Научная статья

Рубрика: Социология

DOI: 10.70202/2949-074X-2026-5-3-34-46
EDN: NUHQGV

ВАК: 5.2.6, 5.4.6
ГРНТИ: 06.81.55
УДК: 008:330.1:004.77

ВЕРТИКАЛЬНАЯ БИЛЕТНАЯ ЭКОСИСТЕМА КАК ИНФРАСТРУКТУРА РАЗВИТИЯ КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ: КЕЙС KASSIR.RU

Барсуков А. В.[1]
[1] ООО «Кассир.Ру-Национальный Билетный Оператор» (Россия, Санкт-Петербург)

АННОТАЦИЯ

Актуальность статьи определяется тем, что развитие креативных индустрий всё в большей степени зависит не только от производства культурного продукта, но и от инфраструктуры его обращения: цифровых витрин, билетных технологий, партнёрской дистрибуции, данных, систем управления взаимоотношениями со зрителями и механизмов разделения рисков. Цель статьи — описать на примере KASSIR.RU вертикальную билетную экосистему как элемент инфраструктуры событийного сегмента креативных индустрий. На примере KASSIR.RU анализируется модель, объединяющая собственные B2C-витрины, технологические решения Radario и ИнфоТех, партнёрские каналы продаж, банковские и цифровые интеграции, а также промоутерский контур Артлайф.

Материалы исследования включают внутренние агрегированные статистические данные ГК KASSIR.RU за 2021–2026 гг., презентационные и управленческие материалы компании, а также научные публикации о цифровых экосистемах, платформенной экономике и цифровизации сферы культуры. Метод исследования — исследование единичного случая с элементами системного анализа, анализа бизнес-модели и описательной статистики.

В результате показано, что билетная экосистема выполняет более широкую управленческую роль, чем продажа билетов: снижает барьеры выхода культурного продукта к аудитории, расширяет каналы спроса, обеспечивает организаторов технологической и аналитической инфраструктурой, поддерживает повторные коммуникации со зрителями и позволяет разделять риски при создании и масштабировании событий. Отдельно раскрыто, как партнёрская B2C-дистрибуция через банковские, социальные и туристические цифровые сервисы переводит культурные события в повседневные пользовательские сценарии. Для управленческой практики предложена рамка оценки экосистемы через технологический, дистрибуционный, аналитико-маркетинговый и контентно-промоутерский контуры.

Статья предназначена для исследователей креативных индустрий, руководителей культурных организаций, билетных платформ, промоутеров, региональных управленческих команд и специалистов по культурной политике. В выводах подчёркивается, что инфраструктурная роль билетной платформы требует прозрачного управления данными, равных условий для организаторов и баланса между коммерческой эффективностью и культурным разнообразием на региональном уровне.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: вертикальная экосистема, билетные платформы, управление спросом, цифровые интеграции, B2C-дистрибуция, креативные индустрии, управление рисками, культурная политика

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ: Барсуков А. В. (2026). Вертикальная билетная экосистема как инфраструктура развития креативных индустрий: кейс KASSIR.RU. *Управление культурой*, *5*(3), 34–46. https://doi.org/10.70202/2949-074X-2026-5-3-34-46

Статья поступила: 27.08.2026; принята: 05.10.2026; опубликована: 09.11.2026.

© Барсуков А. В., 2026

Open Access This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License, which allows to share the article (copy and redistribute it) and to adapt the article (remix, transform, and build upon it) in any medium or format for any purpose, even commercially, as long as you give appropriate credit, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.

Research Article Rubric: Sociology

THE VERTICAL TICKETING ECOSYSTEM AS INFRASTRUCTURE FOR THE DEVELOPMENT OF CREATIVE INDUSTRIES: A CASE STUDY OF KASSIR.RU

Barsukov A. V.[1]
[1] LLC "Kassir.Ru-National Ticket Operator" (Saint Petersburg, Russian Federation)

ABSTRACT

The relevance of this article stems from the fact that the development of creative industries increasingly depends not only on the production of cultural products but also on the infrastructure through which they reach audiences, including digital storefronts, ticketing technologies, partner distribution channels, data, audience relationship management systems, and risk-sharing mechanisms. The aim of this article is to describe the vertical ticketing ecosystem as an element of the infrastructure of the event sector of the creative industries, using KASSIR.RU as a case study. The analysis examines the KASSIR.RU model, which integrates proprietary B2C storefronts, technological solutions provided by Radario and InfoTech, partner sales channels, banking and digital integrations, and Artlife's promotional operations.

The research materials include internal aggregated statistical data from KASSIR.RU Group for 2021–2026, the company's presentation and management materials, and academic publications on digital ecosystems, the platform economy, and the digitalization of the cultural sector. The research methodology combines a single-case study with elements of systems analysis, business model analysis, and descriptive statistics.

The findings show that the ticketing ecosystem performs a broader management function than ticket sales alone: it lowers barriers to bringing cultural products to audiences, expands demand channels, provides organizers with technological and analytical infrastructure, supports ongoing communication with audiences, and enables risk sharing in the creation and scaling of events. The article also examines how partner-based B2C distribution through banking, social media, and travel-related digital services integrates cultural events into everyday user journeys. For management practice, the article proposes a framework for evaluating the ecosystem across four components: technology, distribution, analytics and marketing, and content and promotion.

