обоснованным, опираясь на корпус современных теоретических и эмпирических исследований.

Таким образом, существует объективная теоретическая и практическая необходимость в разработке подхода, опирающегося на современные концепции маркетинга и реализующего трансформационную роль в инновационном и научно-технологическом развитии стейкхолдеров на разных уровнях. Для каждой из составляющих концепции маркетинга 7Р можно выделить следующие ключевые трансформации, происходящие под влиянием глобальных трендов (табл. 1).

Резюмируя результаты приведенных исследований сквозь призму концепции маркетинга 7Р, можно сделать несколько

выводов о процессах, осуществляющихя под влиянием глобальных трендов.

Инновационное и научно-технологическое развитие стран, секторов экономики, компаний входит в новую фазу развития, сталкиваясь с рядом серьезных глобальных вызовов, носящих трансформационный характер:

- повышаются скорости воздействия и реализации глобальных трендов, реакции, принятия решений, выхода на рынки, создания и коммерциализации инноваций, взаимодействия стейкхолдеров;

Таблица 1

Влияние глобальных трендов на составляющие концепции маркетинга 7Р

Параметр 7Р	Ключевая трансформация
Продвижение	<ul style="list-style-type: none"> Изменения производственных, транспортных и логистических цепочек с позиции как отдельных звеньев, их географии и распределения маржи между ними, так и цепочек в целом
Цена	<ul style="list-style-type: none"> Трансформация структуры себестоимости Изменение бизнес-моделей, в том числе в направлении цифровых экосистем
Физическое окружение	<ul style="list-style-type: none"> Смартизация пространства (от умного дома и офиса до города и региона) Развитие материалов с программируемыми свойствами Поляризация ценности физического мира (от «атавизма прошлого» до «люксовой привилегии»)
Процессы	<ul style="list-style-type: none"> Тотальное проникновение ИИ, трансформирующее скорость и масштабы бизнес-процессов Изменение жизненного цикла продуктов (как правило, в сторону сокращения сроков)
Люди	<ul style="list-style-type: none"> Повышение средней продолжительности жизни Изменение института семьи Трансформация общества Существенная поляризация Развитие поколения бета Ставка на креативный класс
Продукты	<ul style="list-style-type: none"> Формирование нового уровня и возможностей кастомизации продуктов и услуг, в том числе под влиянием новых технологий Изменение системы ценностей потребителей Трансформация производственных процессов, в том числе из-за распространения 3D-принтеров
Место	<ul style="list-style-type: none"> Стирание границ между физическим и цифровым мирами Радикальная трансформация традиционных каналов и появление новых Снижение значимости традиционных каналов из-за развития предсказательных ИИ-систем и нейроинтерфейсов

- исследования, инновации и технологии, знания и компетенции становятся более междисциплинарными, мультикультурными и межотраслевыми, усиливается влияние кросс-эффектов, а поведение, стимулы и стратегии стейкхолдеров оказываются все более диверсифицированными; в экономические и общественные процессы включаются новые группы игроков;
- трансформируются бизнес-модели, в том числе под воздействием новых технологий, например: искусственного интеллекта, блокчейна, аддитивных технологий;
- растет спрос стейкхолдеров на экономические и социальные институты, релевантные происходящим изменениям;
- развивается концепция доказательной политики и экономики, основанной на данных, требующих специального теоретического подхода и методического инструментария.

Глобальные тренды будут разворачиваться нелинейно, несистемно и порой не-предсказуемо. Для того чтобы использовать открываемые ими возможности и отвечать на создаваемые угрозы, нужен особый инструментарий, позволяющий быстро адаптироваться к изменениям. Такой платформой может выступать форсайт.

ФОРСАЙТ КАК ОБЪЕДИНИЮЩАЯ ПЛАТФОРМА: ЧЕМ ОН МОЖЕТ БЫТЬ ПОЛЕЗЕН МАРКЕТИНГУ?

Указанные выше обстоятельства во многом учитываются в классическом форсайте — процессе систематической научно обоснованной оценки перспектив будущего науки, экономики и общества с учетом глобальных трендов, внутренних заделов и вовлечения всех стейкхолдеров, формирующих будущее.

Форсайт как научная дисциплина насчитывает более 70 лет [Ansoff, Declerck, Hayes, 1976; Barringer, Bluedorn, 1999;

Daheim, Uerz, 2008; Rohrbeck, 2012; Vecchiato, 2015; Gheorghiu, Andreeșcu, Curaj, 2016; Adegbile, Sarpong, Meissner, 2017]. Он начинал развиваться с применением различных математических моделей для прогнозирования развития науки и технологий. Впоследствии, с усложнением процессов, происходивших в экономике, обществе, науке, форсайт стал дополнять свои исследовательские возможности с помощью методов и подходов, применяемых в широком круге смежных дисциплин, включая макроэкономическое моделирование, экономическое моделирование, социальные исследования [Hines, Gold, 2015; Miles et al., 2017; Gordon et al., 2020].

