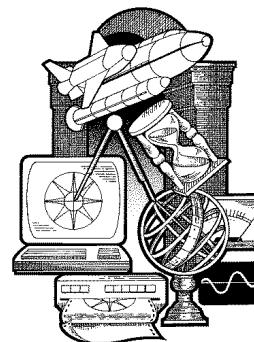


# СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ



**К. А. ЛЕВЧУК**

---

## **ПЕРСПЕКТИВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТЕОРИИ ПОКОЛЕНИЙ В РЫНОЧНОМ СЕГМЕНТИРОВАНИИ**

---

Цель исследования заключается в выявлении перспектив использования теории поколений при создании SMM-стратегий. Научный интерес автора совпадает с одним из приоритетных направлений Программы социально-экономического развития Республики Беларусь на 2021–2025 годы: разработка стратегий развития отраслей, продвижение интересов предприятий всех форм собственности на внешних и внутренних рынках. Автор предполагает, что данное нововведение поможет унифицировать механизм создания SMM-стратегий и упростить последующую реализацию предложенных мероприятий за счет выстроенной работы с целевой аудиторией бренда и дифференциации подходов к коммуникации с представителями различных сегментов. Особое внимание в статье уделяется вопросу адаптации теории поколений к особенностям рынка Республики Беларусь. Межстрановые различия исторических, политических, социально-экономических факторов и технологического прогресса, влияющих на формирование ценностей поколений, вынуждают исследователей регулярно обновлять информацию об изменяющихся поколениях.

**Ключевые слова:** продвижение; социальные сети; стратегии продвижения в социальных сетях; сегментирование; теория поколений.

**УДК** 339.138

Несмотря на длительное существование социальных сетей как таковых и активное использование их в качестве инструмента маркетинговых коммуникаций, исследователями не выработан единый механизм разработки SMM-стратегий. Одни из них не включают в общую последовательность действий анализ целевой аудитории бренда и дальнейшую интерпретацию его результатов, другие же опускают оценку эффективности SMM-стратегии и

---

*Карина Александровна ЛЕВЧУК (levchukkarina1@gmail.com), аспирантка кафедры маркетинга Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь).*

последующую ее корректировку, что приводит к низкой результативности рекламной кампании в целом.

Предполагаем, что работа исследователей У. Штрауса и Н. Хоува поможет унифицировать механизм создания SMM-стратегий и упростить их последующую реализацию за счет выстроенной работы с целевой аудиторией бренда и дифференциации подходов к коммуникации с представителями различных сегментов.

Область нашего научного интереса — социальные сети, стратегии продвижения организаций в социальных сетях.

Цель исследования — выявить перспективы использования теории поколений при создании SMM-стратегий. Задачи исследования:

- изучить существующие подходы к созданию SMM-стратегий;
- адаптировать теорию поколений под особенности рынка Республики Беларусь;
- предложить собственный подход к созданию SMM-стратегий на основе теории поколений;
- дать рекомендации по применению адаптированной теории поколений при создании SMM-стратегий.

Объект исследования — продвижение в социальных сетях. Предмет исследования — перспективы использования теории поколений при создании SMM-стратегий.

Первым этапом дадим сравнительную оценку существующим подходам к созданию SMM-стратегий и представим результаты компаративного анализа в табл. 1.

**Таблица 1. Сравнительный анализ подходов к созданию SMM-стратегий**

Автор подхода	Предложенный этап создания SMM-стратегий	Преимущество подхода	Недостаток подхода
1	2	3	4
К. Крецу	Определение концепции сообщества → формирование целей и задач → определение целевой аудитории → выбор социальных сетей → исследование репутации бренда и анализ конкурентов → утверждение KPI → формирование контент-плана → планирование взаимодействия с площадками → публикация контента → анализ KPI → автоматизация → внесение корректировок	Учтены регулярный анализ KPI и своевременное внесение корректировок в SMM-стратегию	Отсутствие логичности в этапности SMM-стратегии: схожие по своей сути действия разбиты на несколько этапов; анализ и внесение корректировок разбиты этапом «автоматизация»
И. П. Ковалева, В. Н. Сарбей, А. М. Шерстюк	Определение целевой аудитории → выявление ключевых задач компании → отбор площадок с высокой концентрацией целевой аудитории → выявление поведенческих особенностей аудитории → разработка контентной стратегии	Предполагается глубокий анализ целевой аудитории	Этап «выявление ключевых задач» поставлен после этапа «определение целевой аудитории», что нарушает логику работы с аудиторией бренда

