

Международный научно-исследовательский журнал
«Прогрессивная экономика»
№ 10 / 2026 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/cifrovaya-media-sreda-transfera-tehnologij-i-ekspertnyh-znaniy-v-pishhevoj-otrasli-model-analitika-i-ocenka-effektivnosti/
Научная статья / Original article
Шифр научной специальности ВАК: 5.2.3
УДК 338.43:004.9
DOI: 10.54861/27131211_2026_10_126



ЦИФРОВАЯ МЕДИАСРЕДА ТРАНСФЕРА ТЕХНОЛОГИЙ И ЭКСПЕРТНЫХ ЗНАНИЙ В ПИЩЕВОЙ ОТРАСЛИ: МОДЕЛЬ, АНАЛИТИКА И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ

Ярошенко С.А., *Ижевский государственный технический университет
имени М.Т. Калашикова, г. Ижевск, Россия
426069, Ижевск, ул. Студенческая, д. 7.
e-mail: sonblak@yandex.ru*

Соколова Н.Г., *доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры
«Экономика и управление организацией», Ижевский государственный
технический университет имени М.Т. Калашикова, г. Ижевск, Россия
426069, Ижевск, ул. Студенческая, д. 7.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4198-7791>*

Аннотация. Цифровая трансформация пищевой промышленности требует не только доступа предприятий к программным продуктам, но и механизмов, позволяющих соотнести возможности информационных технологий с производственными задачами, требованиями к данным и ожидаемым экономическим результатом для компании. Проблема цифровизации сейчас состоит в разрыве между экспертным знанием разработчиков и интеграторов и возможностью предприятия сформулировать обоснованный проектный запрос. Целью статьи является разработка модель цифровой медиасреды трансфера технологий и экспертных знаний в пищевую отрасль и определение системы оценки ее эффективности. Объектом исследования являются каналы коммуникаций как процесс передачи и освоения технологических знаний во взаимодействии ИТ-компаний и предприятий пищевой промышленности; предметом – архитектура, контент-наполнение и экономическая модель цифровой медиасреды. Эмпирическая база исследования включает в себя обезличенные данные десяти мероприятий, проведенных в январе-июле 2026 г., статистику каналов привлечения. В работе использованы системный и сравнительный анализ, контент-анализ, анализ событийной воронки, моделирование AS-IS/TO-BE и сценарный подход к оценке экономической эффективности. Установлено, что действующая



медиасреда формирует измеримый квалифицированный спрос, однако целостность пользовательского маршрута нарушается из-за неоднородности CRM-статусов, неполной атрибуции источников и отсутствия подтвержденной связи контента с финансовым результатом. Предложена замкнутая семиэтапная модель: неявное знание эксперта – формализация – отраслевой канал – лид-магнит или мероприятие – CRM – квалификация лида – консультация или проект. Научная новизна состоит в соединении содержательного преобразования экспертного знания со сквозной коммерческой трассировкой. Практическая значимость модели определяется возможностью использовать ее при проектировании отраслевых B2B-медиасред и организации взаимодействия между поставщиками цифровых решений и промышленными предприятиями.

Ключевые слова: цифровая медиасреда, трансфер технологий, экспертное знание, пищевая промышленность, пограничный объект, B2B-маркетинг, CRM-атрибуция, АПК, FMCG.

Конфликт интересов. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Ярошенко С.А., Соколова Н.Г. Цифровая медиасреда трансфера технологий и экспертных знаний в пищевой отрасли: модель, аналитика и оценка эффективности // Прогрессивная экономика. 2026. № 10. С. 126–151. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_10_126.

Статья поступила в редакцию: 25.08.2026 г. Одобрена после рецензирования: 30.09.2026 г. Принята к публикации: 07.10.2026 г.

DIGITAL MEDIA ENVIRONMENT FOR TECHNOLOGY AND EXPERT KNOWLEDGE TRANSFER IN THE FOOD INDUSTRY: A MODEL, ANALYTICS, AND EFFECTIVENESS ASSESSMENT

*Yaroshenko S.A., Kalashnikov Izhevsk State Technical University, Izhevsk, Russia
426069, Izhevsk, Studencheskaya str., 7*

*Sokolova N.G., Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor,
Kalashnikov Izhevsk State Technical University, Izhevsk, Russia
426069, Izhevsk, Studencheskaya str., 7
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4198-7791>*

Abstract. The digital transformation of the food industry requires not only access to software products but also mechanisms that align the capabilities of information technologies with production tasks, data requirements, and expected economic outcomes for enterprises. The research problem lies in the gap between the expert knowledge of developers and integrators and enterprises' readiness to formulate well-founded project requests. The aim of this article is to develop a model of a digital media environment for the transfer of technologies and expert knowledge to the food industry and to define a system for assessing its effectiveness. The object of the study is the process of transferring and assimilating technological knowledge through



communication channels in interactions between IT companies and food industry enterprises. The subject of the study is the architecture, content, and economic model of the digital media environment. The empirical basis comprises anonymized data from ten events held between January and July 2026, as well as data on acquisition channels, website publications, lead magnets, and partner placements. The study uses systems and comparative analysis, content analysis, funnel analysis, AS-IS/TO-BE modeling, and a scenario-based approach to assessing economic effectiveness. The findings show that the existing media environment generates measurable qualified demand. However, the continuity of the user journey is disrupted by inconsistent CRM statuses, incomplete source attribution, and the absence of a verified link between content and financial outcomes. A closed-loop, seven-stage model is proposed: experts' tacit knowledge – formalization – industry-specific channel – lead magnet or event – CRM – lead qualification – consultation or project. The scientific contribution lies in combining the substantive transformation of expert knowledge with end-to-end tracking of commercial outcomes. The model's practical significance lies in its potential application to the design of industry-specific B2B media environments and the organization of interactions between digital-solution providers and industrial enterprises.

Keywords: digital media environment, technology transfer, expert knowledge, food industry, boundary object, B2B marketing, CRM attribution, agro-industrial complex, FMCG.

JEL classification: O33, O32, L66.

Conflict of interest. The authors declare that there is no conflict of interest.

For citation: Yaroshenko S.A., Sokolova N.G. (2026). Tsifrovaya mediasreda transfera tekhnologii i ehkspertnykh znaniy v pishchevoi otrasli: model', analitika i otsenka ehffektivnosti [Digital media environment for technology and expert knowledge transfer in the food industry: a model, analytics, and effectiveness assessment]. *Progressivnaya ekonomika* [Progressive Economy], 10, 126–151. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_10_126. (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 25/08/2026. Approved after review: 30/09/2026. Accepted for publication: 07/10/2026.

Введение

Цифровизация пищевой промышленности становится все более сильным фактором для изменения процессов в организациях. Однако эта трансформация связана не только с обновлением оборудования и программного обеспечения, но и с изменением способов принятия управленческих решений. При цифровом подходе предприятию необходимо определить место новой технологии в производственном и информационном контуре, оценить требования к качеству данных, совместимость с действующими ERP-, WMS- и MES-системами, риски внедрения, безопасность и ожидаемый экономический эффект. Государственная повестка также диктует свои условия суверенности производства и импортозамещения ИТ-решений. В стратегическом направлении цифровой трансформации агропромышленного и рыбохозяйственного комплексов Российской



Федерации до 2030 г. закреплены задачи развития отраслевых цифровых решений и расширения применения отечественного программного обеспечения [1]. То есть на государственном уровне цифровая трансформация понимается уже не как набор отдельных ИТ-проектов, а как системный переход к более зрелой модели управления – на основе данных, автоматизации, цифровых сервисов и интеграции участников в единый контур. А значит, вопрос сегодня стоит уже не в том, нужна ли цифровизация, а в том, как сделать ее более понятной, прикладной и доступной для отрасли. Российские исследования цифровой трансформации пищевой промышленности показывают, что текущие изменения охватывают производство, логистику, дистрибуцию, маркетинг и бизнес-модели предприятий [2–5]. Для предприятий пищевой отрасли (АПК и FMCG) общая повестка цифровизации и развития дополняется требованиями прослеживаемости, маркировки, лабораторного контроля и устойчивости цепочек поставок.