В настоящее время форсайт охватывает более 80 различных инструментов, учитывает не только научно-технологические, но и экономические, социальные, экологические, ценностные факторы (рис. 3).

Перечень научных школ и их ведущих представителей демонстрирует комплексный и системный ландшафт дисциплин, которые Форсайт 5.0 использует в качестве платформы. Многие из этих направлений, получивших развитие еще в ХХ в., апеллируют к тем же процессам и объектам, которые занимают риторику исследователей маркетинга и сегодня, — стимулам и взаимоотношениям между домохозяйствами и компаниями, дизайну институтов и экосистем, роли инноваций и новых технологий. Преломляя сквозь призму каждой научной школы видение будущего, в форсайте достигается синергетический эффект, возможность охвата и обзора в 360 градусов.

Эта особенность форсайта позволяет предложить авторский взгляд на изучение и формирование будущего маркетинга.

В мире существует порядка 3 000 проектов, выполненных по методологии классического форсайта, которые задают широкую рамку и исследовательскую платформу в целях его использования в качестве методологического ключа для пересмотра основ маркетинга.



Рис. 3. Форсайт 5.0: взаимосвязь со смежными научными школами и дисциплинами

Составлено по: [Чулок, 2022].

Дизайн этой рамки во многом зависит от действия таких факторов, как: усиление роли экономических, социальных и экологических рисков; появление большого числа заинтересованных участников, мнение которых надо консолидировать; невозможность развития компаний без согласования; особенности действий ключевых игроков на рынке; усиление роли междисциплинарной и межкультурной повесток; рассредоточенность экспертного знания; радикальное повышение уровня неопределенности; прорывной характер ряда глобальных трендов, особенно в долгосрочном периоде; динамичное развитие и интенсивное расширение сферы использования результатов науки и технологий, в том числе ИИ; ограниченность накопленного опыта представления о трендах; возникновение проблем, связанных с потерей институциональной памяти многих исследований, включая приход новых команд.

Как следствие, формируется усиление потребности в приоритетах и выборе стра-

тегических альтернатив развития, в поиске ответов на вопрос: «Что будет если?» Неполный учет или игнорирование приведенных выше факторов приводит к тому, что при рассмотрении будущего маркетинга, определении глобальных трендов, перспективных рынков, продуктов и технологий часто допускаются ошибки.

Среди типовых, наиболее часто встречающихся ошибок можно выделить следующие: изменение спроса рассматривается в узком контексте; динамика развития науки и проникновения технологий воспринимается линейно; недооценивается роль экосреды и коммуникаций; слабо учитываются риски и игнорируются джокеры²⁷; в стратегических документах отсутствуют системность и нелинейные взаимосвязи между отдельным блоками и направлениями.

Вместе с тем сам маркетинг как научная дисциплина сталкивается с рядом

²⁷ Джокер — событие с масштабным эффектом, которое трудно прогнозировать.

проблем и ограничений, катализирующих фундаментальные трансформации его основ. Среди них:

- трудности учета внешних факторов (например, глобальных трендов), взаимодействий между ними и их влияния на поведение стейкхолдеров, приводящее к частичной или полной девальвации объясняющей силы теорий и моделей в период нестабильных и постоянно меняющихся внешних условий;
- превалирование ретроспективной составляющей над прогностической, концентрация маркетинговых исследований на вопросе «Что и почему было?», а не на вопросе «Как и что будет?». Это приводит к снижению ценности выводов для принятия решений;
- доминирование одной (выбранной) теоретической или эмпирической базы, зашоренность и узость концептуальных и методологических рамок, приводящие к зависимости от выбранного пути (path dependence), проблемы, связанные со скоростью использования новых исследовательских и аналитических инструментов;
- слабое вовлечение стейкхолдеров в формирование выводов и реализацию результатов, взгляд «стороннего наблюдателя сверху», что способствует оторванности от реальных процессов и отторжению (недостаточному уровню восприятия) выводов лицами, принимающими решения, наукой, компаниями, обществом, возникновению проблем учета обратной связи;
- низкий уровень и медленный процесс интеграции результатов в систему принятия решений, герметизация и отстраненность маркетологов из других департаментов в компаниях, что приводит к обесцениванию результатов, когда путь от исследования к действию может занимать годы;
- слабый уровень взаимодействия, нескоординированность между научными школами и концепциями, как следствие, отсутствие синергетического эф-

фекта, «усталость» выборки для эмпирического анализа.

Структурный анализ маркетинга и форсайта как научных школ, дисциплин демонстрирует их взаимное проникновение и серьезные потенциальные возможности для обогащения и синергии. Если резюмировать ключевые определения, представленные ведущими научными школами, то можно заключить, что форсайт — это процесс систематической научно обоснованной оценки перспектив будущего науки, экономики и общества с учетом глобальных трендов, внутренних заделов и вовлечением всех стейкхолдеров, формирующих будущее.