1	2	3	4
В. В. Григорьева, А. В. Авенин, А. А. Казарян	Диагностика присутствия компании и исследование стратегий продвижения конкурентов → разработка основных целей и КРІ → выбор площадки → проработка и выбор концепции позиционирования → описание портрета целевой аудитории → определение редакционных правил → разработка контентной политики, контент-плана и графика публикаций → выбор навигационных элементов → составление прогнозов развития по КРІ → разработка алгоритма официального реагирования → выбор метода продвижения	Подробно рассмотрена разработка контентной политики, а также уделено внимание анализу деятельности конкурентов	Отсутствует этап «анализ КРІ», автор не предполагает дальнейшую работу по корректировке SMM-стратегии
В. Н. Григорьева, С. Г. Антонов, П. Ф. Воробьев, А. В. Григорьев, С. В. Федюнин, И. А. Шут	Создание и оформление сообществ → разработка контентной стратегии, создание и публикация контента → привлечение таргетированной рекламы → конверсия аудитории в покупателей → регулярная оптимизация кампании	Предложен этап «создание и оформление сообществ», не встречавшийся в работах других исследователей	Пропущены этапы «постановка целей и задач», «анализ целевой аудитории», без которых некорректно начинать работу над SMM-стратегией. В качестве одного из этапов «конверсия аудитории покупателей» выбрана одна из возможных целей продвижения

*Примечание:* наша разработка на основе [1–4].

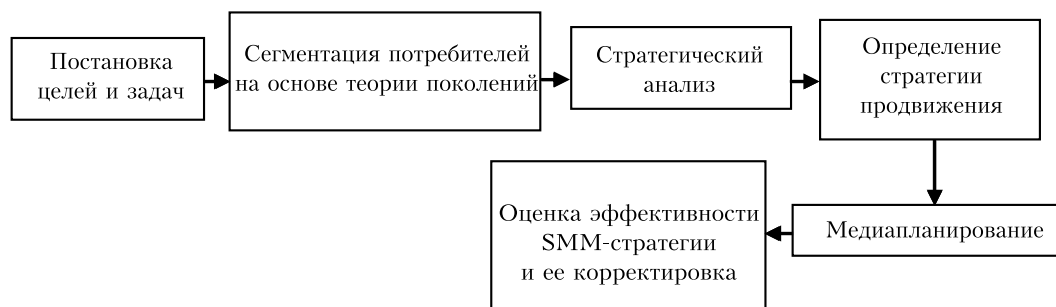
Сравнительный анализ подходов к созданию SMM-стратегии позволяет сделать следующие выводы:

1) вопрос оценки эффективности SMM-стратегии рассматривался лишь в одной из перечисленных работ, несмотря на то что данный этап является одним из наиболее показательных в ходе внедрения SMM-стратегии, поскольку позволяет сопоставить эффект от предложенных мероприятий с целями и задачами компании и в случае необходимости скорректировать их;

2) перечисленные подходы не предполагают анализ целевой аудитории и последующую интерпретацию его результатов. Авторы ограничиваются лишь описанием портретов целевой аудитории, однако этого недостаточно для понимания механизмов работы с каждым из выбранных сегментов. На данном этапе специалисту может помочь теория поколений, сформировав целостное представление о сегментах целевой аудитории бренда и выстроив с ними персонализированную коммуникацию;

3) отмечается отсутствие единой логики в этапности создания SMM-стратегий. Одни авторы чрезмерно конкретизируют данный процесс, включая в перечисление этапов и подэтапы, которые выбиваются из общей картины своей кратковременностью и зависимостью от других перечисленных этапов.

