

## ЛАТЕРАЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ В РОССИИ: ПРЕОДОЛЕНИЕ СИНДРОМА «ВАТРУШКИ» С УЧЕТОМ БИОЭКОНОМИКИ

Е. С. Зенченко<sup>1)</sup>, А. С. Бомбелюк<sup>2)</sup>

<sup>1)</sup> студент, Сибирский государственный университет науки и технологий  
им. академика М. Ф. Решетнева, г. Красноярск, Россия, [helen.zenchenko.2016@mail.ru](mailto:helen.zenchenko.2016@mail.ru)

<sup>2)</sup> студент, Сибирский государственный университет науки и технологий  
им. академика М. Ф. Решетнева, г. Красноярск, Россия, [Bombelyuk.aleftina@gmail.com](mailto:Bombelyuk.aleftina@gmail.com)

Научный руководитель **О. В. Гостева**

кандидат экономических наук, доцент, Сибирский государственный университет науки  
и технологий им. академика М. Ф. Решетнева, г. Красноярск, Россия, [ov-gosteva@yandex.ru](mailto:ov-gosteva@yandex.ru)

В статье исследуются проблемы внедрения латерального маркетинга в российскую бизнес-практику. Вводится и анализируется термин «синдром ватрушки» как метафора гипертрофированной зависимости от вертикальных маркетинговых стратегий. Предлагается практическая методология перехода к латеральным решениям через систему управляемых экспериментов.

**Ключевые слова:** латеральный маркетинг; вертикальный маркетинг; инновации; продуктовые стратегии; управление рисками; российский бизнес; биоэкономика.

## LATERAL MARKETING IN RUSSIA: OVERCOMING THE 'VATROUSHKA' SYNDROME WITH CONSIDERATION OF THE BIOECONOMY

E. S. Zenchenko<sup>1)</sup>, A. S. Bombelyuk<sup>2)</sup>

<sup>1)</sup> student, Reshetnev Siberian State University of Science and Technology, Krasnoyarsk, Russia,  
[helen.zenchenko.2016@mail.ru](mailto:helen.zenchenko.2016@mail.ru)

<sup>2)</sup> student, Reshetnev Siberian State University of Science and Technology, Krasnoyarsk, Russia,  
[Bombelyuk.aleftina@gmail.com](mailto:Bombelyuk.aleftina@gmail.com)

Supervisor **O. V. Gosteva**

PhD in economics, associate professor, Reshetnev Siberian State University of Science and Technology,  
Krasnoyarsk, Russia, [ov-gosteva@yandex.ru](mailto:ov-gosteva@yandex.ru)

The article examines the challenges of implementing lateral marketing in Russian business practice. The term 'cheesecake syndrome' is introduced and analyzed as a metaphor for an exaggerated dependence on vertical marketing strategies. A practical methodology for transitioning to lateral solutions through a system of controlled experiments is proposed.

**Keywords:** lateral marketing; vertical marketing; innovations; product strategies; risk management; Russian business; bioeconomy.

В условиях насыщенных рынков и трансформации экономических отношений российские компании сталкиваются с необходимостью поиска нетривиальных путей роста [4]. Латеральный маркетинг, представляющий собой стратегию создания принципиально новых рыночных категорий через смещение устоявшихся маркетинговых парадигм, остается слабо востребованным инструментом в отечественной бизнес-практике [2]. В отличие от вертикального мар-

кетинга, направленного на последовательное улучшение существующих продуктов и углубление на традиционных рынках, латеральный подход предполагает качественные сдвиги в восприятии продукта, аудитории и ситуаций использования [5].

Латеральный маркетинг (lateral marketing) представляет собой стратегию создания принципиально новых рыночных категорий через смещение существующих маркетинговых парадигм [2]. В отличие от вертикального маркетинга, направленного на углубление в текущий продукт, аудиторию или рынок, латеральный подход предполагает три типа сдвигов:

- 1) сдвиг продукта (комбинация с другими категориями);
- 2) сдвиг аудитории (выход на новые потребительские сегменты);
- 3) сдвиг ситуации (изменение контекста использования) [3].

Феномен сопротивления инновационным маркетинговым стратегиям в России, что примечательно, можно охарактеризовать как «синдром ватрушки» – патологическую концентрацию бизнеса на бесконечных вариациях существующего продукта для традиционной аудитории [4]. По сути, этот синдром проявляется в постоянном улучшении характеристик без изменения сути продукта, поиске новых сегментов среди текущей аудитории и освоении новых каналов сбыта без трансформации базового предложения [8]. В результате следствием такой стратегии становится неизбежная коммодитизация предложений и разрушительные ценовые войны, подрывающие рентабельность бизнеса [7]. Важно отметить, что данный феномен особенно характерен для зрелых рынков с высокой степенью конкуренции, где компании предпочитают работать в рамках проверенных бизнес-моделей, а не исследовать неизведанные направления.

Глубокий анализ барьеров внедрения латерального маркетинга, проведенный экспертами, выявляет четыре системные проблемы [7]. Прежде всего, культура управления, основанная на избегании риска, создает среду, где неудачи караются, а смелые эксперименты становятся экономически невыгодными для их инициаторов [3]. Кроме того, экономическая волатильность вынуждает компании ориентироваться на краткосрочные результаты, тогда как латеральные проекты требуют долгосрочных инвестиций и терпимости к неопределенности [1]. Не менее важной проблемой является существенный дефицит кадров с латеральным мышлением, что обусловлено образовательной системой, готовящей исполнителей, а не генераторов идей, способных выходить за рамки установленных шаблонов [2]. Существующие системы мотивации в компаниях также часто не способствуют развитию инновационного мышления, так как поощряют достижение операционных, а не стратегических целей. Помимо этого, гипертрофированная ориентация на ценовую конкуренцию последовательно отвлекает ресурсы от создания принципиально новой ценности.

