**УДК 339.138**
**JEL M31, M39**

# ВЛИЯНИЕ BANI-МИРА НА РАЗРАБОТКУ МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ И РАБОТУ МАРКЕТОЛОГОВ

**Ельмекеева Екатерина Павловна**
*Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия*
*e-mail: katyaelmekeeva@yandex.ru; SPIN-код: нет; ORCID: нет*

**Аннотация.** Использование устоявшихся маркетинговых стратегий в современных реалиях, основанных на долгосрочных прогнозах и планах, структурированности систем и данных, а также на четкой уверенности стабильности данных, все чаще и чаще не дает положительных результатов, отражая неэффективность используемых систем. В связи с этим бизнес вынужден искать новые стратегии выживания и развития в условиях хрупкости, тревожности, нелинейности и непостижимости мироздания. В статье рассматривается влияние BANI-мира на маркетинговую деятельность, выявляются вызовы для маркетологов, описываются изменения в маркетинговых стратегиях и предлагаются инструменты для работы в новых условиях.

**Ключевые слова:** BANI-мир, VUCA-мир, Agile-подход, 4P, 4C, минимально жизнеспособный продукт (MVP), ключевые показатели эффективности (KPI), карта траектории клиента (CJM)..

# THE IMPACT OF THE BANI WORLD ON THE DEVELOPMENT OF MARKETING STRATEGIES AND THE WORK OF MARKETERS

***Elmekeeva Ekaterina Pavlovna***
*Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia*
*e-mail: katyaelmekeeva@yandex.ru; SPIN-код: n/a; ORCID: n/a*

**Abstract.** The use of established marketing strategies in today's reality, based on long-term forecasts and plans, the structure of systems and data, as well as a clear understanding of the stability of data, is increasingly failing to produce positive results, reflecting the ineffectiveness of the systems being used. As a result, businesses are forced to seek new strategies for survival and growth in a world characterized by fragility, uncertainty, nonlinearity, and the incomprehensibility of the universe. This article explores the impact of the BANI world on marketing activities, identifies challenges for marketers, describes changes in marketing strategies, and provides tools for navigating these new challenges.

**Keywords:** BANI world, VUCA world, Agile approach, 4P, 4C, MVP, KPI, CJM..

В настоящее время мир стремительно меняется, и маркетологам необходимо совершенствоваться, адаптируясь к условиям неопределенности и нестабильности. Одной из концепций, описывающих такую современную реальность, является акроним BANI-мир.

BANI-мир – это состояние современной реальности, которое охарактеризовали американский футуролог Института будущего Ж. Кашио и венчурный предприниматель Дж. Ито как сложный, хаотичный и не имеющей ясной структуры мир [6].

BANI – это сокращение, образованное из начальных букв: Brittle (хрупкий), Anxious (беспокойный), Nonlinear (нелинейный) и Incomprehensible (непостижимый) [8].

Для такого мира характерны большие объемы данных, сложные структуры, их аналитика и искусственный интеллект [9]. Аббревиатура расшифровывается следующим образом:

Хрупкость (Brittleness) — означает, что любые системы легко разрушаются под воздействием внешних факторов, даже небольшие изменения могут привести к масштабным последствиям. Аспирант ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет» Хасанов А.Э. в своей статье «VUCA- и BANI-мир — новая реальность для российского предпринимательства» приводит пример «подрывных инноваций», «которые делает даже самые устойчивые системы хрупкими и не способными к самосохранению и контролю над ситуацией»: сеть Internet, поясняя это тем, что она является децентрализованной системой [6]. В настоящее время такой системой выступает искусственный интеллект, который ломает «рамки» привычного людям стиля работы и мышления.

Тревожность (Anxiety) — подразумевает неопределённость, которая порождает стресс и неуверенность в будущем у индивидов из-за утраты контроля и ощущения стабильности. Люди и организации постоянно находятся в состоянии ожидания кризиса, тем самым испытывая чувство напряженности.

Нелинейность (Non-linearity) — предполагает, что причинно-следственные связи становятся неочевидными и приобретают системный характер, влияя на все уровни организации материи. Так, небольшие действия индивидов или групп могут иметь масштабные последствия, а немалые усилия — не давать никакого результата.

Непостижимость (Incomprehensibility) — заключается в количестве информации и сложности систем, которые превышают возможности человеческого понимания и усвоения информации. Данные есть, но их интерпретация затруднена [7].