The article is intended for researchers in the creative industries, managers of cultural organizations and ticketing platforms, event promoters, regional management teams, and cultural policy professionals. The conclusions emphasize that the infrastructural role of a ticketing platform requires transparent data governance, equitable conditions for event organizers, and a balance between commercial efficiency and cultural diversity at the regional level.

KEYWORDS: vertical ecosystem, ticketing platforms, demand management, digital integrations, B2C distribution, creative industries, risk management, cultural policy

FOR CITATION: Barsukov, A. V. (2026). The Vertical Ticketing Ecosystem as Infrastructure for the Development of Creative Industries: A Case Study of KASSIR.RU. *Managing of Culture*, *5*(3), 34–46. https://doi.org/10.70202/2949-074X-2026-5-3-34-46

Article received: 08/27/2026; accepted: 10/05/2026; published: 11/09/2026.

Введение

Разговор о креативных индустриях всё чаще выходит за пределы привычной оптики культурной политики. Если ещё недавно в центре внимания находились преимущественно авторы, институции, творческие продукты и меры государственной поддержки, то сегодня не менее важным становится вопрос инфраструктуры: через какие каналы культурный продукт доходит до аудитории, как он продаётся, как вокруг него формируется повторный спрос, какие данные помогают организаторам принимать решения и кто берёт на себя риски при масштабировании проектов.

Такой поворот связан с изменением самой природы культурного рынка. Культурное событие – спектакль, концерт, фестиваль, выставка, спортивно-зрелищное мероприятие или иммерсивный проект – всё меньше существует как автономный продукт, который достаточно «поставить в афишу». Оно конкурирует за внимание пользователя с медиасервисами, социальными сетями, играми, путешествиями, ресторанным досугом, агрегаторами впечатлений и банковскими сервисами повседневного досуга. Для зрителя выбор культурного события становится частью более широкого сценария: куда пойти на выходных,

чем заняться с детьми, что подарить, как провести вечер в поездке, как попасть на событие любимого артиста или как не пропустить премьеру.

На уровне государственной рамки этот сдвиг уже зафиксирован. Федеральный закон «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации» рассматривает креативные индустрии как базовый сектор креативной экономики и связывает их развитие с созданием, продвижением, распространением и реализацией креативных продуктов[1]. В «Концепции развития креативных (творческих) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки до 2030 года» отдельно подчёркивается необходимость формирования условий для развития творческого предпринимательства, инфраструктуры и механизмов поддержки[2]. Иными словами, развитие креативных индустрий – это уже не только вопрос производства культурного содержания, но и вопрос того, как устроены рынки, каналы доступа, технологии, партнёрства и финансовые модели.

В настоящей статье понятия «сфера культуры» и «сфера креативных индустрий» разграничиваются и не используются как тождественные. Под сферой культуры понимается институциональное и социокультурное пространство организаций, практик и видов деятельности, связанных с созданием, сохранением, распространением и потреблением культурных ценностей и культурных продуктов. Под сферой креативных индустрий понимается экономический контур видов деятельности, в которых стоимость создаётся преимущественно за счёт творческого и интеллектуального труда и обращения креативных продуктов. Эти сферы пересекаются, но не совпадают: часть организаций культуры одновременно выступает участниками креативных индустрий, тогда как креативные индустрии включают и сегменты, не относящиеся непосредственно к институциональной сфере культуры.

Предмет настоящего исследования находится в зоне пересечения этих сфер. Объектом анализа является событийный сегмент креативных индустрий – концерты, театральные постановки, фестивали, выставочные и музейные проекты и другие события, доступ к которым осуществляется, в том числе, через билетную инфраструктуру. Поэтому вклад билетной экосистемы рассматривается не как воздействие на всю совокупность креативных индустрий, а как инфраструктурное влияние на их событийный сегмент и на организации сферы культуры, создающие и распространяющие соответствующий контент.

Международные исследования показывают сходную картину. OECD рассматривает культурные и креативные секторы как источник экономического роста, занятости, инноваций и регионального развития, но при этом подчёркивает, что для раскрытия их потенциала нужны данные, инвестиции, предпринимательская инфраструктура и межсекторные связи[3]. UNCTAD в обзоре Creative Economy Outlook 2024 выделяет цифровые платформы, межотраслевые коллаборации и новые технологические решения среди ключевых трендов креативной экономики, одновременно обращая внимание на риски концентрации, приватности и монополизации контента[4]. Эти выводы важны для российской сферы культурных событий: рынок растёт, но становится дороже, сложнее и технологичнее.

Для организатора мероприятия цифровизация означает не просто перенос продажи билетов из офлайн-кассы в онлайн. На практике она означает необходимость управлять целым набором процессов: выпуском билетов, посадочными схемами, ценовыми категориями, возвратами, переносами, промоакциями, системами управления взаимоотношениями со зрителями (CRM), рассылками, сегментацией аудитории, контролем прохода, отчётностью, партнёрскими витринами, рекламными кабинетами и аналитикой. Для крупных площадок это вопрос операционной устойчивости. Для независимых организаторов и региональных промоутеров — вопрос доступа к рынку. Для театров и музеев — вопрос работы с постоянной аудиторией, сезонностью и повторным посещением. Для создателей контента — вопрос того, сможет ли идея стать устойчивым рыночным продуктом.

