



GenAI в маркетинге 2025: взгляд СМО

Срез осведомлённости, готовности и применения
GenAI среди ведущих директоров по маркетингу

Содержание

01		Цель исследования	стр. 05
02		Разберёмся в понятии «GenAI»	стр. 08
03		Респонденты	стр. 11
04		Направления и темы	стр. 12
Ключевые выводы			
05	→ Общее	Повышенный уровень готовности и глубокое понимание потенциала GenAI позволяют СМО задавать темп корпоративной трансформации и масштабному внедрению технологии	стр. 15
06	→ Отношение	СМО крайне позитивно воспринимают GenAI, однако удовлетворённость остаётся немного ниже — это сигнализирует о разрыве с ожиданиями, при этом подавляющее большинство СМО видят высокий потенциал в GenAI	стр. 17
07	→ Масштаб применения	С позиции СМО в маркетинговых процессах компаний сейчас доминирует точечное, экспериментальное применение GenAI	стр. 20
08	→ Глубина внедрения	GenAI активно используется сотрудниками и начинает закрепляться в командах, но до уровня системного и стратегического внедрения компании пока не дошли	стр. 22
09	→ Инструменты	СМО концентрируются на ограниченном наборе решений: ключевым остаётся ChatGPT, Midjourney на второй позиции отражает спрос на визуальные генеративные технологии	стр. 24

Содержание

10	→ Инструменты	Международные GenAI-решения демонстрируют более высокий уровень удовлетворённости СМО по сравнению с российскими инструментами	стр. 25
11	→ Бюджеты	Бюджеты на GenAI-инициативы в крупнейших компаниях составляют в среднем 1–5% маркетинговых расходов	стр. 26
12	→ Области применения	Наибольшая интеграция GenAI наблюдается в контент-маркетинге, минимальная — в event-менеджменте, управлении бюджетом и брендом	стр. 27
13	→ Области применения	Несмотря на то, что в маркетинге РФ в управлении брендом и бюджетами GenAI пока используется мало, в мире эти направления активно развиваются и представляют потенциал для пилотирования	стр. 29
14	→ Бизнес-эффекты	СМО, использующие GenAI, прежде всего отмечают рост качества и скорости работы, а также повышение продуктивности без увеличения штата	стр. 31
15	→ Планы на будущее	В ближайший год СМО намерены масштабировать GenAI в функциях, где он уже активно применяется и даёт эффект: контент-маркетинг, исследования и аналитика	стр. 34
16	→ Ожидания	От GenAI-решений ожидают не только ускорения и масштабирования процессов, но и способности создавать уникальные смыслы, усиливающие бренд и его позиционирование на рынке	стр. 37

Содержание

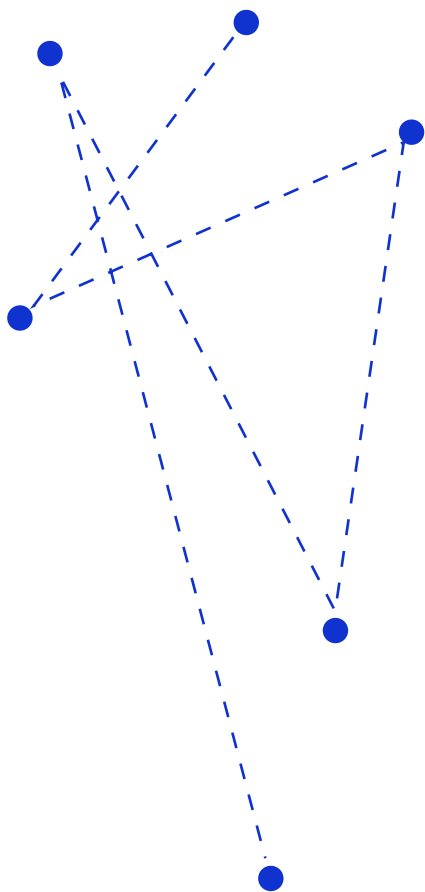
17	→ Стоп-факторы	Ключевые барьеры перехода от экспериментов к системному внедрению связаны с отсутствием стратегии и непрозрачным ROI	стр. 40
Рекомендации для СМО и их команд			
18		Скептики и наблюдатели находятся на ранней стадии зрелости: первым важно снять барьеры и увидеть базовую пользу GenAI, вторым — подтвердить ценность практикой и перейти к первым управляемым результатам	стр. 43
19		Экспериментаторы и интеграторы представляют зрелые стадии применения: первые переходят от пилотов к системной программе, вторые — расширяют применение и закрепляют стратегический эффект	стр. 45
Что дальше?			
20		Технология становится основой перестройки маркетинга, а роль маркетолога смещается к роли оператора-оркестратора, соединяющего данные, технологии и креатив	стр. 48
21		Следующий этап развития представляет собой масштабирование GenAI во все ключевые функции с опорой на ассистентов и агентов, где преимущество задают скорость и качество интеграции	стр. 51
22		Инициативы red_mad_robot и СМО Club	стр. 53
Приложение			
		Методология и команда	стр. 54–58

01

Цель исследования



Илья Самофеев
CEO red_mad_robot



Сегодня вокруг GenAI много шума, но не всегда достаточно понимания. Мы видим, как компании тестируют разные решения: одни получают устойчивые эффекты, другие — ограничиваются пилотами, третьи — даже не приступили к стадии экспериментов. Всё это складывается в неоднородную картину, где сложно уловить реальное состояние рынка.

У специалистов проявляется эффект слепого пятна: с одной стороны — энтузиазм и вера в новый этап цифровой трансформации, с другой — неясность, куда двигаться дальше.

В red_mad_robot мы видим свою задачу не только в том, чтобы развивать AI-технологии и создавать продукты на их основе, но и в том, чтобы вместе с рынком понимать, как развивается технология, какие возможности она открывает и какие риски несёт.

Мы хотим рассматривать этот процесс не как абстрактную тенденцию, а как совместную работу с индустрией, показывать реальные эффекты и помогать бизнесу трезво смотреть в будущее.

Только в диалоге и через совместные эксперименты можно выстроить культуру осознанного использования GenAI и заложить фундамент для масштабной трансформации бизнеса.

Именно с этой целью мы провели исследование вместе с СМО Club: чтобы зафиксировать, как директора по маркетингу крупнейших российских компаний относятся к GenAI. Что реально внедряют, где видят эффекты и с какими барьерами сталкиваются.

Результаты показали, что GenAI вышел за рамки экспериментов и стал полноценным рабочим инструментом. Однако [путь к системной трансформации только начинается](#). Чтобы пройти его, нужны не только инструменты, но и стратегия, культура и смелость лидеров.

Мы хотим, чтобы это исследование стало ориентиром: помогло честно увидеть текущую точку, осознать сильные и слабые стороны и наметить траекторию движения вперёд.

Я верю, что именно такие совместные инициативы и стратегические партнёрства способны превратить технологии в реальную трансформацию всего рынка.



Рынок уже прошёл первую волну экспериментов — теперь важно вместе осознать, как превратить точечные кейсы в устойчивую трансформацию

01

Цель исследования



Женя Чурбанова
Co-founder
CMO Club

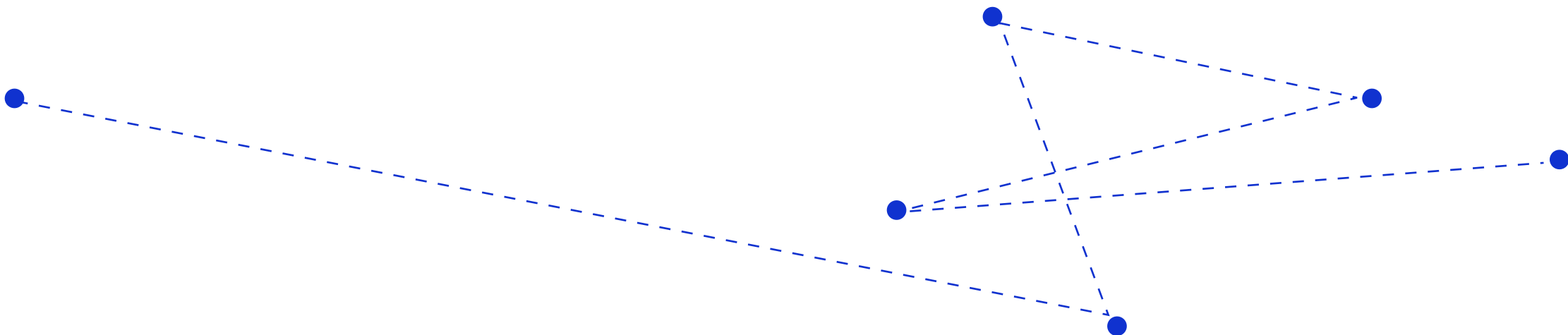
В эпоху цифровой трансформации AI становится ключевым драйвером роста для маркетинговых команд. Сегодня 91% топ-маркетологов России уже системно или точечно применяет GenAI в контент-маркетинге. При этом более 70% отмечают значительный рост скорости задач и качества контента.

Мы убеждены, что внедрение технологий — не просто тренд, а стратегический шаг, который существенно повышает операционную эффективность (73% респондентов отмечают ускорение выполнения задач, а 50% — рост продуктивности без увеличения штата) и позволяет перенаправить освободившиеся ресурсы на творчество и разработку прорывных стратегий.

Однако путь к полной интеграции AI только начинается. Исследование показывает, что 64% компаний выделяют на эти технологии лишь 1-5% маркетингового бюджета, а главными вызовами остаются шаблонность контента (49%) и риски безопасности (43%).

Данное исследование — не просто снимок текущей ситуации, а практический ориентир для перестройки рабочих процессов маркетинга. В условиях новых вызовов российского рынка — от запроса на уникальность контента до необходимости быстрой генерации гипотез — успех будет зависеть от способности команд гибко интегрировать AI в стратегию, а не использовать его точечно.

Планы лидеров рынка, участвовавших в опросе, подтверждают: масштабирование AI в контент (79%) и аналитику (60%) станет главным приоритетом года. Мы надеемся, что результаты отчёта помогут вашей команде не просто адаптироваться к изменениям, но и использовать их для укрепления конкурентных преимуществ.

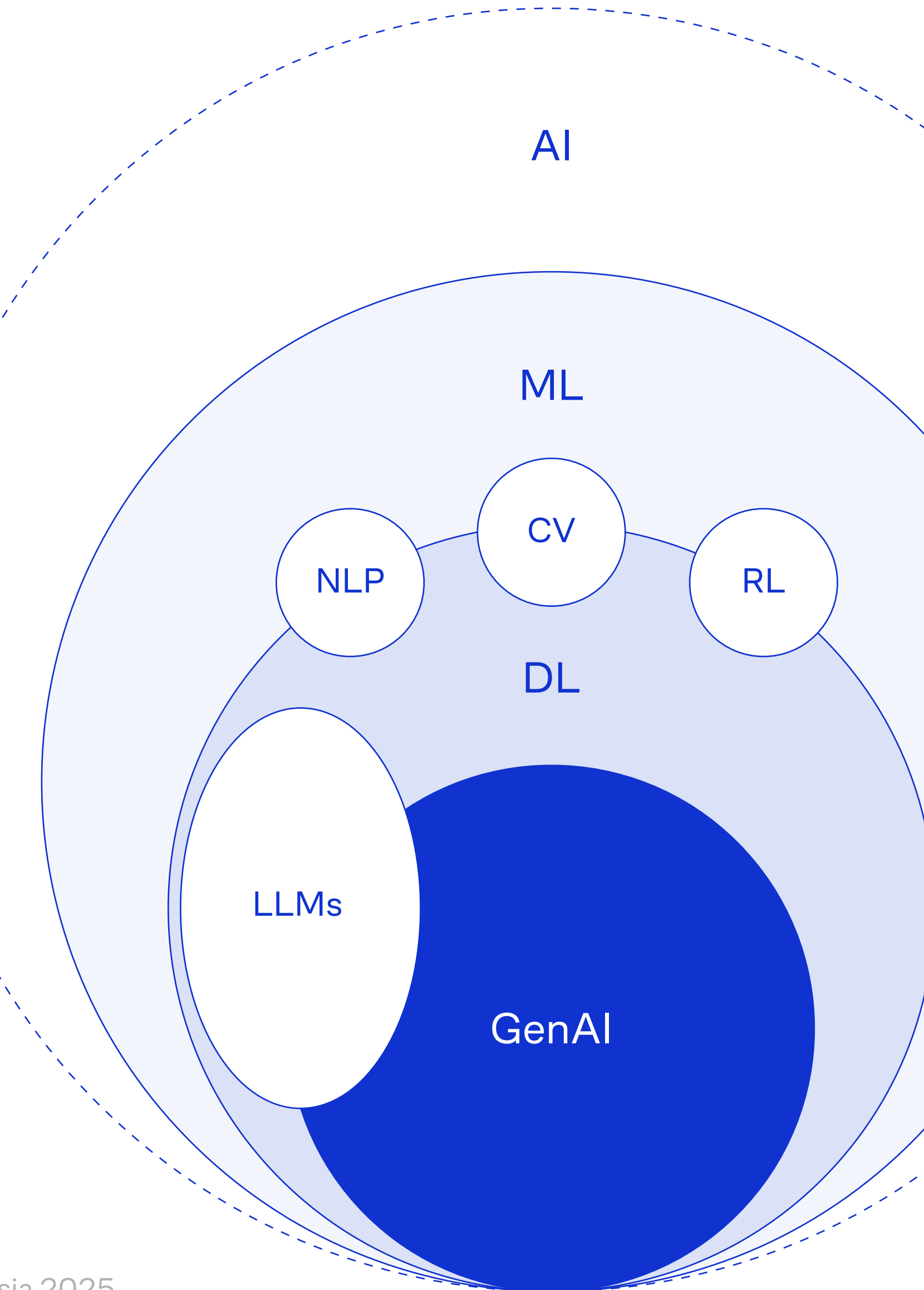


02 Разберёмся в понятии «GenAI»

Мы часто слышим термин «искусственный интеллект» (AI), который объединяет разные технологии и подходы. Всё больше внимания сегодня получает его часть — генеративный AI (GenAI), отличающийся способностью создавать новое: тексты, изображения, идеи, сценарии. Чтобы понять, как устроен этот «мир AI», разложим его на части.

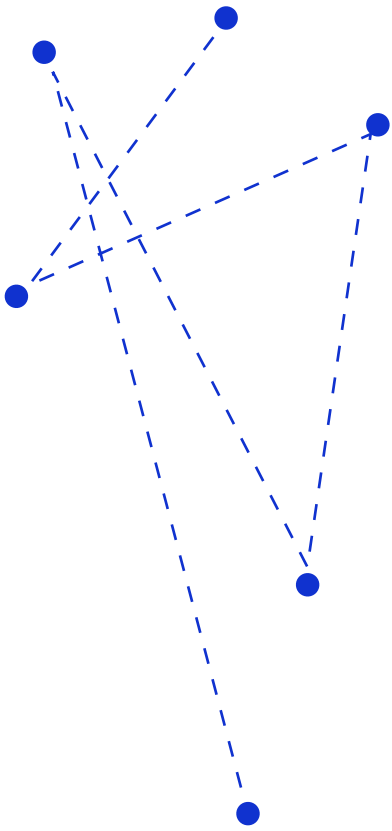
На схеме видно, как разные направления дополняют друг друга и вместе формируют целую экосистему. А чтобы объяснить её проще, представим AI как кулинарную школу.

- **AI** (искусственный интеллект)
Целая кухня сразу: и повара, и рецепты, и техники приготовления. Здесь есть всё — от организации процесса до выбора оптимального блюда для конкретного гостя.
- **ML** (машинное обучение)
Базовое обучение повара: он учится распознавать продукты и по рецепту готовить стандартные блюда. Процесс построен на примерах — вот так выглядит яблоко, а вот так варят суп.
- **CV, NLP, RL**
Разные кулинарные специализации повара: зрение (CV — Computer Vision) помогает распознать ингредиенты, слух и речь (NLP — Natural Language Processing) — понять заказ и общаться с командой, а опыт проб и ошибок (RL — Reinforcement Learning) — научиться выбирать лучшие кулинарные стратегии.
- **DL** (глубокое обучение)
Повар с многоуровневой системой дегустации: сначала он различает базовые вкусы, затем улавливает их оттенки, а потом понимает сложные сочетания. Благодаря этому он может точно определять рецепты и создавать более тонкие блюда.
- **GenAI** (генеративный AI)
Шеф-повар-творец, который не просто следует рецептам, а придумывает новые блюда — вкусные, узнаваемые и ранее не существовавшие. При этом LLM (большие языковые модели) представляют собой конкретный тип таких генеративных систем.



