

# Генеративный ИИ как подрывная инновация: революция в маркетинговых стратегиях

Эмад Абу Эльгейт

Профессор, abouelgheite@wcsu.edu

Государственный университет Западного Коннектикута (Western Connecticut State University), США,  
University Blvd, Danbury, CT 06811, United States

## Аннотация

В статье с помощью теории подрывных инноваций проанализированы возможности небольших компаний радикально трансформировать рынок маркетинговых услуг с помощью генеративного искусственного интеллекта (ИИ). В основе исследовательского подхода — комплексный обзор литературы и углубленные интервью с руководителями маркетинговых фирм с последующей обработкой данных методами естественного языка и тематического анализа. Применение генеративного ИИ в маркетинге впервые рассмотрено через призму теории подрывных инноваций, что вносит ценный вклад в формирующийся массив знаний о применении данной технологии в отрасли. Разработаны рекомендации по развитию этого

направления для исследователей и специалистов-практиков. Результаты показывают, что раннее внедрение ИИ способно обеспечить небольшим фирмам конкурентное преимущество за счет выявления недостаточно охваченных рынков и предложения инновационных, экономически эффективных услуг. Хотя маркетинговые компании находятся на разных стадиях внедрения ИИ, они рассматривают эту технологию как инструмент усиления творческого потенциала своих сотрудников. В статье выявлена потребность в развитии новых компетенций — прежде всего навыков работы с ИИ и стратегического мышления. Особо отмечена необходимость человеческого контроля над решениями, предлагаемыми ИИ.

**Ключевые слова:** подрывные инновации; генеративный ИИ; маркетинговые фирмы; маркетинговая стратегия

**Цитирование:** AbouElgheit E. (2025) Generative AI as a Disruptive Innovation: Implications for Marketing Strategic Transformations. *Foresight and STI Governance*, 19(1), pp. 6–15. DOI: 10.17323/fstig.2025.24831

# Generative AI as a Disruptive Innovation: Implications for Marketing Strategic Transformations

**Emad Abou Elgheit**

Professor, abouelgheite@wcsu.edu

Western Connecticut State University, University Blvd, Danbury, CT 06811, United States

## Abstract

This study explores the potential for small marketing firms to disrupt the market by leveraging generative AI technology within the framework of disruptive innovation theory. A qualitative approach was employed, combining a comprehensive literature review with in-depth interviews with leaders from small marketing firms. The data was analyzed using the Natural Language Processing (NLP) and thematic analysis techniques. This study is the first to apply the theory of disruptive innovation to the use of generative AI at small marketing firms. It contributes to the emerging body of knowledge on AI in marketing and offers practical guidance for scholars and practitioners to advance this field. The

findings suggest that small firms can gain a competitive edge by adopting AI early, utilizing it to target underserved markets, and developing innovative, cost-effective services. The study positions generative AI as a significant technological evolution, with the potential to revolutionize the marketing industry. It identifies generative AI as a tool for enhancing efficiency, content development, customer service, and research. Small marketing firms are found to be in various stages of AI adoption, with many viewing it as a complement to human creativity. This study highlights the need for new skills, such as AI literacy and strategic thinking, while also emphasizing the continued importance of human oversight.

**Keywords:** disruptive innovation; generative AI; marketing firms; marketing strategy

**Citation:** AbouElgheit E. (2025) Generative AI as a Disruptive Innovation: Implications for Marketing Strategic Transformations. *Foresight and STI Governance*, 19(1), pp. 6–15.  
DOI: 10.17323/fstg.2025.24831

Генеративный искусственный интеллект (ИИ) служит для создания разнообразного контента — изображений, музыки, текстов и т. д.<sup>1</sup> В маркетинге эта технология позволяет прогнозировать потребительское поведение и повышать эффективность рекламных кампаний. С ее внедрением связывают масштабные экономические и социальные эффекты, трансформирующие методы привлечения клиентов и взаимодействия с ними. Согласно докладу Всемирного экономического форума, ИИ меняет правила игры в экономике и общественной жизни в целом, выступая ключевым инструментом сохранения конкурентоспособности на рынке. Потенциал этой технологии раскрывается в здравоохранении, образовании, индустрии развлечений и маркетинге. По прогнозам, к 2028 г. оборот рынка генеративного ИИ достигнет 63.05 млрд долл. (Larsen, Narayan, 2023).

Индустрия маркетинга охватывает широкий спектр услуг — от рекламы до исследований рынка. По данным аналитической платформы Statista, в 2021 г. глобальный рынок маркетинговых услуг оценивался в 1.8 трлн долл. К 2028 г. его объем достигнет 2.3 трлн долл.<sup>2</sup> Внедрение ИИ в сфере маркетинга существенно расширится, и к 2032 г. объем продаж составит 22.1 млрд долл. (т. е. совокупный годовой темп роста достигнет 28.6%). Северная Америка выступает лидером рынка благодаря более раннему внедрению ИИ и концентрации крупнейших глобальных игроков в США. В Азиатско-Тихоокеанском регионе ожидается значительный рост за счет активного развития профильной инфраструктуры и электронной коммерции. Среди ключевых участников сектора выделяются IBM, Microsoft, Google и Adobe<sup>3</sup>.

Небольшие фирмы активно участвуют во внедрении и коммерциализации подрывных технологий (Kassicieh et al., 2002). Применение ИИ способно помочь маркетинговым компаниям с невысокой доходностью нарастить долю рынка и обеспечить рост. Теория подрывных инноваций, предложенная в 1990-е гг. Клейтоном Кристенсенем (Bower, Christensen, 1995), раскрывает механизмы успешной конкуренции малоизвестных компаний с серьезными игроками. Предлагая экономически эффективные инновационные продукты и услуги и постоянно их совершенствуя, новички со временем бросают вызов лидерам (Larson, 2016).