Во всем многообразии существующих продуктов и цифровых систем не трудно запутаться: одних только WMS-систем на российском рынке сейчас при широком подсчете можно найти около 40. Перед предприятиями постоянно встает вопрос сравнения и выбора. Вдобавок технологическая сложность решений усиливает значение знаний, сопровождающих цифровой продукт. Современные исследования прослеживаемости продовольственных цепочек показывают, что практическое использование интернета вещей, искусственного интеллекта, больших данных и распределенных реестров зависит от качества данных, организационной готовности, проделанной «домашней работы» самого предприятия и компетенций участников [5]. Российские работы также подчеркивают, что выбор цифровой технологии должен учитывать стратегические, тактические и операционные задачи конкретного предприятия [6]. Поэтому доступность технологии сама по себе не обеспечивает ее освоения и успешного применения на практике. Фактически между конкретной управленческой задачей предприятия и описанием функциональности продукта остается разрыв: разработчик оперирует ИТ-понятиями модулей, интеграций и архитектуры, а производственная компания – своими «болями» потерь, производительности, качества, сроков и рисков.

Специализированная цифровая медиасреда может выполнять функцию посредника между этими профессиональными средами. Как коммерческий продукт медиасреда должна извлекать практический опыт экспертов, преобразовывать его в понятные отраслевые материалы, обеспечивать адресную дистрибуцию, фиксировать реакцию пользователей и передавать сформированный запрос. При отсутствии связей между этими действиями организация получает отдельные показатели охвата, регистраций и лидов, но

не может восстановить движение знания от источника до результата в конкретной компании.

Таким образом, целью работы становится – разработать цифровую медиасреду ООО «ДИДЖИТАЛ4ФУД» для передачи технологий и экспертных знаний предприятиям пищевой отрасли, определив её функциональную архитектуру, контент-стратегию и методику оценки экономической эффективности экспертного контента на основе показателей охвата, привлечения лидов и заключения контрактов на внедрение ИТ-решений. Для достижения цели решены четыре задачи: раскрыта роль медиа-форматов в передаче и адаптации экспертного знания; проведена диагностика действующей медиасреды; сформирована целевая модель движения знания и данных; определены показатели, позволяющие последовательно оценивать операционный, маркетинговый, коммерческий и экономический результат.

В данном исследовании практической базой выступает ООО «ДИДЖИТАЛ4ФУД», развивающее отраслевые коммуникации в сфере автоматизации пищевой промышленности. В исследуемую формируемую медиасреду входят портал Digital4food с лид-магнитами, кейсами и партнерскими размещениями, электронная рассылка с числом подписчиков более 7000 человек, Telegram-канал (около 1000 подписчиков), вебинары с приглашенными экспертами, офлайн-мероприятия. Эти элементы создают стабильный поток профессиональных контактов и среды для общения. Они же являются объектом исследования как каналы коммуникации и трансфера технологий.

Предмет исследования – архитектура, контентное наполнение и экономическая модель цифровой медиасреды ООО «ДИДЖИТАЛ4ФУД» как инструмента передачи и монетизации экспертных знаний. *Гипотеза* авторов заключается в том, что объединение экспертного контента, лид-магнитов, мероприятий, партнерских каналов и CRM-атрибуции в единой цифровой медиасреде позволит ООО «ДИДЖИТАЛ4ФУД» системно управлять передачей знаний и оценивать вклад контентной активности в привлечение квалифицированных лидов и достижение коммерческих результатов. Управленческие решения в таком случае будут строиться на собранных объективных данных и абстрактный «контент» можно систематизировать в контролируемый инструмент. В качестве единицы управления в цифровой медиасреде рассматривается не отдельная публикация, кампания или лид, а прослеживаемый путь знания – от его преобразования в доступный для отрасли контент до практического применения в конкретной компании.

Обзор литературы

В работе проанализированы зарубежные и российские источники, касающиеся вопросов передачи экспертных навыков от одного носителя к практическому внедрению в бизнес-процессы. Стартовой точкой исследования является концепция создания организационного знания И. Нонаки и Х. Такеучи. В модели SECI знание развивается через социализацию, экстернализацию, комбинацию и интернализацию [7]. Для отраслевой медиасреды принципиальна экстернализация: опыт консультанта, архитектора или руководителя проекта внедрения переводится из непосредственно его личного знания и навыка в статью, кейс, вебинар, чек-лист или обобщенную методику диагностики. Вместе с тем формализация знания еще не делает материал применимым для предприятия, так как одинаковый по содержанию материал может по-разному восприниматься специалистами с различным профессиональным опытом и уровнем квалификации.

Здесь проблему профессиональных границ раскрывает концепция пограничных объектов П. Карлайла [8]. Так называемый пограничный объект должен одновременно сохранять достаточную обобщенность для совместной работы и при этом допускать интерпретацию с позиций каждой стороны. Также Карлайл разграничил в процессах несколько этапов: синтаксическая передача, семантический перевод и практическая трансформация знания или навыка [9]. Применительно к автоматизации пищевого предприятия техническое описание, например WMS-системы (система автоматизации склада) становится пограничным объектом только тогда, когда связывают функции системы со складскими операциями, требованиями прослеживаемости, качеством нормативно-справочной информации и организационными изменениями. То есть использовать и понимать работу системы может несколько подразделений предприятия.

Освоение знания зависит не только от качества материала, но и от способности организации преобразовать и применить это знание на практике. В научной литературе эти процессы получили название потенциальной и реализованной поглощающей способности предприятия [10]. Медиасреда в этих процессах не заменяет проектное обследование и обучение, но снижает стартовую неопределенность: она помогает сформулировать проблему, сопоставить варианты решений и подготовить более предметный диалог с интегратором/разработчиком. Фактически медиасреда становится переводчиком с технического языка на язык бизнеса и управленческих решений.

Такой своеобразный «переводчик» или посредник – не единственная функция медиасреды. Посредник также участвует в поиске и отборе знаний, их комбинировании и распределении, определении «болей» и потребностей, проверке решений и формировании связей между участниками [11]. В



российских исследованиях трансфера технологий отдельно отмечается необходимость посреднической инфраструктуры, снижающей барьеры между генераторами-производителями знаний и предприятиями реального сектора [12; 13]. Это позволяет рассматривать отраслевое медиа не как вспомогательный канал продвижения, а как полноценную инфраструктуру технологического посредничества между разработчиками ИТ-решения и реальными производственными предприятиями.

Для реализации посредничества экспертиза медиасреды должна формироваться не одной только редакцией: в ее реализации следует участвовать разработчикам, интеграторам и отраслевым специалистам, предприятиям и информационным партнерам. Этот подход управлением внешними и внутренними потоками знаний дополняет концепция открытых инноваций [14]. Здесь управленческая задача состоит в установлении правил отбора, совместной проверки, адаптации и использования материалов, а также в сохранении контекста их происхождения.

При изучении современных исследований по цифровым медиасредам можно выделить два основных взаимодополняющих условия: медиасреда как архитектура взаимосвязанных элементов контента и медиасреда как форма координации участников [15]. Для Digital4food это означает, что каналы коммуникаций – сайт, Telegram-канал, e-mail-рассылка, мероприятия, лид-магниты и CRM образуют медиасреду только при наличии согласованных правил перехода; простое сосуществование каналов без единой системы управления и транслирования знаний не создает системного эффекта.