Именно здесь проявляется ключевая роль билетных платформ нового поколения. Исторически билетный оператор воспринимался как посредник между организатором и покупателем: разместить событие, принять оплату, выдать билет. Однако в платформенной экономике такая модель оказывается недостаточной. Ценность создаётся не только в момент транзакции, а в системе связей между участниками рынка. Чем больше качественного контента появляется на платформе, тем больше причин у пользователя возвращаться. Чем больше аудитории и данных аккумулирует платформа, тем выше её ценность для организатора. Чем лучше организатор видит продажи, аудиторию и эффективность каналов, тем больше вероятность повторного сотрудничества, эксклюзивов и совместных проектов. Так возникает не линейная воронка продаж, а контур самоподдерживающегося роста.

KASSIR.RU представляет интерес как кейс именно такой трансформации. Компания развивается не только как билетная витрина, но как вертикальная экосистема, соединяющая несколько уровней культурного рынка: B2C-дистрибуцию, технологическую инфраструктуру, CRM и аналитику, партнёрские каналы, банковские и цифровые интеграции, а также промо-

[1] Федеральный закон от 08.08.2024 № 330-ФЗ «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации».
[2] Распоряжение Правительства Российской Федерации от 20.09.2021 № 2613-р «Об утверждении Концепции развития креативных (творческих) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки до 2030 года».
[3] OECD. The Culture Fix: Creative People, Places and Industries. Paris: OECD Publishing, 2022. URL: https://www.oecd.org/en/publications/the-culture-fix_991bb520-en.html (дата обращения: 06.07.2026).
[4] UNCTAD. Creative Economy Outlook 2024. Geneva: United Nations, 2024. URL: https://unctad.org/publication/creative-economy-outlook-2024 (дата обращения: 06.07.2026).

утерский контур. В состав этой модели входят собственные витрины KASSIR.RU, технологические решения Radario и ИнфоТех, партнёрские витрины и интеграции, включая Альфа-Афишу, VK Билеты, Туту и развиваемые банковские и досуговые цифровые каналы, а также промоутер Артлайф. По данным компании, в 2025–2026 гг. группа работает с масштабом в десятки миллионов проданных билетов, значительным оборотом и федеральной сетью партнёров, включая театры, концертных организаторов, музеи, спортивные и культурные площадки[5].

Научный интерес данного кейса заключается не в описании коммерческого успеха конкретной компании. Более значимым является вопрос: как билетная экосистема может выполнять инфраструктурную функцию для креативных индустрий? Иными словами, каким образом связка технологий, данных, B2C-дистрибуции, маркетинга и промоутерства помогает расширять рынок культурных событий, снижать барьеры для создателей контента и одновременно создаёт новые управленческие риски?

Цель статьи — описать вертикальную билетную экосистему на примере KASSIR.RU как элемент инфраструктуры событийного сегмента креативных индустрий и определить вклад её технологического, дистрибуционного, аналитического и промоутерского компонентов в развитие рынка, снижение барьеров для создателей контента и расширение доступа аудитории к культурным и креативным продуктам.

Для достижения этой цели решаются следующие задачи:

- определить место билетной платформы в системе цифровых и социокультурных экосистем;
- описать архитектуру вертикальной экосистемы KASSIR.RU;
- показать влияние технологического, дистрибуционного, аналитического и промоутерского контуров на рынок культурных событий;
- выявить управленческие эффекты экосистемной модели для организаторов, площадок и создателей контента;
- обозначить риски концентрации, зависимости от платформы, управления данными и алгоритмической видимости культурного предложения.

Обзор литературы

Для обзора литературы в статье выделены четыре взаимосвязанных трека: исследования цифровых и платформенных экосистем как новой инфраструктуры рынков; работы о цифровых социокультурных экосистемах и проектировании культурной среды; исследования потребительского поведения, подписочных моделей и совместного создания ценности, а также публикации, посвящённые цифровизации культурной сферы и платформенным моделям в культуре. Вместе они задают рамку для интерпретации вертикальной билетной экосистемы как инфраструктурного игрока культурного рынка и позволяют связать кейс KASSIR.RU с более широкой дискуссией о платформизации, цифровизации культурной сферы и изменении спроса.

В исследованиях цифровых и платформенных экосистем подчёркивается, что экосистемы формируются вокруг ядра в виде платформы или ведущей компании, объединяющей множество сервисов и участников в единую архитектуру. Такая архитектура основана на модульности, сетевых эффектах, управлении данными и единой логике пользовательского опыта. На это указывают В.Н. Довжик, Г.В. Довжик и М.С. Куропаткина, анализируя трансформацию конкурентных маркетинговых стратегий в российской экономике [1]. Исследователи показывают, что конкурентные стратегии в таких экосистемах строятся как баланс между комплексностью сервисов, контролем данных и уровнем автоматизации, а успех определяется глубиной интеграции сервисов и способностью управлять пользовательским опытом.

Исследования платформ и цифровых торговых площадок раскрывают эволюцию бизнес-моделей от простых комиссионных схем к более сложным системам с дополнительными сервисами, финансовыми инструментами, рекламными продуктами и регуляторными вызовами. С.А. Брагинский, О.Л. Григорьева и Е.Н. Донская описывают платформенную экономику как пространство новых бизнес-моделей, в котором одновременно возникают эффекты масштаба и риски концентрации рыночной власти [2]. Для культурного рынка этот вывод особенно важен: билетная платформа может создавать новые возможности для организаторов и зрителей, но одновременно усиливать зависимость отдельных участников от правил инфраструктурного посредника.

