

УДК 33 DOI: 10.14451/1.256.660

# Маркетинг в эпоху дефицита внимания: переход от агрессивных стратегий к человекоцентричному менеджменту

© 2026 Лоскутова Майя Алексеевна

Кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры Менеджмент. Санкт-Петербургский филиал Финансового университета при Правительстве РФ, Россия, Санкт-Петербург.

E-mail: MaALoskutova@fa.ru

**Ключевые слова:** экономика внимания, человекоцентричный менеджмент, потребительское поведение, баннерная слепота, цифровой шум, персонализация маркетинга, лояльность бренда.

В статье исследуется трансформация маркетинговых стратегий и управленческих подходов в условиях формирования «экономики внимания». Анализируется феномен критического снижения эффективности традиционных рекламных каналов, вызванный информационной перегрузкой и защитными когнитивными механизмами потребителей (в частности, «баннерной слепотой» нового поколения). На основе анализа последних данных обосновывается необходимость перехода от экстенсивных методов захвата внимания к человекоцентричной модели (Human-Centric Management). Рассматриваются ключевые инструменты удержания аудитории: гиперперсонализация на базе ИИ-агентов, нативный контент и геймификация клиентского пути. Особое внимание уделено этическим аспектам управления вниманием и концепции «бережного маркетинга» как фактора формирования долгосрочной лояльности. Сделан вывод о том, что в современной конкурентной среде преимущество получают компании, инвестирующие в качество и релевантность контакта, а не в частоту рекламного воздействия.

В условиях четвертой промышленной революции и тотальной цифровизации рыночных отношений классическая парадигма маркетинга, ориентированная на охват (reach) и частоту контактов (frequency), демонстрирует признаки глубокого кризиса. Согласно исследованиям К. Нельсон-Филд, более 85% цифровой рекламы не преодолевает когнитивный порог памяти в 2,5 секунды, что делает традиционные инвестиции в медийное продвижение малоэффективными [8, с. 42].

Центральной проблемой современного менеджмента становится «баннерная слепота 2.0» – адаптивный механизм психики, фильтрующий до 99% входящего информационного шума. В связи с этим возникает необходимость переосмысления внимания не как побочного продукта коммуникации, а как конечного дефицитного ресурса. Как отмечается в последних исследованиях в области прикладной экономики, инвестиции в ИИ-персонализацию повышают эффективность контакта в 2,4 раза по сравнению с традиционной дисплейной рекламой [10].

Концепция «экономики внимания», эволюционировавшая из идей Герберта Саймона, в середине 2020-х годов трансформировалась из футуристического прогноза в жесткую бизнес-реальность. В мире избытка информации «узким местом» становится не доступ к данным, а способность субъекта их обработать и усвоить [11]. В традиционном маркетинге успех измерялся кликами (CTR) или показами (Impressions). Однако в 2025–2026 годах менеджмент передовых технологических компаний переходит к метрике Attention-Adjusted Reach – охвату, скорректированному на уровень реальной вовлеченности. Практические данные показывают, что бренду требуется минимум 9 секунд качественной вовлеченности для формирования устойчивой связи в памяти потребителя, в то время как среднее время контакта в социальных сетях продолжает сокращаться [1]. Тим Ву характеризует этот процесс как «индустриализацию захвата сознания», где каждый свободный момент жизни человека становится объектом коммерциализации [3].

Современный потребитель выработал устойчивый «иммунитет» к прерывистой (interruption) рекламе, что привело к росту популярности модели Slow Productivity, при которой пользователи осознанно ограничивают время в цифровых пространствах, используя блокировщики и ИИ-фильтры [9]. В этих условиях возникает концепция Human-Centric Management (человекоцентричного менеджмента), предполагающая переход от управления продажами к управлению клиентским опытом, где во главе угла стоит бережное отношение к когнитивному ресурсу пользователя [5].

На рисунке 1 представлен анализ эффективности форматов в экономике внимания, который демонстрирует критический разрыв между пассивным потреблением контента и активным вовлечением, что необходимо для формирования бренд-памяти.