Предлагаем наш *подход к созданию стратегий продвижения организаций в социальных сетях*, который схематично представлен на рисунке.



### Подход к созданию SMM-стратегии

Рассмотрим, что включает в себя каждый из описанных на рисунке этапов:

1) *постановка целей и задач* позволит SMM-специалисту сосредоточиться на тех направлениях работы, которые важны для бизнеса, что будет служить основой долгосрочного проекта. Чтобы система работала слаженно, а глобальные и промежуточные результаты кампании могли отслеживаться с ходом времени, необходимо:

- 1.1) установить цели;
- 1.2) разбить цели на короткие, последовательные задачи;
- 1.3) прописать конкретные действия для каждой из задач;

2) *сегментация потребителей на основе теории поколений* поможет не только увеличить количество пользователей в сообществе, но и поспособствует сокращению расходов на рекламу при таргетированной рассылке, поскольку усилия специалиста будут сосредоточены не на рынке в целом, а лишь на отдельно выбранных группах потенциальных покупателей.

Предлагаем упростить процесс сбора данных о выбранных сегментах и внедрить теорию поколений Штрауса – Хоува в механизм создания SMM-стратегий;

3) *стратегический анализ* одновременно позволит получить информацию как о текущем положении дел компании, так и о перспективах и тенденциях развития различных факторов макроокружения. Стратегический анализ включает в себя:

- 3.1) оценку текущего положения страниц бренда в социальных сетях;
- 3.2) анализ конкурентов;
- 3.3) анализ трендов и тенденций развития рынка;
- 3.4) анализ ключевых отличий деятельности бренда;

4) *определение стратегии продвижения* позволит систематизировать коммуникационные сообщения, исходящие от лица бренда в социальных сетях, а также поспособствует рациональному распределению временных и трудовых ресурсов на запуск и развитие SMM-стратегии. Данный этап включает в себя:

- 4.1) выбор социальных сетей для продвижения;
- 4.2) выбор инструментов продвижения;

4.3) разработку концепций страниц в социальных сетях и составление рубрикатора;

5) *медиапланирование* предполагает создание плана проведения рекламной кампании, который включает в себя определение плана работ и мероприятий с указанием сроков и ответственных за качественную реализацию SMM-стратегии, формирование бюджета и определение системы ключевых показателей;

б) оценка эффективности SMM-стратегии и ее корректировка служит для своевременного выявления ошибочных гипотез, выдвинутых в ходе создания SMM-стратегии, а также отслеживания прогресса в глобальных и промежуточных результатах компании, своевременной корректировки и оптимизации SMM-стратегии.

Далее обозначим ключевые тезисы теории поколений Штрауса — Хоува, которые будут лежать в основе этапа «сегментация потребителей» нашего подхода к созданию SMM-стратегий:

1) развитие мировой истории имеет циклический характер, продолжительность каждого цикла примерно равна продолжительности человеческой жизни (80—90 лет). В свою очередь циклы делятся на четыре периода продолжительностью 20 лет;

2) ключевые ценности поколений формируются у индивидов в 12—14 лет под воздействием исторических, политических, социально-экономических событий, технологического прогресса и ценностей предыдущих поколений;

3) под «социальным поколением» понимается совокупность людей, рожденных в один двадцатилетний период и обладающих тремя общими критериями: возрастное положение в истории, общие убеждения и единые поведенческие модели, ощущение сопричастности с представителями определенного поколения. Всего авторы выделяют шесть таких поколений;

4) каждое поколение проходит четыре этапа социально-экономического «превращения»: подъем, пробуждение, спад и кризис, в соответствии с которыми определены базовые характеристики четырех ценностных архетипов: «странники», «герои», «художники» и «пророки»;

5) поколения, которые относятся к одному архетипу, формируют поколения диаметрально противоположного архетипа [7; 8].