В последние годы растет интерес к применению ИИ в маркетинге, однако исследования конкретных практических примеров оставались немногочисленными, во многом из-за низкой доступности самой технологии. С выходом в 2023 г. языковой модели GPT 4.0 прогресс в данной сфере существенно ускорился. Исследователям и специалистам, включая маркетологов, важно отслеживать изменения для поддержания конкурентоспособности в стремительно трансформирующемся отраслевом ландшафте. Необходимы дальнейшие исследования и практическая апробация, чтобы направить развитие технологии ИИ в предпочтительное русло.

Цель настоящего исследования — выявить возможности применения ИИ небольшими маркетинговыми фирмами для усиления конкурентных позиций. Один из перспективных путей ее достижения — предложить экономически эффективные услуги в нижнем сегменте рынка с последующим продвижением на более высокие уровни. В статье рассмотрены потенциал технологии и компетенции, требуемые для ее продуктивного внедрения. В частности, получены ответы на следующие вопросы:

1. Как небольшие маркетинговые фирмы могут действовать ИИ, чтобы, следуя логике подрывных инноваций, находиться на переднем крае трансформации отрасли?
2. Какие новые экономически эффективные решения эти компании способны предложить для удовлетворения меняющихся потребностей клиентов?
3. Какие навыки требуются организациям и сотрудникам для эффективной работы с ИИ?

## Обзор литературы

В табл. 1 обобщены результаты анализа публикаций о применении ИИ в маркетинге. Объем знаний о технологии ИИ в целом и ее роли в отрасли пока ограничен, а существующие исследования сфокусированы преимущественно на отдельных направлениях внедрения ИИ в маркетинге, связанных с этим возможностями и рисками. Выявлены работы, посвященные трансформации клиентских потребностей в контексте развития ИИ. Однако исследования, опирающиеся на классические теории маркетинга или менеджмента, в современной литературе отсутствуют. Среди наиболее популярных направлений — освоение фирмами новых технологий, эволюция маркетинговых запросов и потенциал организаций.

## Практическое применение генеративного ИИ в маркетинге

Как показано в табл. 2, генеративный ИИ уже задействован в маркетинге, выполняя разнообразные функции по созданию и обработке текстовой, звуковой, визуальной и синтетической информации в широком спектре направлений — от общего планирования, брендинга и разработки креативных стратегий до создания контента, обслуживания клиентов, персонализации и прогнозирования. Рассмотрим эти направления подробнее.

**Персонализация.** На основе анализа пользовательских данных генеративный ИИ формирует индивидуальный контент, точно соответствующий интересам и предпочтениям конкретных клиентов. Это дает возможность решать широкий спектр задач — от продуктовых рекомендаций до таргетированных рекламных рассылок (Dilmegani, 2023).

**Создание контента.** Генеративный ИИ формирует описания продуктов, публикации в блогах и социаль-

<sup>1</sup> <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-generative-ai>, дата обращения 17.10.2024.

<sup>2</sup> <https://www.statista.com/topics/5017/ai-use-in-marketing/>, дата обращения 15.09.2024.

<sup>3</sup> <https://www.globenewswire.com/en/news-release/2022/12/09/2571196/0/en/Generative-AI-Market-to-Worth-63-05-Billion-by-2028-Generative-AI-to-Leave-Biggest-Impact-on-Drug-Discovery-Material-Science-and-Financial-Services.html>, дата обращения 07.09.2024.

Табл. 1. Обобщенные результаты обзора литературы по использованию генеративного ИИ в маркетинге

Тема	Выявленные результаты	Источники
Применение генеративного ИИ в маркетинге	Многочисленные сферы приложения, включая разработку стратегии, брендинг, использование текстуальной, звуковой, визуальной и синтетической информации (в частности персонализация, создание контента, предиктивная аналитика, цифровая реклама, обслуживание клиентов и дизайн продуктов).	Graham, 2023; Harris, 2024
Подрывные инновации	Ключевыми компонентами выступают технологическая функциональность, инновационные бизнес-модели, привлечение недостаточно охваченных клиентов и повышение рентабельности.	Canavan et al., 2013; Chen et al., 2017; Christensen et al., 2003; Nogami, Veloso, 2017; O'Reilly, Binns, 2019
Внедрение новых технологий фирмами	Критически важным аспектом внедрения ИИ служит готовность к этому организации, определяемая уровнем поддержки со стороны руководства, размером компании, наличием ресурсов, конкуренцией и нормативно-правовой базой.	Fitzgerald et al., 2013; Pérez-Luño et al., 2011
Трансформация маркетинговых потребностей и бизнес-модели агентств в эпоху ИИ	Сектор услуг играет растущую роль в экономике, и внедрение ИИ обещает оказать на него существенное влияние. Ключевые вызовы в этой сфере связаны с работой клиентскими данными, рисками социальных сетей, новыми цифровыми метриками и нехваткой квалифицированных аналитиков. В условиях спроса на специализированные услуги и измеримые результаты агентствам необходимо проявлять гибкость, эффективно применять данные и технологии, внедрять инновационные решения. Персонализация и развитие рекомендательных систем становятся приоритетными направлениями маркетинговых исследований.	Davenport et al., 2020; Hoffman et al., 2022; Kapoor, 2017; Leeftang et al., 2014; Rust et al., 2019
Навыки индивидов и потенциал организаций для внедрения генеративного ИИ	Компаниям необходимо найти баланс между креативностью и применением ИИ, определить направления для творческой деятельности и привлечь/обучить сотрудников с навыками инновационной работы, владением технологиями и клиентоориентированностью. ИИ стимулирует рост производительности труда и вовлеченности персонала. Его эффективному внедрению способствует грамотное управление изменениями и цифровая трансформация. ИИ открывает новые возможности для специалистов по продажам: «жесткие» (технические) навыки уступают место «мягким» (коммуникативным) компетенциям.	Ameen et al., 2022; Montana et al., 2014; Ritz et al., 2019; Singh et al., 2019; Wijayati et al., 2022

Источник: составлено автором.

