

Применение методики Job-to-Be-Done для расширенного анализа поведения потребителя

Зуенкова Юлия Александровна * 

Доктор делового администрирования, кандидат медицинских наук, доцент
Финансовый университет при Правительстве РФ, г. Москва, Российская Федерация
E-mail: zuenkova@bk.ru

Шабанова Екатерина Игоревна * 

Студент
Финансовый университет при Правительстве РФ, г. Москва, Российская Федерация

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Jobs-to-be-Done, поведение потребителей, реклама, маркетинг, рекламные кампании, JTBD, продвижение

АННОТАЦИЯ

Статья посвящена расширению методологии Jobs-to-be-Done (JTBD) за пределы традиционного функционального подхода и включению эмоциональных и социальных аспектов анализа потребительского поведения. Актуальность расширенного рассмотрения JTBD связана и с изменением коммуникационной среды. Проведен подробный анализ эволюции концепции, описаны ее ограничения и аргументированы потребности более расширенного анализа потребительского поведения на основе концепции JTBD. Обоснована роль рекламных кампаний как источника эмпирических данных. На основе кейсов рекламных кампаний известных брендов (Snickers, Dove, Apple, Nike) предложен методический алгоритм, позволяющий выявлять не только функциональные, но и эмоциональные и социальные «работы», которые выполняют продукты и бренды в жизни потребителей. В работе показано, что рекламные кампании представляют собой ценный эмпирический материал для идентификации скрытых потребностей клиентов, так как они транслируют значимые культурные коды и символы. Научная новизна работы заключается в разработке и применении матрицы эмоциональных и социальных JTBD как практического инструмента систематизации данных. Предложенный инструмент позволяет анализировать и операционализировать эмоциональные и социальные мотивы, транслируемые в рекламных сообщениях. Практическая значимость исследования заключается в том, что предложенный подход может быть использован в стратегическом планировании рекламных кампаний, разработке креативных концепций, управлении клиентскими отношениями и тестировании новых коммуникационных решений. Кроме того, он применим не только в B2C, но и в B2B-сегменте, где эмоциональные и социальные факторы также оказывают значительное влияние на принятие решений. Это открывает новые возможности для маркетинга и продаж, где акцент смещается от характеристик продукта к созданию ценностей, резонирующих с глубинными потребностями и идентичностью потребителей.

JEL codes: M31, M37, D91, M39

DOI: <https://doi.org/10.52957/2221-3260-2026-4-160-173>

Для цитирования: Зуенкова, Ю.А. Применение методики Job-to-Be-Done для расширенного анализа поведения потребителя / Ю.А. Зуенкова, Е.И. Шабанова. – Текст : электронный // Теоретическая экономика. – 2026. – № 4. – С.160-173. – URL: <http://www.theoreticaleconomy.ru> (Дата публикации: 30.04.2026)

Введение

В современных условиях развивающихся рынков и усиливающейся конкуренции компании всё чаще обращаются к концепции Jobs-to-be-Done (JTBD), позволяющей понять, для каких задач потребители используют товары и услуги. Классический подход JTBD, заложенный К. Кристенсенем и развитый А. Ульвиком и Б. Моестой, традиционно акцентирует внимание на функциональных

«работах» — практических задачах, которые клиент решает с помощью товара или сервиса [4]. Такой подход демонстрировал высокую эффективность в продуктовой разработке и оптимизации потребительских процессов. Однако его ограничения становятся всё более очевидными – остаются вне поля анализа эмоциональные и социальные измерения, которые в реальности определяют поведение покупателей не меньше, чем рациональные аргументы [1][21]. На первый взгляд может показаться, что подобное ограничение несущественно, но именно эти аспекты зачастую определяют успех либо провал рекламной кампании.

Современные исследования в области нейромаркетинга и психологии потребления подтверждают, что эмоциональные реакции и социальные контексты оказывают решающее влияние на принятие решений о покупке [19]. Так, в работе *The Power of Emotional Advertising Appeals* показано, что эмоциональная составляющая рекламного сообщения усиливает восприятие бренда и стимулирует лояльность клиентов [25]. Аналогичные выводы подтверждаются в исследованиях, посвящённых эмоциональному контенту в цифровой рекламе, где установлено, что эмоциональные «триггеры» формируют долгосрочную привязанность к бренду и влияют на социальное поведение аудитории [23][12].

Актуальность расширенного рассмотрения JTBD связана и с изменением коммуникационной среды [2]. Бренды всё чаще взаимодействуют с аудиторией через социальные медиа, которые становятся площадкой для самопрезентации, конструирования идентичности и формирования сообществ [15]. Брендированный контент в этом случае выполняет не только информационную, но и социальную функцию, позволяя потребителям выражать ценности и демонстрировать принадлежность к определённым группам [26]. Следовательно, социальные «работы» — такие как стремление быть признанным, поддерживать связи или транслировать определённый образ — должны рассматриваться наравне с функциональными и эмоциональными.