Здесь видны явные пересечения с подходом Ф. Котлера к Маркетингу 6.0, который объединяет физический и цифровой миры, создавая интерактивный и захватывающий клиентский опыт [Котлер, Айвен, Хермаван, 2024]. Задачи форсайта — объединение стейкхолдеров для формирования облика будущего на научно обоснованной базе, которая включает более 80 количественных и качественных методов, анализ больших данных, методы, связанные с извлечением экспертного знания, моделированием, использованием креативности человека.

Многие из этих инструментов используются и в маркетинге: количественные и качественные методы, включая эмпирические опросы, фокус-группы, углубленные интервью, широкий класс инструментов продвижения и коммуникации с целевой аудиторией. Соответственно, и ключевые результаты форсайта создают обширную платформу для их использования в Маркетинге 6.0.

Среди наиболее значимых:

- глобальные и национальные тренды, факторы, джокеры и риски;
- перечни и характеристики растущих и исчезающих рынков;
- изменения в спросе и моделях поведения потребителя, сегментация потребителя;
- списки перспективных продуктов и услуг, включая их текущие и по-

тенциальные (будущие) характеристики;

- прогнозы объемов рынков и темпов их роста (по различным сегментам);
- возможные сценарии развития, риски и оценки вероятности их наступления;
- перечни и характеристики прорывных технологий;
- изменения в цепочках стоимости, источниках конкурентоспособности;
- определение навыков и компетенций, необходимых для формирования будущего.

Подходы и инструменты, используемые в маркетинге, хорошо зарекомендовали себя прежде всего на корпоративном уровне форсайта. Действительно, принимая решение о начале форсайт-исследования, компании ожидают расширить горизонты своего видения, определить глобальные и национальные тренды и вызовы с охватом 360 градусов, оказывающие влияние на продуктовую и технологическую стратегии компании, установить прочные и устойчивые коммуникационные связи со своей целевой аудиторией. Маркетинг, свою очередь, часто испытывает потребность в расширении перечня входящих параметров и факторов, принимаемых в расчет. Свидетельством этих процессов может служить эволюция риторики маркетинга до шестого поколения, описанная Ф. Котлером [Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2010; 2017; 2021; 2024].

Методы и подходы форсайта могут быть здесь эффективно использованы. Еще одним важным преимуществом форсайта для пересборки основ маркетинга являются его направленность на формирование будущего, взгляд не только и не столько в прошлое и настояще, сколько на перспективу.

В XX в. ответы аналитиков на вопрос «Почему так было?» могли быть использованы с определенными поправочными коэффициентами для изучения будущего. Однако турбулентность внешней среды, неопределенность и сложность, нарастаю-

щая в течение последних двух десятилетий, делает такие подходы малоэффективными и порой даже вредными, приводящими к искаженным представлениям о будущем тех лиц, которые принимают решения.

Необходимо рассмотреть, каким образом инструменты форсайта, разделенные на четыре группы, могут быть использованы для расширения знаний и усиления действий по каждой из составляющих концепции маркетинга 7Р (табл. 2).

Следует учесть, что форсайт как комплексная методологическая платформа уже применяет многие инструменты и методы. Однако преимущество исследовательского портфеля форсайта состоит в комбинации различных методов, грамотном выстраивании последовательности их применения и адаптации под цели и задачи форсайта.

Действительно, на практике редко встретишь объединение разных аналитических школ, которые за последние десятилетия функционировали достаточно разрозненно: макроэкономисты, маркетологи, специалисты по патентам, социологи — все моделировали «свои» процессы. При этом основополагающая задача форсайта, и в этом его сходная функция с Маркетингом 6.0, — обеспечивать паративативность, участие различных групп стейкхолдеров в формировании будущего. Таким образом, сам по себе статистический анализ или мозговой штурм останутся просто «контейнерами» информации без должной синergии. При этом ряд специфических форсайт-методов, такие как Дельфи, сценарии, дорожные карты, «газета из будущего», форсайт-сессия, могут носить комплексный характер и использоваться для различных направлений развития Маркетинга 6.0.

Наконец, авторский подход может быть интересен исследователям, которые решат выйти за рамки концепции маркетинга 7Р и использовать форсайт в качестве инструмента для оценки направлений, глубины