Мировой опыт, стоит отметить, демонстрирует впечатляющие примеры успешного применения латерального маркетинга. Безусловно, классическим примером может служить стратегия Nintendo с ее консолью Wii. В то время как конкуренты соревновались в создании все более мощных графических процессоров для удовлетворения запросов хардкорных геймеров, Nintendo совершила латеральный скачок, переопределив саму концепцию игровой консоли. Фактически, компания создала не просто очередную приставку, а семейный развлекательный центр, привлекая совершенно новую аудиторию – детей, женщин и пожилых людей, которые ранее не интересовались видеоиграми. Другим ярким примером, несомненно, является бренд Red Bull, который создал абсолютно новую категорию «энергетических напитков», превратив функциональный продукт в символ активного образа жизни и экстремального спорта, тем самым сформировав глобальный рынок с многомиллиардными оборотами.

В российских реалиях, однако, также можно обнаружить отдельные примеры успешного применения элементов латерального маркетинга. В частности, компания «Чистая Линия» сумела переопределить восприятие чая как категории, сместив акцент с утилитарной функции напитка на его символическое значение как «подарка из России». Еще одним показательным кейсом, без сомнения, является сеть кофеен «Сити-Кофе», которая, в противовес дорогим федеральным сетям, сфокусировалась на формате «кофе с собой» для занятых горожан, сделав

акцент на скорости, удобстве локаций и демократичной цене, создав тем самым новую модель потребления кофе в условиях мегаполиса.

Еще одним ярким примером латерального мышления, между тем, может служить инновационный проект в Красноярске, где начали создавать сады на крышах многоквартирных домов. Этот подход не только решает проблему озеленения в условиях плотной городской застройки, но и создает совершенно новую потребительскую ценность - превращает ранее неиспользуемые пространства в зоны отдыха, социального взаимодействия и даже производства местных экопродуктов. Таким образом, такой сдвиг в использовании городской инфраструктуры наглядно демонстрирует, как латеральное мышление позволяет находить неочевидные решения актуальных проблем, создавая новые рыночные ниши там, где другие видят лишь ограничения. Однако, к сожалению, подобные примеры остаются скорее исключением, чем правилом.

Для преодоления этих барьеров, соответственно, предлагается трехэтапная методология внедрения латерального маркетинга [3]. Первый этап предполагает создание «карты шаблонов» – фиксации существующих представлений о продукте, аудитории и ситуациях использования [2]. Затем на втором этапе проводится операция «А что, если?», направленная на целенаправленное разрушение сложившихся шаблонов через систему провокационных вопросов. Наконец, завершающий этап «эксперимент на 1%» позволяет тестировать выявленные гипотезы с минимальными затратами через создание минимально жизнеспособных продуктов и механизмы краудфандинга [4]. Например, компания может выпустить ограниченную партию нового гибридного продукта или протестировать новую целевую аудиторию через таргетированную рекламу в социальных сетях, оценив отклик до запуска полноценного производства.

Особое значение в российских условиях, безусловно, приобретает вопрос управления рисками, связанными с внедрением латерального маркетинга. Предлагаемая методология, в свою очередь, позволяет минимизировать эти риски за счет итеративного подхода и поэтапного тестирования гипотез [2]. Другими словами, вместо масштабных инвестиций в непроверенные идеи компания получает возможность проводить множество недорогих экспериментов, отбирая для дальнейшего развития только наиболее перспективные направления [6]. Следует подчеркнуть, что ключевым преимуществом такого подхода является накопление «портфеля инноваций», что позволяет диверсифицировать риски и повышает вероятность нахождения прорывной рыночной идеи.

Таким образом, латеральный маркетинг остается недооцененным, но чрезвычайно перспективным ресурсом роста для российского бизнеса. В конечном счете, преодоление «синдрома ватрушки» требует не только осознания системных проблем, но и внедрения практических инструментов управления инновационными рисками. Разработанная методология, по всей видимости, позволяет постепенно интегрировать латеральное мышление в бизнес-процессы, создавая прочную основу для устойчивого развития в условиях быстро меняющейся экономической реальности. В перспективе успех в этом направлении позволит российским компаниям не только адаптироваться к изменениям, но и активно формировать новые рынки, создавая уникальные конкурентные преимущества в масштабах всей экономики.

### Библиографические ссылки

1. *Иванов А. В.* Современные маркетинговые стратегии: от теории к практике. М., 2020. С. 89–95.
2. *Котлер Ф.* Латеральный маркетинг: технология поиска революционных идей. 2016. С. 45–67.
3. *Петрова С. М.* Инновации в маркетинге: российский и международный опыт. СПб, 2021. С. 112–125.
4. *Сидоров К. А.* Маркетинговые исследования российского рынка. 2022. С. 156–162.
5. *Федоров Л. П.* Управление маркетингом в современных условиях. М., 2019. С. 78–84.
6. *Яковлев М. С.* Стратегический маркетинг: новые подходы. 2023. С. 134–140.
7. Правительство РФ : сайт. URL: <http://government.ru> (дата обращения 14.10.2025).
8. РБК новости : сайт. URL: <https://www.rbc.ru> (дата обращения: 14.10.2025).