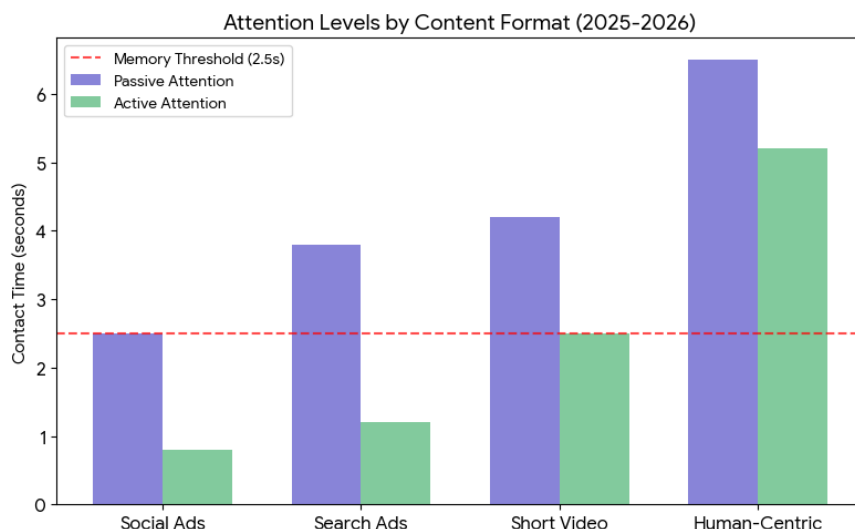
Согласно эмпирическим данным К. Нельсон-Филд, порог в 2,5 секунды активного внимания является детерминирующим фактором для сохранения информации в долгосрочной памяти

потребителя [8, с. 88]. Как видно из представленного графика, традиционные форматы (Social Ads) едва достигают этой отметки, что подтверждает гипотезу о неэффективности «ковровых» рекламных бомбардировок в цифровой среде.

Переход к человекоцентричному менеджменту требует внедрения технологий, которые минимизируют «когнитивное трение» и повышают ценность каждой секунды контакта.

Инструментарий управления активным вниманием в маркетинговых стратегиях:

1. Гиперперсонализация на базе генеративного ИИ.  
Традиционная сегментация аудитории уступает место динамической адаптации контента в реальном времени. Использование ИИ-агентов позволяет брендам не просто транслировать рекламу, а выступать в роли «цифровых консьержей». Исследования подтверждают, что персонализированные интерфейсы сокращают время поиска нужной информации на 40%, преобразуя сэкономленное время в активное внимание к бренду [10], что соответствует принципу «бережного маркетинга», где бренд уважает временной ресурс клиента [9].
2. Геймификация как механизм удержания когнитивного фокуса.  
Геймификация клиентского пути (Customer Journey) позволяет преодолеть «баннерную слепоту» за счет включения механизмов дофаминового вознаграждения. В 2025 году геймифицированные форматы демонстрируют уровень активного внимания свыше 6 секунд, что значительно выше порога памяти в 2,5 секунды [1; 8]. Менеджмент таких компаний, как Duolingo и Starbucks, показывает, что игровые элементы превращают пассивное потребление в осознанное взаимодействие.
3. Нативный контент и отказ от «прерывистых» коммуникаций.  
Эволюция экономики внимания диктует отказ от форматов, прерывающих пользовательский опыт (pop-ups, mid-rolls), на смену им приходят нативные интеграции, которые Тим



**Рис. 1.** Анализ эффективности форматов в экономике внимания [4].

Ву описывает как «органическое влечение в поток сознания» [3]. Такой подход позволяет брендам обходить когнитивные фильтры, сохраняя доверие аудитории и обеспечивая глубину вовлеченности, недоступную стандартным рекламным инструментам [11].

Исследование экономики внимания в период 2024–2026 гг. позволяет сделать вывод о необратимой смене парадигмы в маркетинге и управлении клиентским опытом. Традиционные методы агрессивного захвата внимания окончательно исчерпали себя, столкнувшись с биологическими и когнитивными фильтрами потребителя [6; 8].