Таблица 2

Использование инструментов форсайта в Маркетинге 6.0

Параметр 7Р	Группа 1 «Исследование и построение общего видения»	Группа 2 «Поддержка решений, основанных на фактических данных»	Группа 3 «Содействие общению и участию»	Группа 4 «Стимулирование трансформации и интеграция в процессе принятия решений»			
				Продвижение	Цена	Физическое окружение	Процессы
Продвижение	<ul style="list-style-type: none"> Оценка эффектов от новых технологий, включая разрушающие Анализ слабых сигналов и джокеров 	<ul style="list-style-type: none"> Анализ статистических показателей Бенчмаркинг Анализ индикаторов и KPI 	<ul style="list-style-type: none"> Открытые форсайт-сессии Экспертные панели Гражданские панели 	<ul style="list-style-type: none"> Внутренние форсайт-сессии Бизнес-ориентированные дорожные карты 			
Цена	<ul style="list-style-type: none"> Анализ метатрендов, трендов, включая глобальные, национальные, отраслевые, региональные, факторный анализ Анализ слабых сигналов и джокеров, оказывающих влияние на цену «Аэродинамическая труба» Конкуренчная разведка 	<ul style="list-style-type: none"> Прогнозирование и планирование с использованием эконометрических расчетов, макроэкономических и отраслевых моделей Имитационные модели, связывающие макро- и мезопоказатели Построение консенсуса прогнозов, в том числе на базе анализа больших данных Ретроспективный анализ «Бэккастинг», или поиск с возвратом 	<ul style="list-style-type: none"> Разработка ценовых тренд-лентеров Белые книги/Открытые доклады Экспертные панели 	<ul style="list-style-type: none"> Внутренние форсайт-сессии Бизнес-ориентированные дорожные карты 			
Физическое окружение	<ul style="list-style-type: none"> Анализ релевантных глобальных трендов, включая экологические, урбанистические Факторный анализ 	<ul style="list-style-type: none"> Анализ статистических показателей Эконометрические модели Эмпирические методы (включая опросы) Применение подхода «прорывы технологий» (technology push) Анализ критических технологий 	<ul style="list-style-type: none"> Внутренние форсайт-сессии, в том числе сфокусированные на развитии инфраструктуры Создание и распространение информационных материалов, в том числе в рамках форсайт-семинаров Форсайт-компетенций по профильным сегментам 	<ul style="list-style-type: none"> Стратегии устойчивого развития Дорожные карты, маршруты развития устойчивой инфраструктуры Управление цепочками поставок Формирование регламентов и стандартов «из будущего», а не «из прошлого» 			
Процессы	<ul style="list-style-type: none"> Анализ слабых сигналов и джокеров, оказывающих влияние на процессы 	<ul style="list-style-type: none"> Стресс-тестирование, в том числе на базе ИИ 	<ul style="list-style-type: none"> Создание интерактивных коммуникационных платформ и экосистем 	<ul style="list-style-type: none"> Создание систем стратегического планирования 			

Процессы	<ul style="list-style-type: none"> • Аудит процессов и бенчмаркинг KPI • Анализ статистических показателей 	<ul style="list-style-type: none"> • Построение математических моделей • Оценка потенциала пользовательских инноваций (demand-driven innovations) 	<ul style="list-style-type: none"> • Информирование стейххолдеров • Форсайт-марафоны • «Газета из будущего» • Форсайт компетенций, создание аглосов и интерактивных деплбюдов профессий 	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка организационных дорожных карт • Формирование планов «Выиграйл — Выиграйл» • Изменения в моделях оценки риска, в том числе на базе рекомендательных систем и предиктивной аналитики ИИ
	<ul style="list-style-type: none"> • Картрирование стейххолдеров • Анализ социальных и демографических трендов 	<ul style="list-style-type: none"> • Определение потенциальных потребительских характеристик на базе количественных и качественных методов • Отросы Дельфи • Прогноз «гениев» • Футурологическое исследование • Анализ конкурентов с использованием больших данных • Конкурентная разведка на базе форсайта 	<ul style="list-style-type: none"> • Анализ кросс-функциональных эффектов • Патентный и библиометрический анализ для выявления потребительских свойств • Анализ критических технологий • Применение подхода «втягивание рынка» (market pull) • Применение подхода «прорывы технологии» (technology push) • Анализ больших данных с помощью технологии искусственного интеллекта 	<ul style="list-style-type: none"> • Белые книги/Открытые доклады • Фокус-группы с использованием аналитики больших данных, современных VR- и AR-технологий • Продуктовые и технологические дорожные карты • Актуализация регламентов и стандартов на базе знаний об облике будущего
Люди				
Продукты				
Место				

и масштабов трансформации маркетинга как системы хозяйствования, взаимодействия экономических агентов, оказывающихся под влиянием комплекса глобальных трендов, включая переход к нейромаркетингу.

Пример того, каким образом могут выглядеть результаты применения инструментов форсайта для определения потребительских характеристик, которые станут формировать конкурентоспособность продуктов будущего, представлен в табл. 3.

Определение оптимального портфеля инструментов, применяемых в интересах маркетинга, зависит от ряда факторов, среди которых — цели и задачи исследования, объект, масштабы охвата, скорость изменений жизненных циклов продуктов, разработки и внедрения технологий, принятия решений, ресурсные составляющие, включая бюджет.

Предложенный подход позволяет маркетологам самостоятельно «собрать» нужную методологию как конструктор. При этом специалисты должны быть готовы к постоянным изменениям и формировать свой портфель компетенций с учетом динамично развивающихся трендов.

КОМПЕТЕНЦИИ МАРКЕТОЛОГА: ВЗГЛЯД ЗА ГОРИЗОНТ

На следующем шаге применения разработанного подхода необходимо ответить на вопрос о том, какие компетенции понадобятся главному действующему лицу Маркетинга 6.0 — директору по маркетингу, по крайней мере, до тех пор, пока эта функция не будет заменена искусственным интеллектом, нейросетями.