Табл. 2. Основные направления использования генеративного ИИ в маркетинге

Направление	Содержание
Стратегия и брендинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>Концепции продуктов</li> <li>Планы маркетинговых стратегий</li> <li>Названия брендов и лозунги</li> <li>Идеи кампании</li> </ul>
Контент и креатив	<ul style="list-style-type: none"> <li>Языковые генеративные модели</li> <li>Аудио и музыка</li> <li>Изображения, видео и 3D-модели</li> <li>Посты, блоги и литература</li> </ul>
Исследования и аналитика	<ul style="list-style-type: none"> <li>Синтетические данные</li> <li>Предиктивная аналитика</li> </ul>
Персонализация	<ul style="list-style-type: none"> <li>Пользовательский опыт</li> <li>Контент</li> </ul>
Цифровая реклама	<ul style="list-style-type: none"> <li>Целевой охват</li> <li>Ключевые слова</li> </ul>
Обслуживание клиентов	<ul style="list-style-type: none"> <li>Виртуальные помощники</li> <li>Управление знаниями</li> </ul>

Источник: составлено автором по материалам (Dilmegani, 2023; Gill, 2023).

ных сетях. Способность анализировать данные, учитывать лингвистические нюансы и поддерживать нужную тональность позволяет создавать качественный контент в больших масштабах, что особенно ценно для компаний в сфере электронной коммерции и контент-маркетинга (Graham, 2023). ИИ также генерирует рекламные фото- и видеоматериалы, открывая возможности для различных сценариев продвижения, включая стратегии работы с инфлюенсерами.

*Предиктивная аналитика и таргетирование.* Углубленный анализ больших массивов данных, в том

числе публикаций в СМИ, истории просмотров веб-страниц и покупок, информации о конкурентах, позволяет прогнозировать интерес потребителей к конкретным продуктам или услугам. Это облегчает выявление скрытых трендов и паттернов во взаимодействии с клиентами, оптимизирует подбор ключевых слов, обеспечивая более точное таргетирование рекламы (Lee et al., 2023).

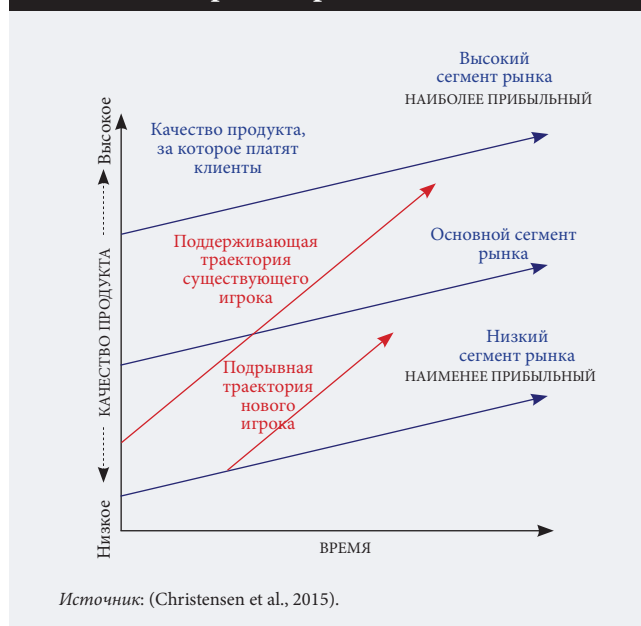
*Улучшение клиентского опыта.* Примерами служат чат-боты, виртуальные помощники для поддержки клиентов и дизайн продуктов. Автоматизация операций и возможность оказывать персонализированную помощь в реальном времени повышают качество услуг (Gill, 2023).

*Брендинг и планирование кампаний.* Алгоритмы ИИ генерируют названия брендов, логотипы и концепции кампаний на основе анализа потребительских предпочтений и рыночных тенденций. Маркетологи и предприниматели проявляют растущий интерес к инструментам ИИ для создания контента, формирующего маркетинговые стратегии, таким как Copy.ai, Jasper.ai, Writersonic и CopySmith (Harris, 2023).

### **Теория подрывных инноваций и рост компаний**

Подрывные инновации представляют собой новые технологии или продукты, спрос на которые изначально ограничен нишевыми либо низкими сегментами рынка. Со временем спрос растет, инновационные продукты получают признание и в конечном счете вытесняют действующих лидеров. Создание подрывных инноваций может стать стратегией роста компании, позволяя ей выходить на рынки, где доминирующие игроки

Рис. 1. Теория подрывных инноваций



не желают либо не способны конкурировать. Ключом к успешной инновационной деятельности служит поэтапный подход: концентрация на определенном сегменте рынка и планомерное совершенствование продукта или услуги. Это позволяет компании закрепиться на рынке, пока другие игроки упускают новые возможности, обслуживая существующую клиентскую базу.

Теория подрывных инноваций включает четыре ключевых компонента (Larson, 2016):

- 1) технологическая функциональность как основа для создания новых возможностей или снижения затрат на существующем рынке;
- 2) инновационная бизнес-модель, обеспечивающая реализацию новой технологии и извлечение прибыли;
- 3) привлечение клиентов, недостаточно охваченных существующими игроками либо полностью выпадающих из их поля зрения;
- 4) повышение рентабельности за счет масштабирования операций и расширения доли рынка.