02.1

Разберёмся в понятии « GenAI»



AI включает в себя разные направления, и каждое из них важно для маркетинга. Например, ML уже сегодня играет большую роль в анализе больших данных, прогнозировании и управлении бюджетами.

Однако рынок стремительно смещается к GenAI. Его значение — не только в создании нового контента, но и в том, что он меняет сам принцип взаимодействия с технологиями. Теперь любой специалист может напрямую, на естественном языке, ставить задачи большим языковым моделям — без участия разработчиков и сложной интеграции.

Именно поэтому в нашем исследовании мы делаем акцент на GenAI: он меняет доступность технологий и открывает маркетологам новые инструменты для креатива, персонализации и коммуникаций.



GenAI

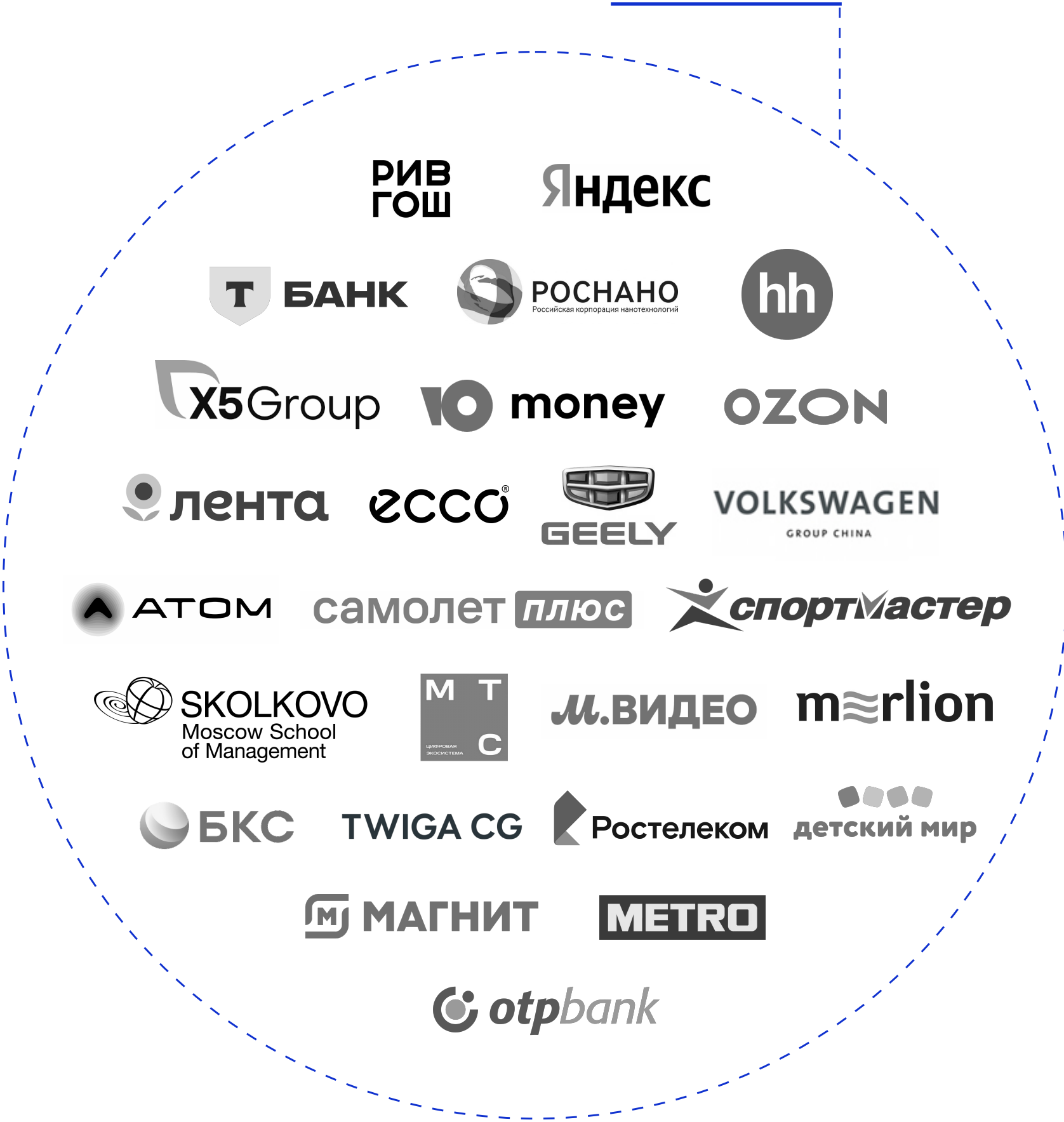
GenAI открывает новую главу:
доступ к AI становится проще,
а возможности — ближе к задачам
маркетинга

03

Респонденты

Маркетинговые директора компаний,
управляющие существенной долей
рекламных бюджетов (60%)
брендов-лидеров российского рынка

Участниками исследования стали топ-менеджеры
ведущих компаний, среди которых:

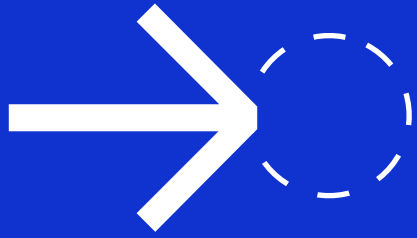


Формат сбора данных: онлайн-анкетирование
Период проведения: май–июль 2025
Критерии отбора респондентов: членство в СМО Club

Охват отраслей: FMCG, финансы,
девелопмент, медицина и фармацевтика,
IT/телеком, ритейл

04

Направления и темы



Исследование охватывает следующие ключевые аспекты применения технологий в маркетинге:



Отношение

Общее восприятие технологий, уровень доверия и готовность к изменениям



Масштаб применения

Описание текущего уровня внедрения в маркетинговые стратегии



Глубина внедрения

Степень интеграции в повседневные процессы команд



Инструменты

Обзор используемых решений для реализации маркетинговых задач



Бюджеты

Анализ распределения бюджетов



Области применения

Анализ маркетинговых функций, где технологии находят своё применение



Потенциал

Возможный эффект при полном освоении



Бизнес-эффекты

Приоритеты применения в маркетинге



Планы на будущее

Прогнозы и стратегии по масштабированию применения



Ожидания

Планируемые результаты и эффект от внедрения GenAI в ближайшей перспективе



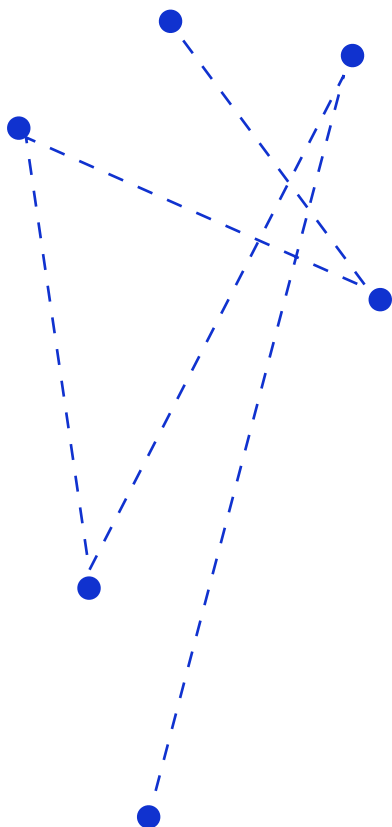
Стоп-факторы

Препятствия для внедрения в функции маркетинга

Ключевые выводы



05



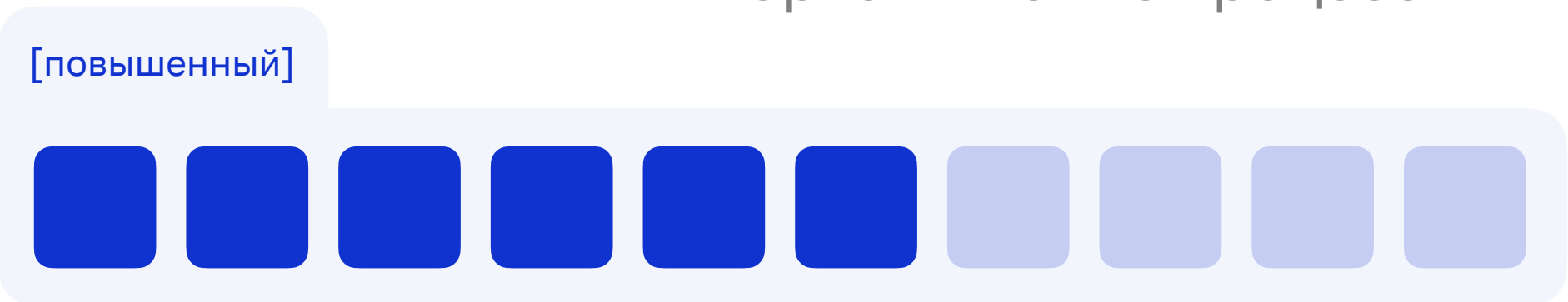
Повышенный уровень готовности и глубокое понимание потенциала GenAI позволяют СМО задавать темп корпоративной трансформации и масштабному внедрению технологии

Глубина понимания потенциала GenAI и его возможностей



Формировалась на основе фактического опыта использования и отношения СМО к GenAI, широты применения инструментов в различных функциях, осознания эффекта и ожиданий, а также стратегической оценки потенциала технологии.*

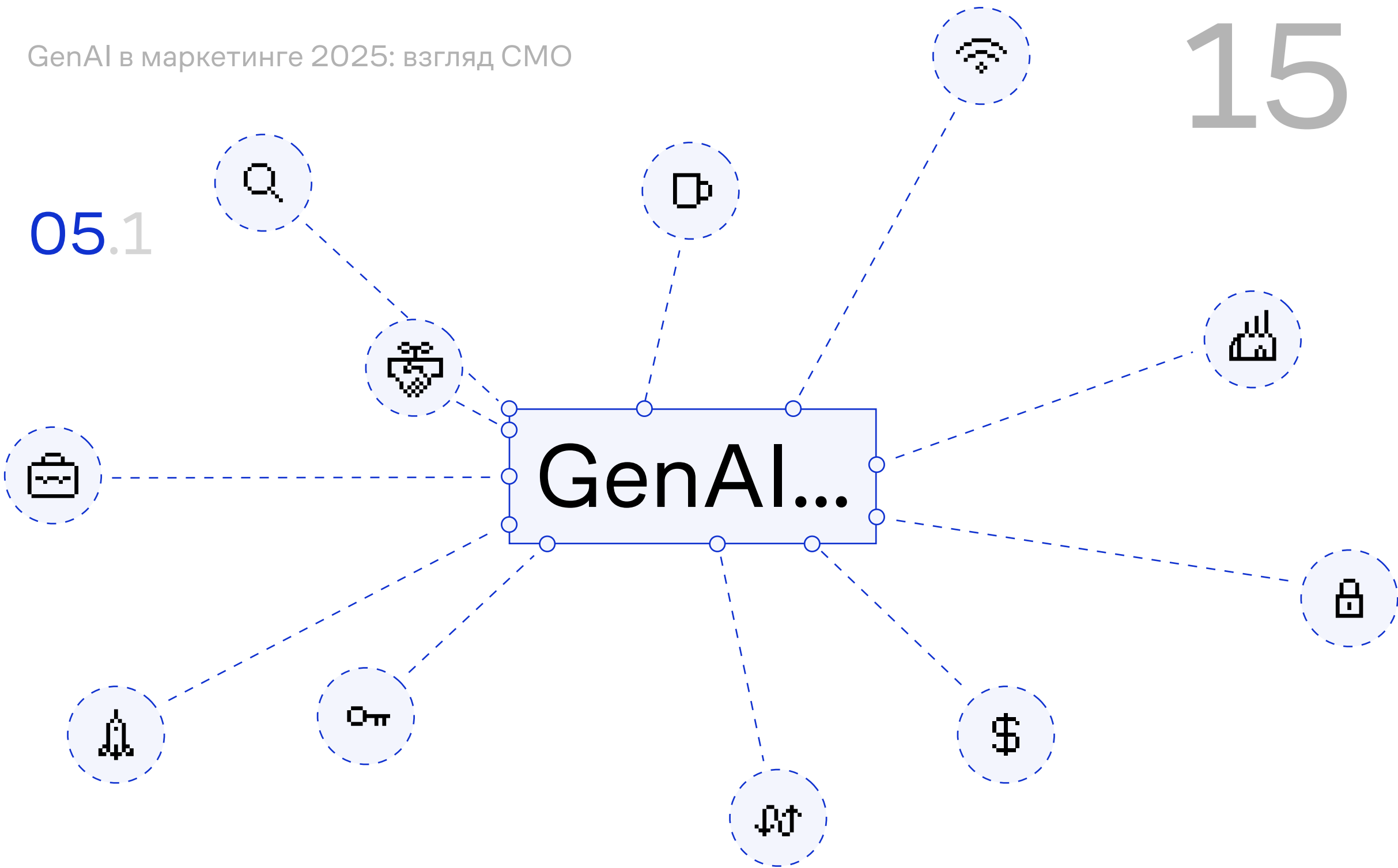
Уровень готовности внедрения GenAI в маркетинговые процессы



Определялся через статус использования GenAI, отношение СМО, используемый бюджет, глубину фактического применения в командах и барьеры, ограничивающие развитие.*

*Детальная методология расчёта готовности и глубины понимания GenAI приведена в приложении

05.1



- 1
...воспринимается позитивно, однако не всегда оправдывает ожидания СМО
[подробнее](#)

→ Отношение 🎁
- 2
...сейчас применяется скорее точечно, а не системно
[подробнее](#)

→ Масштаб применения 📶
- 3
...используется сотрудниками и начинает закрепляться в командах
[подробнее](#)

→ Глубина внедрения ⚙️
- 4
...-инструменты в России сосредоточены вокруг ChatGPT и Midjourney
[подробнее](#)

→ Инструменты 🔑
- 5
...приносит лучший опыт с международными инструментами
[подробнее](#)

→ Инструменты 🔑
- 6
...-инициативы в среднем занимают лишь 1–5% маркетинговых бюджетов
[подробнее](#)

→ Бюджеты 💰
- 7
...глубже всего интегрирован в контент-маркетинг
[подробнее](#)

→ Области применения 🏭
- 8
...слабо интегрирован в бренд и бюджеты, но эти области имеют потенциал
[подробнее](#)

→ Потенциал 🔍
- 9
...в первую очередь усиливает качество работы и ускоряет процессы
[подробнее](#)

→ Бизнес-эффекты 📦
- 10
...будут масштабировать там, где его применение уже закрепилось
[подробнее](#)

→ Планы на будущее 🔔
- 11
...рассматривается как инструмент креативности, а не только ускорения
[подробнее](#)