Не имея возражений относительно ключевых тезисов теории поколений, однако считаем, что использовать их в условиях белорусского социума без дальнейшей адаптации не представляется возможным, поскольку:

– средняя продолжительность жизни в Республике Беларусь меньше, чем в США (по состоянию на 2022 г. составляет 72,4 лет против 77,2 лет) [5]. Соответственно, полный поколенческий цикл необходимо сократить до 70-ти лет;

– интервал от 17-ти до 25-ти лет считается формативными годами для представителей поколений. Это означает, что данный промежуток времени является наиболее значимым для становления индивида, что объясняет выбранный У. Штраусом и Н. Хоувом период смены социальных поколений, равный 20-ти годам [7; 8]. Однако широкое распространение и повсеместная доступность Интернета, а также упрощенное взаимодействие индивидов с различными общественными структурами ускоряет процесс взросления индивида, что со временем может привести к сокращению цикла смены поколений до 15-ти лет;

– ценности и временные границы поколений также не могут быть идентичными в разных странах, поскольку на формирование поколений влияют социальный, географический, политический и экономический факторы [7; 8]. Исходя из того, что положения оригинальной теории поколений разрабатывались с учетом особенностей среднего класса США, они трудно применимы для объяснения паттернов поведения того же среднего класса Республики Беларусь.

Предлагаем *адаптацию теории поколений* для белорусского рынка, которая представлена в табл. 2.

Таблица 2. Адаптация теории поколений к реалиям Республики Беларусь

Характеристика	Поколение				
	Разбитое (художники)	Трудолюбивое (пророки)	Недоверчивое (странники)	Прогрессивное (герои)	Цифровое (художники)
Год рождения:	1923–1943	1944–1963	1964–1984	1985–2000	2001–2015
Историческая парадигма	Политика белорусизации, индустриализация, коллективизация, репрессии конца 30-х гг., пятилетки, начало Великой Отечественной войны, появление антибиотиков	Окончание ВОВ, «холодная война», восстание, новленние страны, «оттепель», полет человека в космос, Карибский кризис	«Холодная война», война во Вьетнаме, застой, война в Афганистане, начало перестройки, тотальный дефицит, появление наркотиков, СПИД	Чернобыльская катастрофа, дефолт, независимость Республики Беларусь, распад СССР, военные конфликты, развитие цифровых технологий и биотехнологий	Глобализация, мировой экономический кризис, пандемия COVID-19
Жизненные ценности	Партийность, строгое соблюдение правил, экономность	Идеализм, оптимизм, активное участие в общественных процессах	Прагматизм, бережливость, трудоголизм	Уверенность в себе, напористость, бунтарство	Чрезмерная опека взрослых, одиночество и осторожность
Отношение к технологиям	Чувствуют, что отстали от современных технологий	Осторожно воспринимают современные гаджеты, редко используют их в повседневной жизни	Приветствуют цифровизацию, но озабочены кибербезопасностью	Чувствуют себя уверенно в цифровом мире, ценят развитие новых технологий	Большую часть времени проводят «в сети»: там узнают новости, заводят друзей и обучаются
Отношение к медицине	Безусловное доверие к медицине	Осознание необходимости мед. обслуживания	Недоверие к медицине	Ответственное отношение к медицинским обследованиям	Предупредительное отношение к здоровью
Подход к образованию	Ограничиваются классическим общепрофильным образованием	Получение более «узкого» образования	Активная вовлеченность в учебный процесс	Нуждаются в индивидуальной направленности обучения	Стремятся к постоянному развитию
Психология и страхи	Не выражают инакомыслия	Стремятся к стабильности	Отличаются недоверием к окружению	Боятся не достичь своих целей	Не приспособлены к неопределенности

Для того чтобы эта адаптация теории поколений могла использоваться в прикладной маркетинговой деятельности компаний Республики Беларусь, предлагаем следующие подходы по ее применению при создании SMM-стратегий:

1) SMM-стратегия, основанная на адаптированной теории поколений, подходит для продвижения товаров и услуг массового спроса, целевой аудиторией которых являются представители среднего класса (по социальному признаку);

2) на этапе «Сегментация потребителей на основе теории поколений» создания SMM-стратегий практикующему специалисту следует:

- собрать данные о потенциальных потребителях рекламируемых товара или услуги;
- опираясь на адаптированную теорию поколений, определить, к какому поколению/поколениям они относятся;
- выбрать наиболее перспективные сегменты;
- выстроить персонализированную коммуникацию, учитывая ключевые характеристики поколений;

3) поскольку каждые 15–20 лет поколения сменяют друг друга, приведенная выше адаптация теории поколений нуждается в регулярном обновлении на основе анализа исторических, политических, социально-экономических событий и технологического прогресса.