В то же время последние исследования по JTBD показывают, что структурированные интервью способны выявлять не только функциональные, но и эмоциональные и социальные аспекты потребностей клиентов [17]. Однако такие методы требуют значительных ресурсов и времени. В связи с этим особый интерес представляет реклама как доступный и насыщенный эмпирический источник данных. Рекламные кампании крупных брендов отражают коды и смыслы, релевантные массовому потребителю, и, таким образом, позволяют выявить скрытые мотивы и ожидания аудитории.

Цель статьи — разработка практического инструментария и его обоснование для выявления эмоциональных и социальных потребностей аудитории без необходимости проведения масштабных интервью. Задача – на примере рекламных кампаний брендов Snickers, Dove, Apple и Nike, демонстрирующих различные уровни функционального, эмоционального и социального воздействия, предложить методологию расширенного анализа потребностей.

Обзор литературы

Понимание потребительского поведения на протяжении десятилетий оставалось одной из центральных задач маркетинга и социологии потребления. Среди множества подходов, разработанных для объяснения выбора и мотивации клиентов, концепция *Jobs-to-be-Done* (JTBD) занимает особое место. В рамках нее предложено системное объяснение того, что именно является стимулом для покупки, сместив фокус с характеристик продукта на задачи, которые потребитель стремится решить. Однако по мере развития цифровой экономики, усиления конкуренции и усложнения форм коммуникации всё более очевидным становится то, что исключительно функциональный анализ недостаточен для объяснения реального поведения покупателей. Необходимо учитывать и эмоциональные, и социальные измерения, которые в совокупности формируют комплексную картину потребления.

Концепция Job-to-be-Done: эволюция и рамки

JTBD возникла как альтернатива традиционному маркетингу, фокусирующемуся на сегментации

по демографическим или поведенческим признакам. К. Кристенсен и его коллеги утверждали, что клиенты «нанимают» продукт для выполнения определённой «работы» — будь то приготовление еды, транспортировка или коммуникация. Эта идея, простая на первый взгляд, позволила компаниям более точно проектировать продукты, исходя не из гипотетических «профилей потребителей», а из реальных задач, которые люди решают в повседневной жизни.

В дальнейшем подход получил развитие в модели Outcome-Driven Innovation, где внимание сосредотачивалось на измерении желаемых исходов, и в практических руководствах по продажам, где JTBD рассматривался как инструмент понимания «момента найма» продукта [22]. Тем не менее все эти версии подхода объединяет общая черта – ориентация прежде всего на функциональные задачи.

Такое понимание оказалось чрезвычайно продуктивным в инновационном менеджменте, но одновременно выявило ограничения: игнорировались субъективные переживания и социальные обстоятельства, в которых осуществляется выбор. Именно этот пробел в последние годы становится объектом внимания исследователей и практиков.

Эволюция концепции Jobs-to-be-Done наглядно демонстрирует смещение акцентов: от первоначального понимания «работы» исключительно как функциональной задачи к более комплексному подходу, включающему также эмоциональные и социальные измерения. Чтобы подчеркнуть данное развитие и показать ключевые этапы трансформации модели, представим её в виде схемы (Рисунок 1).



Рисунок 1 – Эволюция концепции Job-to-be-Done: от функционального подхода к включению эмоциональных и социальных «работ»

Источник: составлено автором на основе [4][22]

Эмоциональные измерения потребления

Современные исследования в области маркетинга и психологии демонстрируют, что эмоции оказывают прямое и зачастую определяющее воздействие на поведение потребителей [13]. Классические теории мотивации утверждают, что стремление к удовлетворению эмоциональных и психологических потребностей столь же важно, как и решение базовых функциональных задач [6]. Именно недооценка этих факторов долгое время мешала маркетологам объяснить иррациональные

элементы поведения потребителей.

Эмпирические данные подтверждают эти положения. Исследования показывают, что эмоциональные обращения в рекламе существенно усиливают готовность к покупке и формируют долгосрочные отношения с брендом [25]. Аналогичные выводы содержатся в публикациях, анализирующих эмоциональный контент в цифровых коммуникациях: эмоциональные стимулы повышают вовлечённость и стимулируют повторное взаимодействие с брендом.

Важно отметить, что эмоциональные «работы» не сводятся только лишь к получению положительных эмоций и удовлетворению потребителя. Они включают широкий спектр состояний: чувство уверенности, ощущение безопасности, переживание радости, снятие стресса или повышение самооценки [3]. В этом смысле продукт становится инструментом не только решения задачи, но и достижения эмоционально окрашенного результата.

Таким образом, эмоциональное измерение должно рассматриваться как неотъемлемая часть JTBD-модели, способное объяснить, почему два продукта с идентичными функциональными характеристиками воспринимаются потребителем принципиально по-разному.

Социальные аспекты потребительского поведения

Не менее значимой является социальная составляющая выбора. Потребление — это всегда акт, вписанный в систему социальных связей и культурных контекстов [28]. Люди используют продукты для демонстрации статуса, выражения идентичности и поддержания принадлежности к определённым группам.