Подрывные инновации характеризуются двумя ключевыми особенностями (Christensen et al., 2015). Во-первых, они изначально предлагают более простой и доступный продукт или услугу для рыночного сегмента, недостаточно охваченного имеющимися решениями. Во-вторых, они последовательно совершенствуются для успешной конкуренции с существующими решениями в основном сегменте рынка. В отличие от поддерживающих инноваций, обеспечивающих постепенное улучшение представленных продуктов и услуг, подрывные создают принципиально новые рынки и бизнес-модели, со временем замещающие прежние. Источниками подрывных инноваций могут выступать новые бизнес-

модели, маркетинговые стратегии или каналы сбыта (Christensen et al., 2015). На рис. 1 представлена общая схема механизма подрывных инноваций.

В исследовании (Nogami, Veloso, 2017) рассмотрена взаимосвязь маркетинга и подрывных инноваций. Авторы подчеркивают, что ключевыми факторами создания последних выступают рыночный спрос и потребности клиентов с низким уровнем дохода, а не масштабные инвестиции в технологии. Особое внимание уделяется необходимости разработки персонализированных продуктов и услуг вместо адаптации решений из верхнего рыночного сегмента (Nogami, Veloso, 2017). Эмпирическое исследование на материале китайских малых и средних предприятий показало, что для создания подрывных инноваций требуются соответствующий настрой и мотивация предпринимателей. Значимую роль играют также доступ к внешним источникам знаний и лидерство в научно-технологической сфере (Chen et al., 2017).

### **Изменение маркетинговых потребностей в эпоху ИИ**

Экономика будущего связана с отказом от традиционных бизнес-моделей и практик. Она обещает стать более глобальной, ориентированной на услуги и опирающейся на информацию и автоматизацию как ключевые драйверы развития. Для сохранения конкурентоспособности компаниям необходимо адаптироваться к условиям. Смещение фокуса в пользу услуг требует от производителей товаров трансформировать свои продуктовые портфели, уделяя особое внимание информационным сервисам.

Клиенты предъявляют высокие требования к ИИ, особенно в критически важных областях, таких как автономное вождение. Они демонстрируют недостаточное доверие к технологии, считая, что ей не хватает эмоциональности и эмпатии для решения задач, требующих субъективности, интуиции и эмоционального отклика. На внедрение ИИ влияет оценка клиентами связанных с ним рисков. Женщины проявляют меньшую склонность к применению рассматриваемой технологии, чем мужчины, особенно в важных задачах. При этом готовность следовать рекомендациям ИИ снижается, если потребитель воспринимает его как манипулятора, стремящегося повлиять на выбор товаров и услуг (Davenport et al., 2020).

Исследования в области принятия маркетинговых решений фокусируются на персонализации и внедрении рекомендательных систем (Hoffman et al., 2022). Технологически обусловленное взаимодействие позволяет маркетологам анализировать новые формы потребления и благодаря этому находить новые источники стоимости как для пользователей, так и для компаний. В поведении покупателей выявлены две значимые тенденции: распространение дополненной/виртуальной реальности (augmented/virtual reality, AR/VR) и автономных продуктов<sup>4</sup>. Переход на AR/VR-технологии

<sup>4</sup> Автономные продукты — роботизированные устройства, способные выполнять повседневные задачи без участия человека (т.н. заменители ручного труда). К ним можно отнести беспилотные автомобили, роботы-пылесосы, автоматические газонокосилки и т. п.

требует теоретического осмысления того, как пользователи обрабатывают контекстно-релевантную информацию, их самоотождествление и чувство вовлеченности. Внедрение автономных продуктов поднимает вопросы о том, как клиенты взаимодействуют с такими устройствами, а также об их работе, автономности и возможностях (Hoffman et al., 2022).

Некоторые исследователи полагают, что маркетинговым агентствам следует перейти от традиционной проектной модели к более целостному подходу, ориентированному на выстраивание долгосрочных отношений с клиентами и оказание услуг помимо стандартных рекламных форматов. Это требует организационной и мировоззренческой трансформации, а также инвестиций в технологии и развитие персонала (Кароор, 2017). В статье (Beckett, 2021) рассмотрена эволюция бизнес-модели рекламного агентства и варианты ее адаптации для сохранения конкурентных преимуществ. Отмечается растущий спрос на специализированные услуги и измеримые результаты вместо чисто креативных решений. Для удовлетворения новых запросов клиентов агентствам необходимо прилагать усилия для повышения своей гибкости. Подчеркивается роль применения данных и технологий в современном маркетинге, особенно при оказании профильных услуг. Чтобы сохранить лидерство, агентствам следует развивать культуру экспериментов и инноваций (Beckett, 2021).

### **Потенциал и компетенции небольших маркетинговых компаний для внедрения новых технологий**

Эффективное внедрение ИИ в профессиональные маркетинговые услуги требует от компаний сбалансированного развития креативности и синергии человеческого и машинного потенциала. Особую ценность приобретают энтузиазм и любознательность сотрудников, позволяющие преодолевать существующие ограничения. Не менее важны навыки управления инновациями и изменениями, владение технологиями, способность предвосхищать появление новых решений, клиенто-ориентированность и гибкость.

Для достижения оптимальных результатов компаниям следует сосредоточиться не на автоматизации, а на гармоничном развитии креативного маркетинга через интеграцию человеческого и машинного интеллекта. Важно определить этапы оказания услуг, требующие максимальной креативности, и именно там задействовать возможности ИИ. Необходимо обеспечить достаточные ресурсы, включая привлечение и обучение специалистов, владеющих такими технологиями. Следует поощрять инициативность и любопытство, благодаря которым достигается синтез человеческой интуиции с алгоритмической точностью. ИИ способствует разработке эффективных стратегий маркетинга, успешному решению задач заказчика, совершенствованию методов привлечения потенциальных клиентов и укреплению их лояльности (Ameen et al., 2022).