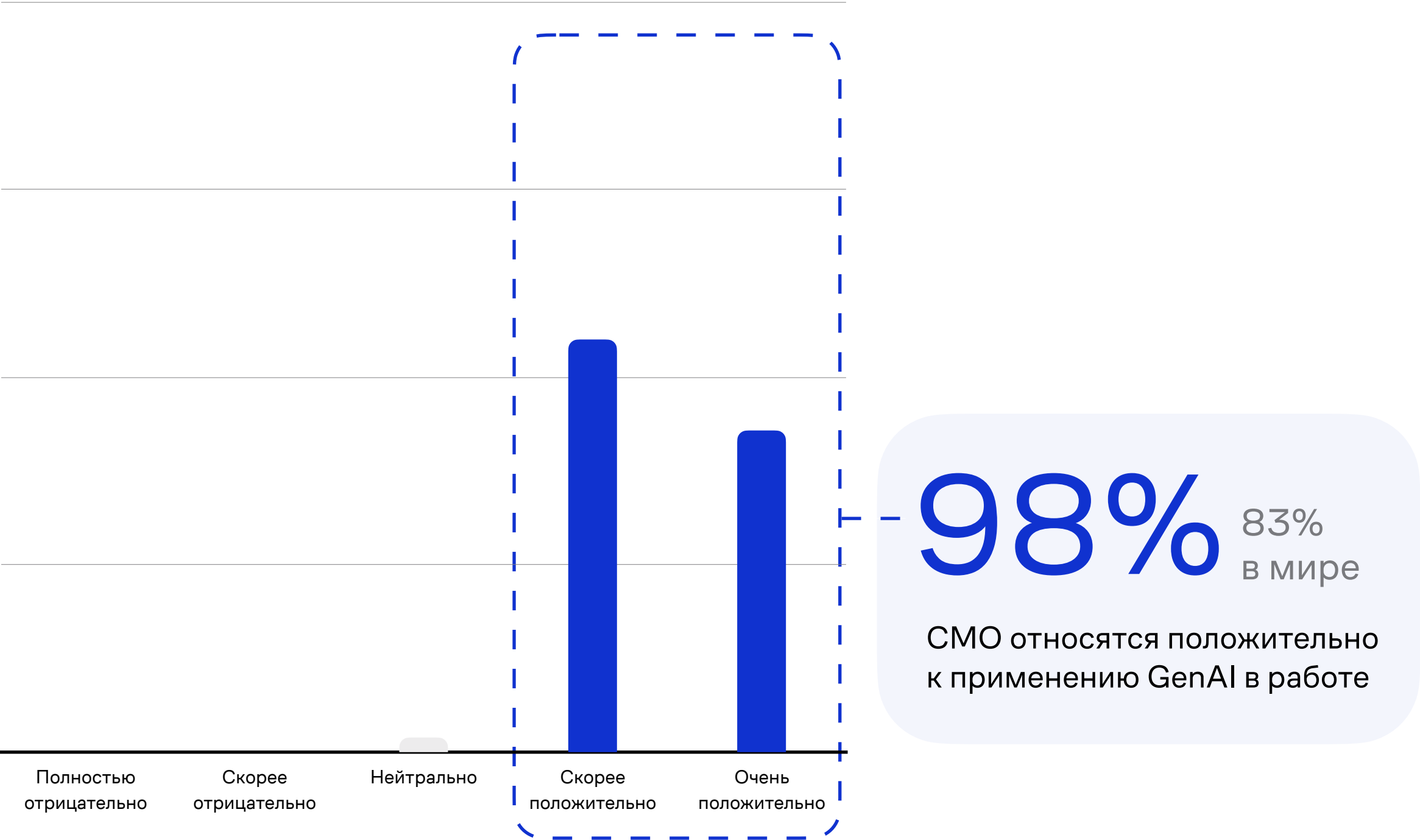
→ Ожидания 📄
- 12
...-внедрение на старте ограничивает отсутствие плана и неясный ROI, при интеграции — комплаенс и перестройка бизнес-процессов
[подробнее](#)

→ Стоп-факторы 🔒

06

СМО крайне позитивно воспринимают GenAI...

→ Отношение к применению GenAI в работе
Как лично вы относитесь к применению GenAI в рабочих задачах?



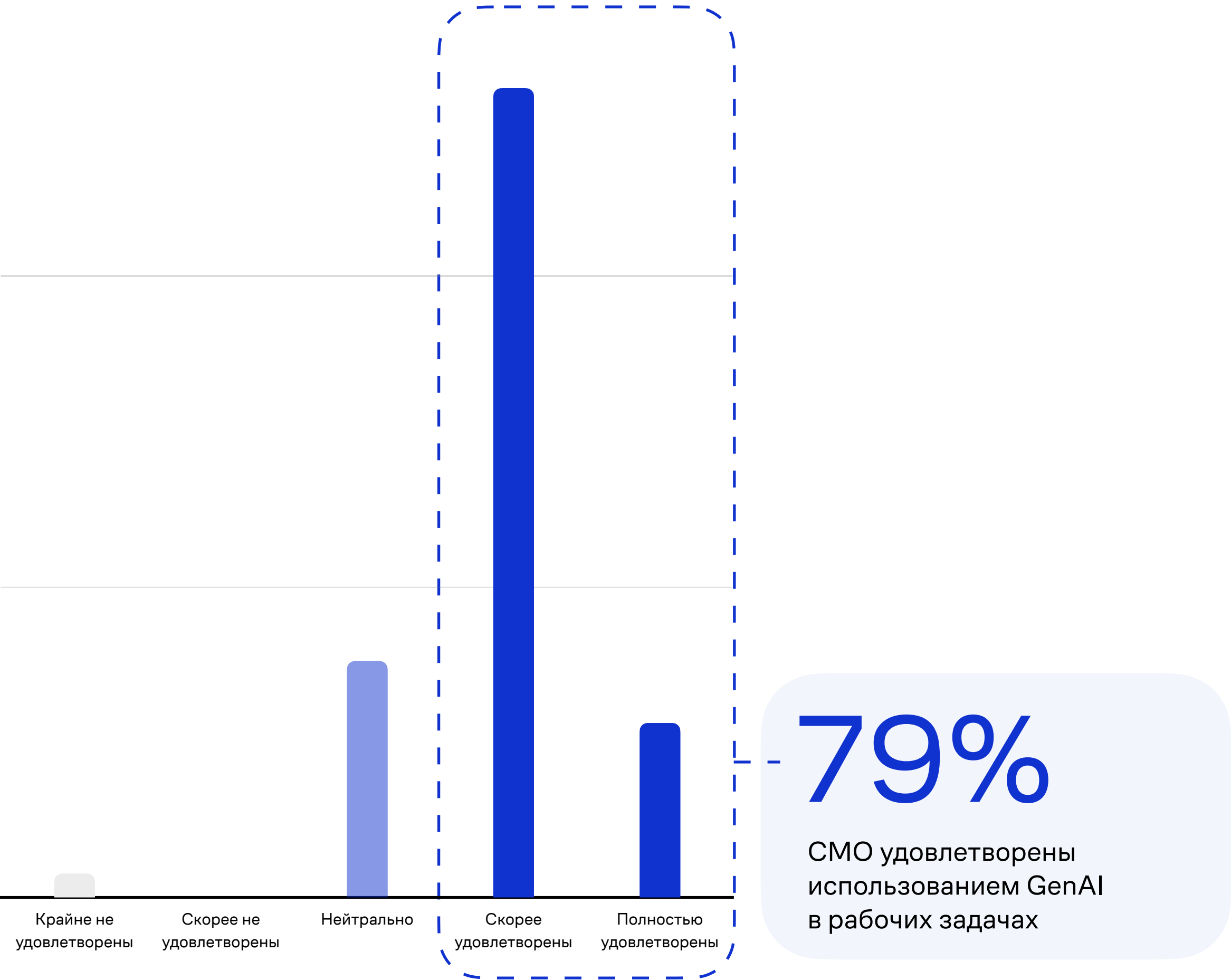
В то время как мировые СМО постепенно приходят к оптимизму в отношении GenAI — рост с 74% в 2023 до 83% в 2025 году, — российские уже демонстрируют крайне позитивный настрой.

Почти все СМО (98%) выражают поддержку внедрению технологий. Для российских СМО это одновременно шанс и вызов: высокий уровень энтузиазма нужно конвертировать в реальные стратегии и практические кейсы, чтобы оправдать доверие к технологии.

06.1

...однако удовлетворённость остаётся немного ниже, что сигнализирует о разрыве с ожиданиями...

→ Удовлетворённость от использования GenAI в работе
Насколько вы удовлетворены результатами использования GenAI в рабочих задачах?



06.2

...при этом подавляющее большинство СМО видят высокий потенциал в GenAI

→ Оценка потенциала GenAI для трансформации маркетинга в перспективе трёх лет

Как вы оцениваете потенциал GenAI для трансформации маркетинга в ближайшие три года?



Мировые и российские СМО практически совпадают в оценке роли GenAI — 81% мировых и 85% российских лидеров считают его ключевым фактором трансформации.

Для российских СМО это может быть сигналом: раз ожидания столь высоки, критически важно подойти к системной интеграции AI в маркетинговые процессы, иначе разрыв между ожиданиями и реальной эффективностью станет стратегическим риском.

07

С позиции СМО:
в маркетинговых процессах
компаний сейчас доминирует
точечное, экспериментальное
применение GenAI

→ Статус использования GenAI
в маркетинге

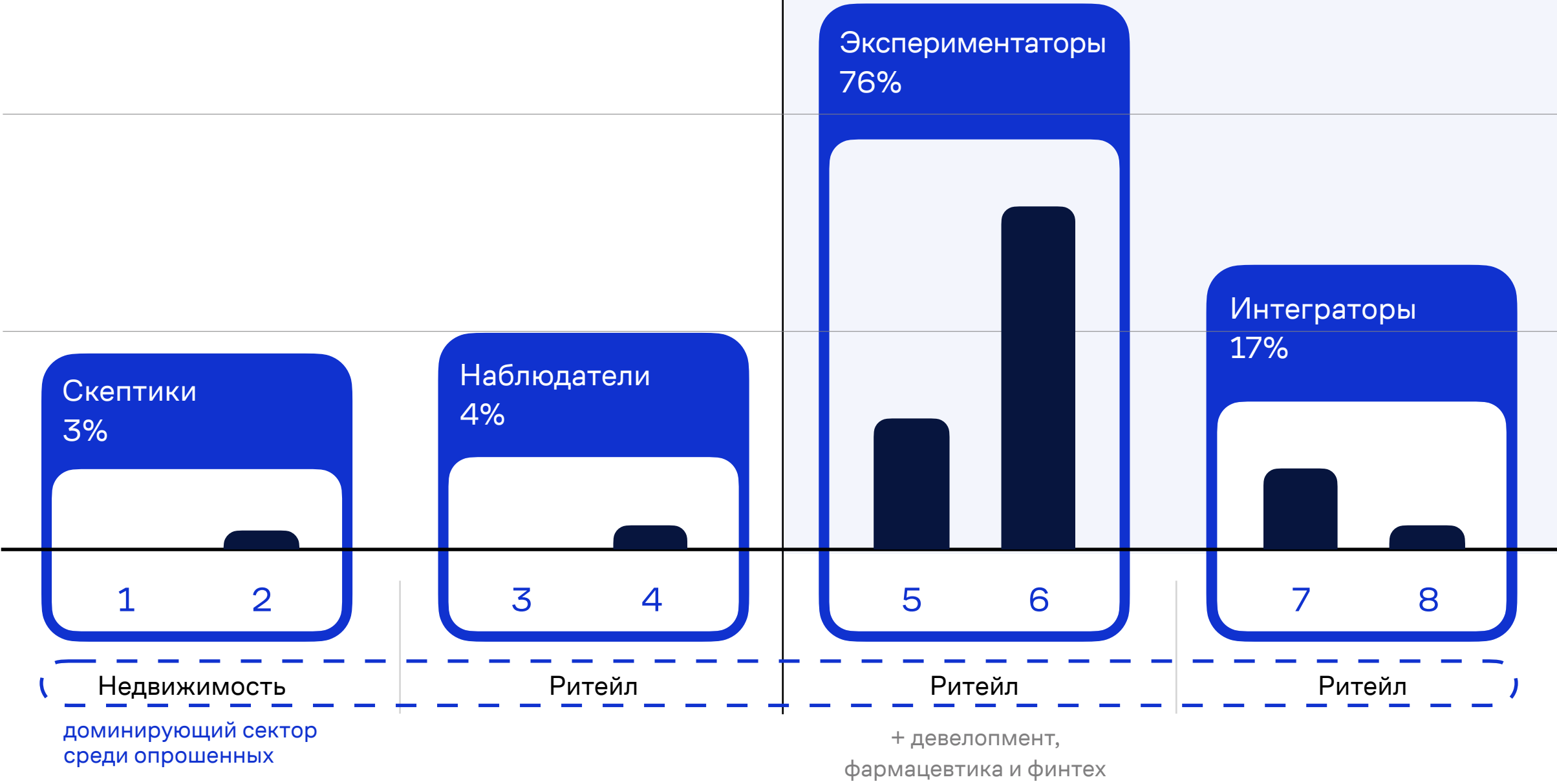
Какой статус применения GenAI в маркетинге
вашей компании на сегодняшний день?

93%

компаний используют в маркетинговых
процессах GenAI

← не используют

→ используют



- 1. Не использовали и не планируем
- 2. Обсуждали, что-то даже пробовали, но решили не внедрять
- 3. Не используем, пока только следим за развитием, решение не приняли
- 4. Не используем, но планируем внедрение

- 5. Изучаем и тестируем, но без регулярного применения в работе
- 6. Используем регулярно, но локально — в отдельных командах или задачах
- 7. Ведётся комплексное внедрение, строим системный подход
- 8. GenAI внедрён системно и используется повсеместно

07.1

С позиции CMO: в маркетинговых процессах компаний сейчас доминирует точечное, экспериментальное применение GenAI

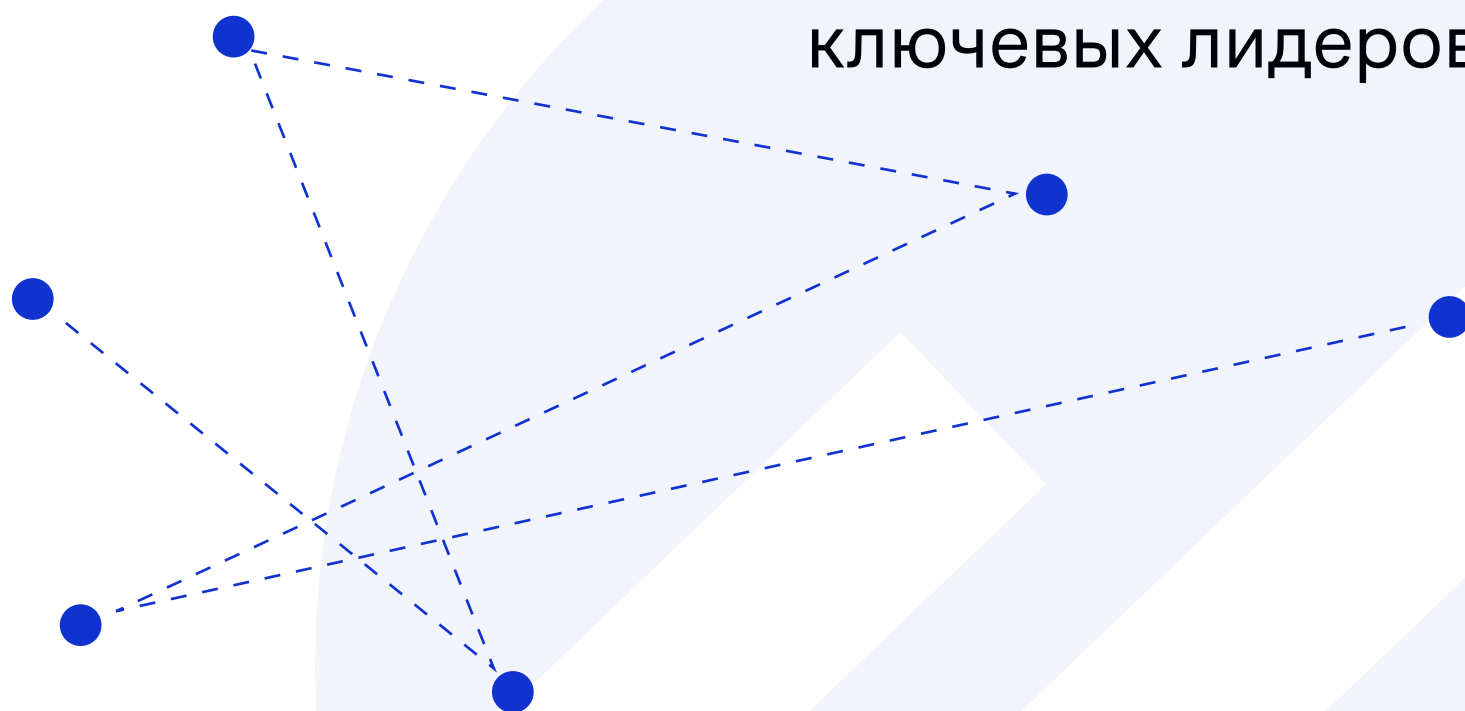


08

GenAI активно используется сотрудниками и начинает закрепляться в командах, но до уровня системного и стратегического внедрения компании пока не дошли

Несмотря на то, что GenAI уже стал повседневным инструментом маркетинга — 93 % компаний применяют его в процессах, — вовлечение руководителей остаётся ограниченным. Среди тех, кто использует GenAI, лишь 55 % СМО делают это лично.