В работах о цифровых экосистемах организаций акцентируется роль лидирующей платформы, коэволюции участников и совместного создания стоимости. О.Е. Каленов подчёркивает, что цифровая экосистема строится вокруг организации-лидера, а данные превращаются в управленческий ресурс, позволяющий точнее понимать клиента и предлагать ему дополнительные сервисы [3]. Т.С. Колмыкова и П.П. Ковалев рассматривают экосистемы как глобальный тренд цифровизации экономического пространства, связанный с объединением участников вокруг технологического ядра [4]. П.В. Ревенков, А.А. Бердюгин и А.Г. Чебарь, анализируя платформенные модели, указывают не только на их преимущества, но и на сопутствующие киберриски и вопросы защиты цифрового профиля клиента [5].

Второй трек литературы связан с потребительским поведением в цифровой экономике. Н.М. Розанова показывает, что цифровые платформы создают не только удобство выбора, но и новые риски для

[5] Материалы управленческой аналитики и презентации ГК KASSIR.RU: «Стратегии 2026: рост без бюджета»; «Мы строим комплексное современное решение для площадок и организаторов мероприятий. Светлогорск, апрель 2026»; «Мы строим комплексное современное решение для площадок и организаторов мероприятий. Уфа, март 2026». Неопубликованные материалы компании.

потребителей: эффекты запутывания, гиперперсонализацию, динамическое ценообразование и уязвимость пользователя перед сложной архитектурой платформ [6]. М.В. Шендо и соавторы рассматривают цифровые экосистемы как элемент потребительского рынка онлайн-торговли, где конкуренция всё чаще строится вокруг удобства, ассортимента, скорости и дополнительных сервисов [7]. В исследованиях цифровой трансформации поведения потребителей фиксируется переход к мобильным сценариям, рост роли нематериальных мотивов и усиление конкуренции в виртуальном пространстве [8]. Для билетного рынка это означает, что пользователь выбирает не только событие, но и удобный сценарий покупки, доверенный канал, способ оплаты, рекомендации и постпокупочную коммуникацию.

Отдельное значение имеет работа О.Ю. Дудко о совместном создании ценности акторами цифровых торговых площадок [9]. В этой рамке платформа, производитель и потребитель не просто участвуют в обмене, а совместно формируют ценность продукта. Применительно к культурным событиям это особенно заметно: ценность концерта, спектакля или фестиваля складывается не только из художественного содержания, но и из доступности информации, удобства покупки, качества коммуникации, социального контекста посещения и последующих взаимодействий со зрителем.

Третий трек представлен исследованиями цифровых социокультурных экосистем. О.В. Стоянова и Е.В. Павлова подчёркивают, что интеграция технологий и участников вокруг общей платформы повышает привлекательность культурной сферы и эффективность взаимодействия акторов, но требует методологического базиса для внедрения цифровых решений в бизнес-процессы учреждений культуры [10]. Н.М. Генова и В.В. Стебляк показывают, что цифровые технологии позволяют создавать виртуальные музеи, новые форматы доступа к культурным объектам и более сложные маркетинговые инструменты для организаций малого и среднего бизнеса в сфере культуры [11]. Н.Е. Попова, рассматривая бизнес-модели в сфере культуры, выделяет ключевые блоки модели: ценностные предложения, каналы, отношения с клиентами, партнёрства и структуру доходов [12]. Эти блоки важны для анализа билетной экосистемы, поскольку она фактически работает на стыке каналов, клиентских отношений, партнёрств и монетизации культурного продукта.

Исследования цифровизации библиотек и институций памяти также важны для понимания гибридной природы современной культурной инфраструктуры. Л.Н. Фоменко и И.С. Королева показывают, что библиотеки трансформируются в гибридные культурные пространства, совмещающие хранение знаний, работу с данными и новые формы пользовательской активности [13; 14]. Эта логика применима и к билетному рынку: цифровая платформа становится не только каналом доступа к событию, но и средой накопления знаний об аудитории, её интересах и маршрутах культурного потребления.

Четвёртый трек связан с анализом конкретных кейсов цифровизации в культуре и их сопоставлением с бизнес-подходами. Д.В. Долгополов и К.И. Туркина рассматривают работу с фанатскими сообществами и «хайпом» в условиях креативной экономики [15]. А.Ю. Трубецкая применяет концепт «уберизации» к культурной сфере, описывая двусторонние платформы и ограничения такой модели для уникального творческого продукта [16]. Е.Ю. Гутько анализирует маркетинговую модель деятельности организаций культуры [17], а О.В. Архипова рассматривает цифровые тренды культуры и опыт трансформации культурных практик, включая музеи и умные технологии [18].