Исследование связи между распространением ИИ и динамикой рынка труда в США показывает, что активное внедрение подобных решений обеспечивает рост

бизнесу, готовому к их освоению, и ведет к трансформации кадровых потребностей. Часть рабочих задач утрачивают свою актуальность, уступая место новым. Применяющие ИИ организации сокращают наем персонала в целом и сотрудников, не связанных с ИИ, в частности (Acemoglu et al., 2022).

### **Методология**

В исследовании применен качественный метод, объединяющий систематический обзор литературы с глубинными интервью. На его основе сформулированы вопросы для руководителей малых маркетинговых фирм о сферах применения генеративного ИИ, компонентах теории подрывных инноваций (продуктовые и процессные инновации, привлечение новых клиентских сегментов, инновационные бизнес-модели) и ожидаемых изменениях кадровых и компетентностных потребностей. Интервью длительностью около 30 минут включали 12 вопросов, представленных в боксе 1. После обработки методами естественного языка и тематического анализа полученные данные сопоставлены с исходными результатами.

В выборку вошли 12 респондентов из США (84%), Египта (8%) и Турции (8%). С учетом короткого периода применения генеративного ИИ в отрасли и ограниченности данных об опыте его внедрения использован метод удобной выборки. В исследование включены представители компаний на начальном этапе освоения технологии. Респонденты занимали позиции генеральных директоров, директоров по маркетингу, основателей и владельцев компаний с годовым оборотом до 50 млн долл.

### **Результаты**

Большинство респондентов рассматривают ИИ как инструмент поддержки человеческого творчества, а не его замену. В оценке влияния ИИ на традиционный маркетинг респонденты единодушны: традиционные показатели сохраняют актуальность. Развитие ИИ воспринимается не как фактор подрыва, а как инструмент повышения эффективности агентства и создания новых или улучшения существующих услуг. Анализ направлений применения генеративного ИИ в маркетинге показал высокий интерес к технологии, особенно в задачах по автоматизации и оптимизации (75% респондентов). Другие ключевые сферы: разработка стратегии и контента (67%), поддержка клиентов и персонализация (42%), сбор и анализ данных (33%), реклама (25%). Готовность фирм к освоению ИИ существенно варьирует: 33% компаний активно внедряют технологию, еще 33% планируют это сделать, 25% уже получают выгоды от ее применения.

Перспективы развития ИИ получили позитивную оценку с точки зрения роста бизнеса и повышения его конкурентоспособности. Около 75% респондентов оптимистично оценивают потенциал ИИ в творческой деятельности и ускорении предоставления услуг. Половина опрошенных считают раннее внедрение ИИ критически важным для сохранения рыночных пози-

## Бокс 1. Вопросы углубленных интервью

1. Какие области применения генеративного ИИ имеют наибольшие перспективы для обслуживания клиентов вашей фирмы (например, разработка стратегии, продуктов, контента, цифровая реклама, создание музыки, видео, изображений, пользовательский интерфейс, поддержка клиентов)?
2. Считаете ли вы, что интеграция генеративного ИИ в деятельность маркетинговых агентств способна изменить их традиционную бизнес-модель? Каким образом?
3. Насколько ваша компания готова к внедрению генеративного ИИ? Какие факторы на это влияют?
4. Какую роль генеративный ИИ сыграет в повышении конкурентоспособности вашей компании в ближайшие годы?
5. Как вы планируете сочетать человеческое творчество и ИИ? Какие направления лучше всего подходят для внедрения ИИ?
6. Какие организационные компетенции необходимы для эффективного применения генеративного ИИ? Как вы развиваете эти навыки в своей организации?
7. Как ваша маркетинговая стратегия учитывает работу с недостаточно охваченными клиентами? Чем может помочь генеративный ИИ?
8. Какие показатели вы используете для оценки рентабельности маркетинговых усилий? Как на них повлияет интеграция генеративного ИИ?
9. Как генеративный ИИ поможет вашей фирме предлагать клиентам новые и инновационные продукты или услуги? Приведите примеры.
10. Как генеративный ИИ повлияет на стратегию ценообразования и структуру доходов? Каким образом ваша компания сможет гибко реагировать на эти изменения?
11. Считаете ли вы, что генеративный ИИ может дать небольшим маркетинговым фирмам конкурентное преимущество перед крупными компаниями? Если да, каким образом?
12. Как интеграция генеративного ИИ в маркетинг меняет требования к компетенциям специалистов? Какие навыки потеряют ценность, а какие, напротив, станут необходимыми для эффективной работы с генеративным ИИ?

*Источник: составлено автором.*

ций. Взаимодействие ИИ с человеческим творчеством воспринимается через призму взаимодополняемости. Большинство респондентов (83%) отметили вклад ИИ в развитие человеческой креативности, особенно в создании контента и автоматизации рутинных задач. Примерно две трети опрошенных (67%) подчеркивают необходимость человеческого контроля за этими процессами. В части организационных возможностей по интеграции ИИ акцент сделан на развитии персонала: поддержке самообучения (25%), наращивании внутреннего потенциала (33%), ответственности и этике (8%), совершенствовании навыков работы с ИИ (17%) и освоении существующих инструментов (8%).

В отношении поиска недостаточно охваченных клиентов мнения разделились. Треть респондентов (33%) уверены в сохранении роли традиционных методов, тогда как большинство (66%) признают неизбежность развития инструментария при сохранении базовых маркетинговых метрик. При оценке влияния генеративного ИИ на показатели рентабельности мнения неоднозначны. Хотя 75% респондентов придерживаются традиционных метрик, треть опрошенных (33%) не могут предсказать изменения, связанные с внедрением ИИ. Тем не менее преобладает оптимизм относительно способности этой технологии улучшить ключевые показатели эффективности.