Это указывает на то, что технологии активнее внедряются на уровне отдельных сотрудников, тогда как участие топ-менеджмента развивается медленнее. В результате стратегическое применение может сдерживаться недостаточным личным опытом ключевых лидеров.



08.1

GenAI активно используется сотрудниками и начинает закрепляться в командах, но до уровня системного и стратегического внедрения компании пока не дошли

На операционном уровне вовлечённость выше: 68% СМО отмечают использование GenAI отдельными специалистами, а 41% — фиксирует ежедневную работу с ним в командах. Тем не менее, только 34% компаний применяют GenAI системно, что подчёркивает фрагментарность внедрения даже при высоком повседневном использовании.

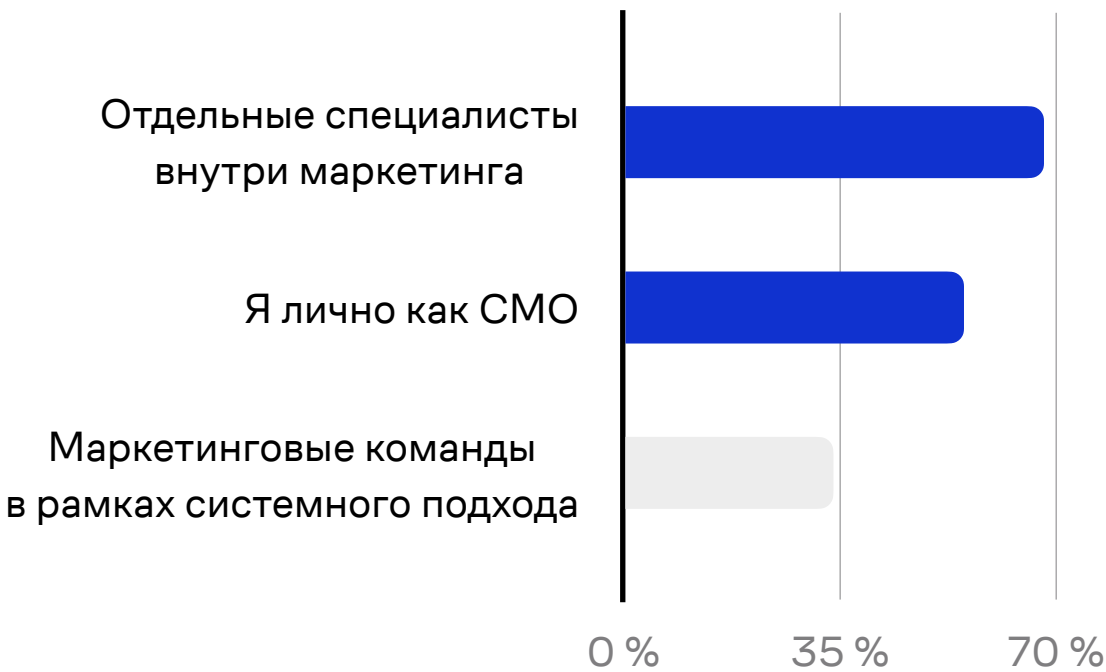
Показательно, что в России сотрудники демонстрируют более высокую интенсивность применения, чем в среднем по миру.

В глобальных опросах только 10–20% работников используют GenAI ежедневно. В России среди маркетинговых команд этот показатель достигает 41%.

Ещё 32% работают с инструментами несколько раз в неделю. Это свидетельствует о более глубоком погружении, но также указывает на внутренний разрыв: 27% сотрудников используют GenAI лишь эпизодически. Для СМО это означает, что при масштабировании важно не только поддерживать продвинутых пользователей, но и снижать барьеры для менее вовлечённых сотрудников.

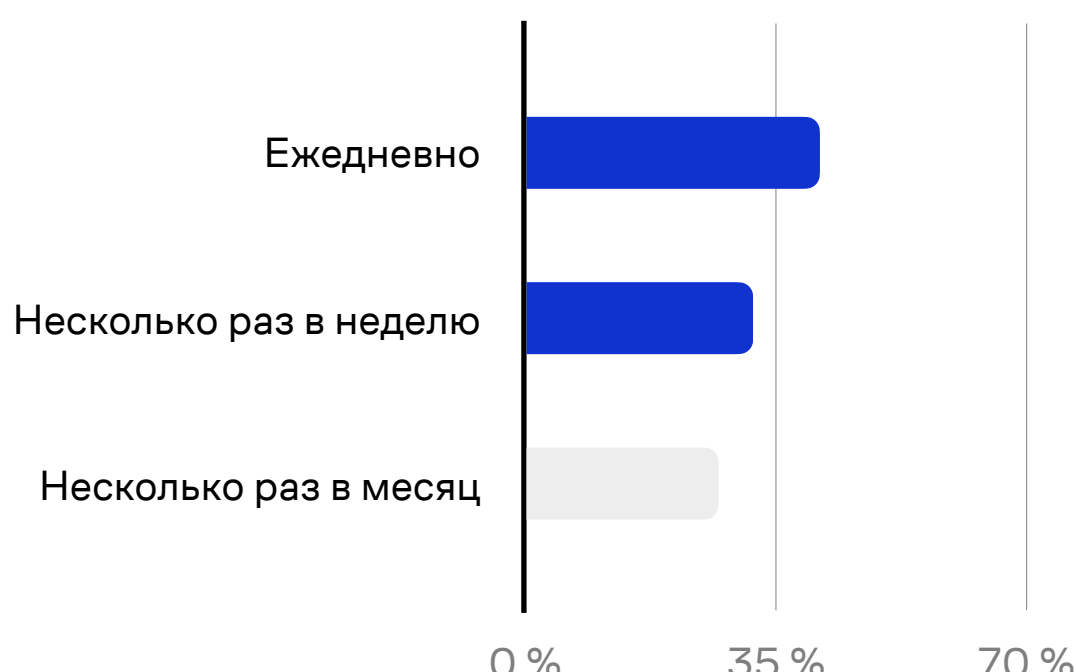
→ Кто использует GenAI

Кто в вашей компании фактически использует GenAI в маркетинге сегодня?



→ Частота использования GenAI

Как часто вы и ваша команда используете GenAI в своей работе?



09

СМО концентрируются на ограниченном наборе решений: ключевым остаётся ChatGPT, а Midjourney на второй позиции отражает спрос на визуальные генеративные технологии

Инструментальный рынок остаётся концентрированным: ChatGPT используют 91% маркетологов, что на 32 п.п. опережает Midjourney (59%). Преимущество ChatGPT может быть связано как с его универсальностью и простотой интеграции, так и с тем, что эта модель раньше других вышла на рынок и стала наиболее узнаваемым брендом.

Похожая динамика наблюдается и глобально: по данным a16z, модели OpenAI (ChatGPT) применяются в 92% компаний.

→ ТОП-15 используемых инструментов GenAI в работе

В каких инструментах GenAI вы и ваша команда работали за последние шесть месяцев?





На глобальном рынке самым распространённым GenAI-решением остаётся ChatGPT (92%) от OpenAI, следом идёт Gemini (66%) — флагман Google. Среди СМО второе место занимает Midjourney (59%). Это отражает различие в приоритетах: глобально — основной фокус на универсальные текстовые платформы, но СМО также важны генеративные визуальные инструменты

10

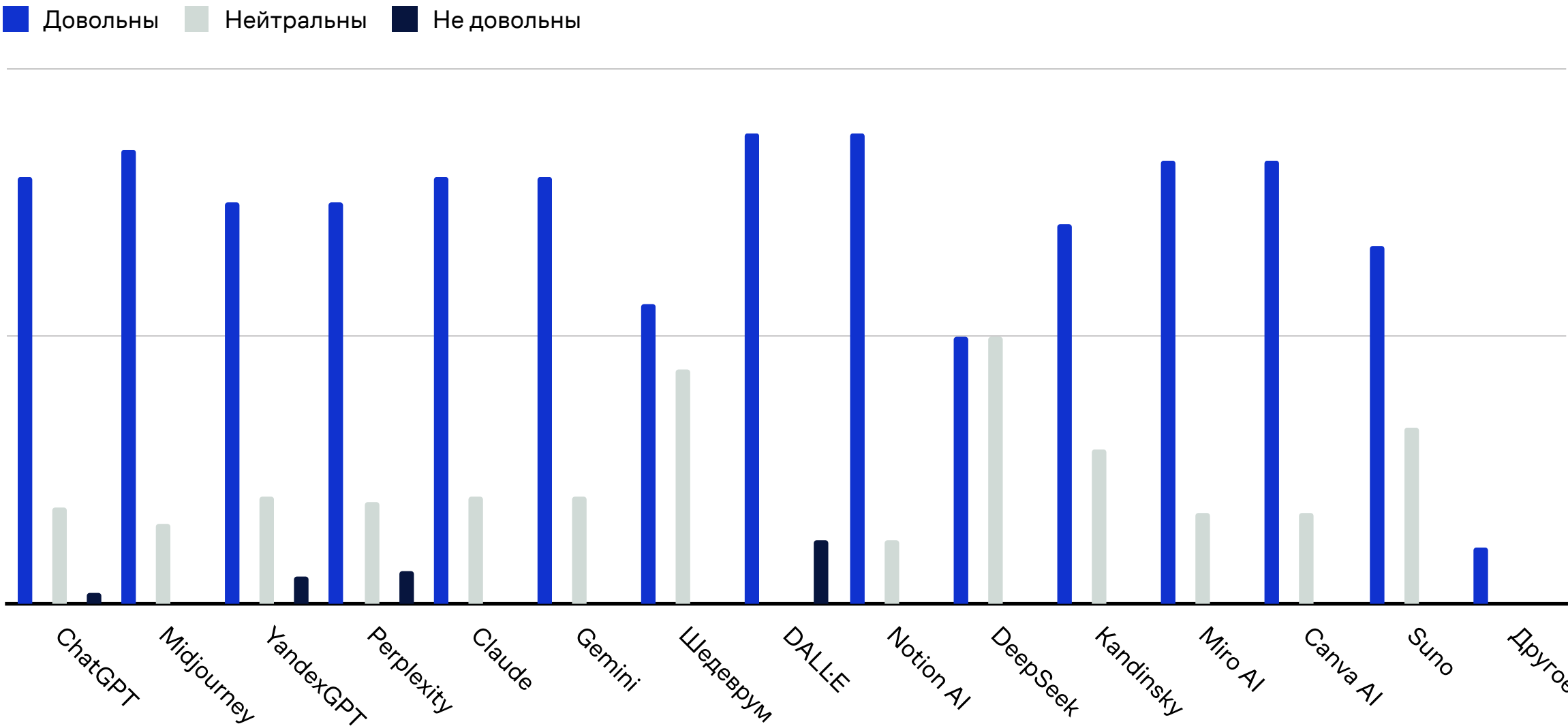
Международные GenAI-решения демонстрируют более высокий уровень удовлетворённости СМО по сравнению с локальными инструментами

Среди тех, кто в последние шесть месяцев использовал ChatGPT, Midjourney, Claude, Gemini, Notion AI, DALL·E, Canva AI, Miro AI и Gamma, доля положительных оценок опыта применения GenAI превышает 80%.

Аудитории локальных решений оценивают опыт более сдержанно: у YandexGPT и Kandinsky показатели ниже (71–75%).

Есть инструменты и с выраженной нейтральностью. У Шедеврума (56%), DeepSeek (50%) и Suno (67%) заметно больше нейтральных оценок общего опыта работы с GenAI.

- Доля респондентов, удовлетворённых результатами применения GenAI, среди тех, кто за последние шесть месяцев использовал соответствующий инструмент
- 1. В каких инструментах GenAI вы и ваша команда работали за последние шесть месяцев?
 - 2. Насколько вы удовлетворены результатами использования GenAI в рабочих задачах?



11

Среди компаний, применяющих GenAI, бюджеты на инициативы составляют в среднем 1–5% маркетинговых расходов

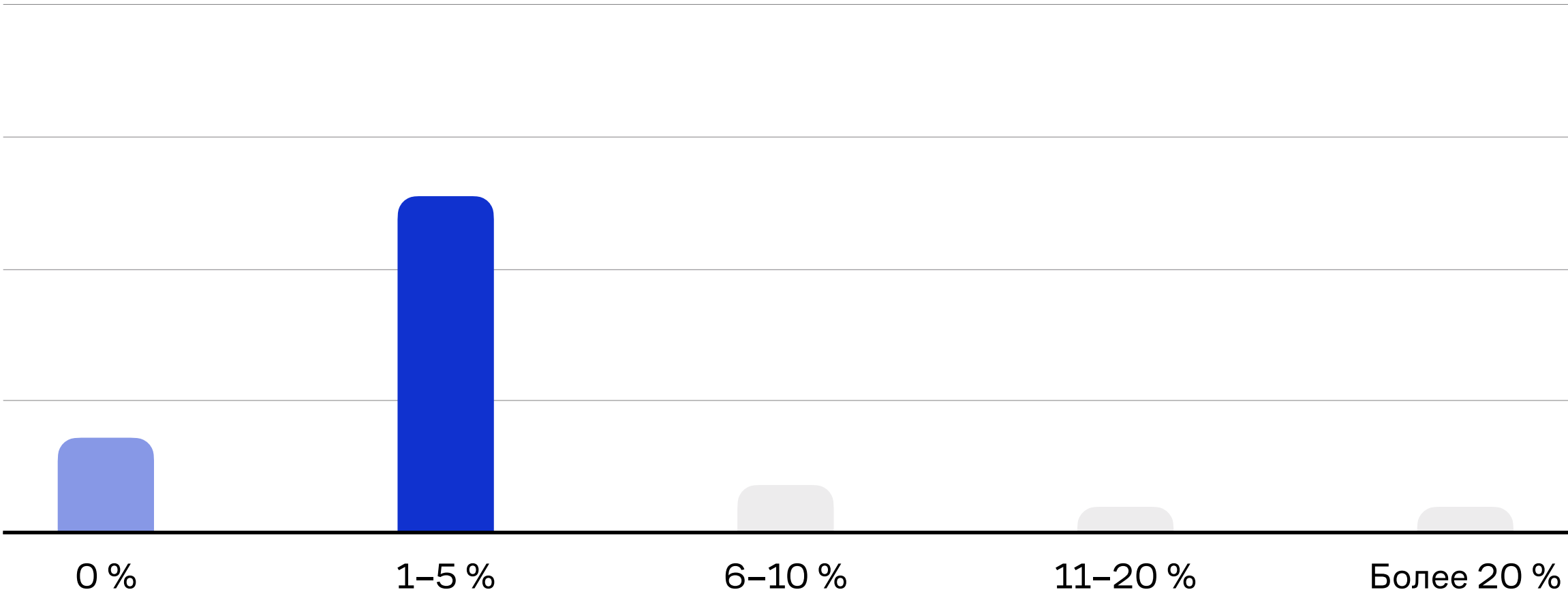
64% респондентов отметили, что выделяют 1–5% от маркетингового бюджета на инициативы, связанные с внедрением GenAI. Тогда как только 10% компаний выделяют 11% и более.

Эти результаты показывают, что, несмотря на высокий интерес, GenAI пока занимает ограниченную долю бюджетов. Причины такого распределения могут различаться — от доступности решений до осторожного подхода к масштабированию.