Как координатор участников медиасреда представляет собой последовательность взаимодействий, потому что путь B2B-покупателя проходит через несколько касаний и стадий принятия решения [16]. Исследования B2B-контент-маркетинга утверждают, что связь контента с продажами требует формализованных правил квалификации и автоматизации переходов между маркетинговым и коммерческим процессами [17]. Изученные российские исследования взаимодействия на B2B-рынках дополняют этот вывод необходимостью учитывать несколько участников закупочного центра, понимать, насколько долг срок сделки, использовать отраслевой экспертный контент как фактор влияния и обязательно связывать коммуникации с данными CRM [18].

Проанализированная авторами научная литература раскрывает отдельные составляющие исследуемой проблемы: преодоление профессиональных границ и уровней интерпретации контента, посредничество в инновационной сфере, цифровую координацию и управление B2B-взаимодействием. Российские исследования подтверждают актуальность посреднических механизмов трансфера технологий [12; 13], комплексной цифровизации пищевой промышленности [2–4, 6] и развития инструментов управления взаимодействием на промышленных B2B-рынках



[18]. Вместе с тем отмечается недостаточная разработка механизмов, объединяющих в себе изменение экспертного опыта, маршрут пользователя и доказуемый коммерческий результат в рамках одной отраслевой медиа-системы. На устранение этого разрыва направлена предлагаемая модель ООО «ДИДЖИТАЛ4ФУД».

Таблица 1

Теоретические основания авторской модели

Table 1

Theoretical Foundations of the Author's Model

Подход	Что объясняет	Ограничение	Использование в модели
SECI (И. Нонаки и Х. Такеучи)	Преобразование неявного и явного знания в опыт для стороннего пользователя	Не описывает специфический отраслевой маршрут к спросу	Экспертный опыт переводится в проверяемый контентный материал
Границы знаний (П. Карлайл)	Передача, перевод и трансформация смыслов при разных уровнях квалификации	Не задает каналы и коммерческие метрики для измерения	Материал проектируется как пограничный объект разных уровней понимания для конкретной роли и задачи
Поглощающая способность (Захра С. А., Джордж Г.)	Освоение и применение внешнего знания через возможности организации	Фокусируется на организации-получателе	Контент выстраивается от распознавания проблемы к диагностике и применению
Инновационное посредничество (Чесбро, Зинов, Беляева)	Поиск знания, нетворк участников, проверка и оценка контента	Не детализирует редакционный процесс	Медиасреды координируют экспертов, предприятия и поставщиков решений
Платформенный подход (Гавер А.)	Архитектура медиасреды и координация взаимозависимых элементов	Взаимодействие не равно освоению технологии	Каналы, данные и правила объединяются в замкнутый контур
B2B путь клиента и CRM (РФ и зарубежные исследования)	Касания, квалификация и переход к продаже	Контент определяется главным образом как маркетинговый актив	Фиксируется не только источник контакта, но и содержание знания, которое повлияло на предприятие

Источник: разработано авторами на основе [7–18]

Source: compiled by the authors based on [7–18]



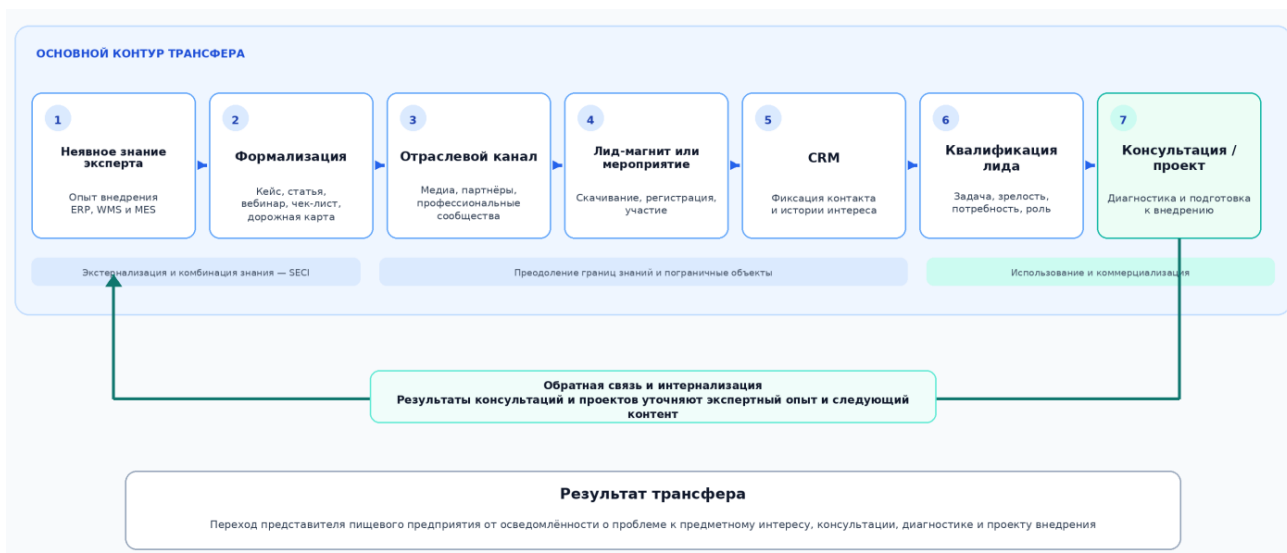


Рис. 1. Модель трансфера экспертного знания в медиасреде

Источник: составлено авторами по данным [7–18]

Fig. 1. Model of expert knowledge transfer in the media environment

Source: compiled by the authors based on [7–18]

Материалы и методы

Исследование выполнено методом изучения отдельного организационного случая. Такое изучение позволяет рассмотреть связи между редакционными, коммуникационными и коммерческими процессами в их реальном контексте действующей компании. Эмпирическая база исследования включает в себя обезличенную аналитику десяти мероприятий Digital4food, проведенных в январе-июле 2026 г. [19], статистику материалов сайта и лид-магнитов [20], сведения об источниках регистраций и партнерских размещениях [21], а также внутренний регламент UTM-разметки и структуру полей CRM [22]. Финансовая и персональная информация клиентов в выборку не включалась.

Изучение ООО «ДИДЖИТАЛ4ФУД» было проведено в четыре этапа. На первом этапе действующая медиасреда была проанализирована и разложена на контентный, коммуникационный, конверсионный и аналитический уровни. На втором этапе были рассчитаны показатели событийной воронки (мероприятий) и сопоставлены результаты мероприятий. На третьем этапе выявленные разрывы модели AS-IS переведены в требования к целевой модели TO-BE. На четвертом этапе сформирована система показателей, разделяющая операционную связность данных, маркетинговое качество спроса, коммерческий результат и экономический эффект.

В рабочих процессах ООО «ДИДЖИТАЛ4ФУД» регистрация на специализированное мероприятие учитывалась как MQL, поскольку пользователь добровольно оставлял контактные данные и выбирал конкретную отраслевую или технологическую тему. Статус SQL присваивался

контакту после дополнительной квалификации по отрасли, роли, масштабу предприятия и содержанию интереса. Коммерческой возможностью считается передача запроса в работу с зафиксированным предметом потенциального проекта. Этот статус не равнозначен заключенному договору, поэтому в статье не используется как синоним сделки.

Для анализа применены системный и сравнительный методы, контент-анализ, расчет конверсий, моделирование AS-IS/TO-BE и сценарный подход. Средневзвешенные коэффициенты событийной воронки определялись по суммарным значениям этапов, а не как среднее арифметическое процентов отдельных мероприятий. Такой способ исключает одинаковый вес событий, существенно различающихся по числу регистраций.

$$CR_{\text{MQL}} = \frac{N \text{ MQL}}{\text{Охват}} \times 100\%,$$

$$CR_{\text{SQL}} = \frac{N \text{ SQL}}{N \text{ MQL}} \times 100\%,$$

$$CPL = \frac{\text{Затраты на маркетинг}}{N \text{ MQL}},$$

$$CPSQL = \frac{\text{Затраты на маркетинг}}{N \text{ SQL}}$$

$$ROMI = \frac{\text{Валовая прибыль}}{\text{Затраты}} \times 100\%.$$

В формулах N обозначает количество объектов соответствующего статуса. Методические ограничения связаны с неоднородностью исходной CRM-разметки. В отдельных записях статусы формировались в разных временных окнах; часть коммерческих возможностей отсутствует либо не связана с первичным мероприятием.