В сфере новых услуг и продуктов 83% респондентов отметили существенный вклад ИИ в повышение эффективности сервисов; четверть опрошенных указали на рост качества существующих услуг; 17% ожидают

появления новых сервисов с интеграцией ИИ. В стратегиях ценообразования особо отмечаются экономия затрат (42%) и диверсификация (25%); треть респондентов прогнозируют нейтральный эффект. Вместе с тем сохраняется определенная неясность: малые фирмы видят в ИИ инструмент выравнивания конкурентного ландшафта; большинство (75% респондентов) считают, что ИИ дает небольшим предприятиям конкурентные преимущества; 17% занимают нейтральную позицию; 8% проявляют скептицизм из-за возможных проблем с затратами и менеджментом.

В структуре востребованных навыков наблюдается снижение спроса на базовые традиционные компетенции (83%) на фоне роста значимости новых — владения ИИ и стратегического планирования. Однако ключевые человеческие навыки, в частности стратегическое мышление, сохраняют критическую важность (75%), что подчеркивает непреходящую ценность человеческого фактора в маркетинговом ландшафте, преобразованном ИИ.

## Обсуждение

В статье исследована роль генеративного ИИ в трансформации малых маркетинговых фирм сквозь призму теории подрывных инноваций. Выявлены области применения этой технологии в маркетинге, а также организационные возможности и индивидуальные навыки, необходимые для ее внедрения. Полученные результаты согласуются с положениями рассматриваемой теории (Bower, Christensen, 1995). Генеративный ИИ спосо-

бен изменить бизнес-модели маркетинговых фирм, расширить клиентскую базу и повысить рентабельность. Определены потенциальные вызовы и сложности реализации этих изменений. Относительно проявления четырех ключевых компонентов теории подрывных инноваций в маркетинге можно отметить следующее.

1) *Технологическая основа*. Генеративный ИИ выступает ключевым технологическим драйвером. Выявлен значительный интерес к его возможностям при выполнении различных задач: автоматизации, разработке стратегий, создании контента, поддержке клиентов, персонализации, реализации исследований и анализе данных, что соответствует идее теории подрывных инноваций, открывающих новые перспективы и снижающих затраты.

2) *Инновационная бизнес-модель*. Отмечены изменения роли и функций маркетинговых агентств, включая смещение акцента на управление и консультирование клиентов по использованию платформ генеративного ИИ. Это требует трансформации бизнес-модели для освоения новой технологии и получения обеспечиваемых ею преимуществ.

3) *Привлечение новых клиентов*. Подобный аспект теории подрывных инноваций проявляется в ответах респондентов о поиске и охвате новых клиентских сегментов с помощью ИИ. Однако эффективность такого подхода на практике пока не очевидна — часть опрошенных сомневается в целесообразности применения ИИ для этих задач.

4) *Повышение рентабельности*. Проявляется в стремлении респондентов увеличить эффективность и производительность при снижении затрат. Потенциал ИИ по ускорению обслуживания, сокращению потребности во внешних консультантах и уменьшению сроков реализации проектов демонстрирует новые возможности для роста доходности.

Наряду с отмеченными преимуществами ИИ выявлено определенное сопротивление респондентов, обусловленное ограничениями технологии и необходимостью человеческого контроля. Высказывались опасения относительно влияния на отдельные категории персонала, правовых последствий и творческой составляющей. Вероятно, это свидетельствует о появлении новых зон напряженности по мере распространения ИИ в отрасли.

Полученные результаты отвечают выводам исследования (Fitzgerald et al., 2013) о целесообразности координации работы подразделений компании для внедрения цифровых инноваций. Респонденты подчеркнули значимость самостоятельного обучения, адаптивности и создания надежных аналитических платформ. При этом 83% опрошенных видят в ИИ инструмент повышения человеческой креативности.

Собранные данные отражают меняющиеся потребности маркетинга в эпоху ИИ, подчеркивая необходимость адаптации и освоения новых технологий (Rust et al., 2019; Leeflang et al., 2014). Респонденты указали на важность готовности организации, развития навыков и вовлеченности персонала в эффективное применение генеративного ИИ (Hoffman et al., 2022).

Представленные выводы согласуются с существующими исследованиями, отражающими необходимость интеграции человеческого творчества с ИИ, приоритетность креативных аспектов маркетинговых услуг и обеспеченности ресурсами. В новых условиях востребованы критическое мышление, аналитические навыки, умение формулировать запросы к ИИ (промпт-инжиниринг), управление инновациями и стратегическое планирование (Montana et al., 2014).

## Выводы и рекомендации

Генеративный ИИ рассматривается экспертами как прорывная технология, по масштабам воздействия сопоставимая с интернетом и мобильными коммуникациями. В работе впервые исследовано ее применение небольшими маркетинговыми фирмами через призму теории подрывных инноваций. С некоторыми оговорками можно констатировать позитивное отношение компаний к внедрению генеративного ИИ в свою деятельность. Исследование расширяет понимание указанной проблематики. Полученные результаты позволяют сформулировать теоретические и практические выводы для дальнейшего развития этого перспективного направления.