С учётом того, что в России маркетинговые расходы составляют в среднем 5–8% от выручки, доля инвестиций в GenAI эквивалентна лишь 0,05–0,4 %. Текущие показатели отражают этап поиска рабочих сценариев: бизнес инвестирует в гипотезы и обучение команд. По мере накопления экспертизы и появления успешных кейсов с доказанным ROI GenAI будет постепенно переходить из экспериментальных расходов в регулярную строку маркетинговых бюджетов. В этом случае доля затрат будет расти.

→ Выделяемый бюджет на инициативы с GenAI

Какая доля маркетингового бюджета в вашей компании выделяется на инициативы, связанные с внедрением GenAI?



12

Наибольшая интеграция GenAI наблюдается в контент-маркетинге, минимальная — в event-менеджменте, управлении бюджетом и брендом

Данные указывают на высокий уровень точечного использования GenAI — преимущественно в диапазоне 30–50% по большинству функций.

Среди опрошенных компаний 40% внедрили GenAI в контент-маркетинг системно, а ещё 51% используют технологию в этой функции точечно. В мировой практике в 2024 году уже 55% компаний масштабировали контент-маркетинг системно.

Контент-маркетинг — наиболее зрелая функция, остающаяся «надёжной ставкой» для быстрого возврата инвестиций.

* В выборке по данному вопросу участвуют только респонденты, ранее указавшие, что они используют GenAI

12.1

Наибольшая интеграция GenAI наблюдается в контент-маркетинге, минимальная — в event-менеджменте, управлении бюджетом и брендом



↑

↓

Вотерлайн выставлена по условию, где отсутствует преимущество функций в значениях «используется точно» и «используется системно»

	Не используется	Планируется	Используется точно	Используется системно	
Контент-маркетинг	9 %	0 %	51 %	40 %	→ GenAI чаще применяется
Исследования и аналитика	34 %	9 %	47 %	11 %	
Анализ трендов рынка	32 %	13 %	47 %	9 %	
Генерация гипотез	36 %	9 %	36 %	19 %	
Email-маркетинг и CRM	21 %	9 %	43 %	28 %	
Анализ конкурентов	36 %	15 %	40 %	9 %	
SEO и SMM	29 %	11 %	34 %	26 %	
Разработка стратегии	40 %	17 %	30 %	13 %	GenAI реже применяется ←
Управление брендом	55 %	13 %	23 %	9 %	
Управление бюджетами / ROI	57 %	23 %	9 %	11 %	
Influence-маркетинг / PR	38 %	23 %	30 %	9 %	
Event-маркетинг	64 %	11 %	21 %	4 %	

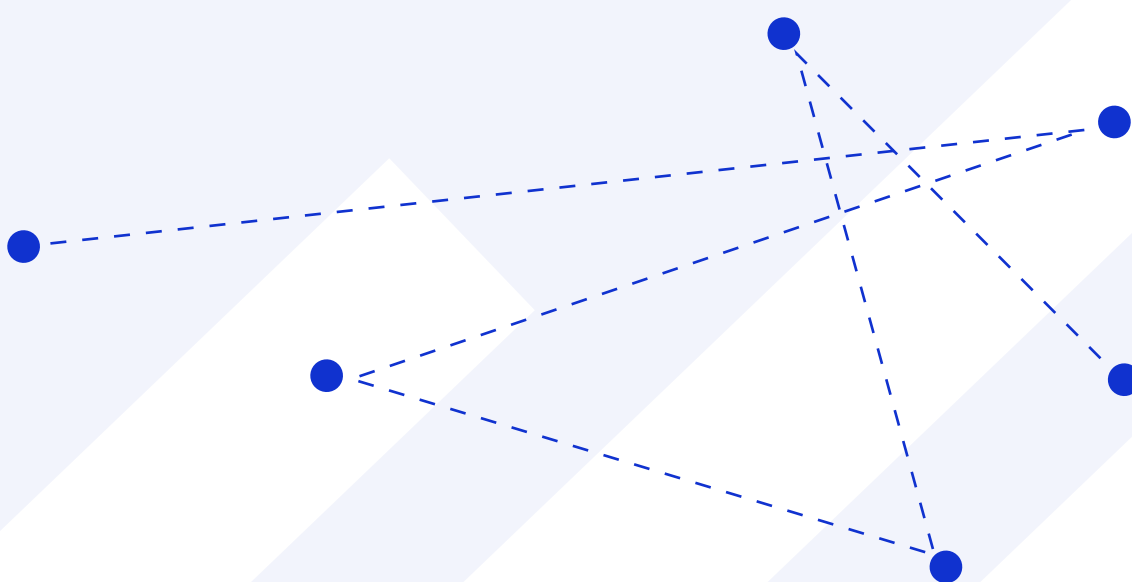
* В выборке по данному вопросу участвуют только респонденты, ранее указавшие, что они используют GenAI

13

Несмотря на то, что в российском маркетинге в управлении брендом и бюджетами GenAI пока используется мало, в мире эти направления активно развиваются и представляют потенциал для пилотирования

В ряде направлений сохраняется значительная доля компаний, где GenAI не применяется вовсе: более половины участников отметили его отсутствие в управлении брендом (55%) и бюджетами/ROI (57%), а в event-маркетинге показатель достигает 64%. В России эти области остаются практически «белыми пятнами».

Мировой рынок при этом выглядит более продвинутым: бюджеты и ROI используют точно 51% СМО в мире и системно 31%, а управление брендом — точно 48% и системно 30%. Это показывает, что масштабирование здесь возможно, однако российским СМО стоит начинать с пилотных проектов без ожидания быстрых эффектов.



13.1

Несмотря на то, что в маркетинге РФ в управлении брендом и бюджетами GenAI пока используется мало, в мире эти направления активно развиваются и представляют потенциал для пилотирования

→ Статус применения GenAI в маркетинговых функциях*

Укажите статус использования GenAI вашей командой в каждой из нижеперечисленных маркетинговых функций

Наибольшее значение в процентном выражении по столбцу.

Наибольшее значение в процентном выражении по строке.

	Не используется		Планируется		Используется точноно		Используется системно	
	РФ	Мир	РФ	Мир	РФ	Мир	РФ	Мир
Управление брендом	55 %	1 %	13 %	21 %	23 %	48 %	9 %	30 %
Управление бюджетами/ROI	57 %	0 %	23 %	18 %	9 %	51 %	11 %	31 %
Event-маркетинг	64 %	н/д	11 %	н/д	21 %	н/д	4 %	н/д

* В выборке по данному вопросу участвуют только респонденты, ранее указавшие, что они используют GenAI

14

СМО, использующие GenAI, прежде всего отмечают рост качества и скорости работы, а также повышение продуктивности без увеличения штата

GenAI уже демонстрирует ощутимое влияние на эффективность маркетинговых команд. Помимо ускорения процессов (77% СМО отмечают рост качества и скорости создания контента, 73% — повышение скорости выполнения задач), инструмент помогает снижать издержки. Половина респондентов (50%) указывают на рост продуктивности без расширения штата, 43% — на снижение загрузки команд, а треть (34%) — на прямое сокращение операционных затрат.

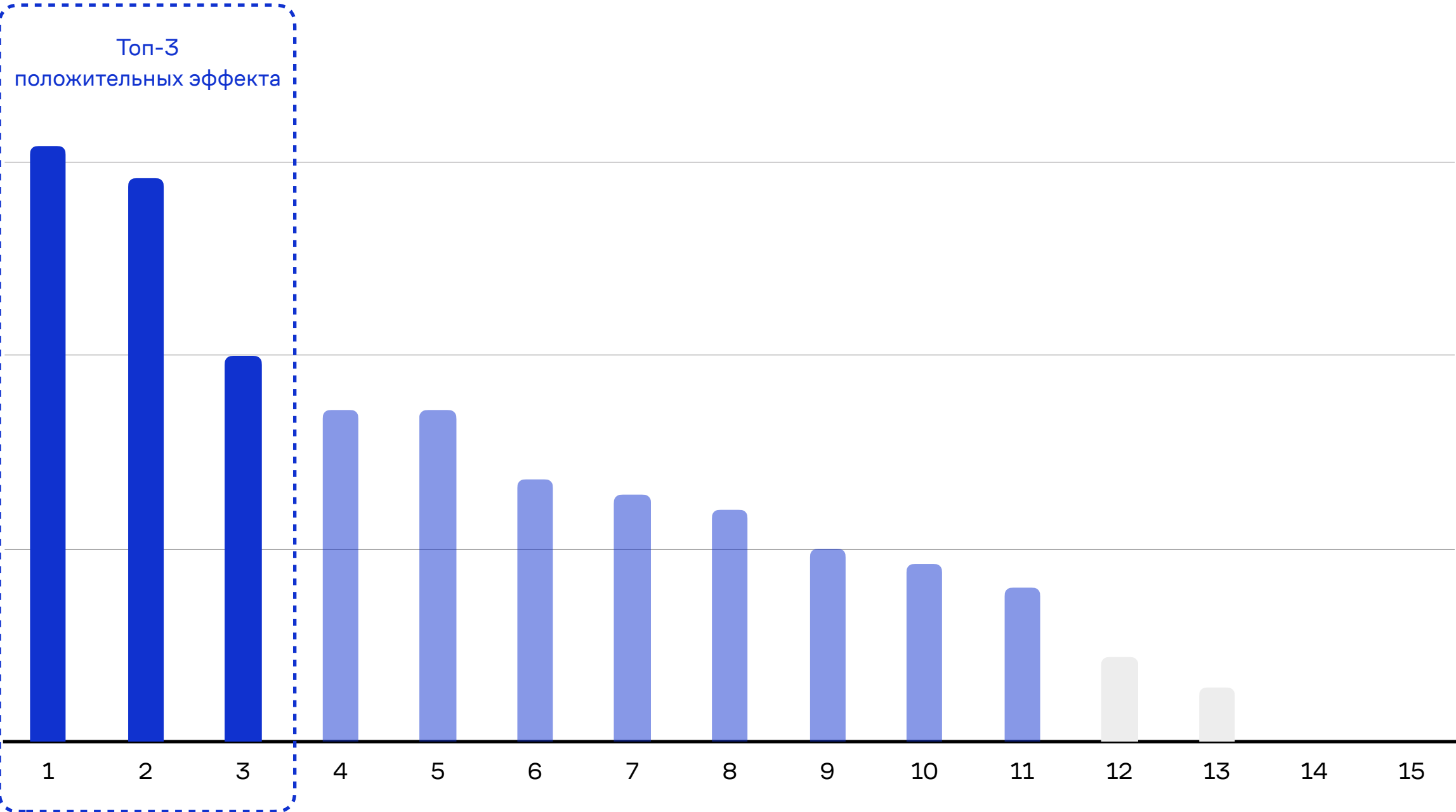
Наименее выраженные эффекты GenAI приходятся на более сложные и комплексные задачи — повышение ROI (11%) и адаптацию стратегий (7%). Технология на данный момент эффективнее в рутинных и операционных процессах, чем в многоуровневых сценариях, где её влияние остаётся неочевидным и пока не поддаётся полноценной оценке.

14.1

CMO, использующие GenAI, прежде всего отмечают рост качества и скорости работы, а также повышение продуктивности без увеличения штата

→ Наблюдаемые положительные эффекты от применения GenAI

Какие положительные эффекты от использования GenAI в маркетинге вы уже наблюдаете — полностью или частично?



1. Повышение качества и скорости создания контента

2. Повышение скорости выполнения задач

3. Повышение продуктивности без расширения штата
4. Снижение загрузки команд

5. Автоматизация рутинных задач, включая обработку данных и отчётность

6. Повышение и расширение креативности в командах

7. Снижение операционных затрат

8. Повышение качества аналитики, инсайтов и решений

9. Сокращение времени от идеи до запуска кампаний

10. Повышение точности таргетинга и сегментации

11. Улучшение персонализации и взаимодействия с клиентами

12. Повышение ROI маркетинга

13. Быстрая корректировка стратегий под изменения рынка

14. Нет положительных эффектов

15. Другое



Данные Google подтверждают высокие эффекты при формировании контента: скорость создания возрастает на 46%, а редактирования — на 32%

15

В ближайший год СМО намерены масштабировать GenAI в функциях, где он уже активно применяется и даёт эффект: контент-маркетинг, исследования и аналитика

Направления применения GenAI распределены неравномерно. Лидером остаётся **контент-маркетинг** — его отметили 79% респондентов. Это почти на 20 п.п. выше следующей функции — **исследований и аналитики** (60%). Именно эти области СМО намерены масштабировать в первую очередь, так как уже видят здесь практическую эффективность. Далее формируется группа «среднего приоритета»: **анализ трендов рынка** (47%), **генерация гипотез** (47%) и **email-маркетинг** (45%) идут практически на одном уровне.

Внизу списка фиксируются функции с минимальной значимостью: **разработка стратегии** (23%), **управление брендом** (17%), **бюджеты/ROI** (15%), **influence-маркетинг** (11%) и **event-маркетинг** (2%).

GenAI в первую очередь масштабируют в формализуемые, повторяемые процессы с измеримым результатом. Разработка стратегии, управление брендом, бюджеты, influence- и event-маркетинг внедряются осторожнее из-за высокого репутационного и операционного риска.

15.1

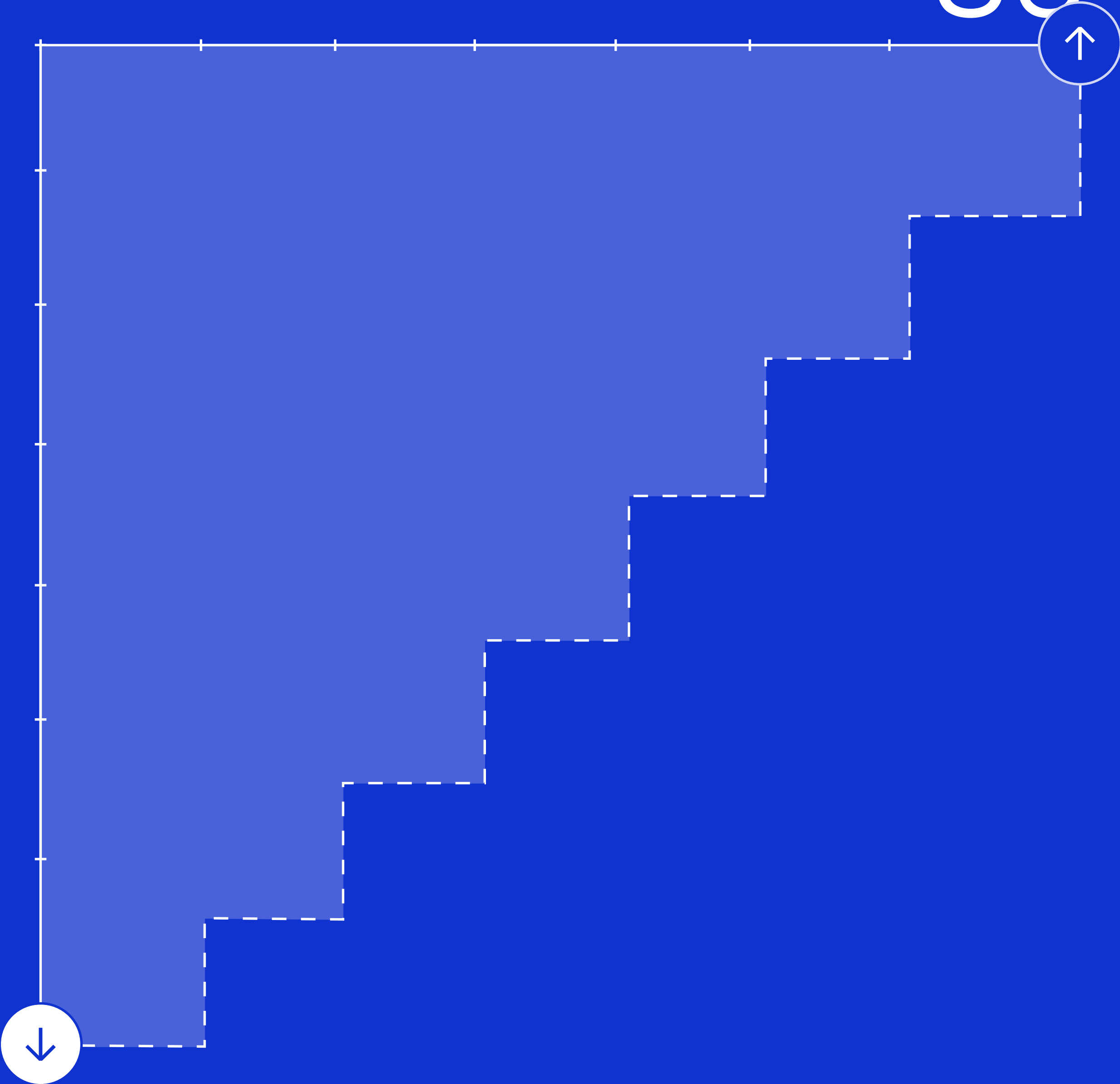
В ближайший год СМО намерены масштабировать GenAI в функциях, где он уже активно применяется и даёт эффект: контент-маркетинг, исследования и аналитика

→ Приоритетные направления для внедрения GenAI в ближайший год

Какие направления в маркетинге вы считаете самыми приоритетными для внедрения GenAI в ближайший год?