Результаты и обсуждение

Действующая медиасреда Digital4food сочетает портал с экспертными публикациями, e-mail-базу, Telegram-канал, вебинары, офлайн-мероприятия, лид-магниты, партнерские площадки и CRM. Содержание медиасреды формируется вокруг задач автоматизации пищевых предприятий: маркировки и прослеживаемости, управления производством, складской логистики, ERP-архитектуры, качества данных и экономической оценки ИТ-проектов. В процессе исследования авторами было выявлено, что медиасреда уже выполняет четыре необходимые функции (см. рис. 2). Контентный уровень



преобразует опыт в статьи, кейсы и материалы мероприятий. Коммуникационный уровень обеспечивает доступ аудитории к этому знанию. Конверсионный уровень фиксирует регистрацию, скачивание или запрос на консультацию. Аналитический уровень связывает действия пользователя со статусами CRM. Однако анализ рабочих процессов медиасреды и ее элементов показывает, что существует серьезная проблема на переходах между уровнями: тема публикации не всегда сохраняется при передаче лида, источник фиксируется не полностью, а правила присвоения статусов различаются.

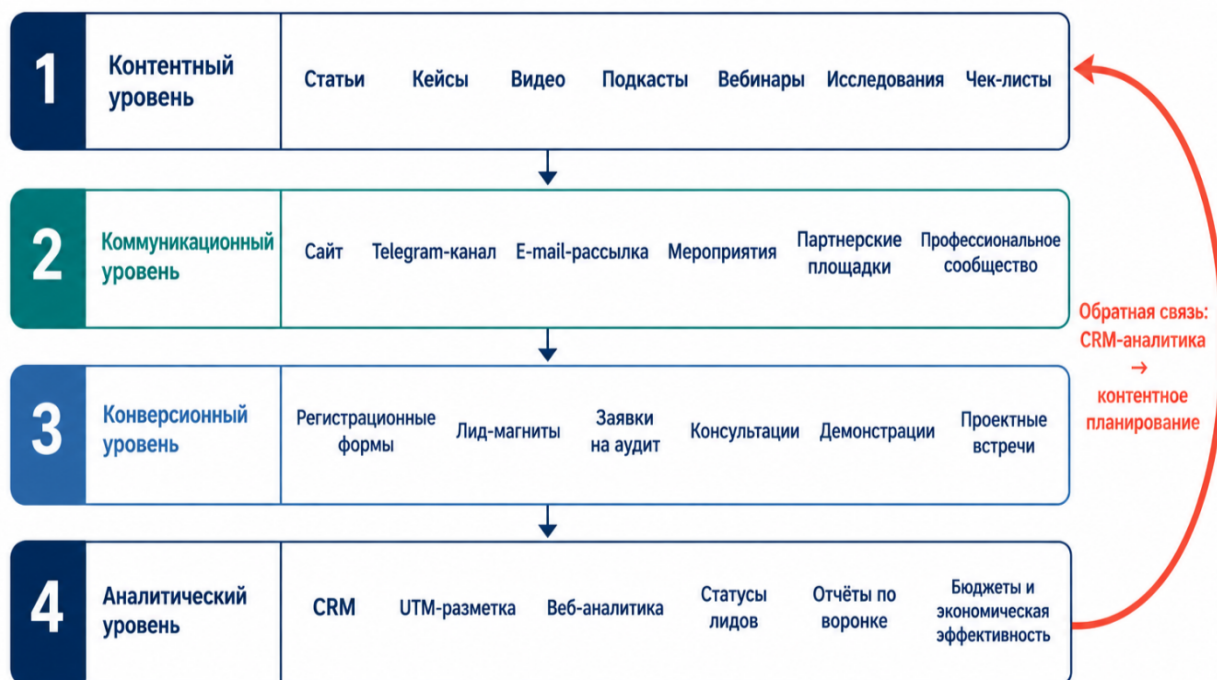


Рис.2. Функциональная архитектура медиасреды Digital4food

Источник: составлено авторами по данным [19–22]

Fig. 2. Functional architecture of the Digital4food media environment

Source: compiled by the authors based on [19–22]

Наиболее востребованные публикации отражают прикладные и регуляторные задачи предприятий (Таблица 2). Лидером стала дорожная карта по маркировке для мясокомбинатов – 627 просмотров. Материалы об искусственном интеллекте, государственных информационных системах и проблемах ERP получили от 181 до 297 просмотров [20]. Полученное распределение согласуется с российскими исследованиями, в которых маркировка и комплексное внедрение цифровых инструментов рассматриваются как существенные направления трансформации пищевых предприятий [2; 4]. В эмпирическом массиве данных по контентной воронке из загрузки Яндекс.Метрика выделяются два типа спроса: срочный интерес,

возникающий из-за обязательных изменений, и архитектурный интерес, связанный с пересмотром действующих систем.

Таблица 2

Наиболее востребованные материалы портала Digital4food на июнь 2026

Table 2

Most Popular Content on the Digital4food Portal (June 2026)

Материал	Формат	Просмотры
«Дорожная карта “Честного знака” для мясокомбинатов»	Статья	627
«Верю — не верю: как понять, какие ИИ реально работают»	Статья	297
«Чем грозит появление ГИС ЭПД именно вам»	Статья	259
«Честный знак для мясокомбинатов — просто о сложном»	Статья	189
«ERP не оправдала ожиданий: как с этим жить»	Статья	181

Источник: составлено авторами по данным [20]

Source: compiled by the authors based on [20]

Практика показывает, что высокий интерес к регуляторным темам не следует автоматически понимать как готовность к покупке. Такой материал чаще выполняет функцию мягкого входа: помогает распознать риск и проверить состояние процессов предприятия. Чтобы интерес перешел в проектный этап, публикация должна вести к следующему пограничному объекту – дорожной карте, чек-листу готовности, вебинару или диагностической сессии. Материалы об ИТ-ландшафте и ERP решают другую задачу: переводят отдельную «боль» компании в обсуждение архитектуры и экономического эффекта.

За январь-июль 2026 г. в анализ включены десять мероприятий: девять вебинаров и один офлайн-интенсив. Совокупно они обеспечили 2 184 MQL, 1 433 фактических участия и 755 SQL. В коммерческую работу передано не менее 41 возможности. Средневзвешенная конверсия MQL в участие составила 65,6%, участие в SQL – 52,7%, MQL в SQL – 34,6%. Квалификацию проходит примерно каждый третий зарегистрированный контакт.

41 зафиксированная возможность (ниже в Таблице 3) рассматривается как нижняя граница результата. Это ограничение учитывается и при проверке гипотезы, и при формировании требований к ТО-ВЕ-модели. Исходя из данных, можно увидеть, что масштаб события не определяет качество результата. Вебинары 1 и 2 дали наибольшее число SQL – 167 и 238 соответственно, что связано с широкими отраслевыми темами и обязательными изменениями. Вебинар 9 привлек только 74 регистрации, но показал максимальную среди раскрытых наблюдений конверсию MQL в коммерческую возможность – 12,2%. Тема этого вебинара была связана с экономическим эффектом от развития ERP, то есть обращалась к аудитории, уже перешедшей от общего интереса к обсуждению конкретного проекта и поэтому сработала сильнее по конверсии в коммерческую возможность.