Существующая литература достаточно подробно описывает цифровые экосистемы, платформенную экономику, потребительские риски и отдельные процессы цифровизации культурной сферы. Однако билетная платформа чаще всего остаётся на периферии исследования: как канал продаж или маркетинговый инструмент. Новизна настоящей статьи состоит в том, что билетная платформа рассматривается как вертикальная инфраструктурная экосистема, объединяющая витрину, технологический слой, партнёрскую B2C-дистрибуцию, банковские интеграции, CRM, аналитику и промоутерский контур. Такая конфигурация переносит логику цифровых и экосистем цифровых торговых площадок в культурный сектор и позволяет показать, как инфраструктурный билетный игрок одновременно снижает барьеры выхода контента, управляет спросом на события и разделяет риски с организаторами.

Применительно к креативным индустриям инфраструктурная функция такой платформы может быть рассмотрена как совокупность механизмов, обеспечивающих обращение творческого продукта: его технологический выпуск на рынок, доступ к аудитории, монетизацию, накопление данных о спросе, повторное взаимодействие с потребителем и снижение части рисков масштабирования. Такая постановка вопроса позволяет анализировать билетную платформу не как самостоятельную креативную индустрию, а как инфраструктурного посредника событийного сегмента, соединяющего создателя продукта с каналами его реализации и аудиторией.

Материалы и методы

Исследование выполнено в формате исследования случая с элементами системного анализа, анализа бизнес-модели и описательной статистики. В качестве объекта анализа рассматривается вертикальная экосистема KASSIR.RU как совокупность взаимосвязанных сервисов, работающих на рынке культурных, зрелищных и развлекательных мероприятий. Такой подход выбран потому, что задача статьи состоит не в построении универсальной эконометрической модели, а в реконструкции

управленческой логики инфраструктурного игрока, значимой для развития креативных индустрий.

В соответствии с указанным понятийным разграничением границы кейса ограничены событийным сегментом креативных индустрий и теми организациями сферы культуры, для которых билетная инфраструктура является каналом обращения продукта и взаимодействия с аудиторией. Выводы статьи не распространяются на креативные индустрии, не связанные с событийной моделью потребления.

Эмпирическую базу исследования составили четыре группы материалов.

Во-первых, использованы внутренние презентационные и управленческие материалы ГК KASSIR.RU за 2025–2026 гг., подготовленные для отраслевых конференций и партнёрских встреч. В них описаны архитектура группы, показатели собственных и партнёрских витрин, технологические решения Radario и ИнфоТех, партнёрства с Альфа-Банком, VK и Туту, а также промоутерский контур Артлайф[6].

Во-вторых, в исследовании использованы агрегированные статистические данные управленческого и маркетингового учёта KASSIR.RU. К ним относятся данные о проданных билетах, обороте, ежемесячной активной аудитории собственных витрин, партнёрских каналах продаж, клиентской базе, частоте покупок зарегистрированных пользователей, горизонте покупки билетов по категориям событий, использовании мобильного приложения, CRM-коммуникациях и отдельных продуктовых кейсах. Статистика использовалась в обезличенном и агрегированном виде; персональные данные покупателей в рамках исследования не анализировались.

В-третьих, для описания внешнего рыночного контекста использовано исследование OKS Labs by Okkam о рынке билетов на офлайн-мероприятия в России. В нём зафиксированы рост рынка офлайн-мероприятий в 2025 году, увеличение доли цифровых продаж и усиление роли онлайн-витрин билетных операторов и сайтов организаторов[7]. Этот источник применяется не для доказательства эффективности KASSIR.RU, а для фиксации общего рыночного контекста, в котором билетные платформы становятся инфраструктурно значимыми участниками культурного рынка.

В-четвёртых, проанализированы нормативные, аналитические и исследовательские источники, определяющие рамку развития креативных индустрий и платформенных экосистем: Федеральный закон № 330-ФЗ «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации», «Концепция развития креативных (творческих) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки до 2030 года», материалы OECD и UNCTAD по культурным и креативным секторам, а также доклад Банка России о рисках участия банков в экосистемах. Эти документы используются как контекстуальные источники и оформлены в подстрочных ссылках, а не в списке академической литературы.

Методика анализа включала: 1) типологизацию элементов вертикальной экосистемы KASSIR.RU; 2) описание четырёх контуров экосистемы — технологического, дистрибуционного, аналитико-маркетингового и контентно-промоутерского; 3) анализ управленческих функций каждого контура; 4) сопоставление внутренней статистики компании с внешним рыночным контекстом; 5) выявление управленческих эффектов и рисков экосистемной модели.

Описательная статистика применялась для характеристики масштаба и динамики отдельных элементов экосистемы: аудитории собственных витрин, клиентской базы, частоты покупок, горизонта планирования покупки билетов, доли онлайн-продаж, партнёрской дистрибуции и продуктовых кейсов. Эти показатели не интерпретируются как результат экспериментального воздействия. Их задача — показать управленческую конфигурацию экосистемы и те инфраструктурные функции, которые билетная платформа выполняет для организаторов, площадок и создателей контента.

Ограничение исследования состоит в том, что кейс описывается с позиции участника рынка, а не внешнего независимого наблюдателя. Автор является директором по маркетингу ГК KASSIR.RU, что даёт доступ к внутренней фактуре, но требует прозрачного обозначения возможного конфликта интересов. В связи с этим в статье избегаются рекламные формулировки; внутренние показатели представлены как данные компании, а не как внешне верифицированная рыночная статистика. Для последующих исследований желательно дополнить кейс независимыми интервью с организаторами, площадками, региональными партнёрами и пользователями, а также сравнением с другими билетными и культурными платформами.