Малые маркетинговые фирмы оптимистично оценивают перспективы внедрения ИИ в свою деятельность и считают раннее освоение технологии ключом к получению преимуществ перед крупными компаниями. Интегрируя генеративный ИИ в стратегии, они стремятся задействовать все четыре компонента теории подрывных инноваций (технологическую основу, инновационную бизнес-модель, привлечение новых клиентских сегментов и повышение рентабельности) в соответствии с уровнем своей зрелости. При всем понимании потенциала данной технологии в повышении рентабельности (через рост производительности и снижение затрат) и ее возможностей (при наличии мотивации к освоению) респонденты пока не реализуют компоненты инновационной бизнес-модели и привлечения новых клиентских сегментов.

Исследование позволило установить, что большинство небольших маркетинговых фирм находятся на начальных этапах освоения генеративного ИИ, видя в нем прежде всего инструмент повышения эффективности, создания контента, поддержки клиентов и проведения исследований. По мнению представителей бизнеса, ИИ существенно изменит характер их деятельности и распределение обязанностей, хотя конкретные формы таких изменений пока не ясны. Выявлено, что ключевыми факторами успешного внедрения ИИ выступают самообучение, адаптивность и управление знаниями. Маркетинговым фирмам рекомендуется определить и зафиксировать необходимые компетенции, разработать план обучения и развития персонала.

Небольшие маркетинговые компании видят в ИИ инструмент повышения человеческой креативности, нуждающийся в контроле. По мнению респондентов, его внедрение может снизить спрос на некоторые базовые навыки, но создает потребность в новых компетенциях: управлении ИИ, формулировке запросов, ана-



литике, постановке задач, стратегическом мышлении и глубоком понимании отрасли.

Использование генеративного ИИ небольшими маркетинговыми фирмами целесообразно для создания новых бизнес-моделей, основанных не на фиксированных ставках за оказанные услуги, а на принципе сдельной оплаты. Таким агентствам следует адаптировать с помощью ИИ под индивидуальные потребности клиентов высокоспециализированные и персонализированные услуги: таргетированную рекламу на основе потребительского поведения или маркетинговые рассылки. Например, генеративный ИИ может анализировать поведение клиентов в интернете, использование контента и историю покупок, создавать виртуальных помощников для рекомендации продуктов и ответа на вопросы. Интеграция таких функций с виртуальными примерочными и тестированием продуктов способна существенно повысить качество обслуживания.

Выявление недостаточно охваченных клиентов и предоставление им персонализированных услуг — еще одно перспективное направление применения ИИ небольшими маркетинговыми фирмами. Эта технология может служить для проведения опросов в социальных сетях и анализа электронных рассылок с целью определения потребностей и слабых мест различных сегментов рынка. Кроме того, ИИ эффективен в интерпретации неструктурированных данных (текста, видео, изображений) и оценке настроений клиентов без проведения специальных исследований.

Хотя применение ИИ позволяет существенно снизить операционные издержки в маркетинге, данная технология усилит конкуренцию и приведет к снижению цен на менее значимые услуги (например, генерацию контента и креатив). Небольшим маркетинговым фирмам следует сделать ставку на ИИ при разработке более сложных, инновационных решений, повышающих рентабельность инвестиций клиентов.

Результаты исследования показывают сложность и многомерность процесса создания подрывных инноваций как нелинейного взаимодействия различных элементов. Это требует пересмотра теории с учетом высокой динамики развития генеративного ИИ. Особое внимание уделяется набору навыков, необходимых для его внедрения. Предложена концепция человеческой креативности, усиленной ИИ, которая объединяет традиционные компетенции с владением соответствующим инструментарием, критическим мышлением и аналитикой.

Наконец, предлагается пересмотреть существующие бизнес-модели маркетинговых компаний, перейдя к сдельной системе оплаты услуг на основе ИИ. Представлена концепция инновационной бизнес-модели на основе ИИ, требующая дальнейшей проработки и эмпирической проверки.

Исследование имеет ряд ограничений. Во-первых, относительно небольшая выборка, включающая только представителей малых маркетинговых фирм, может затруднить экстраполяцию результатов на крупные компании. Во-вторых, формат исследования не отражает изменений восприятия генеративного ИИ и его интеграции в маркетинг во времени. В-третьих, опора на данные опросов может исказить реальную картину в силу известной склонности респондентов давать социально одобряемые ответы.

В ходе дальнейших исследований целесообразно увеличить размеры и диверсифицировать состав выборки, использовать лонгитюдный дизайн и различные методы для более глубокого понимания влияния генеративного ИИ на маркетинговую деятельность. Анализ конкретных ситуаций, этико-правовых аспектов, методов обучения и развития персонала поможет лучше понять принципы ответственного внедрения ИИ и адаптации маркетинговых фирм к трансформации отрасли.