Таблица 3
Сводные результаты мероприятий Digital4food за январь-июль 2026 г.
Table 3

Summary of Digital4food Event Results, January-July 2026

Мероприятие	MQL	Участники	CR MQL→участие, %	SQL	CR участие→SQL, %	Возможности	CR MQL→возможность, %
Вебинар 1	373	255	68,4	167	65,5	н/д	н/д
Вебинар 2	480	325	67,7	238	73,2	14	2,9
Вебинар 3	104	65	62,5	15	23,1	4	3,8
Вебинар 4	57	33	57,9	11	33,3	2	3,5
Вебинар 5	204	155	76,0	61	39,4	1	0,5
Вебинар 6	94	58	61,7	13	22,4	2	2,1
Офлайн 1	179	67	37,4	66	98,5	9	5,0
Вебинар 7	59	25	42,4	13	52,0	н/д	н/д
Вебинар 8	560	409	73,0	150	36,7	н/д	н/д
Вебинар 9	74	41	55,4	21	51,2	9	12,2
Итого / средневзвешенное	2184	1433	65,6	755	52,7	≥41	≥1,9

Примечание: н/д – сведения отсутствуют; показатель возможностей является нижней границей

Источник: рассчитано авторами по обезличенным внутренним данным ООО «ДИДЖИТАЛ4ФУД» [9]

Source: compiled by the authors based on using anonymized internal data from Digital4food LLC [9]

Офлайн-интенсив имеет иной тип воронки. До участия дошли всего 37,4% зарегистрированных, однако 66 из 67 присутствовавших были квалифицированы как SQL. Конверсия участия в SQL составила 98,5%. Очный формат требует от пользователя более высокую цену участия по времени и организационным усилиям, поэтому часть аудитории отсеивается до события. При этом оставшиеся участники вовлекаются в более продолжительное обсуждение и формулируют задачу гораздо более предметно, часто переходя в коммерческую составляющую или так называемый «горячий лид».

Вебинар 5, напротив, обеспечил максимальную конверсию регистрации в участие – 76,0%, но только 0,5% MQL перешли в коммерческую возможность. Этот существенный разрыв показывает, почему метрики вовлечения пользователя нельзя использовать как замену показателей проектной готовности предприятия. Действительно на практике актуальная тема может собрать большую аудиторию, однако, часть участников находится



на ранней стадии осознания проблемы и нуждается в последовательном развитии интереса и дополнительных точках касания.

В массиве регистраций с детализацией источников, e-mail-рассылка Digital4food обеспечила 653 из 1 080 регистраций, или 60,5% [19, 21]. По отдельным мероприятиям ее доля достигала 79,8%. Такой высокий результат объясняется сформированной профессиональной базой и возможностью сегментировать приглашения по тематике. В модели AS-IS e-mail-рассылка является главным каналом, но его эффективность нельзя оценивать только по числу регистраций. Для полноценной оценки эффективности этого канала нужны данные о стоимости подготовки кампании и качестве поступающих SQ.

Прочие каналы коммуникаций ООО «ДИДЖИТАЛ4ФУД» – Telegram, сайт и партнерские площадки – выполняют различные функции. Telegram-канал поддерживает регулярность контакта с аудиторией, сайт накапливает поисковый спрос и хранит содержательные материалы. Их сравнение только по одной унифицированной метрике будет некорректно. Для сайта важны переходы от материала к целевому действию и накопительный вклад темы; для партнера – стоимость MQL и SQL, доля целевых предприятий; для Telegram – участие в цепочке касаний и возврат аудитории.

Исходные обезличенные файлы содержат в себе ограничение в виде безметочных регистраций (без utm меток) и случаи пересечения категорий источников. Поэтому суммирование всех каналов не во всех наблюдениях воспроизводит общий итог. Этот недостаток не является только технической погрешностью. Если источник и содержательная тема не сохраняются при переходе в CRM, организация не может определить, какой материал и какое касание повлияли на квалифицированный спрос. В результате бюджет распределяется по видимым охватам, а не по доказанному вкладу.

Целевая модель должна устранить перечисленные в Таблице 4 разрывы без подмены редакционной работы автоматизацией. Новый интерфейс портала или CRM-модуль не создадут медиасреду, если организация не договорилась о содержании статусов, правилах данных и назначении каждого материала. Поэтому преобразование начинается с управленческих регламентов, а технологическая настройка закрепляет согласованный процесс.

Таблица 4

Разрывы действующей модели и требования к целевой медиасреде

Table 4

Gaps in the current model and requirements for the target media environment

Разрыв в модели AS-IS	Управленческое последствие	Требование к модели TO-BE
Каналы работают как отдельные активности	Путь пользователя прерывается после первого контакта	Связать каналы в тематические цепочки с заданным следующим действием
Неполная и неоднородная UTM-разметка	Нельзя надежно восстановить источник спроса	Единый UTM-регламент, реестр меток и обязательные поля CRM
Различные основания статусов MQL и SQL	Конверсии между мероприятиями несопоставимы	Введение словаря статусов, критериев квалификации
Тема контента теряется при передаче контакта	Продажи не видят контекст интереса; редакция не получает обратной связи	Тематический кластер и значимое касание в карточке контакта
Коммерческая возможность как статус смешивается со сделкой	Коммерческий эффект завышается	Раздельные статусы: возможность, договор, выигранная сделка
Нет полной себестоимости контента и мероприятий	ROMI невозможно подтвердить	Учет прямых затрат, трудозатрат и атрибутированной валовой прибыли
Партнеры оцениваются преимущественно по охвату	Нельзя сопоставить качество площадок	Паспорт партнера с CPL, CPSQL и долей целевых SQL

Источник: разработано авторами на основе [19–22]

Source: compiled by the authors based on [19–22]



Рис. 3. Сквозная воронка и точки фиксации данных в CRM Digital4food

Источник: разработано авторами по результатам анализа Таблицы 4

Fig. 3. End-to-End funnel and CRM data capture points at Digital4food

Source: compiled by the authors based on the analysis of Table 4

На основе теоретической базы исследования и результатов диагностики бизнес-процессов ООО «ДИДЖИТАЛ4ФУД» авторами предлагается к внедрению замкнутая семиэтапная модель трансфера экспертного знания: 1) само неявное знание эксперта (получение согласия); 2) формализация опыта в материале – статье, кейсе, вебинаре, чек-листе или дорожной карте; 3) размещение и дистрибуция материала через отраслевой канал; 4) переход пользователя к лид-магниту или мероприятию; 5) фиксация контакта и истории интереса в CRM; 6) квалификация потребности и присвоение статуса SQL; 7) консультация, диагностика или проект внедрения. Предполагается, что результаты консультаций и проектов должны возвращаться в медиасреду в виде обратной связи: отзыв уточняет проблематику, пополняет экспертный опыт и становится базой для следующего контентного цикла.

Первый этап модели трансфера экспертного знания обеспечивает происхождение и достоверность знания. Здесь редакционная задача заключается не в записи всех высказываний эксперта, а в выделении решений, условий применимости, ограничений и результатов. Для этого интервью дополняется документами проекта, схемами процессов и, если возможно, подтвержденными показателями. На выходе ООО «ДИДЖИТАЛ4ФУД» получает проверенную фактуру, которую можно отделить от субъективной личности конкретного носителя, оставив только объективные данные как ценность.