К примеру, согласно внутренним данным компании, потенциальными покупателями ее продукции являются мужчины и женщины в возрасте 18–23 года, имеющие низкий и средний доход, выражающийся в виде стипендии, финансовой поддержки родителей и невысокооплачиваемых подработок. Из предоставленного описания понимаем, что целевой аудиторией являются представители «цифрового поколения», относящиеся к архетипу «художники». Большую часть времени проводят в сети Интернет, наиболее привычным средством связи для них с окружающим миром являются социальные сети, а значит, коммуникацию с ними необходимо выстраивать именно на этих площадках. Согласно имеющимся исследованиям [6], представители «цифрового поколения» обращают внимание на характер бренда, остаются приверженцами марок, которые несут близкие им ценности, а также ценят возможность виртуального решения возникающих вопросов. Соответственно, в SMM-стратегии специалистам по маркетингу необходимо сделать акцент на трансляцию имиджевых характеристик бренда и глубокое взаимодействие с аудиторией.

Таким образом, сформулированная нами цель – выявить перспективы использования теории поколений при создании SMM-стратегий, достигнута. В рамках поставленных задач определено следующее:

1) существующие подходы к созданию SMM-стратегий не позволяют в полной мере раскрыть сущность продвижения организаций в социальных сетях, поскольку в них либо пропущены, либо недостаточно конкретизированы некоторые этапы, что в конечном итоге приводит к низкой результативности рекламной кампании в целом;

2) был предложен собственный подход к созданию SMM-стратегий, который призван унифицировать работу с социальными сетями организаций от концептуальной разработки до конечной реализации предложенных мероприятий;

3) теория поколений Штрауса – Хоува встраивается в данный подход на этапе «сегментация потребителей» с целью упростить анализ целевой аудитории бренда, одновременно расширив характеристику потребительских сегментов;

4) данная теория не может быть использована в первоначальном виде вследствие несовпадения исторических, политических, социально-экономических факторов и технологического прогресса, влияющих на формирование ценностей поколений, в разных странах. Исходя из этого, нами предложена адаптация теории поколений под особенности рынка Республики Беларусь.

### Литература и электронные публикации в Интернете

1. 12 шагов создания SMM-стратегии [Электронный ресурс] / ред. К. Крецу. – М., 2017 (последняя ред.: 23.11.2022). – Режим доступа: <https://>

smmplanner.com/blog/12-shagov-sozdaniya-smm-strategii/. — Дата доступа: 01.09.2023.

2. Ковалёва, И. П. Теоретические аспекты разработки SMM-стратегии / И. П. Ковалёва, В. Н. Сарбей, А. М. Шерстюк // Вектор экономики. — 2020. — № 3 (45). — С. 1–7.

*Kovaliova, I. P. Teoreticheskie aspekty razrabotki SMM-strategii [Theoretical aspects of SMM strategy development] / I. P. Kovaliova, V. N. Sarbej, A. M. Sherstjuk // Vektor jekonomiki. — 2020. — N 3 (45). — P. 1–7.*

3. Григорьева, В. В. Практические аспекты разработки SMM-стратегии компаний с учетом трендов развития социальных медиа в России / В. В. Григорьева, А. В. Аверин, А. А. Казарян // Маркетинг и маркетинговые исследования. — 2020. — № 1. — С. 62–68.

*Grigor'eva, V. V. Prakticheskie aspekty razrabotki SMM-strategii kompanij s uchetom trendov razvitija social'nyh media v Rossii [Practical aspects of developing a company's SMM strategy taking into account trends in the development of social media in Russia] / V. V. Grigor'eva, A. V. Averin, A. A. Kazarjan // Marketing i marketingovye issledovaniya. — 2020. — N 1. — P. 62–68.*

4. Технологии цифрового маркетинга: создание рекламной кампании / В. Н. Григорьева [и др.]. — СПб. : Левша, 2017. — 250 с.