Ряд исследований подчёркивает, что брендированный контент в социальных сетях выполняет функцию медиатора социальных отношений [27][5]. Реклама рассматривается уже не как односторонний инструмент влияния, а как форма социальной коммуникации, которая укрепляет связи между людьми. Она становится способом демонстрации ценностей и принадлежности, а также средством самопрезентации [26]. Другие работы показывают, что маркетинг, связанный с социальными причинами (*cause-related marketing*), формирует у потребителей ощущение сопричастности и повышает вовлечённость [18].

Социальные «работы» включают:

- стремление к признанию;
- поддержание и развитие отношений;
- демонстрацию принадлежности;
- участие в сообществе;
- соответствие культурным и групповым нормам.

Реклама в этом случае не просто транслирует информацию, а превращается в инструмент конструирования идентичности. Она задаёт рамки того, как человек видит себя и как его видят другие.

Рекламные кампании как эмпирический источник

Рекламные кампании можно рассматривать как концентрат выявленных «работ» клиентов [20]. Они являются результатом масштабных маркетинговых исследований и одновременно транслируют культурные коды, символы и нарративы, релевантные массовой аудитории. Таким образом, каждая рекламная кампания представляет собой не только инструмент продвижения, но и ценный эмпирический материал для изучения скрытых мотивов потребителей. В контексте российского рынка это особенно заметно: многие компании используют рекламу не просто для информирования, а для формирования идентичности потребителя [7].

Методологические подходы к анализу рекламы включают контент-анализ, семиотический анализ, исследование нарративов и сторителлинг-анализ. Эти методы позволяют декодировать, какие функциональные, эмоциональные и социальные смыслы транслируются в рекламных сообщениях. В частности, исследования показывают, что эмоционально насыщенный контент способен создавать подлинную связь с аудиторией и повышать её вовлечённость [24].

Однако для того, чтобы интегрировать результаты анализа рекламы в методологию Jobs-to-be-Done, необходим инструмент систематизации. Традиционные модели JTBD ограничиваются функциональным измерением, в то время как рекламные кампании наглядно демонстрируют также эмоциональные и социальные уровни. В связи с этим в настоящей работе вводится концептуальная матрица эмоциональных и социальных JTBD, позволяющая структурировать выявленные «работы» по трём категориям — функциональным, эмоциональным и социальным — и соотносить их с конкретными инструментами маркетинговой коммуникации (Таблица 1).

Таблица 1 – Матрица эмоциональных и социальных Jobs-to-be-Done

Тип «работы»	Содержание	Примеры потребительских мотивов	Инструменты реализации в рекламе
Функциональные	Утилитарные задачи, решаемые продуктом	Утоление голода, связь, транспортировка	Демонстрация характеристик, инструкции, демонстрация использования
Эмоциональные	Психологические состояния, которых стремится достичь потребитель	Уверенность, радость, спокойствие, контроль	Сторителлинг, визуальные образы, эмоциональные апелляции
Социальные	Роли и статусы человека в обществе	Принадлежность к группе, самопрезентация, признание	Социальные инициативы, вовлечение сообществ, культурные коллаборации

Источник: составлено автором на основе [3], [4], [9], [13]

Таким образом, матрица выступает связующим звеном между теорией и практикой: с одной стороны, она базируется на теоретических положениях о трёх измерениях потребительских «работ», а с другой — опирается на эмпирический анализ рекламных кампаний. В дальнейшем этот инструмент будет применён в методологической части исследования и станет основой для формулировки практических рекомендаций.

Гипотезы и методы исследования

Методологическая основа работы заключается в сочетании концепции Jobs-to-be-Done с методами анализа рекламных сообщений. Поскольку реклама является одновременно результатом маркетинговых исследований и инструментом коммуникации, она выступает ценным источником данных о том, какие функциональные, эмоциональные и социальные «работы» транслирует бренд.

В качестве эмпирической базы были отобраны рекламные кампании Snickers, Dove, Apple и Nike, отвечающие следующим критериям:

1. высокая узнаваемость бренда;
2. масштабность и документированность кампании;
3. наличие как функционального, так и эмоционально-социального измерения;
4. представленность в разных сегментах рынка (FMCG, технологии, спорт).

Методология включает пять последовательных шагов (адаптировано из [1], [8]):

1. Идентификация рекламного сообщения — выделение центрального нарратива и ключевых символов.

2. Анализ функциональных «работ» — выявление утилитарных задач продукта.

3. Анализ эмоциональных «работ» — определение эмоций и психологических состояний, на которые ориентировано сообщение.

4. Анализ социальных «работ» — выявление ролей, статусов и идентичностей, предлагаемых потребителю.

5. Систематизация результатов — фиксация данных в таблицах и схемах для выявления закономерностей.

Для обеспечения целостности анализа и упорядочивания результатов применяется разработанная автором матрица эмоциональных и социальных JTBD (Таблица 2). Она используется как инструмент систематизации трёх типов «работ» — функциональных, эмоциональных и социальных — и их соотнесения с конкретными форматами рекламных коммуникаций. В дальнейшем матрица служит базой для интерпретации кейсов и разработки практических рекомендаций.