Результаты флагманского для современной России исследования «Форсайт будущего управлеченческих процессов», которое автор инициировал несколько лет назад совместно с Ассоциацией менеджеров, позволяют взглянуть на портрет эффективного маркетолога на горизонте пяти лет (табл. 4).

Приведенные результаты дают широкое поле для дискуссии и анализа того, какие навыки и компетенции станут определять портрет эффективного маркетолога в будущем. Примечательно, что наиболее востребованные компетенции — это умение быстро адаптироваться к новым условиям и видеть возможности в сложной неопределенной среде, критически мыслить. Еще одна группа компетенций представлена умением самовосстанавливаться, управлять своей психоэмоциональной и когнитивной нагрузкой, рисками, а также идентифицировать угрозы и опасности. Примечательно, что в отличие от других профессий отечественные маркетологи в меньшей степени связывают свое будущее с ИИ и роботами, что выглядит весьма любопытно на фоне стремительно развивающихся мировых трендов Маркетинга 6.0 — маркетинга, движимого технологическим прогрессом.

ВЫВОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Палитра глобальных трендов, оказывающих влияние на современный маркетинг, создает серьезные возможности для использования инструментов форсайта как практикующими маркетологами, так и исследователями в области маркетинга. Изменения, затрагивающие практически все аспекты маркетинга, скорее всего, трансформируют его в новую дисциплину с собственным набором практик и специалистов.

Резюмируя проведенный анализ, можно применить метод сценарного планирования для маркетинга (рис. 4), рассмотрев две оси: горизонт прогнозирования (краткосрочный и долгосрочный) и контур задач (внутренний и внешний). Выделенные квадранты, безусловно, не представляют исчерпывающее описание возможных вариантов развития маркетинга как дисциплины, но задают более структурированный формат размышлений о будущем.

Таблица 3

Применение методов форсайта для определения потребительских характеристик продуктов будущего: на примере документа «Прогноз научно-технологического развития Российской Федерации на период до 2030 года»

Область науки и технологий	Рынок	Группа инновационных продуктов и услуг	Потребительские характеристики
Биотехнологии	Промышленные биопродукты	<ul style="list-style-type: none"> Крупнотоннажные кормовые добавки Ферменты Химикаты, включая мономеры для биодеградируемых полимеров 	<ul style="list-style-type: none"> Возможность создания новых продуктов с уникальными свойствами Ускорение катализитических процессов Наличие сниженных издержек на установку и эксплуатацию Экологичность и замкнутый цикл производства Повышенная устойчивость к экстремальным условиям реальных биопроцессов
Медицина и здравоохранение	Лекарственные средства и системы их адресной доставки	<ul style="list-style-type: none"> Рекомбинантные белковые препараты Препараты на основе нуклеиновых кислот, в том числе для генной терапии Препараты на основе моноклональных антител, обеспечивающие высокую специфичность действия Компоненты и системы направленной доставки лекарственных средств, в том числе на основе неорганических наноматериалов 	<ul style="list-style-type: none"> Минимизация последствий и осложнений у пациентов Повышение вероятности полного излечения пациентов Высокий уровень безопасности Высокий уровень надежности
Новые материалы и нанотехнологии	Пищевая промышленность	Сенсоры для анализа состава различных сред	<ul style="list-style-type: none"> Высокая чувствительность Малая погрешность определения Высокая селективность Короткое время отклика Широкий диапазон концентраций детектируемых веществ Возможность одновременного детектирования нескольких веществ Компактность Стабильность работы, возможность самокалибровки Невысокая стоимость

Составлено по: [Гохберг, 2014].

Таблица 4

**Портрет эффективного управленца на горизонте пяти лет: навыки и компетенции
(ответы респондентов, %)**

Навык и компетенция	Директор по маркетингу	Высший руководитель	Все профессии в целом*
Умение быстро адаптироваться к новым условиям	76	78	81
Умение видеть возможности в сложной, неопределенной среде	76	62	69
Навыки антикризисного управления, включая быстрое принятие решений	59	72	68
Способность к критическому мышлению	76	58	62
Умение самовосстанавливаться и управлять психоэмоциональной нагрузкой	65	59	61
Умение видеть опасности и управлять рисками	65	55	56
Высокие способности к обучению	47	47	52
Комплексное многоуровневое решение проблем и постановка целей	53	53	51
Сочетание гибкости и умения держать фокус	59	39	49
Управление когнитивной нагрузкой**	65	51	49
Эмоциональный интеллект, умение создать комфортную экосреду для сотрудников	59	49	49
Креативность в широком смысле, неординарное и адаптивное мышление	65	47	48
Стратегическое видение, знание методов форсайта и прогнозирования	53	35	37
Этическое и ответственное поведение	6	27	30
Знание перспективных технологий, включая ИИ и роботов	18	32	29
Неформальные связи с госорганами на федеральном и региональном уровнях	18	27	25
Авторитарность, умение полностью контролировать все процессы и брать на себя ответственность	18	18	17
Знание ESG-стандартов	0	14	11