[Отдельно для скептиков] Если в будущем ваша компания всё же решит внедрять GenAI — в каких направлениях маркетинга, на ваш взгляд, это могло бы принести наибольшую пользу?





Разрыв между верхним и нижним значениями в приоритетных направлениях для внедрения GenAI в ближайший год превышает 70 п.п. Это указывает на сильную поляризацию — основное внимание сосредоточено на нескольких функциях, тогда как целый блок направлений остаётся на периферии

16

От GenAI-решений ожидают не только ускорения и масштабирования процессов, но и способности создавать уникальные смыслы, усиливающие бренд и его позиционирование на рынке

При работе с GenAI сложно получить качественный результат «с первой попытки»: 53% СМО указывают на необходимость доработки контента, 49% — на его шаблонность, 43% — на ошибки, а 40% — на усреднённые ответы и слабую работу с «узкими» задачами.

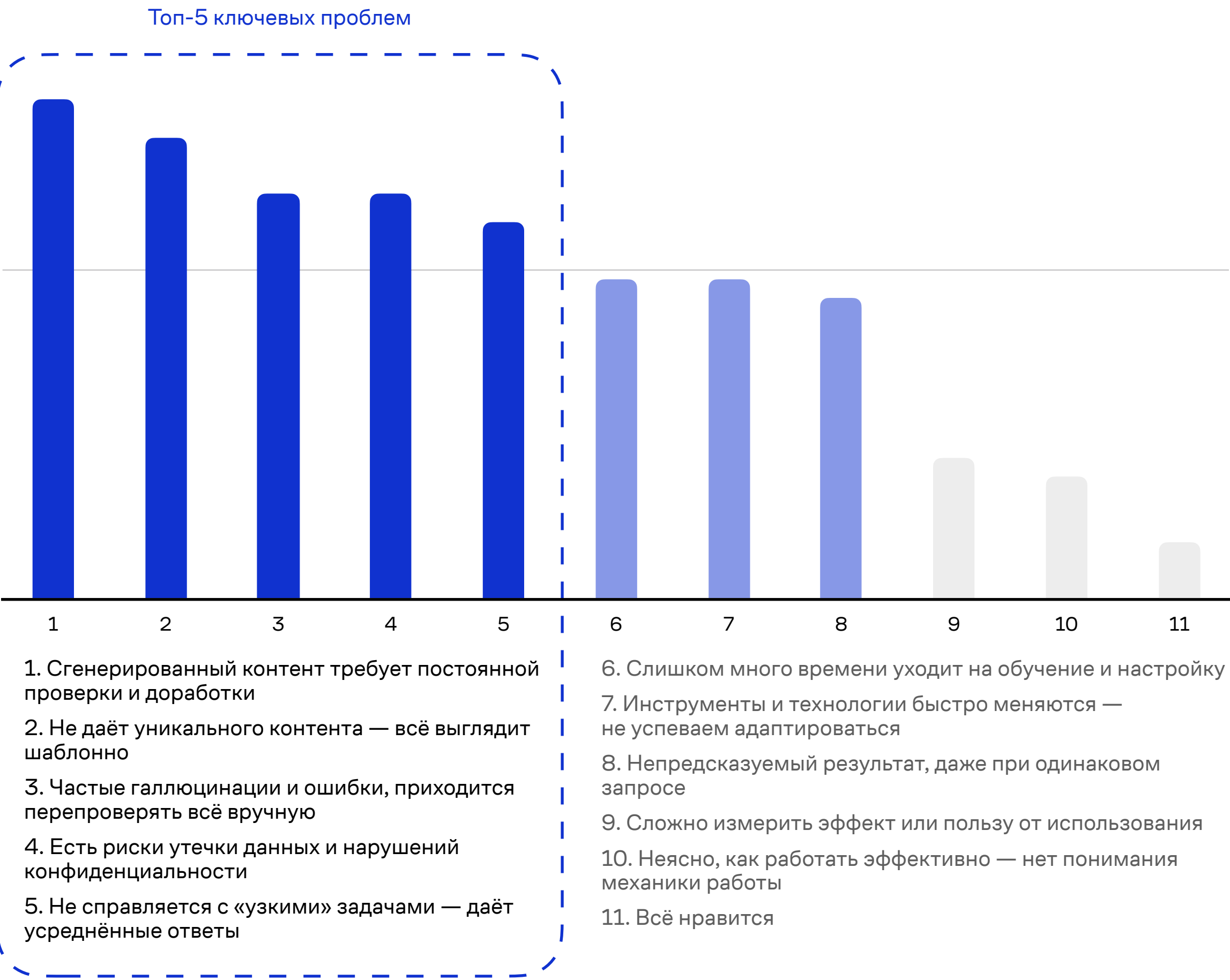
Несмотря на высокую ценность GenAI для ускорения рабочих процессов, результаты работы требуют регулярной проверки и доработки, поскольку галлюцинации остаются одной из наиболее распространённых проблем.

16.1

При этом СМО ждут от GenAI не только скорости и масштаба, но и способности генерировать уникальные идеи и оригинальный контент, усиливающий бренд и выделяющий его на рынке

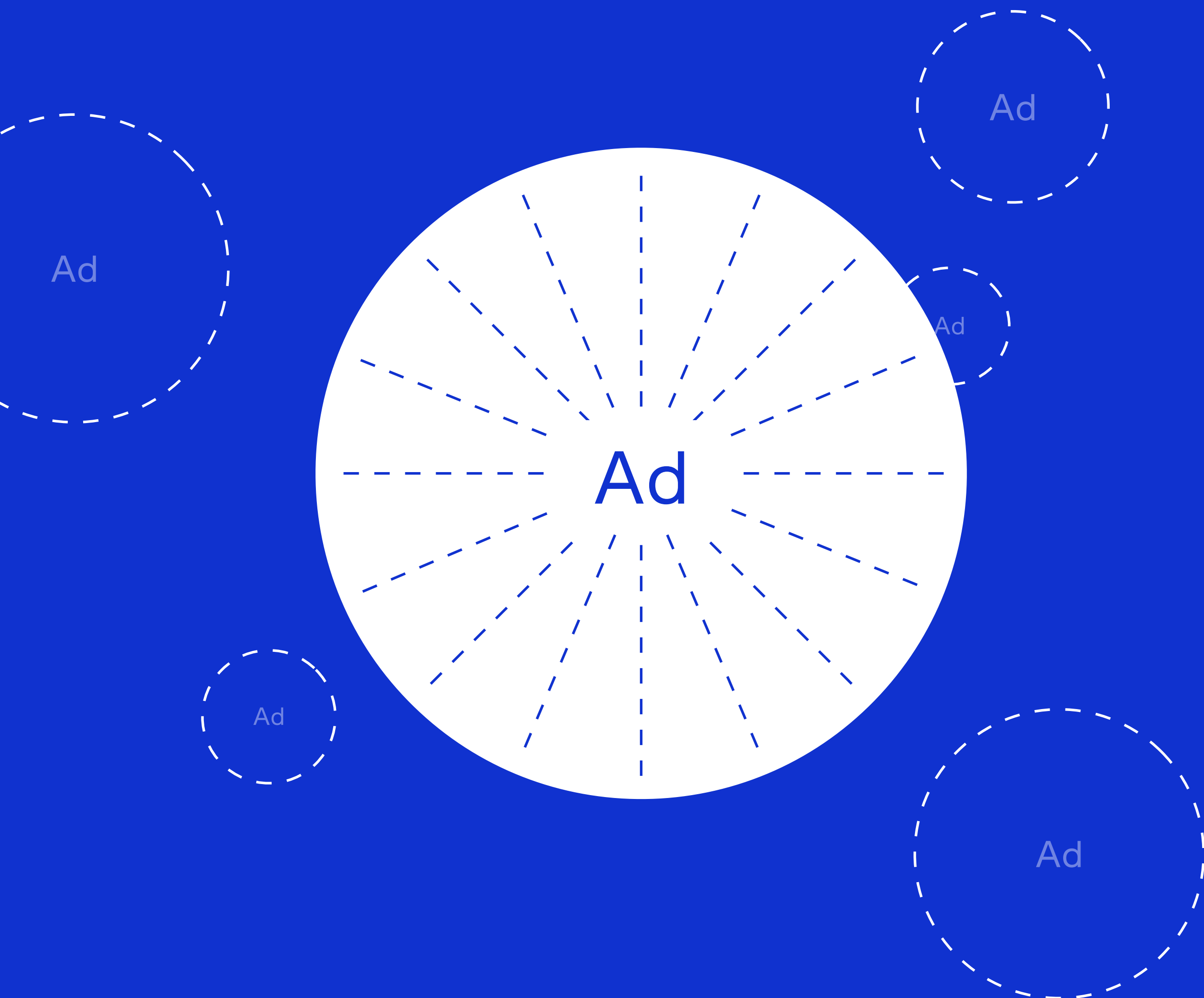
→ Критичность проблем при использовании GenAI в работе

Выберите топ-5 проблем, которые вы считаете самыми критичными при самостоятельном использовании GenAI в работе?



Не менее важны ожидания в сфере безопасности: 43% СМО отмечают риски утечки данных и нарушения конфиденциальности одной из ключевых проблем.

Без гарантий защиты информации GenAI не сможет перейти от экспериментов к системному масштабированию.



Для СМО GenAI важен не только как ускоритель процессов — от него ждут уникальных идей, которые помогут бренду звучать по-новому и удерживать внимание аудитории

17

Ключевые барьеры перехода от экспериментов к системному внедрению связаны с отсутствием стратегии и непрозрачным ROI

По мере взросления GenAI-инициатив профиль барьеров резко трансформируется: у интеграторов* большинство факторов снижается до уровня «не представляет проблемы» ($\approx 1-2$ балла).

Безопасность и комплаенс остаются в повестке у всех и негативно влияют на скорость внедрения GenAI в компании, но у интеграторов острота этих барьеров снижается.

Точка разрыва — управляемость старта. Самые большие дельты между экспериментаторами** и интеграторами — «нет плана»¹ ($6,9 \rightarrow 2,5$), «неясно, с чего начать»⁷ ($6,2 \rightarrow 1,5$), «нет ответственного»⁹ ($5,9 \rightarrow 1,9$).

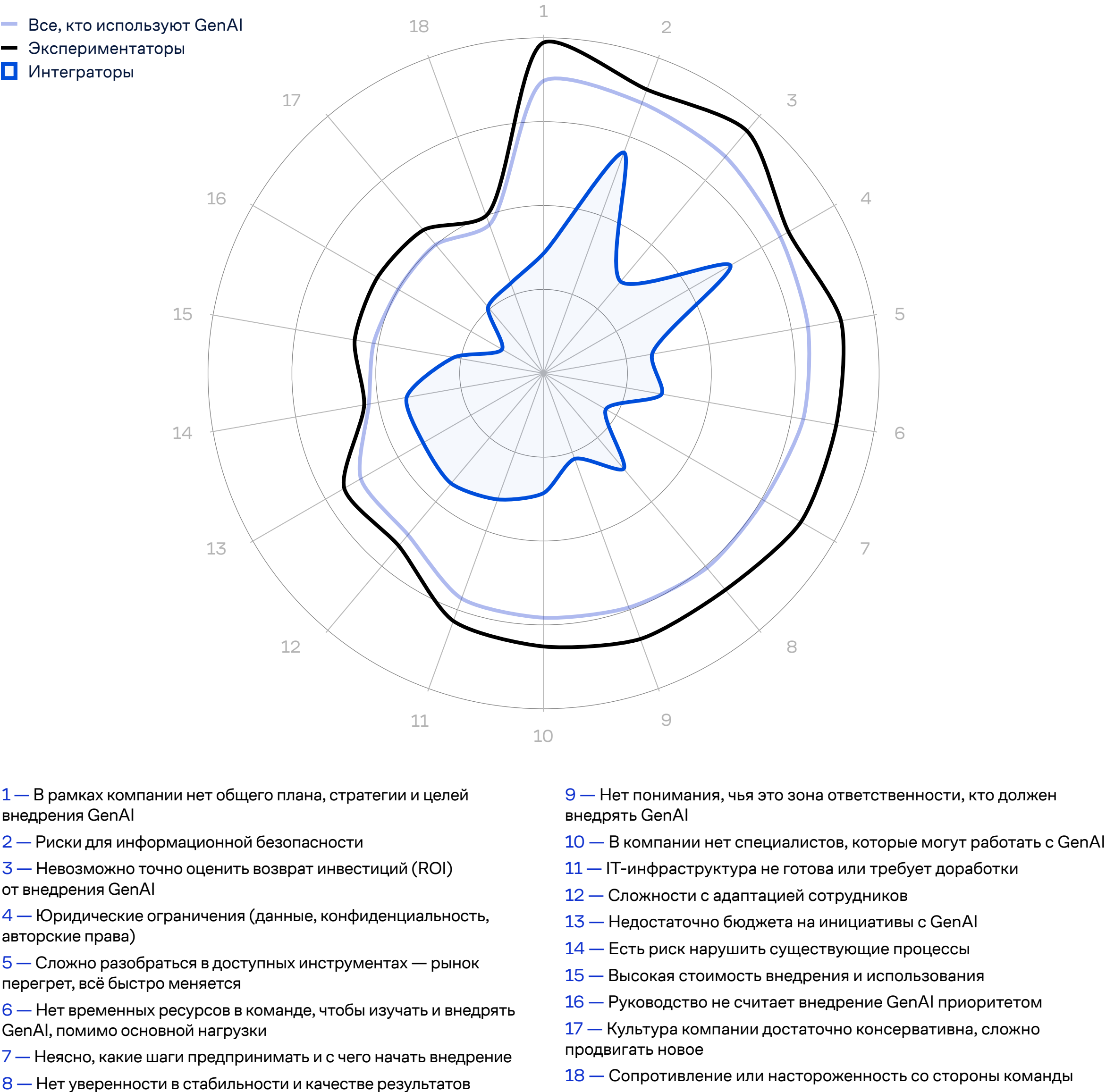
Для перехода от пилотов к системной интеграции критично важно задать стратегию, выстроить роадмап и назначить владельца процесса.

17.1

Ключевые барьеры перехода от экспериментов к системному внедрению — отсутствие стратегии и непрозрачный ROI

→ Сила факторов, ограничивающих внедрение GenAI среди тех, кто его уже использует [min — 1 балл, max — 10 баллов]

Насколько сильно каждый из следующих факторов, по вашему мнению, тормозит внедрение GenAI в вашей компании?



Рекомендации для СМО и их команд



18

Скептики и наблюдатели находятся на раннем уровне зрелости: первым важно снять барьеры и увидеть базовую пользу GenAI, вторым — подтвердить ценность практикой и перейти к первым управляемым результатам



Скептики

Технология пока не в фокусе, но рынок уже ушёл вперёд: 93% СМО применяют GenAI в работе. Откладывать внедрение — значит наращивать разрыв с рынком.

Цель

Безопасно включиться в повестку — протестировать базовый эффект без перестройки оргструктуры и процессов, начав с небольших экспериментов с текущими инструментами.