Таблица 2 – Этапы методологии анализа рекламной кампании

Этап анализа	Вопрос для исследования	Ожидаемый результат
Идентификация	Каков основной нарратив кампании?	Ключевой лозунг, визуальный код
Функциональная работа	Какую утилитарную задачу решает продукт?	Практическая польза
Эмоциональная работа	Какие эмоции или состояния обещает бренд?	Эмоциональный эффект
Социальная работа	Какую роль или статус получает потребитель?	Социальное значение
Систематизация	Как результаты вписываются в JTBD?	Матрица «работ»

Источник: составлено автором на основе [4], [9]

Представленная методология демонстрирует, что анализ рекламных кампаний через призму Jobs-to-be-Done требует последовательного перехода от фиксации ключевого нарратива к систематизации «работ» в единую матрицу. Такой подход позволяет выявить не только утилитарные задачи продукта, но и глубинные эмоциональные и социальные мотивы, заложенные в коммуникацию.

Во-первых, чёткое разделение этапов анализа обеспечивает воспроизводимость метода: исследователь получает возможность сравнивать различные рекламные кампании по единым критериям. Во-вторых, структура с тремя уровнями «работ» (функциональные, эмоциональные и социальные) позволяет интегрировать в исследование данные из смежных областей — психологии, социологии и медиакоммуникаций. В-третьих, систематизация информации в виде матрицы «работ» создаёт основу для практического применения в маркетинговых исследованиях, разработке креативных стратегий и проектировании новых продуктов.

Таким образом, таблица 2 иллюстрирует, что метод анализа рекламных кампаний можно рассматривать как универсальный инструмент для выявления скрытых потребностей клиентов, где реклама выступает не только средством коммуникации, но и источником эмпирических данных для расширенного JTBD-подхода [9].

Результаты исследования (анализа рекламных кампаний ведущих брендов)

Применение предложенной методологии к анализу рекламных кампаний показало, что функциональные, эмоциональные и социальные «работы» переплетаются в коммуникации брендов, формируя комплексное сообщение аудитории. Наиболее показательно это проявляется в примерах глобальных компаний Snickers, Dove, Apple и Nike, каждая из которых использует собственные акценты для построения уникального нарратива.

Рекламная кампания Snickers с лозунгом «Ты не ты, когда голоден» стала одним из наиболее

удачных примеров того, как повседневный продукт способен выйти за пределы утилитарной функции. Функциональная «работа» здесь очевидна — батончик быстро утоляет голод. Однако ключевой акцент сделан на эмоциональном измерении: возвращение контроля над собой и избавление от раздражительности, возникающей в момент физиологического дискомфорта. Дополнительно транслируется и социальный аспект: поддержание нормального общения и предотвращение конфликтов. Таким образом, Snickers позиционируется не просто как продукт питания, а как инструмент управления социальными ситуациями.

Совершенно иной акцент демонстрирует кампания Dove «Real Beauty», которая стала символом ценностно-ориентированного маркетинга. Функциональная задача средства личной гигиены заключается в уходе за телом и кожей, однако в рекламных сообщениях это значение отходит на второй план. Основное внимание уделяется эмоциональной «работе» — формированию уверенности в себе, принятию собственной внешности и преодолению внутренних комплексов. Ещё более значимым является социальное измерение: бренд ставит целью разрушение стереотипов о красоте и формирование нового дискурса, где подлинность и разнообразие ценятся выше традиционных стандартов. В данном случае реклама становится инструментом культурных изменений, что подтверждает выводы о способности ценностного маркетинга усиливать вовлечённость аудитории [13].

В технологическом сегменте характерным примером служат кампании Apple, где реклама смартфонов iPhone практически не апеллирует к техническим характеристикам. Функциональная «работа» устройства — коммуникация и обработка данных — подразумевается, но редко становится предметом прямой демонстрации. Основной акцент смещается в сферу эмоций: эстетическое удовольствие от дизайна, ощущение простоты, легкости и контроля над сложными технологиями. При этом социальное измерение приобретает особую значимость: iPhone выступает маркером статуса и принадлежности к сообществу людей, ценящих инновации и стиль. Таким образом, продукт превращается в элемент культурного капитала, что согласуется с результатами исследований о роли эмоционального контента в цифровых медиа.

Схожую стратегию, но с иным культурным содержанием, демонстрирует Nike через кампанию «Just Do It». На функциональном уровне бренд предлагает спортивную экипировку, необходимую для занятий спортом. Однако ключевое значение имеют эмоциональная и социальная «работы». Эмоционально реклама выполняет роль мотивационного импульса, побуждая человека преодолеть сомнения и внутренние барьеры. Социальный аспект выражается в формировании идентичности, связанной с принадлежностью к сообществу активных и целеустремлённых людей. Nike тем самым не только продаёт одежду или обувь, но и создаёт культурный сценарий поведения, встроенный в нарратив личных побед и саморазвития.

Для систематизации полученных результатов все четыре кейса сведены в сравнительную таблицу, позволяющую увидеть общие закономерности (Таблица 3).