*Примечание: * — приведены результаты по всем профессиям, представленным в анкете, включая директора по маркетингу, директора по персоналу, директора по финансам и др.; ** — способность классифицировать и фильтровать информацию по степени важности и понимать, как максимизировать свои навыки с помощью различных инструментов и методов.*

Составлено по: Чулок А.А. 2022. Презентация результатов форсайта будущего управленческих профессий. URL: <https://top1000forum.amr.ru/upload/iblock/022/022cfb79f0e6243b794cca9d174fc6fd.pdf> (дата обращения: 16.02.2025).



Рис. 4. Задачи развития маркетинга: взгляд сквозь призму форсайта

Класс внешних задач, стоящих перед маркетингом, во многом связан с его интеграцией: как с другими, смежными дисциплинами и областями знаний, так и внутри, между экономическими агентами (стейкхолдерами) — от компаний до страны. Первоочередные шаги на этом пути — ревизия существующих коммуникационных площадок, определение переговорной позиции маркетинга и поиск новых областей его применения.

Решение внутренних задач целесообразно начать с научно обоснованного форсайта для маркетинга до 2050 г. (чтобы не оказаться «сапожником без сапог»), проведенного с вовлечением ключевых стейкхолдеров со стороны и маркетинга, и специалистов по проведению форсайтов. Следующим шагом может стать консолидация различных научных школ и «кланов» маркетологов с сохранением институциональной памяти предыдущих исследований — без перечеркивания прошлого, с сохранением и дополнением полученных знаний, опыта, компетенций.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современный маркетинг имеет все шансы перейти из более прикладного пространства решений, которое во многом девальвировалось до функции продаж, к полноценной системной дисциплине, обеспечивающей стратегическое долгосрочное развитие страны, регионов, городов, организаций. В этих трансформационных условиях форсайт может стать хорошей базой, поддерживающей поиски новых смыслов и направлений развития, а ошибки и опыт, накопленные за более чем 70-летнюю историю, позволят сделать правильные выводы и станут уроком для маркетологов будущего.

Представленные в статье подходы, безусловно, во многом носят рамочный характер и должны быть в дальнейшем «приземлены» для реализации конкретных маркетинговых проектов и инициатив. Однако постановка проблемы и идеи, заложенные в настоящем исследовании: системное изучение глобальных трендов, использование декомпозиции функций

маркетинга и разных групп инструментов форсайта, наконец, сценарный анализ перспектив развития маркетинга как

дисциплины — задают форматы и пространство для дальнейшей дискуссии и анализа.

ЛИТЕРАТУРА НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ

Автономов В. С., Рубинштейн А. Я. 2019. Экономическая наука: забытые и отвергнутые теории: Сборник материалов 1-й Октябрьской международной научной конференции по проблемам теоретической экономики (3–5 октября 2019 г.). М.: Институт экономики РАН.

Багиев Г. Л. 2022. Научно-педагогическая школа «маркетинг взаимодействия» — ключевой ресурс развития научного и образовательного потенциала цивилизованной экономики. В кн.: *Маркетинг России. Научно-педагогическая школа «Маркетинг взаимодействия»*. Научно-педагогическая школа «Маркетинг взаимодействия». СПб.: Издательство СПбГЭУ.

Гохберг Л. М. (ред. 2014). Прогноз научно-технологического развития Российской Федерации на период до 2030 года. М.: НИУ ВШЭ.

Зубоф Ш. 2024. Эпоха надзорного капитализма. Битва за человеческое будущее на новых рубежах власти. М.: Издательство Института Гайдара.

Котлер Ф., Айвен С., Хермаван К. 2024. *Маркетинг 6.0. Будущее за иммерсивно-*

стью, слиянием цифрового и физического миров. М.: Эксмо.

Поппер Р. 2012. Мониторинг исследований будущего. *Форсайт* 6 (2): 56–75

Соколов А. В. 2007. Форсайт: взгляд в будущее. *Форсайт* 1 (1): 8–15.

Соколов А. В. 2009. Результаты исследования Дельфи. *Форсайт* 3 (11): 40–58.

Соколов А. В., Чулок А. А. 2012. Долгосрочный прогноз научно-технологического развития России на период до 2030 года: ключевые особенности и первые результаты. *Форсайт* 6 (1): 12–14.

Харари Ю. Н. 2019. 21 урок для XXI века. М.: Синбад.

Чулок А. А. 2021. 21 Метод работы с будущим в эпоху неопределенности. НВР Россия. [Электронный ресурс]. <https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/nauka/854793> (дата обращения: 17.08.2021).

Чулок А. А. 2022. Форсайт для стратегического прогнозирования и планирования инновационного и научно-технологического развития на национальном, отраслевом и корпоративном уровнях. Автореферат на соискание ученой степени доктора наук. М.