По сравнению с VUCA-миром (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), BANI делает акцент на хрупкости и тревожности, что отражает усиление нестабильности в последние годы [6].

Примеры проявления BANI в маркетинге:

- внезапные изменения спроса из-за новостей или слухов, отражает B - хрупкость;
- стресс маркетологов из-за необходимости постоянно адаптироваться к быстроменяющимся трендам, отражает A - тревожность;
- вирусный рост продукта без видимых причин, отражает N - нелинейность;
- сложность прогнозирования поведения целевой аудитории из-за множества различных факторов, отражает I – непостижимость [8].

BANI-мир серьёзно влияет на работу специалистов по маркетингу. Маркетологам необходимо быстро не только адаптироваться к ситуациям, но и принимать оптимальные решения.

В современных реалиях долгосрочные стратегии теряют актуальность из-за непредсказуемости событий, хрупкости структур и больших объемов данных. Именно поэтому сотрудникам маркетинговых отделов приходится пересматривать планы каждые несколько месяцев или даже недель. Более того, вследствие роста неопределённости, точное прогнозирование перестает быть таковым, бюджеты и KPI требуют корректировки в процессе рабочей деятельности [2].

Чувства беспокойства и тревоги, вызванные ощущением неясности, потерей контроля и устойчивости констант внешнего мира, заставляет целевую аудиторию компаний менять спонтанно и непредсказуемо свои предпочтения, желания и потребности. Это создает сложность в некоторой части работы маркетологов – прогнозирование поведения потребителей, создание CJM.

В ответ на данные вызовы меняются и требования к компетенциям маркетологов. Способность быстро менять тактику, тестировать новые каналы и форматы заставляет специалистов быть не просто адаптивными, но и гибкими. Для принятия решений, основанных на гипотезах, вместо оперирования точными данными работают с неполной информацией. Также умение использовать различные инструменты без больших затрат для тестирования концепций создает спрос на специалистов, обладающих навыком быстрого тестирования гипотез. Не менее важной компетенцией для маркетологов становится и эмоциональный интеллект. А именно: способность управлять собственным стрессом и поддерживать команду в условиях тревожности [3].

Для того чтобы оставаться эффективными в BANI-условиях, компании пересматривают подходы к разработке маркетинговых стратегий.

Первым подходом является замена привычного компаниям годового плана на короткие, квартальные или ежемесячные. Это позволяет незамедлительно корректировать программу, следуя за переменами. Второй – использование не только одного канала коммуникации, одного трафика и платформы. Следует работать и опираться на несколько ресурсов и способов, тем самым создавать «подушку безопасности» для обеспечения деятельности компании. Третья концепция и тенденция современности: активное использование гибких методологий – Agile-подходов. Несмотря на то, что данные методологии управления проектами создавались для разработок ПО, тем не менее, они хорошо переносятся и в маркетинг: спринты, ретроспективы, приоритизация задач [5].

В то же время, Диля Гатаулина, digital-стратег в агентстве digital-маркетинга «Реаспект», заявляет: «опыт агентства «Реаспект» показывает: устойчивее всего работают компании, которые продолжают методично использовать базовые маркетинговые модели — 4P и 4C» [2].

Классическая модель маркетинга 4P (Product, Price, Place, Promotion), впервые опубликованная в 1960 году Э. Джероми Маккарти и ставшая популярной благодаря Филиппу Котлеру, обеспечивает устойчивость компании [4]. Данный маркетинг-микс является отражением мышления продавца. В этой модели: продукт (product) – то, что торговец продает на рынке; цена (price) – стоимость предоставляемого товара с учетом

себестоимости, прибыли и желаемой выручки продавца; место (place) – локация товара, где его будут продавать; продвижение (promotion) – методы убеждения в совершении покупки продаваемого товара [1].

Еще одна классическая модель 4C (Customer, Cost, Convenience, Communication). В отличие от 4P, она смещает фокус с продавца на потребителя, помогая выявить его потребности. Customer value (ценность для покупателя) – заставляет искать и подтверждать потребность покупателя в продаваемом товаре; cost (стоимость) – отражает не только экономическую ценность товара для клиента, но и нематериальную (время, энергия и эмоции); convenience (удобство) – место приобретения товара с точки зрения комфорта для покупателя; communication (коммуникации) – диалог между продавцом и клиентом, позволяющий выявлять желания, мысли и интересы второго [1].