5. Рейтинг стран мира по уровню продолжительности жизни [Электронный ресурс] / Центр гуманитарных технологий, 2006–2023 (последняя ред.: 14.10.2023). — Режим доступа: <https://gtmarket.ru/ratings/life-expectancy-index>. — Дата доступа: 10.10.2023.

6. Российская школа теории поколений [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://rugenations.su/>. — Дата доступа: 23.10.2023.

7. *Howe, N. Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069 / N. Howe, W. Strauss. — New York : William Morrow & Company, 1992. — 544 p.*

8. *Howe, N. Generations: The Forth Turning: An American Prophecy / N. Howe, W. Strauss. — New York : Broadway Books, 1997. — 400 p.*

---

**KARYNA LIAUCHUK**

---

***PROSPECTS FOR THE USE OF GENERATIONAL  
THEORY IN MARKET SEGMENTATION***

---

**Author affiliation.** *Karyna LIAUCHUK (levchukkarina1@gmail.com), Belarus State Economic University (Minsk Belarus).*

**Abstract.** The objective of the study is to identify the prospects for using the theory of generations in the creation of SMM strategies. The author's scholarly interest coincides with one of the priority directions of the Program of Socio-Economic Development of the Republic of Belarus for 2021–2025: designing strategies for the development of industries, promoting the interests of enterprises of all forms of ownership in foreign and domestic markets. The author assumes that this innovation will help to unify the mechanism for creating SMM strategies and simplify the subsequent implementation of the proposed measures by working with the target audience of the brand and differentiating approaches to communication with representatives of various segments. Special attention is paid in the article to the issue of adaptation of the theory of generations to the peculiarities of the market of the Republic of Belarus. The cross-country differences in historical, political, socio-economic factors and technological



---

progress affecting the formation of generation values force researchers to regularly update information about changing generations.

**Keywords:** promotion; social networks; promotion strategies in social networks; segmentation; theory of generations.

UDC 339.138

---

*Статья поступила  
в редакцию 30. 11. 2023 г.*

**П. С. ШАГРАЙ**

---

## **ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ И ПРОБЛЕМНЫЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ СФЕРЫ ДЕЛОВЫХ УСЛУГ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ**

---

---

Статья посвящена идентификации основных проблем в функционировании сферы деловых услуг Беларуси и выработке системы приоритетов развития комплекса деловых услуг. На основе изучения работ отечественных и зарубежных исследователей определены ключевые проблемы совершенствования сферы деловых услуг, включая технологическую, экономическую, правовую, организационную, социальную и финансовую. Идентификация проблемных сторон позволила сформировать перечень приоритетных направлений, дифференцированных по принципу экстеральной или интернальной реализации на социально-экономические и организационно-управленческие, которые будут способствовать повышению качества менеджмента со стороны государства и руководителей компаний сферы деловых услуг и ускорению развития комплекса бизнес-услуг.

**Ключевые слова:** приоритеты; деловые услуги; проблемы функционирования; государственное управление; экономическое развитие.

УДК 338.46

---

**Введение.** Развитие экономической системы сопряжено со своевременной идентификацией проблемных сторон ее текущего функционирования и выработкой соответствующей стратегии их решения. Стратегия экономического развития предполагает формирование приоритетных направлений совершенствования хозяйственного комплекса, в соответствии с которыми управляющая система может организовывать свою работу и оценивать ее результаты. Система приоритетов позволяет повысить эффективность управления, определяя круг основных задач и оптимизируя таким образом трудовые и финансовые затраты.

Процесс развития сферы деловых услуг в Беларуси не является исключением и также нуждается в теоретическом обеспечении, в котором бы рас-

---

*Павел Сергеевич ШАГРАЙ (Shahrai.pavel@mail.ru), мл. научный сотрудник  
НИЭИ Министерства экономики Республики Беларусь.*