REFERENCES IN LATIN ALPHABET

Adegble A., Sarpong D., Meissner D. 2017. Strategic foresight for innovation management: A review and research agenda. *International Journal of Innovation and Technology Management* 14 (4): 175–219.

Ahlqvist T., Kohl J. 2016. Constructing and mobilising futures knowledge in an organisation: Foresight as a catalyst of dynam-

ic strategic practice. *Technology Analysis & Strategic Management* 28 (10): 1138–1151.

Ansoff I., Declerck R. P., Hayes R. L. 1976. *From Strategic Planning to Strategic Management*. Wiley: London.

Barringer B. R., Bluedorn A. C. 1999. The relationship between corporate entrepreneurship

ship and strategic management. *Strategic Management Journal* **20** (5): 421–444.

Bereznoy A. 2017. Corporate foresight in multinational business strategies. *Foresight and STI Governance* **11** (1): 9–22.

Calof J., Rubén A., Sewdass N. 2020. Competitive intelligence practices of European firms. In: D. Sarpong, D. Meissner (eds). *Corporate Foresight and Innovation Management*. Routledge.

Calof J., Meissner D., Razheva A. 2018. Overcoming open innovation challenges: A contribution from foresight and foresight networks. *Technology Analysis & Strategic Management* **30** (6): 718–733.

Chulok A. 2021 Applying blended foresight methods for revealing incentives and future strategies of key National Innovation System players. *Engineering Management in Production and Services* **13** (4): 160–173.

Cunningham J.A., Menter M., O’Kane C. 2018. Value creation in the quadruple helix: A micro level conceptual model of principal investigators as value creators. *R&D Management* **48** (1): 136–147.

Daheim C., Uerz G. 2008. Corporate foresight in Europe: From trend based logics to open foresight. *Technology Analysis & Strategic Management* **20** (3): 321–336.

Gheorghiu R., Andreescu L., Curaj A. 2016. A foresight toolkit for smart specialization and entrepreneurial discovery. *Futures* **80**: 33–44.

Gokhberg L., Sokolov A., Chulok A. 2017. Russian S&T foresight 2030: Identifying new drivers of growth. *Foresight* **19** (5): 441–456.

Gordon A.V., Ramic M., Rohrbeck R., Spaniol M.J. 2020. 50 Years of corporate and organizational foresight: Looking back and going forward. *Technological Forecasting and Social Change* **154**: 119966.

Hines A., Gold J. 2015. An organizational futurist role for integrating foresight into corporations. *Technological Forecasting and Social Change* **101**: 99–111.

Højland J., Rohrbeck R. 2018. The Role of Corporate foresight in exploring new markets — evidence from 3 case studies in the BOP markets. *Technology Analysis & Strategic Management* **30** (6): 734–746.

Kumar V., Kotler P., Gupta S., Rajan B. 2024. Generative AI in marketing: Promises, perils, and public policy implications. *Journal of Public Policy & Marketing* **44** (3): 309–331.

Kumar V., Kotler P. 2024. Transformative Marketing Has Begun. In: *Transformative Marketing. Palgrave Executive Essentials*. Palgrave Macmillan: Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-59637-7_1

Kotler P., Keller K.L. 2016. *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education.

Field J.M., Fotheringham D., Subramony M., Gustafsson A., Ostrom A. et al. 2021. Service research priorities: Designing sustainable service ecosystems. *Journal of Service Research* **24** (4): 462–479.

Jacobides M.G., Cennamo C., Gawer A. 2018. Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal* **39** (8): 2255–2276.

Kaivo-oja J.R.L., Lauraeus I.T. 2018. The VUCA approach as a solution concept to corporate foresight challenges and global technological disruption. *Foresight* **20** (1): 27–49.

Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. 2010. *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit*. John Wiley & Sons: Hoboken.

Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. 2017. *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. John Wiley & Sons: Hoboken.

Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. 2021. *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. John Wiley & Sons: Hoboken.

Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. 2024. *Marketing 6.0: The Future Is Immersive*. John Wiley & Sons: Hoboken.

Miles I., Meissner D., Vonortas N.S., Carayannis E. 2017. Technology foresight in transition. *Technological Forecasting & Social Change* **119**: 211–218.

Munigala V., Oinonen P., Ekman K. 2018. Envisioning future innovative experimental ecosystems through the foresight approach. Case: Design Factory. *European Journal of Futures Research* **6** (1). <https://doi.org/10.1007/s40309-017-0128-2>

Rohrbeck R. 2012. Exploring value creation from corporate-foresight activities. *Futures* **44** (5): 440–452.

Wright L. T., Moutinho L., Stone M., Bagozzi R. P. (eds.). 2021. *The Routledge Companion to Marketing Research* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315544892>

Shiller R. J. 2017. Narrative economics. *American Economic Review* **107** (4): 967–1004.

Stam E., van de Ven A. 2021. Entrepreneurial Ecosystem Elements. *Small Business Economics* **56** (2): 809–832

Vecchiato R. 2015. Strategic planning and organizational flexibility in turbulent environments. *Foresight* **17**: 257–273.