Примерами адаптации устоявшихся моделей в BANI-условиях могут быть:

- запуск нового продукта небольшими партиями с быстрой доработкой по ходу коммуникации с покупателями и по мере получения обратной связи от них;
- использование компаниями чат-ботов для круглосуточной поддержки клиентов и разрешения возникающих ситуаций;
- создание необходимого контента, снижающего тревожность аудитории (инструкции, чек-листы, экспертные мнения и т.п.).

В совокупности использование традиционных маркетинговых инструментов позволяет компании сформировать зону контроля, при этом выявляя разрывы, недостатки и проблемные зоны в маркетинговых стратегиях и бизнес-процессах, препятствующие развитию организации в нестабильных рыночных условиях и непредсказуемости внешней среды [2].

В связи с этим, BANI-мир радикально меняет правила игры для маркетологов. Хрупкость, тревожность, нелинейность и непостижимость требуют отказа от жёстких долгосрочных планов в пользу гибкости и адаптивности. В результате проыеденного анализа были выделены конкретные инструменты, помогающие маркетологам в условиях BANI.

1. Agile-подходы. С помощью этой гибкой методологии разработки можно разбить задачи на спринты (1–4 недели), ежедневные стендапы и ретроспективы для анализа ошибок. Это делает деятельность маркетолога более результативной за счет возможности внесения изменений и корректировок в процессе выполнения задач. Тем самым позволяя не только контролировать процесс работы, но и получать обратную связь: замерять и отслеживать реакции аудитории, изучать ее.

2. Быстрые тесты и MVP. Метод помогает запустить минимально жизнеспособный продукт для проверки гипотез без больших вложений и затрат. Для этого необходимо проанализировать рынок и конкурентов, целевую аудиторию и проблему, которую компания собирается решить. Затем составить CJM, отражающий путь взаимодействия согласно целям, и минимальный необходимый набор функций и элементов, то есть основа предложения, без которой проект не будет иметь смысла. Например, тестовая реклама в соц. сетях перед запуском масштабной кампании продвижения продукта или использование репрезентативной выборки для апробирования корпоративной базы знаний перед полным внедрением в оборот.

3. Сценарное планирование. Инструмент, позволяющий маркетологам разработать несколько сценариев развития событий (оптимистичный, пессимистичный, базовый) и подготовить «триггеры» для переключения между ними. Это позволяет быстро адаптироваться под изменения, происходящие в реальности, и принимать решения. А также способствует быстрой смене планов действий и сценариев дальнейшего развития проекта (бизнеса и т.п.) с минимальными потерями и затратами.

4. Автоматизация рутинных задач. Позволяет сэкономить время и снизить нагрузку на штат за счет использования CRM, чат-ботов, инструментов сквозной аналитики. Это не только внедрение новых инструментов в работу, которое требует значительных объемов инвестиций, но и реорганизация уже существующих процессов в компании за счет создания системности и масштабирования.

5. Мониторинг трендов в реальном времени. Использование инструментов вроде Google Trends, Brand Analytics, YouScan позволит оперативно реагировать на изменения в поведении целевой аудитории, удержать ее или придумать новый формат взаимодействия для повышения лояльности к компании. Ведь понимание целевой группы является основой любого бизнеса.

Тренд на неопределённость в ближайшие годы, скорее всего, сохранится. Успешными останутся те маркетологи, которые вложатся в устойчивость систем, обучатся работе с неполными данными и будут проявлять эмпатию и поддержку клиентам, создавая чувство надежности.

## Литература

1. Алексеева М.Д. Комплекс маркетинга: причины перехода к модели «4С» / М.Д. Алексеева, Н.Н. Зюзина // Экономика и социум. – 2016. – № 11 (30) . – С. 77-80.
2. От VUCA к BANI: как изменилась логика стратегического управления // «Реаспект» // Главная // РБК Компании [сайт]. – URL: https://companies.rbc.ru/news/oaVQSehQEq/ot-vuca-k-bani-kak-izmenilas-logika-strategicheskogo-upravleniya/ (Дата обращения: 26.02.2026).
3. От VUCA к BANI: как изменилась логика стратегического управления // Другое о маркетинге // YAGLA: все для рекламы и про рекламу [сайт]. – URL: https://yagla.ru/blog/drugoe-o-marketinge/ot-vuca-k-bani-kak-izmenilas-logika-strategicheskogo-upravleniya--2512u116186/ (Дата обращения: 27.02.2026).
4. Секерин В.Д. Международный маркетинг 4P в новых экономических условиях / В.Д. Секерин, А.Е. Горохова // Друкеровский вестник. – 2023. – № 3 (53). – С. 22-30.
5. Стратегия маркетинга на 2026 год: что реально работает в эпоху турбулентности? // Блоги компаний // Т-БИЗНЕС Секреты [сайт]. – URL: https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/strategiya-marketinga-2026/?ysclid=mmaa3nes1v79635688&utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F (Дата обращения: 03.03.2026).
6. Хасанов А.Э. Vuca- и bani-мир - новая реальность для российского предпринимательства [Электронный ресурс]. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vuca-i-bani-mir-novaya-realnost-dlya-rossiyskogo-predprinimatelstva/viewer (Дата обращения: 26.02.2026).