Таблица 5
Семиэтапная модель трансфера экспертного знания

Table 5

Seven-Stage model of expert knowledge transfer

Этап	Содержание	Результат	Измеримый выход
1. Неявное знание эксперта	Опыт внедрения цифрового решения: ERP, WMS, MES и отраслевые ИТ-продукты	Проектный опыт специалиста	Фактура, источник и область применимости
2. Формализация	Статья, кейс, вебинар, чек-лист, дорожная карта	Редакционно-экспертный материал	Контентный артефакт с практической задачей и применимостью
3. Отраслевой канал	Сайт, Telegram, e-mail, партнерская площадка	Доступ целевого сегмента к знанию	Релевантная версия и целевое действие
4. Лид-магнит или мероприятие	Скачивание, регистрация, участие	Измеримый интерес	Идентифицированное касание пользователя
5. CRM	Фиксация источника и истории взаимодействия	Отслеживаемый контакт	Квалифицированный запрос или обоснованный отказ
6. Квалификация лида	Проверка задачи, зрелости потребности и роли участника	SQL или обоснованное исключение	Решение о развитии темы, формата, канала и продукта
7. Консультация или проект	Диагностика, проектирование, внедрение; далее возврат опыта в контентный цикл	Практическое применение и обратная связь	Пополнение экспертного опыта и запуск контентного цикла

Источник: разработано авторами на основе [7-18] и результатов исследования
Source: compiled by the authors based on [7-18] and research findings

На втором этапе модели фактура преобразуется в пограничный объект. Например, опыт внедрения WMS-системы может быть представлен не перечнем функций системы, а картой складского процесса с точками возникновения ошибок, требованиями к данным и последствиями для производственного учета. Такой материал создает возможность обсуждения на одном языке для нескольких типов уровня – ИТ-директора, руководителя склада и собственника, не требуя от них одинаковой профессиональной подготовки.

Третий этап модели отвечает за семантическую адаптацию. Один исходный опыт может быть переупакован в материал для разных сегментов и стадий выбора решения: краткое объяснение проблемы, подробный кейс, чек-лист готовности, вебинар или предложение диагностики. Паспорт материала фиксирует аудиторию, бизнес-задачу, источник экспертизы, тематический кластер, стадию принятия решения, целевое действие и показатель результата. Благодаря этому контент перестает быть изолированной редакционной единицей и становится полноценным ответом на «боли» отрасли.



Четвертый и пятый этапы модели соединяют содержание знания с действием. Выбор канала дистрибуции материала зависит от задачи этого материала и зрелости аудитории. Регуляторная новость может распространяться через рассылку и партнерские медиа, а архитектурная диагностика – через вебинар и адресную коммуникацию. Квалификация источник должна отвечать не на вопрос о том, насколько активно пользователь взаимодействовал с контентом, а на вопрос о наличии задачи и полномочий пользователя, контекста предприятия и приемлемого горизонта проекта.

Седьмой этап модели замыкает систему: консультация, диагностика или проект дают новое практическое знание и данные о коммерческом результате. В карточке контакта должны сохраняться первый источник, последнее значимое касание, тема, использованный материал, сегмент предприятия, статус, коммерческая возможность, договор и валовая прибыль. По итогам внедрения модели в бизнес-процесс можно выделить возможность управленческих решений по контенту: если материал дает просмотры, но не приводит к целевому действию, проверяются его форма и предложение; если SQL не переходит в возможность, уточняются критерии квалификации лида и содержание диагностики задачи. Результаты проектов возвращаются в редакционный и продуктовый планы, предоставляя возможность усилить цепочку контента и поделиться новым для отрасли опытом.

Таблица 6

Уровни оценки эффективности цифровой медиасреды

Table 6

Levels of evaluation of the digital media environment's effectiveness

Уровень	Основные показатели	Критерий доказанности	Первоочередное действие
Операционный	Доля размеченных utm ссылок, полнота CRM, срок обработки лида, доля восстановимых маршрутов	Маршрут контакта восстанавливается без ручного поиска	Утвердить словарь статусов, UTM-регламент и обязательные поля
Маркетинговый	MQL, SQL, конверсии, CPL, CPSQL, доля целевых предприятий	Каналы сопоставимы по одинаковым определениям и затратам	Запустить тематические пилоты и единый дашборд
Коммерческий	Возможности, договоры, цикл сделки, причины отказа	Договор связан с исходным контактом, темой и значимым касанием	Связать CRM с договорами и проектной отчетностью
Экономический	Атрибутированная валовая прибыль, ROMI, срок окупаемости	Подтверждены затраты, прибыль и правило атрибуции	Проводить сценарный расчет и масштабировать результативные цепочки

Источник: разработано авторами на основе [2-22]

Source: compiled by the authors based on [2-22]



Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

Однако авторы отмечают, что экономическую эффективность медиасреды нельзя достоверно оценить сразу после публикации. Финансовый результат появляется в конце цепочки 7 этапов, поэтому система контроля строится по принципу последовательной доказуемости (см. Таблицу 6). Каждый следующий уровень используется только после того, как данные предыдущего стали сопоставимыми. Для непосредственной оценки эффективности медиасреды авторами предлагается четырехуровневая модель.

Операционный уровень является основным и базой оценки. Пока источник касания, тема и статус в CRM заполняются неодинаково, рост числа лидов не означает улучшения работы системы. Целевым результатом первых месяцев внедрения модели должна быть не максимизация трафика лидов, а возможность восстановить маршрут контакта и объяснить основание и связку для каждого перехода. Маркетинговый уровень оценки медиасреды позволяет сравнивать форматы и каналы. Как уже было указано выше, для массовой регуляторной темы ожидаемым результатом может быть большой объем MQL при более продолжительном прогреве; для узкого архитектурного материала – меньший охват при высокой доле SQL и возможностей. Поэтому решение о развитии темы должно учитывать одновременно масштаб проблемы, качество решения и стоимость спроса.

Коммерческий уровень модели оценки начинается с разделения статусов коммерческой возможности и сделки. Передача контакта в работу подтверждает наличие предметного интереса, но не создает финансового результата. Для отслеживания результата и получение объективной оценки в бизнес-процессе следует фиксировать дату и основание открытия коммерческой возможности, последующие этапы, причину отказа, договор и валовую прибыль.

В текущем массиве данных авторами подтверждены операционная и маркетинговая состоятельность медиасреды: мероприятия формируют значимый поток MQL и SQL, собственная база обеспечивает основной объем регистраций, а прикладные материалы приводят пользователей к целевым действиям. Экономическая гипотеза пока не проверена, поскольку отсутствуют полная себестоимость контента и атрибутированная валовая прибыль. Подстановка условной выручки в формулу ROMI создала бы видимость точности без достаточного основания.

Для пилотного внедрения предлагается выбрать 2 контентные цепочки. Первая цепочка строится вокруг маркировки: публикация об изменении требований – формирование дорожной карты – проведение открытого вебинара – выпуск по итогам вебинара чек-листа готовности предприятия – консультация пользователей. Вторая цепочка посвящена ИТ-ландшафту: диагностический материал – схема архитектуры решения – разбор конкретного кейса – аудит – проектная встреча. Различие этих контентных

цепочек позволит проверить предложенную модель эффективности на массовом регуляторном и узком архитектурном спросе аудитории.

Полученные в ходе исследования результаты подтверждают, что функция отраслевой медиасреды гораздо шире классического контент-маркетинга. Семиэтапная модель трансфера знаний соединяет процессы, которые обычно принято анализировать отдельно: преобразование экспертного опыта, организация маршрута пользователя и измерение коммерческого результата. Контент в этой системе работает не только как самостоятельный конечный продукт, но и также в качестве пограничного объекта, позволяющего объединить профессиональные языки ИТ и бизнеса, и стадии принятия решения.

Данные событийной воронки подтверждают коммерческую измеримость материалов. Широкая актуальная тема способна обеспечить высокий уровень участия, но не гарантирует переход к коммерческой возможности. Узкая тема, связанная с экономическим эффектом или архитектурным выбором, может давать меньший охват и более высокую проектную готовность. Следовательно, редакционная эффективность должна оцениваться относительно функции материала в цепочке, а не по единому нормативу конверсии.