Наблюдатели

Компания декларирует интерес к GenAI и рассматривает сценарии, но активные шаги ещё не сделаны. Это последний рубеж до практики.

Цель

Протестировать ценность GenAI на конкретной задаче и подтвердить эффект цифрами.

18.1

Скептики и наблюдатели находятся на раннем уровне зрелости: первым важно снять барьеры и увидеть базовую пользу GenAI, вторым — подтвердить ценность практикой и перейти к первым управляемым результатам

Шаги к успеху:

- выберите 1–2 безопасных сценария в зонах с уже доказанным эффектом — контент, аналитика, исследования;
- используйте инструменты с высокой удовлетворённостью — ChatGPT, Midjourney и другие;
- ограничьте применение задачами без чувствительных данных;
- сформулируйте цель и метрики эксперимента, опираясь на подтверждённые эффекты — скорость и качество выполнения задач.

Что это даст?

Позволит безопасно включиться в повестку без организационных и юридических рисков, опробовать технологию на реальных задачах и получить первые измеримые результаты. Это снизит внутренние барьеры, создаст доверие к инструментам и поможет собрать аргументы для принятия решений о дальнейшем внедрении.

74%

руководителей отмечают, что видят ROI уже в первый год после внедрения GenAI.

Поддержка руководителей при внедрении GenAI прибавляет:

40

п.п. к ощущению удовольствия сотрудников от работы

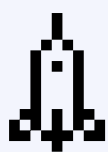
47

п.п. к восприятию карьерных перспектив

Для скептиков и наблюдателей это весомый аргумент в пользу первых шагов — вовлечение команд и одновременная демонстрации бизнес-результатов.

19

Экспериментаторы и интеграторы представляют зрелые уровни применения: первые переходят от пилотов к системной программе, вторые — расширяют применение и закрепляют стратегический эффект



Экспериментаторы

GenAI применяется точно, без системности. Это рабочая стадия, но без стратегии и ответственных даже успешные кейсы не масштабируются.

Цель

Перейти от разрозненных пилотов к управляемой программе внедрения с прогнозируемым эффектом и понятной зоной масштабирования.

Шаги к успеху:

- сформулируйте цель и метрики интеграции, опираясь на топ-10 наиболее распространённых положительных эффектов;
- назначьте ответственного за процесс и определите роли в команде в рамках AI-трансформации;
- первым шагом масштабируйте контент-маркетинг — зону с доказанными эффектами и низким порогом внедрения;
- последовательно переходите к зрелым функциям: анализу трендов, генерации гипотез, email-маркетинг, анализу конкурентов, SEO и SMM;
- настройте системный обмен опытом: библиотека подходов, пользовательские GPT, рабочие промпты и карта AI-решений под разные типы задач.

Что это даст?

Появится управляемый подход к внедрению GenAI, основанный на целях, данных и опыте. Команда начнёт не просто тестировать инструменты, а системно масштабировать то, что работает. Это позволит эффективнее использовать ресурсы, избегать дублирования и двигаться к интеграции GenAI в ключевые процессы.

19.1

Экспериментаторы и интеграторы представляют зрелые уровни применения: первые переходят от пилотов к системной программе, вторые — расширяют применение и закрепляют стратегический эффект



Интеграторы

GenAI встроен в процессы. Следующий шаг — масштабировать успешный опыт, расширить зоны применения и извлекать ценность за пределами контента.

Цель

Закрепить эффект, повысить качество результатов и расширить применение GenAI за пределы контента — в стратегию, финансы и принятие решений.

Шаги к успеху:

- тестируйте GenAI там, где эффект пока неочевиден и применение ограничено, например, в управлении бюджетами/ROI, брендом или адаптации стратегии. В то время как локально эти области кажутся «сырыми», мировая практика иная: 82% CMO уже используют GenAI для бюджетов и ROI, 78% — для бренда. Также можно выделить персонализацию: её применяют 76% CMO по миру, тогда как у нас эффект фиксируют лишь 20%;
- смотрите на другие отрасли, направления и рынки и ищите вдохновение там, где GenAI уже дал заметный эффект, например в юриспруденции (продуктивность +34–140%) или консалтинге (скорость +25%, качество +40%);
- перестраивайте процессы с учётом AI, а не просто автоматизируйте старые;
- рассмотрите привлечение технологического партнёра для повышения устойчивости решений: инфраструктуры, безопасности, контроля качества и адаптации моделей под задачи бизнеса.

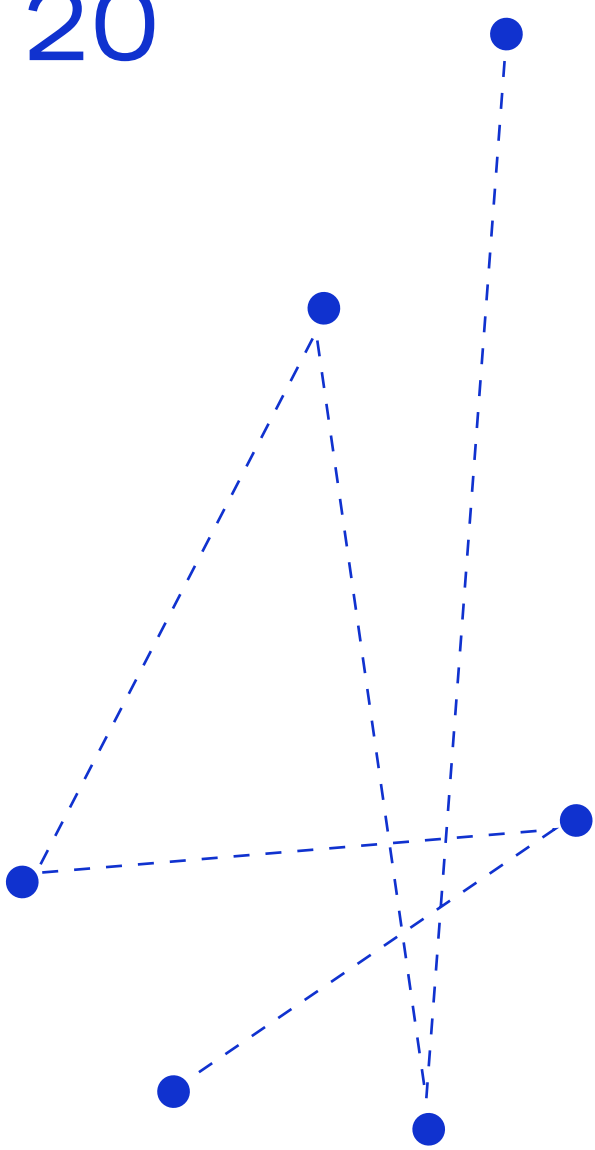
Что это даст?

GenAI начнёт приносить ценность в более сложных и стратегически значимых зонах. Компания сможет не только повышать эффективность, но и усиливать качество решений, управлять инвестициями и внедрять AI на уровне бизнес-стратегии. Это укрепит конкурентные позиции и позволит извлекать эффект на масштабе — с контролем, безопасностью и устойчивостью.

Что дальше?



20



Технология становится основой перестройки маркетинга, а роль маркетолога смещается к роли оператора-оркестратора, соединяющего данные, технологии и креатив

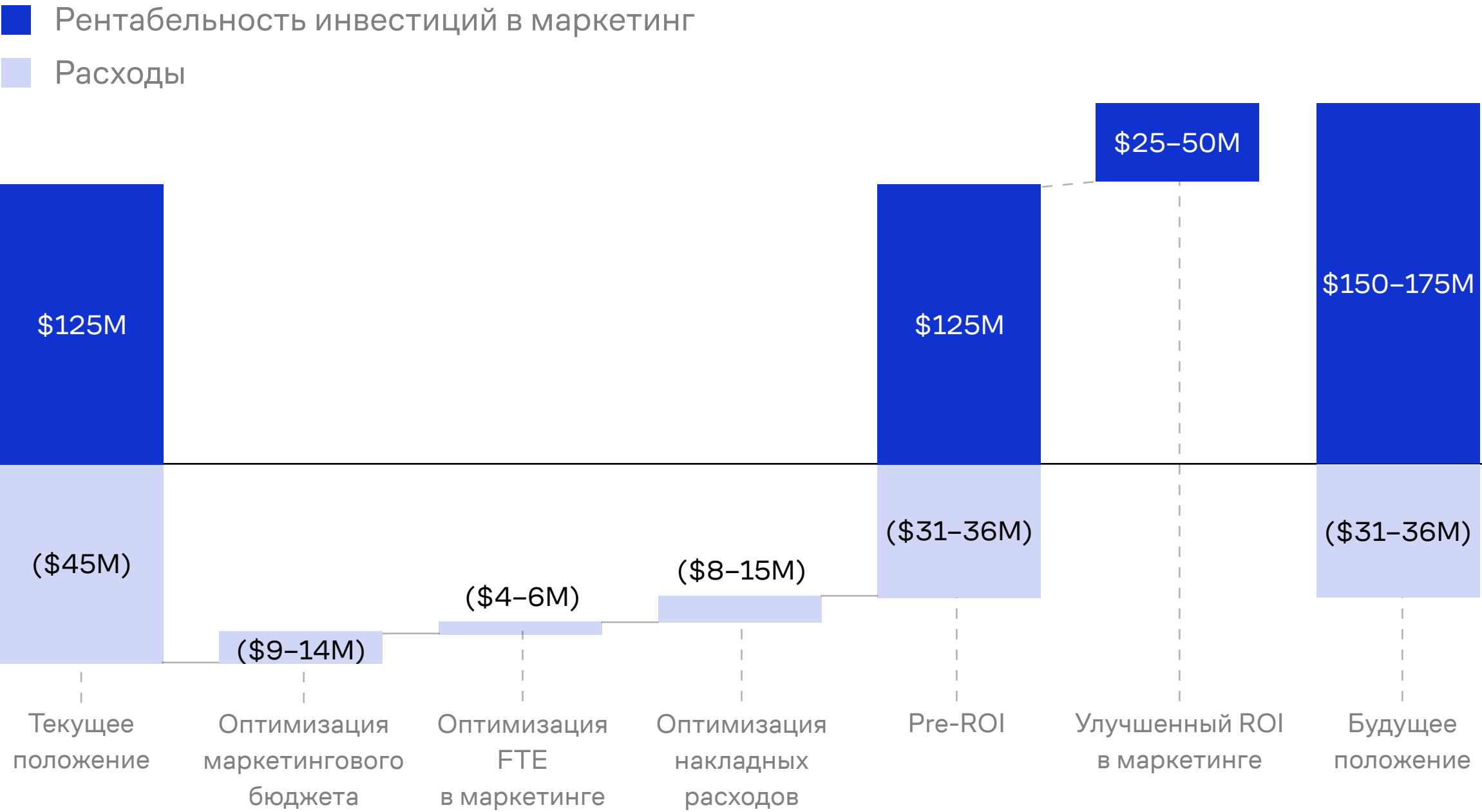
GenAI — не просто инструмент повышения эффективности. Это фундаментальная перестройка маркетинга и взаимодействия с клиентами.

Уже сегодня GenAI помогает персонализировать коммуникации, автоматизировать рутину и ускорять создание контента. Но пока речь идёт лишь об оптимизации отдельных задач и процессов внутри маркетинговых функций. Чтобы перейти к настоящей трансформации, к процессу должны подключиться СМО.

20.1

GenAI становится основой перестройки маркетинга, а роль маркетолога смещается к роли оператора-оркестратора, соединяющего данные, технологии и креатив

Ценность | Совокупный эффект этих инициатив = 3–6-кратный рост чистого вклада маркетинга (за счёт маркетингового бюджета и накладных расходов).
Пример для компании с выручкой в \$1B, которая тратит 5–15% выручки на маркетинг



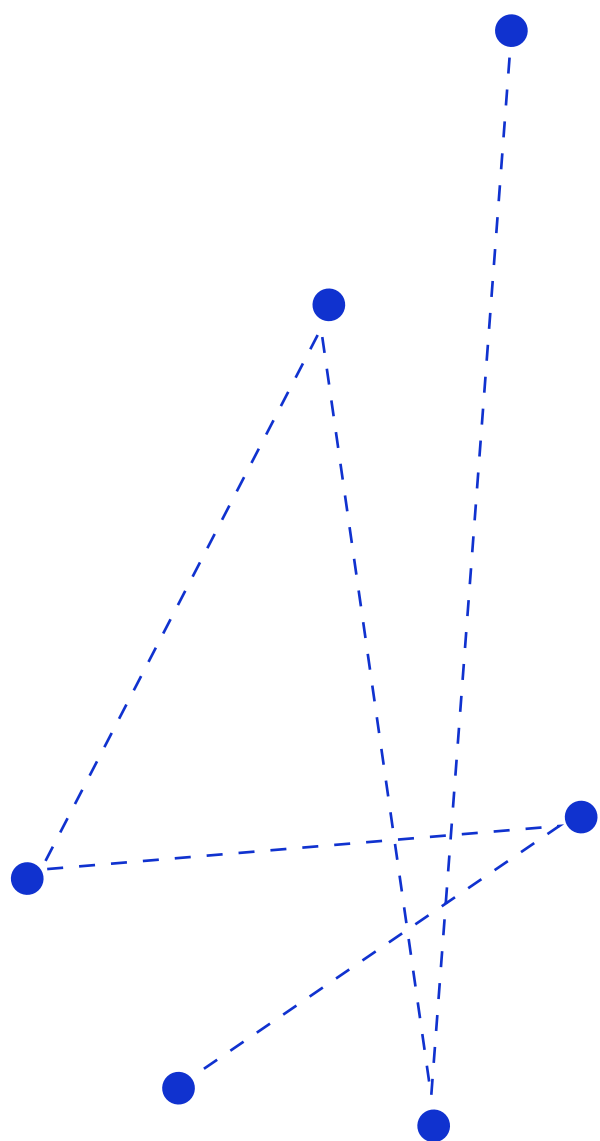
Индекс эффективности*



*Индекс эффективности как отношение расходов к показателю рентабельности инвестиций в маркетинг. Чем ниже этот индекс, тем выше эффективность инвестиций

20.2

GenAI становится основой перестройки маркетинга, а роль маркетолога смещается к роли оператора-оркестратора, соединяющего данные, технологии и креатив



Традиционная маркетинговая модель перестаёт справляться с вызовами: спрос на контент растёт, а клиентские пути становятся всё более сложными и разрозненными. В ответ компании увеличивают число узких специалистов, но это не масштабируемое и не системное решение.

GenAI даёт шанс вырваться из этого замкнутого круга: сократить издержки, повысить управляемость процессов и масштаб выполнения задач.

Чтобы сохранить конкурентоспособность, маркетинговым лидерам важно не просто «добавить GenAI», а переосмыслить всю архитектуру и привычные процессы маркетинга. Только так можно раскрыть потенциал трансформации и достичь кратного роста отдачи от инвестиций, где $\times 3-6$ ROI уже не кажется фантастикой.

21

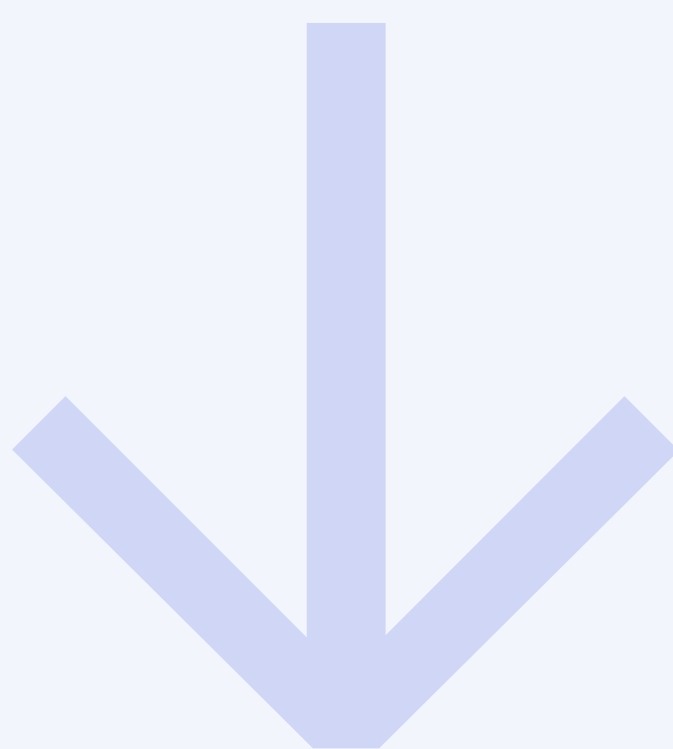
Следующий этап развития представляет собой масштабирование GenAI во всех ключевых функциях с опорой на ассистентов и агентов, где преимущество задают скорость и качество интеграции

Маркетинговая функция будет трансформироваться по **трём** направлениям:



1

Построение бренда — создание уникального tone of voice во всех каналах. Автоматизация контента ускоряет адаптацию, снижает затраты и высвобождает время для креатива и инноваций.