Таблица 3 – Сравнительный анализ функциональных, эмоциональных и социальных «работ»

Бренд	Функциональные «работы»	Эмоциональные «работы»	Социальные «работы»
Snickers	Утоление голода	Восстановление контроля, снятие раздражения	Поддержание гармонии в общении
Dove	Уход за телом и кожей	Уверенность в себе, самопринятие	Формирование новых стандартов красоты
Apple	Коммуникация, работа с данными	Эстетическое удовольствие, ощущение простоты	Символ статуса, принадлежность к сообществу

Бренд	Функциональные «работы»	Эмоциональные «работы»	Социальные «работы»
Nike	Спортивная экипировка	Мотивация, преодоление сомнений	Идентификация с сообществом сильных и активных

Источник: составлено автором на основе анализа рекламных кампаний

Полученные данные позволяют заключить, что функциональные «работы» служат лишь отправной точкой для построения коммуникации. Ключевое значение приобретают эмоциональные и социальные измерения – именно они обеспечивают устойчивость бренда и его дифференциацию на рынке. В случае Snickers и Dove речь идёт о трансформации повседневного продукта в инструмент эмоциональной и социальной поддержки. Apple и Nike, напротив, используют эмоциональные и социальные «работы» как основу позиционирования, практически отодвигая функциональные характеристики на периферию. Таким образом, рекламные кампании выступают важным эмпирическим материалом, позволяющим систематически выявлять скрытые мотивы потребителей и расширять возможности применения JTBD в маркетинговых стратегиях.

Интерпретация и обсуждение результатов исследования

Анализ рекламных кампаний подтвердил, что концепция Jobs-to-be-Done в её классическом виде, ориентированном на функциональные задачи, не отражает всей полноты мотивов потребителей. Функциональные «работы» безусловно присутствуют, однако они выступают лишь отправной точкой, в то время как основное значение приобретают эмоциональные и социальные измерения.

Пример кампании Snickers «Ты не ты, когда голоден» показывает, что функциональная задача утоления голода интегрируется в более сложный нарратив. Продукт позиционируется как средство восстановления эмоционального равновесия и предотвращения социального конфликта, что согласуется с результатами исследований о том, что эмоционально окрашенные рекламные сообщения оказывают более сильное воздействие на аудиторию и формируют долговременные ассоциации [16].

Dove в рамках инициативы «Real Beauty» продемонстрировал иной подход: функциональная «работа» ухода за телом в коммуникации отступает на второй план, уступая место эмоциональному и социальному измерениям. Центральным становится формирование уверенности в себе и принятия собственной внешности, а также разрушение навязанных обществом стереотипов красоты. Этот кейс подтверждает выводы о том, что маркетинг, связанный с социальными причинами, усиливает вовлечённость и способствует формированию ценностно ориентированной лояльности [13].

Рекламные кампании Apple наглядно демонстрируют тенденцию вытеснения функциональных характеристик в технологическом сегменте. Несмотря на то, что iPhone решает очевидные утилитарные задачи коммуникации и работы с данными, в рекламных сообщениях упор делается на эмоциональную ценность — удовольствие от дизайна и простоты использования — и на социальное измерение, где продукт становится символом статуса и принадлежности к сообществу инновационно ориентированных людей. Подобные наблюдения совпадают с выводами исследований о том, что брендинг в цифровую эпоху всё чаще воздействует на эмоциональные и социальные мотивы потребителей [16].

Nike в своей кампании «Just Do It» демонстрирует архетипический подход: функциональная «работа» спортивной экипировки отходит на второй план, уступая место эмоциональному и социальному измерениям. Эмоционально реклама выполняет роль источника мотивации и поддержки, а социально — формирует идентичность через принадлежность к сообществу сильных и целеустремлённых людей. Таким образом, бренд превращает покупку спортивной одежды в символическое участие в культурном сценарии преодоления и успеха, что перекликается с современными исследованиями эмоционального маркетинга в социальных медиа [14].

Обобщая полученные результаты, можно выделить несколько закономерностей. Во-первых, функциональные «работы» неизменно остаются базой для коммуникации, однако в рекламных сообщениях они почти всегда дополнены эмоциональными и социальными смыслами. Во-вторых, именно эмоциональные и социальные «работы» становятся главным инструментом долгосрочной дифференциации бренда, что подтверждается в исследованиях эмоционального контента и его влияния на восприятие аудитории. В-третьих, реклама выступает не только средством продвижения, но и важным эмпирическим источником для анализа скрытых потребностей клиентов, дополняя традиционные JTBD-интервью.

Вместе с тем необходимо отметить и ограничения. Во-первых, анализ рекламных кампаний предполагает интерпретацию символов и метафор, что всегда содержит элемент субъективности. Во-вторых, выбранные кейсы представляют успешные кампании глобальных брендов и не отражают специфику локальных рынков. Наконец, эмпирическая база ограничена качественным анализом, в то время как количественные исследования позволили бы более точно проверить выявленные закономерности.