E-mail-рассылка приносит значительную часть регистраций: у Digital4food уже есть доступ к профессиональной аудитории. Но опираться только на существующую базу рискованно, т.к. сужает процесс привлечения до 1 канала и возникает зависимость бизнеса от одного процесса. Чтобы привлекать новых людей, стоит развивать контент для поиска и сотрудничать с партнерами, а чтобы возвращать тех, кто уже знаком с проектом, – продумывать повторные коммуникации. При этом важно не просто увеличивать охват, а привлекать в качестве лидов специалистов из нужной отрасли и отслеживать, что они делают после регистрации.

Предложенная семиэтапная модель трансфера знаний развивает теоретические положения об инновационных посредниках. Медиасреда выполняет поиск и отбор экспертизы, перевод знания, соединение участников и оценку результата, но добавляет к этим функциям сквозную содержательную атрибуцию. В CRM фиксируется не только источник контакта, но и тема или пограничный объект, повлиявшие на формирование запроса. Это дает возможность ООО «ДИДЖИТАЛ4ФУД» вернуть коммерческую обратную связь не только маркетингу, но и редакции, экспертам и владельцам цифровых продуктов, охватывая всю цепочку трансфера знаний.

Гипотеза авторов подтверждена частично. Эмпирические данные показывают связь контента и мероприятий с формированием MQL и SQL и обосновывают необходимость единого управленческого контура. Однако утверждение о повышении коммерческой и экономической эффективности



требует повторного измерения после унификации статусов, атрибуции и внедрения четырехконтурной модели оценки. На данном этапе не доказана окупаемость медиасреды, однако, доказана работоспособность содержательной и маркетинговой основы медиасреды и определены условия последующей проверки на практике.

Заключение

Проведенное исследование показало, что трансфер технологий в пищевую отрасль требует не только создания и распространения экспертного контента. Прежде всего, необходимо связать технологическое предложение с конкретными задачами предприятия. Актуальность исследования определяется тем, что эксперты и руководители предприятий часто используют разный язык для описания одной и той же проблемы. В результате полезное технологическое решение может не получить практического применения. В ходе анализа научной литературы было установлено, что трансфер технологий, управление знаниями и цифровые коммуникации обычно рассматриваются отдельно друг от друга. Вместе с тем для эффективного взаимодействия с предприятиями эти процессы должны быть объединены. Поэтому в исследовании цифровая медиасреда рассматривается не только как совокупность каналов продвижения, но и как система движения экспертного знания к конкретному проектному запросу.

В процессе исследования авторами было выявлено, что для преодоления существующего разрыва необходимо последовательно преобразовывать экспертное знание, адаптировать его к потребностям аудитории и фиксировать результаты взаимодействия. На основании этого была разработана модель цифровой медиасреды. Она включает семь этапов: неявное знание эксперта, его формализацию, отраслевую дистрибуцию, лид-магнит или мероприятие, фиксацию данных в CRM, квалификацию лида и переход к консультации либо проекту. Кроме того, в модели выделены четыре функциональных уровня: контентный, коммуникационный, конверсионный и аналитический. При этом функциональные уровни показывают, из каких элементов состоит медиасреда, а этапы отражают движение знания внутри нее. Таким образом, основным научным результатом стало объединение работы с экспертным контентом и коммерческого отслеживания. В этом случае единицей управления становится не отдельная публикация или лид, а полный путь от знания эксперта до проектного запроса и последующего редакционного решения.

Анализ десяти мероприятий подтвердил, что действующая медиасреда имеет работоспособную основу. В результате было получено 2 184 MQL, 1 433 участия и 755 SQL. Сквозная конверсия MQL в SQL составила 34,6%. Вместе с тем результаты отдельных мероприятий заметно различались. Офлайн-мероприятие обеспечило конверсию участия в SQL на уровне 98,5%, а наиболее предметный вебинар – 12,2% перехода от MQL к коммерческой возможности. Следовательно, высокий охват или большое количество



участников не всегда означают готовность аудитории к проектному взаимодействию. Поэтому материалы и мероприятия необходимо оценивать с учетом их места в пользовательском маршруте. Одни форматы решают задачу привлечения внимания, другие помогают сформировать интерес, а третьи приводят к появлению коммерческого запроса.

Практическая значимость исследования состоит в возможности использовать предложенную модель для управления отраслевыми коммуникациями. Для этого необходимо внедрить единый словарь CRM-статусов, UTM-регламент, паспорта контента и партнеров, а также фиксацию темы и значимого касания. После восстановления полного маршрута пользователя можно сравнивать CPL и CPSQL, связывать коммерческие возможности с договорами и затем рассчитывать ROMI через атрибутированную валовую прибыль. Такой формат позволит отделить экономический результат от маркетинговых показателей внимания и вовлеченности. Таким образом, цель исследования была достигнута. Разработанная модель связывает экспертное знание, цифровые коммуникации, данные CRM и формирование проектного спроса. Полученные результаты показывают, что цифровая медиасреда может использоваться не только для распространения информации, но и для управления трансфером технологий в пищевую отрасль.

Перспективы дальнейших исследований связаны с проведением контролируемого пилота по двум тематическим цепочкам. В дальнейшем повторное измерение позволит оценить изменения в полноте данных, конверсии, стоимости SQL, продолжительности коммерческого цикла и валовой прибыли.

Литература

1. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 06.03.2026 № 436-р «О внесении изменений в стратегическое направление в области цифровой трансформации отраслей агропромышленного и рыбохозяйственного комплексов Российской Федерации на период до 2030 года» // Официальное опубликование правовых актов. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202603070004>.
2. Абрамов В. И., Абрамов О. В., Гордеев В. В., Столяров А. Д. Цифровизация предприятий пищевой промышленности с использованием «Честного знака»: вызовы, особенности, перспективы // Продовольственная политика и безопасность. 2025. Т. 12, № 1. С. 281–301.
3. Гербер Ю. Б., Балко С. В., Якушев А. А. Цифровой формат развития пищевой промышленности в современных экономических условиях // Экономика, предпринимательство и право. 2022. Т. 12, № 5. С. 1613-1624.
4. Крапива Т. В., Давыденко Н. И., Маюрникова Л. А. Цифровая трансформация пищевой промышленности России – фудтех. Состояние и



структура отрасли // Продовольственная политика и безопасность. 2024. Т. 11, № 3. С. 519–540.

5. Hassoun A., Alhaj Abdullah N., Aït-Kaddour A. et al. Food Traceability 4.0 as Part of the Fourth Industrial Revolution: Key Enabling Technologies // Critical Reviews in Food Science and Nutrition. 2024. Vol. 64, No. 3. P. 873–889.

6. Малиновский М. О., Анисимов А. Ю. Выбор руководством предприятий пищевой промышленности внедряемых цифровых технологий для решения стратегических, тактических и операционных задач // Экономика. Информатика. 2024. Т. 51, № 3. С. 597–609.

7. Nonaka I., Takeuchi H. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press, 1995. 284 p.

8. Carlile P. R. A Pragmatic View of Knowledge and Boundaries: Boundary Objects in New Product Development // Organization Science. 2002. Vol. 13, No. 4. P. 442–455.

9. Carlile P. R. Transferring, Translating, and Transforming: An Integrative Framework for Managing Knowledge Across Boundaries // Organization Science. 2004. Vol. 15, No. 5. P. 555–568.

10. Zahra S. A., George G. Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension // Academy of Management Review. 2002. Vol. 27, No. 2. P. 185–203.

11. Howells J. Intermediation and the Role of Intermediaries in Innovation // Research Policy. 2006. Vol. 35, No. 5. P. 715–728.

12. Беляева Е. С., Сотников А. А., Ткачева Т. Ю. Трансфер технологий как инструмент управления региональной инновационной экономикой // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2024. Т. 14, № 3. С. 125–135.