2

Использование данных и автоматизации для поддержки решений на каждом этапе: GenAI углубляет аналитику и автоматизирует генерацию.



3

Умение выводить продукт на рынок в оптимальный момент, опираясь на стратегию работы с клиентами и аналитические возможности GenAI.

21

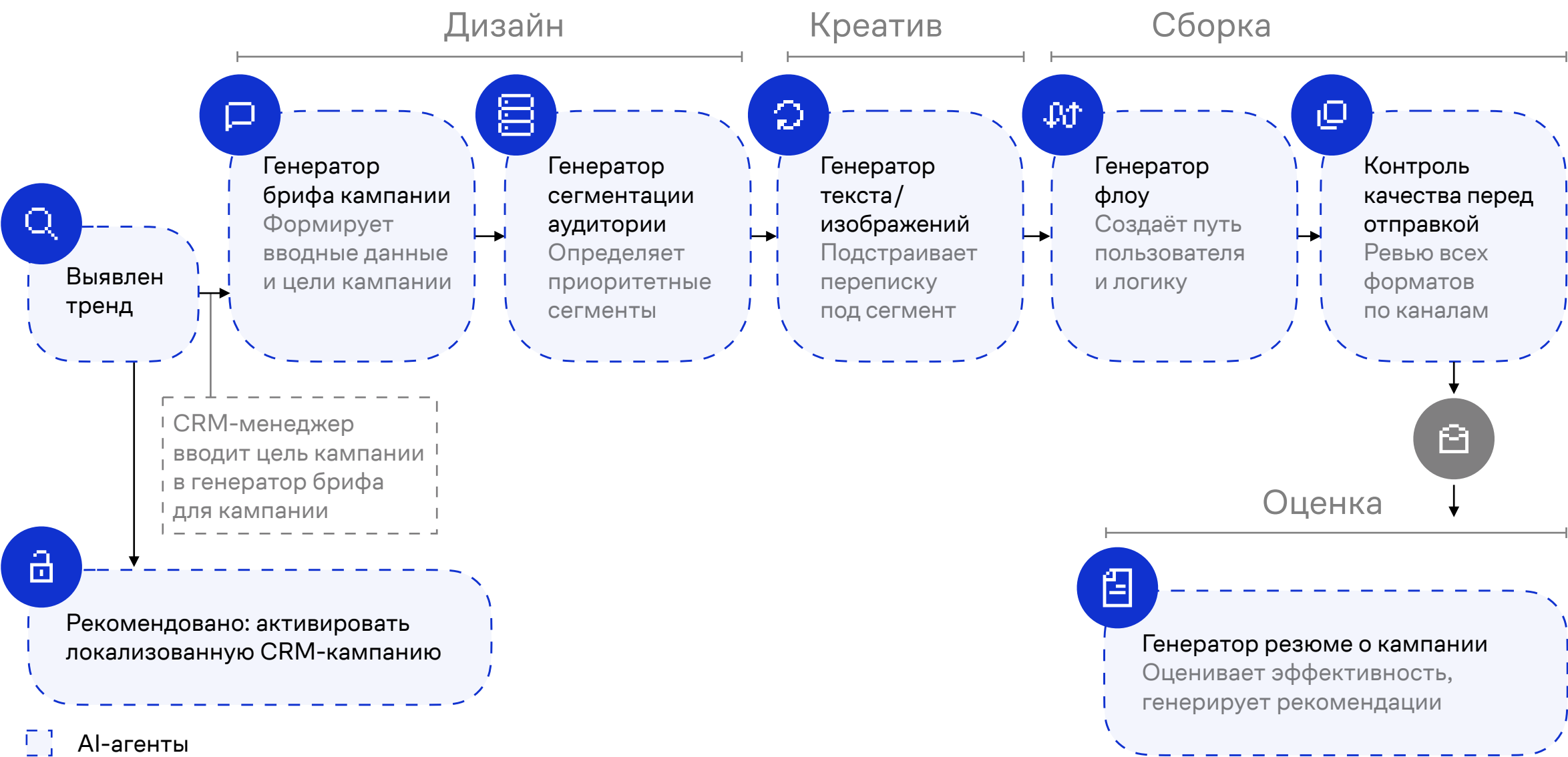
Следующий этап развития представляет собой масштабирование GenAI во всех ключевых функциях с опорой на ассистентов и агентов, где преимущество задают скорость и качество интеграции

Маркетологи получают новые возможности с появлением AI-ассистентов, которые охватывают весь цикл — от аналитики до запуска кампаний. Их роль станет более творческой, но потребует и AI-грамотности, и управленческих навыков.

Конкурентное преимущество будет зависеть не от инструментов, а от того, насколько системно и ответственно компания их интегрирует, освобождая людей от рутины и выстраивая культуру экспериментов и коллабораций маркетинга с другими подразделениями.

Практическое применение могут найти и AI-агенты: они помогают генерировать инсайты, готовить брифы и автоматизировать производство контента. В будущем такие системы смогут управлять кампаниями от начала до конца.

→ Как AI-агенты могут встроиться в маркетинговый процесс



22

Программа red_mad_robot и СМО Club для лидеров маркетинга

Мы объединили экспертизу red_mad_robot и СМО Club Russia, чтобы вместе ответить на вопрос:

| Как изменится маркетинг с GenAI в 2026 году?

Для этого мы организуем серию закрытых воркшопов для директоров по маркетингу — практические встречи, где разберём мировые подходы, рабочие AI-инструменты и реальные примеры внедрений.

Вместе мы разработаем пошаговый план для вашей работы с GenAI — от первых сценариев до устойчивых процессов в команде.

Это закрытые мероприятия — участие возможно по предварительной заявке. Анонсы и подробную программу воркшопов мы заранее разместим в наших [Telegram-каналах](#) ↓



CMO Club Russia



red_mad_robot

Приложение



Методология оценки готовности внедрения GenAI в маркетинговые процессы

Метод позволяет оценить текущий уровень зрелости и готовности компании к внедрению GenAI. Используется нормированная столбальная шкала.

Вес блоков:

Блок	Вес	Почему
Q1. Статус использования	x3	Отражает фактический уровень зрелости. Чётко показывает, где компания находится на пути внедрения — от интереса до устойчивого масштабирования
Q2. Отношение СМО	x2	Влияние значительное, но косвенное: позиция СМО может ускорить внедрение, однако без организационной поддержки результат не гарантирован
Q3. Бюджет	x2	Финансовое выделение — признак стратегического приоритета. Без него GenAI остаётся на уровне разговоров и точечных экспериментов
Q4–Q5. Использование	x3	Один из ключевых индикаторов зрелости: отражает как глубину проникновения GenAI, так и реальные поведенческие паттерны в команде
Q10. Барьеры	x2	Барьеры ограничивают скорость и масштаб внедрения. Часто преодолимы, особенно при наличии политической воли и чёткой стратегии

Как считать:

- Каждый блок приносит от 0 до указанного **максимума** баллов
- У блока есть **вес** в зависимости от его влияния
- Анализ проводится по **всей** выборке

Статус использования (Q1)

- Скептики (Q1=1–2): 0 баллов
- Наблюдатели (Q1=3–4): 1 балл

x3

Вес блока

[9]

Максимальное кол-во баллов

- Экспериментаторы (Q1 5–6): 2 балла
- Интеграторы (Q1=7–8): 3 балла

1

Отношение СМО (Q2)

- Отрицательное (1–2): 1 балл
- Нейтральное (3): 2 балла

x2

Вес блока

[6]

Максимальное кол-во баллов

- Положительное (4–5): 3 балла

2

Бюджет (Q3.1 / Q3.2 / Q3.3)

- 0% — 0 баллов
- 1–10% — 3 балла

x2

Вес блока

[10]

Максимальное кол-во баллов

- 11%+ — 5 баллов

3

Методология оценки готовности внедрения
GenAI в маркетинговые процессы

Использование в работе (Q4–Q5)

Комбинированный показатель реального применения

4

a. Распространённость (Q4)

[5] Максимальное кол-во баллов

Баллы суммируются, исключение «Пока никто не использует»:

- Скептики / Наблюдатели / Пока никто не использует — 0 баллов
- Отдельные специалисты — +1 балл
- Маркетинговые команды в рамках системного подхода — +3 балла
- Я лично как СМО — +1 балл

b. Частота использования (Q5)

[5] Максимальное кол-во баллов

- Скептики / Наблюдатели / Пробовал(а), но сейчас не использую / Никогда не использовал(а) — 0 баллов
- Несколько раз в месяц — 1 балл
- Несколько раз в неделю — 3 балла
- Ежедневно — 5 баллов

Барьеры (Q10.1 / Q10.2)

x2

Вес блока

[10]

Максимальное кол-во баллов

5

Инвертированное среднее по всем пунктам → Высокие барьеры = меньше баллов:

- Среднее ≤ 3 → 5 баллов
- Среднее 4–6 → 3 балла
- Среднее 7+ → 0 баллов

Интерпретация итогового балла

(максимально можно получить 50 баллов)

0–12 баллов

[~0–25%]



Низкий

Нет готовности, тема
вне фокуса

13–25 баллов

[~26–50%]



Средний

Есть интерес,
но присутствуют
ограничения

26–37 баллов

[~51–75%]



Выше среднего

Пробуют, но не хватает
системности и поддержки

38–50 баллов

[~76–100%]



Высокий

Команда готова или уже
активно внедряет GenAI

Методология оценки глубины понимания потенциала и возможностей GenAI

Формирует целостную картину зрелости восприятия GenAI у СМО: насколько осмысленно, реалистично и стратегически они воспринимают возможности технологии

Вес блоков:

Блок	Вес	Почему
Q1-Q2. Статус использования + отношение СМО	x3	Показывает уровень фактического контакта с технологией и личную вовлечённость СМО. Служит индикатором когнитивной зрелости — понимание через опыт
Q6-Q7. Функции и инструменты	x2	Отражает инструментальную глубину — насколько широко и практически СМО и его команда взаимодействуют с технологиями GenAI в разных функциях и инструментах
Q9. Осознание эффекта / Ожидания от GenAI	x2	Показывает, насколько осмысленно респондент видит применение GenAI — в каких точках он ожидает или наблюдает эффект. Это индикатор интеллектуальной проработки потенциала
Q13. Оценка потенциала GenAI	x3	Показывает, насколько СМО склонен мыслить системно и видеть GenAI не как инструмент, а как драйвер трансформации

Как считать:

- Каждый блок приносит от 0 до указанного **максимума** баллов
- У блока есть **вес** в зависимости от его влияния
- Анализ проводится по **всей** выборке

Статус использования +
Отношение СМО (Q1+Q2)

x3 Вес блока [12] Максимальное кол-во баллов

1

- Скептики (Q1 = 1-2): 0 баллов
 - Наблюдатели (Q1 = 3-4): 1 балл
 - Экспериментаторы (Q1 = 5-6): 2 балла
- Интеграторы (Q1 = 7-8): 3 балла
 - Дополнительно: если Q2 ≥ 4 (положительное личное отношение) → +1 балл

Методология оценки глубины понимания
потенциала и возможностей GenAI

Разнообразие областей применения и знание инструментов (Q6+Q7)

2

Оцениваем, насколько разнообразно и системно респондент использует или изучает GenAI

а. Функции (Q6)

- Не используется ни в одной: 0 баллов
- Планируется хотя бы в одной: 1 балл

- Используется точно или системно:

- 1-2 функций → 2 балла; - ≥6 функций → 5 баллов
- 3-5 функций → 3 балла

б. Инструменты (Q7)

- Пока не пробовали / затрудняются ответить: 0 баллов
- Для наблюдателей ≥ 1 инструмента: 1 балл

- Работали в 1 инструменте: 1 балл
- Работали в 2-5 инструментах: 3 балла
- Работали в ≥ 6 инструментах: 5 баллов

$((a+b)/2)*2$ Формула

x3

Вес блока

[12]

Максимальное кол-во баллов

Осознания эффекта /
Ожидания от GenAI (Q9)

x2

Вес блока

[8]

Максимальное кол-во баллов

3

Показывает, насколько респондент понимает, в каких аспектах GenAI может дать ценность

- Указано < 3 направлений эффекта / затрудняюсь / нет положительных эффектов: 0 баллов

- Указано 3–5 направлений: 2 балла
- Указано ≥5 направлений: 4 балла

Оценка потенциала GenAI (Q13)

x1

Вес блока

[2]

Максимальное кол-во баллов

4

Оценивает общий уровень представлений о стратегической значимости GenAI

- Очень низкий / низкий: 0 баллов
- Средний: 1 балл

- Высокий / очень высокий: 2 балла

Интерпретация итогового балла

(максимально можно получить 50 баллов)

0–12 баллов

[~0–25%]

→ Низкий

Ограниченное представление, нет внутренней картины ценности GenAI

13–25 баллов

[~26–50%]

→ Средний

Используют точно, но не связывают с реальной трансформацией

26–37 баллов

[~51–75%]

→ Выше среднего

Понимание преимуществ, но возможен недостаток системности

38–50 баллов

[~76–100%]

→ Высокий

Осознанная и системная позиция. Понимают, где и как GenAI даёт наибольшую ценность

Команда проекта



Женя Чурбанова

Co-founder CMO CLUB



Карина Оганджян

Co-founder CMO CLUB



Женя Слободенюк

Менеджер проекта r_m_r



Женя Черкашина

CX Advisor r_m_r



Лиза Скрыль

Методолог r_m_r



Юля Демченко

Исследователь r_m_r



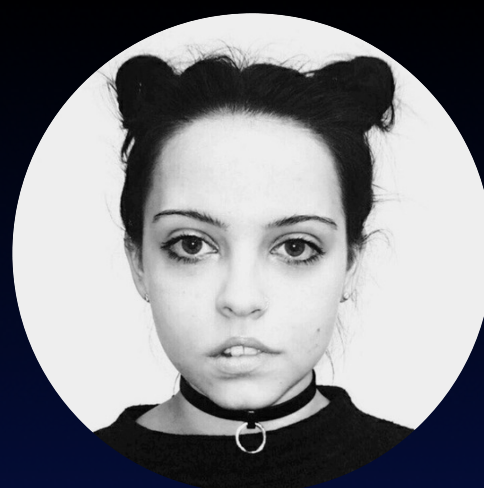
Валера Горланов

Аналитик r_m_r



Петя Галицкий

Дизайнер r_m_r



Саша Лазарева

Редактор r_m_r

red_mad_robot

red_mad_robot — технологическая компания с экспертизой в запуске цифровых продуктов и новых бизнесов. Включает red_mad_robot AI — центр исследований и разработки AI-решений.

Наша экспертиза охватывает весь цикл создания цифровых продуктов: от проведения исследований и консалтинга до разработки и запуска на рынок. Мы создаём AI-решения, строим цифровые сервисы и целые экосистемы, а также поддерживаем технологические стартапы.



CMO CLUB RUSSIA

CMO Club Russia — независимая ассоциация, объединяет топ-менеджеров компаний-лидеров рынка и лучших экспертов в области рекламы и маркетинга.

Наши цели — объединить маркетологов для решения задач индустрии, взаимного обучения, сделать профессию престижной, строить маркетинговую адженду будущего и взаимодействовать с индустрией медиа и рекламы для создания конструктивного диалога.