Результаты

1. От билетной витрины к инфраструктурной платформе

Ключевой результат анализа состоит в том, что современная билетная платформа на культурном рынке всё меньше сводится к функции продажи. В классической модели билетный оператор появляется в конце производственной цепочки: событие уже создано, площадка выбрана, афиша готова, остаётся выпустить билеты и принять оплату. В экосистемной модели билетная платформа начинает участвовать в значительно более ранних и более широких процессах: помогает оценить спрос, выбрать каналы продвижения, подготовить CRM-коммуникации, обеспечить партнёрскую дистрибуцию, настроить контроль доступа, сформировать отчётность и в ряде случаев разделить риски создания события.

[6] Там же.
[7] OKS Labs by Okkam. Рынок билетов на офлайн-мероприятия: аналитическое исследование, 2025. URL: https://okkam.group/researches/ticket-market-research/ (дата обращения: 06.07.2026).

Для KASSIR.RU этот переход выражается в развитии вертикальной структуры. Внутри группы объединяются билетная B2C-витрина, технологические решения для организаторов и площадок, маркетингово-аналитические инструменты, партнёрские каналы продаж и промоутерский контур. Такая структура позволяет закрывать потребности организатора не фрагментарно, а в связке: от выпуска билетов и управления посадочной схемой до CRM, витрин, продвижения, аналитики и проверки билета на входе.

По данным компании, KASSIR.RU работает как трёхсторонняя платформа, связывающая организаторов, партнёров и конечных покупателей билетов. В бизнес-терминологии такую модель можно обозначить как B2B2C, однако для целей статьи важнее её управленческое содержание: платформа одновременно работает с предложением культурного продукта, каналами доступа к аудитории и пользовательским спросом. Ценность платформы создаётся во взаимодействии этих сторон: больше сильного контента привлекает больше покупателей; большая аудитория и данные повышают ценность платформы для организаторов; успешные кейсы укрепляют доверие и повышают вероятность новых событий и эксклюзивов.

Такой механизм можно описать как инфраструктурный контур самоподдерживающегося роста культурного рынка. Событие привлекает аудиторию; аудитория создаёт данные и продажи; данные позволяют делать коммуникации точнее; точные коммуникации повышают повторные покупки; успешные продажи усиливают доверие организаторов; организаторы возвращаются с новыми проектами. В отличие от простой рекламной кампании, которая заканчивается вместе с бюджетом, такой контур оставляет после себя актив: пользователя, данные, подписку, повторную покупку, доверие организатора или новый контент.

Для характеристики масштаба рассматриваемой инфраструктуры использованы описательные показатели. В презентационных материалах ГК KASSIR.RU 2026 г., включённых в эмпирическую базу исследования, приводятся 72 млн проданных билетов, 46,1 млрд руб. оборота и 8 млн ежемесячно активных пользователей собственных витрин; на программных решениях группы работают 120+ театров, 150+ концертных организаторов и 500+ музеев. Внешнее исследование OKS Labs by Okkam, указанное в разделе «Материалы и методы», оценивает долю онлайн-продаж билетов на офлайн-мероприятия в 74%. Эти показатели не используются как доказательство причинного влияния платформы на развитие креативных индустрий, а характеризуют масштаб цифровой инфраструктуры, через которую осуществляется обращение событийного продукта и доступ аудитории к нему.

2. Архитектура вертикальной экосистемы KASSIR.RU

Вертикальную экосистему KASSIR.RU можно описать через четыре уровня.

Первый уровень — B2C-витрина KASSIR.RU. Это собственные цифровые каналы, через которые пользователь выбирает и покупает билеты на культурные, зрелищные, спортивные и развлекательные мероприятия. По данным компании, собственные витрины KASSIR.RU имеют многомиллионную ежемесячную аудиторию, а совокупный масштаб продаж измеряется десятками миллионов билетов. Для рынка важно не только количество транзакций, но и то, что такая витрина становится точкой регулярного выбора досуга: пользователь приходит не только за конкретным событием, но и за ответом на вопрос «куда сходить?».

Второй уровень — технологический контур Radario и ИнфоТех. Radario выполняет роль облачного решения для управления билетным хозяйством, событиями, клиентской базой и коммуникациями. Он позволяет организаторам запускать продажи на собственных сайтах, в социальных сетях и у операторов, управлять событиями из одного окна, использовать CRM, сегменты и триггерные рассылки. ИнфоТех закрывает более сложный корпоративный инфраструктурный уровень: билетно-пропускные системы, кассы, киоски, турникеты, контроль доступа, отчётность, интеграции с системами безопасности и автоматизацию крупных объектов.

Третий уровень — партнёрская B2C-дистрибуция. KASSIR.RU развивает не только собственную витрину, но и партнёрские каналы, позволяющие вывести культурный продукт в привычные цифровые сценарии пользователя. В эту логику входят Альфа-Афиша внутри банковской экосистемы Альфа-Банка, VK Билеты как социально-медийный канал, Туту как сценарий туристического цифрового сервиса, а также развиваемые интеграции с банковскими и сервисами повседневного досуга, включая направление Т-Банка/Т-Города при условии подтверждения статуса конкретной интеграции. Управленческий смысл этих каналов состоит в том, что событие перестаёт ждать пользователя только на специализированной афише и появляется там, где пользователь уже планирует досуг, поездку, платежи или коммуникацию.