TRANSLATION OF REFERENCES IN RUSSIAN INTO ENGLISH

Avtonomov V. S., Rubinshtein A. Ya. 2019. *Economic science: forgotten and rejected theories: Collection of materials of the 1st October international scientific conference on the problems of theoretical economics (3–5 October 2019)*. Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences: Moscow. (In Russian)

Bagiev G. L. 2022. Scientific and pedagogical school “Marketing of interaction” — a key resource for the development of scientific and educational potential of a civilized economy. In book: *Marketing in Russia. 2022. Scientific and pedagogical school “Marketing of interaction”*. Publishing house of St. Petersburg State University of Economics: St. Petersburg. (In Russian)

Gokhberg L. M. (ed.). 2014. *Foresight of the scientific and technological development of the Russian Federation for the period up to 2030*. NRU HSE: Moscow. (In Russian)

Zuboff Sh. 2024. *The Era of Surveillance Capitalism. The Battle for the Human Future on the New Frontiers of Power*. Gaidar Institute Publishing House: Moscow. (In Russian)

Kotler F., Ivan S., Hermavan K. 2024. *Marketing 6.0. The Future Lies in Immersive-ness, the Fusion of Digital and Physical Worlds*. Eksmo Publ.: Moscow. (In Russian)

Popper R. 2012. Monitoring Future Research. *Foresight* **6** (2): 56–75. (In Russian)

Sokolov A. V. 2007. Foresight: a look into the future. *Foresight* **1** (1): 8–15. (In Russian)

Sokolov A. V. 2009. Results of Delphi research. *Foresight* **3** (11): 40–58. (In Russian)

Sokolov A. V., Chulok A. A. 2012. Long-term forecast of scientific and technological development of Russia for the period up to 2030: key features and first results. *Foresight* **6** (1): 12–14. (In Russian)

Harari Yu. N. 2019. *.21 Lessons for the 21st Century*. Sinbad Publ. House: Moscow. (In Russian)

Chulok A. A. 2021. *Method of working with the future in an era of uncertainty. HBR Russia*. [Electronic resource]. <https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/nauka/854793> (accessed: 17.08.2021). (In Russian)

Chulok A. A. 2022. *Foresight for strategic forecasting and planning of innovative, scientific and technological development at the national, industry and corporate levels*. Abstract for the degree of Doctor of Sciences. Moscow. (In Russian)

Статья поступила в редакцию
17 февраля 2025 г.
Принята к публикации
25 апреля 2025 г.

Marketing in an era of turbulence: Rethinking the essentials through foresight

A. A. Chulok

ISSEK, HSE University, Russia

Purpose: to analyze global trends that influence marketing and its main components, and to propose a methodological toolkit based on foresight that revises the fundamentals of marketing considering new realities. **Methodology:** a methodological approach allowing the use of foresight tools for a more in-depth and comprehensive analysis of marketing goals and objectives, identifying trends, working with the target audience, channels, and creating a unique value proposition is proposed. The empirical base of the Association of Managers (including marketing directors of Russian companies) was used to determine the competencies of the future marketer. **Findings:** An analysis of global trends, including those in the fields of economics, politics, ecology, energy, social development, and science, has shown their effect on the main components of marketing (the 7P concept). Application of the author's approach shows how analysis tools can be applied in four groups that combine foresight instruments for each of the components of the 7Ps in the interests of future marketing. The results of the author's research, conducted jointly with the Association of Managers within the foresight framework of the future of management professions on the competencies determine the portrait of an effective marketing director over a 5-year horizon. As a result of this study, four scenarios for the future development of marketing in conditions of turbulence have been developed using foresight tools. **Originality and contribution:** considering key global and national research materials in the field of marketing foresight, strategic forecasting and planning, more than 30 trends have been identified. They influence the future development of marketing in the era of turbulence and fundamental transformations of the economy, industry and society. The novelty and value of the results of the analysis lie in their comprehensive, systemic presentation, allowing the reader to obtain a synergetic landscape of trends. An original methodology has been developed for reviewing the fundamentals of marketing and determining future trajectories of its development, which can be used to obtain a more structured understanding of marketing in current realities, as well as serve as a basis for studying emerging trends and considering weak signals formed in the medium and long term.

Keywords: marketing, foresight, corporate foresight, strategic management, planning, forecasting, global trends.

For citation: Chulok A. A. 2025. Marketing in an era of turbulence: Rethinking the essentials through foresight. *Russian Management Journal* **23** (2): 203–225.

<https://doi.org/10.21638/spbu18.2025.204> (In Russian)

Для цитирования: Чулок А. А. 2025. Маркетинг в эпоху турбулентности: пересмотр основ на базе форсайта. *Российский журнал менеджмента* **23** (2): 203–225.

<https://doi.org/10.21638/spbu18.2025.204>

Initial Submission: February 17, 2025

Final Version Accepted: April 25, 2025