7. Что такое BANI-мир и как адаптироваться к нему // Психологическое здоровье. Областное государственное бюджетное учреждение здравоохранения «Центр общественного здоровья и медицинской профилактики» [сайт]. – URL: https://profilaktika.tomsk.ru/naseleniyu/stati/psikhologiya/chto-takoe-bani-mir-i-kak-adaptirovatsya-k-nemu/?ysclid=mma8yjgy23189052763 (Дата обращения: 27.02.2026).
8. Что такое BANI-мир? // Медиаконтекст Компании [сайт]. – URL: https://mediacontext.pro/slovar-marketologa/bani-mir?ysclid=mma8s0diyb372249522/ (Дата обращения: 27.02.2026).
9. BANI-мир // Unisender [сайт]. – URL: https://www.unisender.com/ru/glossary/chto-takoe-bani-mir/#anchor-1 (Дата обращения: 26.02.2026).

## References

1. Alekseeva M.D. Marketing Mix: Reasons for the Transition to the 4C Model / M.D. Alekseeva, N.N. Zyuzina // Economy and Society. - 2016. - No. 11 (30) . - Pp. 77-80.
2. From VUCA to BANI: How the Logic of Strategic Management Has Changed // Reaspect // Main // RBC Companies [website]. - URL: https://companies.rbc.ru/news/oaVQSehQEq/ot-vuca-k-bani-kak-izmenilas-logika-strategicheskogo-upravleniya/ (Accessed: 26.02.2026).
3. From VUCA to BANI: How the Logic of Strategic Management Has Changed // Other about Marketing // YAGLA: everything for advertising and about advertising [website]. – URL: https://yagla.ru/blog/drugoe-o-marketinge/ot-vuca-k-bani-kak-izmenilas-logika-strategicheskogo-upravleniya--2512u116186/ (Accessed: 27.02.2026).
4. Sekerin V.D. International Marketing 4P in the New Economic Conditions / V.D. Sekerin, A.E. Gorokhova // Drucker Bulletin. – 2023. – No. 3 (53). – Pp. 22-30.
5. Marketing Strategy for 2026: What Really Works in the Age of Turbulence? // Company Blogs // T-BUSINESS Secrets [website]. – URL: https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/strategiya-marketinga-2026/?ysclid=mmaa3nes1v79635688&utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F (Accessed: 03.03.2026).
6. Khasanov A.E. Vuca- and bani-world - a new reality for Russian entrepreneurship [Electronic resource]. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vuca-i-bani-mir-novaya-realnost-dlya-rossiyskogo-predprinimatelstva/viewer (Accessed: 26.02.2026).
7. What is the BANI-world and how to adapt to it // Psychological health. Regional State Budgetary Healthcare Institution "Center for Public Health and Medical Prevention" [website]. – URL: https://profilaktika.tomsk.ru/naseleniyu/stati/psikhologiya/chto-takoe-bani-mir-i-kak-adaptirovatsya-k-nemu/?ysclid=mma8yjgy23189052763 (Accessed: 27.02.2026).
8. What is BANI-mir? // Mediacontext of the Company [website]. – URL: https://mediacontext.pro/slovar-marketologa/bani-mir?ysclid=mma8s0diyb372249522/ (Accessed: 27.02.2026).
9. BANI-mir // Unisender [website]. – URL: https://www.unisender.com/ru/glossary/chto-takoe-bani-mir/#anchor-1 (Accessed: 26.02.2026).

*Поступила в редакцию 20 марта 2026 г.*
*Принята к публикации 5 мая 2026 г.*