Четвёртый уровень — контентно-промоутерский контур Артлайф. Его значение состоит в том, что экосистема участвует не только в распределении спроса, но и в формировании предложения. Через промоутерский контур возможны со-промоутерство, финансовая и маркетинговая поддержка, работа с гастролями, эксклюзивами и региональными партнёрами. Для рынка это особенно важно, потому что многие культурные проекты не появляются или не масштабируются не из-за отсутствия идеи, а из-за высокого риска: аренды площадки, гонораров, логистики, производства, рекламного бюджета и неопределённого спроса.

Вертикальность этой модели заключается не в том, что одна компания просто владеет несколькими сервисами. Существеннее другое: каждый уровень усиливает остальные. Технологии позволяют быстрее и точнее запускать продажи. Дистрибуция расширяет аудиторию. CRM превращает разовую покупку

в повторное взаимодействие. Промоутерский слой помогает создавать новые поводы для спроса. В результате билетная экосистема становится не внешним подрядчиком культурного рынка, а частью его операционной инфраструктуры.

С точки зрения инфраструктуры событийного сегмента креативных индустрий четыре уровня выполняют разные функции. Собственная B2C-витрина KASSIR.RU обеспечивает выход продукта к конечной аудитории и его монетизацию; Radario и ИнфоТех снижают технологический и операционный порог для организаторов за счёт билетных, CRM- и пропускных решений; партнёрская B2C-дистрибуция расширяет число цифровых точек контакта с потенциальным зрителем; Артлайф добавляет промоутерский компонент, позволяющий в отдельных проектах поддерживать производство, маркетинг и масштабирование контента.

Совокупность этих функций закрывает несколько инфраструктурных разрывов между созданием творческого продукта и его рыночной реализацией: обеспечивает технологический выход на рынок, доступ к распределённой аудитории, данные о спросе, инструменты повторной работы со зрителем и, в отдельных случаях, разделение производственного и маркетингового риска. Именно в этой совокупности функций проявляется вклад вертикальной билетной экосистемы в развитие событийного сегмента креативных индустрий.

3. Технологический слой как основа операционной устойчивости

Для организатора культурного события билетная система — это не только страница покупки. Это посадочная схема, ценовые категории, квоты, промокоды, возвраты, переносы, коллективные покупки, абонементы, подарочные сертификаты, закрытые продажи, работа с распространителями, отчёты, контроль прохода, поддержка зрителей и интеграция с бухгалтерскими и государственными требованиями. Ошибка в этой системе быстро превращается в финансовый, репутационный или операционный риск.

Radario и ИнфоТех закрывают разные уровни этой задачи. Radario ориентирован на управление продажами и аудиторией. Он позволяет организатору работать с событием и клиентской базой в едином интерфейсе, формировать сегменты, запускать рассылки, анализировать продажи и строить повторные коммуникации. Это особенно важно для театров, концертных организаторов и площадок, где аудитория неоднородна: один и тот же пользователь может покупать детский спектакль, концерт, выставку и фестиваль, а значит, простая демографическая сегментация плохо описывает его интересы. Важнее понимать контексты выбора: город, жанр, дата, площадка, артист, цена, семейный сценарий, повод посещения.

ИнфоТех решает задачи другого масштаба. Для музеев, спортивных объектов, крупных концертных площадок и многофункциональных комплексов билетная система связана с физическим потоком людей, безопасностью и отчётностью. Здесь важны кассы, турникеты, киоски самообслуживания, пропускные режимы, аккредитации, интеграции с видеонаблюдением, отчёты по пропускной способности и нарушениям правил прохода. В этом смысле билетная инфраструктура становится частью управления объектом, а не только продажами.

Показательный пример — продуктовые доработки под реальные запросы театров. В материалах компании описан кейс «пересадки»: вместо возврата билета зрителю можно предложить равнозначные места на другое событие или дату. На первый взгляд это небольшая функция. Однако для театра она означает сохранение зрителя, снижение потерь от возврата и более гибкое управление отношениями с аудиторией. Похожую управленческую природу имеют подарочные сертификаты, программы лояльности, коллективные покупки, закрытые продажи по ссылке и расширенная отчётность.

Таким образом, технологический слой экосистемы расширяет возможности культурной организации. Он снижает зависимость от ручных процессов, уменьшает число разрозненных сервисов и позволяет связать продажи, CRM, аналитику и физический доступ в едином контуре. Для событийного сегмента креативных индустрий это означает снижение технологического барьера между созданием творческого продукта и его коммерческим обращением.

4. B2C-дистрибуция как механизм расширения рынка

Одним из наиболее существенных эффектов вертикальной экосистемы становится расширение B2C-дистрибуции. Для культурного события критически важно оказаться не только там, где его ищет уже мотивированный зритель, но и там, где пользователь формирует свой досуг ситуативно.

Собственная витрина KASSIR.RU закрывает сценарий специализированной афиши: пользователь приходит, чтобы выбрать событие в городе, найти билет, сравнить предложения, купить официально и безопасно. Но современный пользователь всё чаще принимает решение о досуге внутри других цифровых сред. Поэтому партнёрская дистрибуция становится не дополнительным каналом продаж, а способом расширения самого рынка.