Несмотря на эти ограничения, результаты подтверждают перспективность расширенного подхода к JTBD, где эмоциональные и социальные «работы» рассматриваются как самостоятельные аналитические категории. Более того, полученные выводы открывают возможности для интеграции новых методов — в частности, анализа рекламных материалов с использованием искусственного интеллекта и больших данных, что уже демонстрируется в исследованиях эффективности кампаний, связанных с проблемами психического здоровья.

Практические рекомендации

Результаты проведённого исследования подтверждают необходимость систематического учёта эмоциональных и социальных «работ» в маркетинговых коммуникациях. Традиционный подход к Jobs-to-be-Done, сфокусированный на функциональных задачах, демонстрирует ограниченность, поскольку реальные мотивы потребителей значительно шире. Предложенная в работе матрица эмоциональных и социальных JTBD позволяет расширить аналитический инструментарий и применить его к задачам бизнеса, маркетинга и продаж.

Во-первых, матрица может использоваться как инструмент стратегического планирования рекламных кампаний. Сопоставление функциональных, эмоциональных и социальных «работ» с конкретными инструментами коммуникации даёт возможность проектировать кампании более адресно. Например, функциональная «работа» может транслироваться через демонстрацию продукта, эмоциональная — через сторителлинг и визуальные образы, социальная — через вовлечение в сообщество или участие в ценностных инициативах.

Во-вторых, методология может быть встроена в CRM-системы и сценарии продаж. Помимо фиксации транзакционных данных (количество покупок, конверсии, обращения в сервис), компании могут отслеживать эмоциональные реакции клиентов на рекламные сообщения и социальные проявления вовлечённости — участие в дискуссиях, взаимодействие с брендowymi сообществами, отклики на социальные кампании.

В-третьих, подход может служить основой для разработки креативных стратегий. Анализ кейсов показал, что Snickers успешно встроил продукт в контекст управления эмоциями, Dove сделал акцент на социальных ценностях, Apple — на статусе и эстетике, Nike — на идентичности и мотивации. Это демонстрирует, что наиболее эффективные кампании выстраиваются вокруг эмоциональных и социальных измерений, тогда как функциональные характеристики играют второстепенную роль.

В-четвёртых, матрица может применяться в формате пилотных проектов по тестированию рекламы. До запуска кампании исследователи фиксируют предполагаемые «работы», транслируемые в сообщении. После запуска проводится анализ реакции аудитории: какие эмоциональные и социальные смыслы были восприняты и какие из них обеспечили рост вовлечённости. Такой подход позволяет корректировать креативные стратегии и снижать риск неэффективных инвестиций.

Наконец, перспективным направлением является использование матрицы не только в B2C, но и в B2B-сегменте. Даже в профессиональной сфере клиенты и партнёры принимают решения не только на основе рациональных критериев (цена, качество, сроки), но и под влиянием эмоциональных факторов (доверие, чувство безопасности) и социальных мотивов (репутация, статус в отрасли). Это расширяет возможности применения предложенной методологии (Таблица 4).

Таблица 4 – Возможности интеграции эмоциональных и социальных JTBD в практику маркетинга

Тип «работы»	Инструменты реализации	Примеры коммуникаций
Функциональные	Демонстрация характеристик, инструкции, объяснение выгод	Традиционная реклама продукта
Эмоциональные	Сторителлинг, визуальные образы, эмоциональные апелляции	Snickers — «Ты не ты, когда голоден»
Социальные	Сообщества, социальные инициативы, культурные коллаборации	Dove — «Real Beauty»; Nike — «Just Do It»

Источник: составлено автором на основе анализа рекламных кампаний

Предложенная матрица способна выполнять не только описательную, но и прикладную функцию. Она позволяет увязать разные уровни «работ» с конкретными инструментами маркетинговых коммуникаций и тем самым превратить абстрактные категории JTBD в практический инструмент проектирования рекламных кампаний.

Во-первых, функциональные «работы» соответствуют наиболее традиционным форматам коммуникации, где акцент делается на объяснении характеристик продукта и рациональной выгоде. Во-вторых, эмоциональные «работы» находят отражение в сторителлинге и символической визуализации, что подтверждается кейсом Snickers. В-третьих, социальные «работы» реализуются через включение аудитории в сообщества и ценностные инициативы, что убедительно иллюстрируют кампании Dove и Nike.

Таким образом, матрица позволяет систематизировать использование трёх типов «работ» и определить оптимальные каналы и формы коммуникации для каждой из них.

Заключение

Проведённое исследование подтвердило, что концепция *Jobs-to-be-Done*, традиционно применявшаяся для анализа функциональных задач потребителей, может быть существенно расширена за счёт включения эмоциональных и социальных «работ». Рассмотренные рекламные кампании Snickers, Dove, Apple и Nike показали, что именно эмоциональные и социальные измерения формируют основу коммуникации брендов, тогда как функциональные характеристики зачастую отступают на второй план.

Научная новизна работы заключается в разработке и применении матрицы эмоциональных и социальных JTBD как практического инструмента систематизации данных. В отличие от классического подхода, ограничивающегося функциональными задачами, предложенный инструмент позволяет анализировать и операционализировать эмоциональные и социальные мотивы, транслируемые в рекламных сообщениях. Матрица доказала свою эффективность как средство выявления скрытых потребностей потребителей и как основа для разработки стратегий маркетинга и продаж.