## Библиография

- Acemoglu D., Autor D., Hazell J., Restrepo P. (2022) Artificial Intelligence and Jobs: Evidence from Online Vacancies. *Journal of Labor Economics*, 40(S1), 293–340. <https://doi.org/10.1086/718327>
- Ameen N., Sharma G.D., Tarba S., Rao A., Chopra R. (2022) Toward advancing theory on creativity in marketing and artificial intelligence. *Psychology & Marketing*, 39(9), 1802–1825. <https://doi.org/10.1002/MAR.21699>
- Beckett D. (2021) The New Agency Model: Adapt or Die. *Entrepreneur*, 12.07.2021. <https://www.entrepreneur.com/business-news/the-new-agency-model-adapt-or-die/376528>, дата обращения 18.10.2024.
- Bower J.L., Christensen C.M. (1995) Disruptive Technologies: Catching the Wave. *Harvard Business Review*, May 1995, 43–53.
- Canavan D., Scott P.S., Mangematin V. (2013) Creative professional service firms: Aligning strategy and talent. *Journal of Business Strategy*, 34(3), 24–32. <https://doi.org/10.1108/JBS-10-2012-0058/FULL/PDF>
- Chen J., Zhu Z., Zhang Y. (2017) A study of factors influencing disruptive innovation in Chinese SMEs. *Chinese SMEs, Asian Journal of Technology Innovation*, 25(1), 140–157. <https://doi.org/10.1080/19761597.2017.1302552>
- Christensen C., Raynor M., Anthony S. (2003) *Six Keys to Building New Markets by Unleashing Disruptive Innovation* – HBS Working Knowledge, Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Christensen C.M., Raynor M., McDonald R. (2015) What is Disruptive Innovation? *Harvard Business Review*, 93(12), 44–53.
- Davenport T., Guha A., Grewal D., Bressgott T. (2020) How artificial intelligence will change the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 24–42. <https://doi.org/10.1007/S11747-019-00696-0/FIGURES/2>
- Dilmegani C. (2023) Generative AI in Marketing: Benefits & 7 Use Cases in 2023. *AIMultiple*, 25.10.2023. <https://research.aimultiple.com/generative-ai-in-marketing/>, дата обращения 18.10.2024.
- Fitzgerald M., Kruschwitz N., Bonnet D., Welch M. (2013) Embracing Digital Technology. A New Strategic Imperative. *MIT Sloan Management Review*, 07.10.2023. <https://sloanreview.mit.edu/projects/embracing-digital-technology/>, дата обращения 18.10.2024.
- Gill L. (2023) Generative AI In Marketing: 5 Use Cases. *Forbes*, 03.04.2023. <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2023/04/03/generative-ai-in-marketing-5-use-cases/?sh=3ced10c046dd>, дата обращения 09.10.2024.

- Graham M. (2023) *Five Things Marketers Should Know About Generative AI in Advertising*. *Wall Street Journal*, 16.03.2023. <https://www.wsj.com/articles/five-things-marketers-should-know-about-generative-ai-in-advertising-5381c1d0>, дата обращения 15.09.2024.
- Harris Z. (2024) AI Content Creation Tools: 7 Tools to Supercharge Production. *Copy.AI*, 26.06.2024. <https://www.copy.ai/blog/ai-content-creation>, дата обращения 08.09.2024.
- Hoffman D.L., Moreau C.P., Stremersch S., Wedel M. (2022) The Rise of New Technologies in Marketing: A Framework and Outlook. *Journal of Marketing*, 86(1), 1–6. <https://doi.org/10.1177/00222429211061636>
- Kapoor N. (2017) *Agency of the future: Next-generation operating models for marketing agencies*, London: PWC.
- Kassicieh S.K., Kirchoff B.A., Walsh S.T., McWhorter P.J. (2002) The role of small firms in the transfer of disruptive technologies. *Technovation*, 22(11), 667–674. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(01\)00064-5](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(01)00064-5)
- Larsen B., Narayan J. (2023) *Generative AI – a game-changer society needs to be ready for*, Geneva: World Economic Forum.
- Larson C. (2016) What Is Disruptive Innovation Theory? 4 Key Concepts. *HBS Online*, 15.11.2016. <https://online.hbs.edu/blog/post/4-keys-to-understanding-clayton-christensens-theory-of-disruptive-innovation>, дата обращения 04.04.2023.
- Lee P.S., Chakraborty I., Banerjee S. (2023) Artificial Intelligence Applications to Customer Feedback Research: A Review. In: *Artificial Intelligence in Marketing* (eds. K. Sudhir, O. Toubia), Bingley (UK): Emerald, pp. 169–190. <https://doi.org/10.1108/S1548-643520230000020010>
- Leefflang P.S.H., Verhoef P.C., Dahlström P., Freundt T. (2014) Challenges and solutions for marketing in a digital era. *European Management Journal*, 32(1), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.12.001>
- Montana P.J., Petit F., McKenna T.M. (2014) Marketing executive development in a changing world: The needed executive skills. *Journal of Management Development*, 33(1), 48–56. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2013-0136>
- Nogami V.K., Veloso A.R. (2017) Disruptive innovation in low-income contexts: Challenges and state-of-the-art national research in marketing. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 14(2), 162–167. <https://doi.org/10.1016/J.RAI.2017.03.005>
- O'Reilly C., Binns A.J.M. (2019) The three stages of disruptive innovation: Idea generation, incubation, and scaling. *California Management Review*, 61(3), 49–71. <https://doi.org/10.1177/0008125619841878>
- Pérez-Luño A., Wiklund J., Cabrera R.V. (2011) The dual nature of innovative activity: How entrepreneurial orientation influences innovation generation and adoption. *Journal of Business Venturing*, 26(5), 555–571. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSVENT.2010.03.001>
- Ritz W., Wolf M., Mcquitty S. (2019) Digital marketing adoption and success for small businesses: The application of the do-it-yourself and technology acceptance models. *Article in Journal of Research in Interactive Marketing*, 13(2), 179–203. <https://doi.org/10.1108/JRIM-04-2018-0062>
- Rust R.T., Smith R.H., Lilien G.L. (2019) The future of marketing. *International Journal of Research in Marketing*, 37(1), 15–26. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2019.08.002>
- Singh J., Flaherty K., Sohi R.S., Deeter-Schmelz D., Habel J., Le Meunier-Fitzhugh K., Malshe A., Mullins R., Onyemah V. (2019) Sales Profession and Professionals in the Age of Digitization and Artificial Technologies: Concepts, Priorities, and Questions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 39(1), 2–22. <https://doi.org/10.1080/08853134.2018.1557525>
- Wijayati D.T., Rahman Z., Fahrullah A., Rahman M.F.W., Arifah I.D.C., Kautsar A. (2022) A study of artificial intelligence on employee performance and work engagement: The moderating role of change leadership. *International Journal of Manpower*, 43(2), 486–512. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2021-0423/FULL/XML>