13. Зинов В.Г., Федоров И.С. Трансфер технологий из академического в реальный сектор экономики: барьеры и возможные решения // Экономика науки. 2022. Т. 8. № 3–4. С. 156–173.

14. Chesbrough H. W. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston: Harvard Business School Press, 2003. 227 p.

15. Gawer A. Bridging Differing Perspectives on Technological Platforms: Toward an Integrative Framework // Research Policy. 2014. Vol. 43, No. 7. P. 1239–1249.

16. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey // Journal of Marketing. 2016. Vol. 80. No. 6. P. 69–96.

17. Järvinen J., Taiminen H. Harnessing Marketing Automation for B2B Content Marketing // Industrial Marketing Management. 2016. Vol. 54. P. 164–175.



18. Орлова М. В., Орлов В. В. Развитие инструментария управления взаимодействием на B2B-рынках // Вестник университета. 2024. № 2. С. 115-123.
19. ООО «ДИДЖИТАЛ4ФУД». Аналитика мероприятий за январь-июль 2026 г.: внутренний обезличенный набор данных. 2026. Неопубликованные внутренние материалы.
20. ООО «ДИДЖИТАЛ4ФУД». Аналитика материалов сайта и лид-магнитов за январь-июль 2026 г.: внутренние данные. 2026. Неопубликованные внутренние материалы.
21. ООО «ДИДЖИТАЛ4ФУД». Аналитика источников регистраций и партнерских размещений за январь-июль 2026 г.: внутренние материалы. 2026. Неопубликованные внутренние материалы.
22. ООО «ДИДЖИТАЛ4ФУД». Регламент UTM-разметки и структура полей CRM: внутренний рабочий документ. 2026. Неопубликованный внутренний документ.

References

1. Rasporyazhenie Pravitel'stva Rossiiskoi Federatsii ot 06.03.2026 No. 436-r «O vnesenii izmenenii v strategicheskoe napravlenie v oblasti tsifrovoi transformatsii otraslei agropromyshlennogo i rybokhozyaistvennogo kompleksov Rossiiskoi Federatsii na period do 2030 goda» [Order of the Government of the Russian Federation No. 436-r dated March 6, 2026 “On amendments to the strategic direction in the field of digital transformation of the agro-industrial and fisheries sectors of the Russian Federation for the period until 2030”]. Ofitsial'noe opublikovanie pravovykh aktov [Official Publication of Legal Acts]. Retrieved from: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202603070004>. (In Russ.)
2. Abramov V.I., Abramov O.V., Gordeev V.V., Stolyarov A.D. (2025). Tsifrovizatsiya predpriyatii pishchevoi promyshlennosti s ispol'zovaniem «Chestnogo znaka»: vyzovy, osobennosti, perspektivy [Digitalization of food industry enterprises using the “Chestny ZNAK” system: Challenges, features, prospects]. Prodovol'stvennaya politika i bezopasnost' [Food Policy and Security], 12(1), 281–301. (In Russ., abstract in Eng.)
3. Gerber Yu.B., Balko S.V., Yakushev A.A. (2022). Tsifrovoy format razvitiya pishchevoi promyshlennosti v sovremennykh ekonomicheskikh usloviyakh [Digital format for the development of the food industry under current economic conditions]. Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo [Journal of Economics, Entrepreneurship and Law], 12(5), 1613–1624. (In Russ., abstract in Eng.)
4. Krapiva T.V., Davydenko N.I., Mayurnikova L.A. (2024). Tsifrovaya transformatsiya pishchevoi promyshlennosti Rossii – fudtekh. Sostoyanie i struktura otrasli [Digital transformation of the Russian food industry – FoodTech. State and

structure of the industry]. *Prodovol'stvennaya politika i bezopasnost'* [Food Policy and Security], 11(3), 519–540. (In Russ., abstract in Eng.)

5. Hassoun A., Alhaj Abdullah N., Aït-Kaddour A. et al. (2024). Food traceability 4.0 as part of the Fourth Industrial Revolution: Key enabling technologies. *Critical Reviews in Food Science and Nutrition*, 64(3), 873–889. (In Eng.)

6. Malinovskii M.O., Anisimov A.Yu. (2024). Vybor rukovodstvom predpriyatii pishchevoi promyshlennosti vnedryaemykh tsifrovyykh tekhnologii dlya resheniya strategicheskikh, takticheskikh i operatsionnykh zadach [Selection of digital technologies by the management of food industry enterprises for solving strategic, tactical and operational tasks]. *Ekonomika. Informatika* [Economics. Information Technologies], 51(3), 597–609. (In Russ., abstract in Eng.)

7. Nonaka I., Takeuchi H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press, 284 p. (In Eng.)

8. Carlile P.R. (2002). A pragmatic view of knowledge and boundaries: Boundary objects in new product development. *Organization Science*, 13(4), 442–455. (In Eng.)

9. Carlile P.R. (2004). Transferring, translating, and transforming: An integrative framework for managing knowledge across boundaries. *Organization Science*, 15(5), 555–568. (In Eng.)

10. Zahra S.A., George G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203. (In Eng.)

11. Howells J. (2006). Intermediation and the role of intermediaries in innovation. *Research Policy*, 35(5), 715–728. (In Eng.)

12. Belyaeva E.S., Sotnikov A.A., Tkacheva T.Yu. (2024). Transfer tekhnologii kak instrument upravleniya regional'noi innovatsionnoi ekonomikoi [Technology transfer as a tool for managing the regional innovation economy]. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment* [Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management], 14(3), 125–135. (In Russ., abstract in Eng.)

13. Zinov V.G., Fedorov I.S. (2022). Transfer tekhnologii iz akademicheskogo v real'nyi sektor ekonomiki: bar'ery i vozmozhnye resheniya [Technology transfer from the academic to the real sector of the economy: Barriers and possible solutions]. *Ekonomika nauki* [The Economics of Science], 8(3–4), 156–173. (In Russ., abstract in Eng.)

14. Chesbrough H.W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business School Press, 227 p. (In Eng.)



15. Gawer A. (2014). Bridging differing perspectives on technological platforms: Toward an integrative framework. *Research Policy*, 43(7), 1239–1249. (In Eng.)
16. Lemon K.N., Verhoef P.C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. (In Eng.)
17. Järvinen J., Taiminen H. (2016). Harnessing marketing automation for B2B content marketing. *Industrial Marketing Management*, 54, 164–175. (In Eng.)
18. Orlova M.V., Orlov V.V. (2024). Razvitie instrumentariya upravleniya vzaimodeistviem na B2B-rynkakh [Development of interaction management tools in B2B markets]. *Vestnik universiteta [Vestnik Universiteta]*, 2, 115–123. (In Russ., abstract in Eng.)
19. ООО «DIDZHITAL4FUD». (2026). Analitika meropriyatii za yanvar'–iyul' 2026 g.: vnutrennii obezlichennyi nabor dannykh [Event analytics for January–July 2026: Internal anonymized dataset]. Unpublished internal materials. (In Russ.)
20. ООО «DIDZHITAL4FUD». (2026). Analitika materialov sita i lid-magnitov za yanvar'–iyul' 2026 g.: vnutrennie dannye [Analytics of website materials and lead magnets for January–July 2026: Internal data]. Unpublished internal materials. (In Russ.)
21. ООО «DIDZHITAL4FUD». (2026). Analitika istochnikov registratsii i partnerskikh razmeshchenii za yanvar'–iyul' 2026 g.: vnutrennie materialy [Analytics of registration sources and partner placements for January–July 2026: Internal materials]. Unpublished internal materials. (In Russ.)
22. ООО «DIDZHITAL4FUD». (2026). Reglament UTM-razmetki i struktura polei CRM: vnutrennii rabochii dokument [UTM tagging regulations and CRM field structure: Internal working document]. Unpublished internal document. (In Russ.)

© Ярошенко С.А., Соколова Н.Г., 2026