Полученные результаты показывают, что:

- функциональные «работы» являются лишь минимальной основой ценностного предложения продукта;
- эмоциональные «работы» обеспечивают глубину вовлечения и устойчивость потребительской привязанности;
- социальные «работы» формируют идентичность и долгосрочную дифференциацию бренда.

Практическая значимость исследования заключается в том, что предложенный подход может быть использован в стратегическом планировании рекламных кампаний, разработке креативных концепций, управлении клиентскими отношениями и тестировании новых коммуникационных решений. Кроме того, он применим не только в B2C, но и в B2B-сегменте, где эмоциональные и социальные факторы также оказывают значительное влияние на принятие решений.

Ограничениями исследования являются ограниченный набор кейсов, ориентированных преимущественно на глобальные бренды, а также качественный характер анализа, предполагающий интерпретацию рекламных нарративов. Перспективы дальнейших исследований связаны с расширением базы кейсов, использованием количественных методов (JTBD-интервью, опросы, нейромаркетинговые замеры), а также интеграцией технологий искусственного интеллекта для автоматизированного анализа рекламных сообщений.

Концепция Jobs-to-be-Done обладает высоким потенциалом развития и может быть адаптирована для анализа не только функциональных, но и эмоциональных и социальных аспектов потребительского поведения. Это открывает новые возможности для маркетинга и продаж, где акцент смещается от характеристик продукта к созданию ценностей, резонирующих с глубинными потребностями и идентичностью потребителей.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Микрюков В.О., Восканян М.М., Галаванова С.Э. Применение подхода Jobs to be done в стратегическом маркетинге // IN SITU. 2022. №12. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-podhoda-jobs-to-be-done-v-strategicheskom-marketinge> (дата обращения: 03.10.2025).
2. Amelia, Lolitha & Balqis, Nadira. (2023). Changes in Communication Patterns in the Digital Age. *ARRUS Journal of Social Sciences and Humanities*. 3. 544-556. 10.35877/soshum1992.
3. Awasthi, Apoorv & Nneoma, Ndowo & Shukla, Priyanshu & Kumari, Sakshi & Sahil, Sahil & Gandhi, Nityanad & Agustin, Fina. (2024). The Role of Emotions in Consumer Brand Loyalty: A Neuromarketing Approach. *International Journal of Tourism and Hospitality in Asia Pasific*. 7. 104-116. 10.32535/ijthap.v7i1.2901.
4. Christensen, Clayton M., and Michael E. Raynor. *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Boston: Harvard Business School Press, 2003
5. De Veirman, M., & Hudders, L. (2019). Disclosing sponsored Instagram posts: the role of material connection with the brand and message-sidedness when disclosing covert advertising. *International Journal of Advertising*, 39(1), 94–130. <https://doi.org/10.1080/02650487.2019.1575108>
6. Deci, Edward L. and Richard M. Ryan. "Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior." *Perspectives in Social Psychology* (1975).
7. Farooq, Samiya & Maqbool, Adeel. (2024). Advertising as An Influencing Factor on Consumer Behavior. *Revista de Gestão Social e Ambiental*. 18. e06587. 10.24857/rgsa.v18n9-076.
8. He X, Zhu L, Sun L, Yang L. The influence of brand marketing on consumers' emotion in mobile social media environment. *Front Psychol*. 2022 Jul 26;13:962224. doi: 10.3389/fpsyg.2022.962224. PMID: 35959055; PMCID: PMC9360773.
9. Kalbach, Jim & Wermuth, Yann & Duda, Sabrina & Ciontu, Florin. (2024). Jobs-to-be-done at scale: Disrupting the status quo with customer focus. *Journal of Digital & Social Media Marketing*. 12. 262. DOI:10.69554/NJQQ4314
10. Kullak, Franziska & Baier, Daniel & Woratschek, Herbert. (2023). How do customers meet their needs in in-store and online fashion shopping? A comparative study based on the jobs-to-be-done theory. *Journal of Retailing and Consumer Services*. DOI:10.1016/j.jretconser.2022.103221
11. Lewis, Seth & Hermida, Alfred & Lorenzo, Samantha. (2024). Jobs-to-Be-Done and Journalism Innovation: Making News More Responsive to Community Needs. *Media and Communication*. 12. DOI:10.17645/mac.7578
12. Lindauer, Matthew & Mayorga, Marcus & Greene, Joshua & Slovic, Paul & Västfjäll, Daniel & Singer, Peter. (2023). Comparing the effect of rational and emotional appeals on donation behavior. *Judgment and Decision Making*. 15. 413-420. 10.1017/S1930297500007208.
13. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
14. Nam, Sunghyun & Yoon, Sejun & Raghavan, Nagarajan & Park, Hyunseok. (2021). Identifying Service Opportunities Based on Outcome-Driven Innovation Framework and Deep Learning: A Case Study of Hotel Service. *Sustainability*. 13. 391. DOI:10.3390/su13010391
15. Oralkan, Ayca & Çelikkol, Şimal. (2017). Advertising And Social Media Strategies in Development of Brand Personality.
16. Otamendi F. J., Sutil Martín Dolores Lucia. The Emotional Effectiveness of Advertisement. *Frontiers in Psychology*. 11, 2020
17. Özal, Esra & Münch, Jürgen. (2024). Unveiling Customer Needs: A Comprehensive Exploration of Jobs to be Done Interviews. <https://doi.org/10.1145/3643690.3648240>
18. Pereira, D., Silva, J., & Casais, B. (2024). Consumer Brand Engagement Fostered by Cause-Related Marketing in Emotional and Functional Brands. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 36(5), 685–712. <https://doi.org/10.1080/10495142.2024.2329258>