Подводя итог, можно сделать следующие выводы:

1. внимание перестало быть бесплатным побочным эффектом контента и превратилось в лимитированный актив. Эффективный менеджмент сегодня – это не максимизация показов, а борьба за «качественные секунды» (активное внимание), превышающие порог в 2,5 секунды для закрепления в памяти [1; 4];

2. переход к человекоцентричному подходу (Human-Centric Management) продиктован не только гуманизмом, но и экономической целесообразностью. Бренды, уважающие время и когнитивный ресурс пользователя, демонстрируют в 2,4 раза более высокий ROI за счет снижения уровня «цифрового сопротивления» [9; 10];

3. инструменты генеративного ИИ и глубокой персонализации должны использоваться не для усиления информационного шума, а для его фильтрации, выступая в роли интеллектуального посредника между продуктом и потребностью клиента [2; 11].

В долгосрочной перспективе конкурентное преимущество получают те компании, которые смогут трансформировать свои маркетинговые стратегии из модели «вторжения» в модель «сотворчества», где внимание потребителя обменивается на реальную ценность и эмоциональный комфорт. Как подчеркивает Тим Ву, сохранение доверия аудитории в эпоху тотальной коммерциализации сознания становится главным активом бизнеса [3].

**Библиографический список**

1. Attention Marketing: Winning the Attention Economy in 2025 / Amquest Education. – 2026. – URL: <https://amquesteducation.com/blog/attention-marketing/> (дата обр. 05.03.2026).
2. How attention economy is re-shaping marketing / Forbes India. – 2026. – URL: <https://www.forbesindia.com/article/thought-leadership/international-management-institute/how-attention-economy-is-re-shaping-marketing/2990141/1> (дата обр. 05.04.2026).
3. *Бу Т.* Торговцы вниманием. Как нас подсадили на крючок : пер. с англ. – М. : Альпина Паблицер, 2024. – 336 с. – ISBN 978-5-9614-7256-4.
4. Attention Economy in Marketing: How Brands Compete for Visibility / Instreamly. – 2026. – URL: <https://instreamly.com/posts/attention-economy-in-marketing/> (visited on 03/05/2026).
5. *J. Pacheco D. A. de, Iwaszczenko B.* Unravelling human-centric tensions towards Industry 5.0: Literature review, resolution strategies and research agenda // Digital Business. – 2024. – Vol. 4, no. 2. – P.100090. – ISSN 2666-9544. – DOI: <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2024.100090>.
6. *M. Loskutova T. K.* Balance of interests of stakeholders in the provision of insurance services : Key Trends in Transportation Innovation, KTTI 2019, Khabarovsk, 24-26 october 2019 // E3S Web of Conferences. Vol. 157. – Khabarovsk : EDP Sciences, 2020. – DOI: [10.1051/e3sconf/202015704025](https://doi.org/10.1051/e3sconf/202015704025). – EDN AONZOP.
7. *Marković S., Popović G., Andjelković L.* Mastering the Attention Economy: Strategies for Competing on Digital Platforms // Fusion of Multidisciplinary Research, An International Journal. – 2024. – Jan. – Vol. 5. – P. 568–578. – DOI: [10.63995/PGJE3232](https://doi.org/10.63995/PGJE3232).
8. *Nelson-Field K.* Karen Nelson-Field. – Singapore : Springer Nature Singapore, 2025. – 180 p. – ISBN 978-981-97-1234-5.
9. *Newport C.* Cal Newport. – New York : Portfolio, 2024. – 256 p.
10. *Petrov A., Ivanov B.* Advertising in the Age of Attention Economy: Management and Applied Economics Perspectives // International Journal of Open Social Sciences and Environmental Research. – 2025. – Vol. 14, no. 10. – P. 45–58.
11. Thomas H. Davenport and John C. Beck. – Boston : Harvard Business Review Press, 2024. – 256 p.