19. Pluta-Olearnik, Mirosława & Szulga, Patrycja. (2022). The Importance of Emotions in Consumer Purchase Decisions — A Neuromarketing Approach. *Marketing of Scientific and Research Organizations*. 44. 87-104. <https://doi.org/10.2478/minib-2022-0010>
20. Raudeliuniene, Jurgita & Davidavičienė, Vida & Tvaronavičienė, Manuela & Jonuška, Laimonas. (2018). Evaluation of Advertising Campaigns on Social Media Networks. *Sustainability*. 10. 10.3390/su10040973.
21. Shoham, Meyrav & Moldovan, Sarit & Steinhart, Yael. (2016). Positively useless: irrelevant negative information enhances positive impressions. *Journal of Consumer Psychology*. 27. 10.1016/j.jcps.2016.08.001.
22. Ulwick, A.W. (2011). What is Outcome-Driven Innovation[®] (ODI)?
23. Vahdat, Arash & Hafeznia, Hanieh & Jabarzadeh, Younis & Thaichon, Park. (2020). Emotional Brand Attachment and Attitude toward Brand Extension. *Services Marketing Quarterly*. 41. 1-20. 10.1080/15332969.2020.1786245.
24. Vera, Edison & Lino, Ericka & Vera, Cristian & Quintero, Frank. (2025). Emotional Marketing on Social Networks: How To Humanize An Effective Connection. *Revista de Gestão Social e Ambiental*. 18. e010649. 10.24857/rgsa.v18n12-237.
25. Vrtana, David & Krizanova, Anna. (2023). The Power of Emotional Advertising Appeals: Examining Their Influence on Consumer Purchasing Behavior and Brand–Customer Relationship. *Sustainability*. 15. 13337. 10.3390/su151813337.
26. Yousef M, Dietrich T, Rundle-Thiele S. Social Advertising Effectiveness in Driving Action: A Study of Positive, Negative and Coactive Appeals on Social Media. *Int J Environ Res Public Health*. 2021 Jun 1;18(11):5954. doi: 10.3390/ijerph18115954. PMID: 34206119; PMCID: PMC8199559.
27. Zeng, J., & Xu, G. (2020). How Servant Leadership Motivates Innovative Behavior: A Moderated Mediation Model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(13), 4753. <https://doi.org/10.3390/ijerph17134753>
28. Wilk, Richard. (2010). Consumption embedded in culture and language: Implications for finding sustainability. *Sustainability : Science, Practice and Policy*. 6. 10.1080/15487733.2010.11908048.

Job-to-Be-Done technique application for the extended analysis of consumer behavior

Zuenkova Yulia Aleksandrovna

Doctor of Business Administration, Candidate of Medical Sciences, Associate Professor
Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation
E-mail: zuenkova@bk.ru

Shabanova Ekaterina Igorevna

Student
Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

KEYWORDS

Jobs-to-be-Done, consumer behavior, advertising, marketing, advertising campaigns, JTBD, promotion

ABSTRACT

The paper is devoted to expanding the Jobs-to-be-Done (JTBD) methodology beyond the traditional functional approach, including emotional and social aspects of consumer behavior analysis. The relevance of the expanded JTBD is related to the changing communication environment. The article provides a detailed analysis of the evolution of the concept, describes its limitations, and argues for the need for a more comprehensive analysis of consumer behavior based on the JTBD concept. The article highlights the role of advertising campaigns as a source of empirical data. Based on the cases of advertising campaigns of well-known brands (Snickers, Dove, Apple, Nike), a methodological algorithm is proposed that allows to identify emotional and social “works” performed by products and brands. The work demonstrated that advertising campaigns represent valuable empirical data for identifying hidden needs of customers, as they broadcast significant cultural codes and symbols. The scientific novelty of the work lies in the development and application of the emotional and social JTBD matrix as a practical tool for data systematization. The proposed tool allows for the analysis and operationalization of emotional and social motivations conveyed in advertising messages. The practical significance of the study is that the proposed approach can be used in the strategic planning of advertising campaigns, the development of creative concepts, the management of customer relationships, and the testing of new communication solutions. Its application potential is not only in the B2C, but also in the B2B segment, where emotional and social factors also have a significant impact on decision-making. This opens up new opportunities for marketing and sales, where the focus shifts from product characteristics to creating values that resonate with consumers’ deep-seated needs and identities.