Альфа-Афиша показывает банковский сценарий дистрибуции. Покупка билета оказывается встроенной в привычную среду банковского приложения, где уже есть идентификация пользователя, платежи, привилегии, кэшбэк и персональные предложения. Для организатора это означает доступ к аудитории, которая могла не заходить на специализированную афишу, но готова рассмотреть культурное событие как часть предложения повседневного досуга.

VK Билеты отражают социально-медийный сценарий. Социальная сеть, музыка, видео, клипы, сообщества и фан-базы создают естественные точки

контакта с культурным контентом. В таком сценарии событие может быть связано не только с покупкой, но и с обсуждением, рекомендацией, совместным посещением, артистом или сообществом. Для концертного и фестивального рынка это особенно важно, потому что решение о покупке часто социально: люди идут не только «на событие», но и «с кем-то».

Туту представляет сценарий туристического цифрового сервиса. Пользователь, планирующий поездку, может одновременно выбирать маршрут, город, проживание и впечатления. Для региональных культурных событий это открывает отдельную возможность: попасть в поле зрения не только местного жителя, но и туриста, командировочного, семьи в поездке, человека, который планирует выходные в другом городе. В этой логике культурное событие становится частью экономики впечатлений и городского гостеприимства.

Банковские сервисы повседневного досуга, включая развиваемые направления интеграции с Т-Банком/Т-Городом, работают в той же логике: билет становится частью повседневной цифровой среды, а не отдельной транзакцией на специализированном сайте. Перед публикацией статьи статус конкретной интеграции и допустимость раскрытия названия партнёра необходимо дополнительно подтвердить.

Главный управленческий эффект партнёрской дистрибуции состоит в расширении входа на рынок. Она приводит к культурному продукту не только постоянного зрителя, но и ситуативную аудиторию: клиентов банковских сервисов, пользователей социальных сетей, туристов, семьи, корпоративные аудитории, фан-сообщества. Это особенно важно для креативных индустрий, где масштабирование часто ограничено не качеством контента, а недостатком каналов доступа к аудитории. Для создателя креативного продукта такая дистрибуция расширяет потенциальный рынок за пределы аудитории специализированных билетных и культурных ресурсов.

5. Данные и CRM: от разовой продажи к управлению спросом

В билетном бизнесе покупка нерегулярна, но потребность повторяется. Человек не покупает билет каждый день, однако регулярно сталкивается с вопросами: куда пойти в выходные, как провести вечер, куда сводить ребёнка, что подарить, куда пригласить гостей, как не пропустить концерт любимого артиста. Именно поэтому удержание в билетной категории строится не вокруг ежедневной частоты, а вокруг повторяющихся жизненных сценариев.

Данные и CRM позволяют управлять этими сценариями. Платформа фиксирует не только факт покупки, но и более широкий набор сигналов: просмотры событий, избранное, подписки, отказы, жанры, площадки, города, ценовой диапазон, даты, канал возврата. На основе этих сигналов можно строить не абстрактный портрет пользователя «25–45», а модель интересов и контекстов выбора впечатлений. Для создателей и организаторов событий эти данные выполняют функцию обратной связи от рынка: помогают видеть структуру спроса, интерес к жанрам, площадкам, ценовым диапазонам и сценариям потребления и учитывать эту информацию при планировании последующих проектов.

Для KASSIR.RU это означает переход от логики «продать билет на одно событие» к логике «создать следующий контакт». После покупки пользователь может подписаться на артиста, площадку или жанр; получить подборку похожих событий; добавить событие в календарь; пригласить друзей; вернуться через электронную почту, push-уведомление или сообщение внутри приложения; увидеть новые события в городе или рекомендации по дате. Если этого не происходит, платформа теряет часть потенциального роста: каждый следующий контакт снова приходится покупать через платную рекламу.

Здесь возникает различие между кампанийными и платформенными метриками. Для отдельной рекламной кампании важны стоимость привлечения клиента, стоимость целевого действия, окупаемость рекламных расходов, кликабельность и конверсия. Для платформы этих метрик недостаточно. Необходимо понимать, остаётся ли после кампании актив: новая регистрация, согласие на коммуникацию, подписка, повторная покупка, рост доли CRM-продаж, возврат организатора с новым событием. В такой логике эффективность события измеряется не только продажами периода, но и вкладом в будущий спрос.

Именно поэтому в экосистемной модели платное привлечение не исчезает, но меняет роль. Он становится не единственным двигателем роста, а «зажиганием» для контура: помогает вывести событие в поле видимости, создать первую волну спроса, привести пользователя на платформу. Дальше рост должен поддерживаться продуктом, CRM, рекомендациями, кросс-продажами и доверием организаторов. Если после кампании не осталось данных, повторного контакта и следующего шага, это не рост, а всплеск.

6. Поддержка создателей контента

Для создателей культурного продукта главная ценность экосистемы состоит в снижении барьеров выхода на рынок. Барьером может быть не только отсутствие денег. Чаще это сочетание факторов: нет собственного технологического решения, нет доступа к большой аудитории, нет CRM, нет аналитики, нет понимания медиамикса, нет опыта работы с партнёрскими каналами, нет возможности быстро выйти в другой регион, нет ресурсов для разделения риска.

Вертикальная модель KASSIR.RU помогает закрывать эти разрывы. Организатор получает технологию запуска продаж, витрину, партнёрские каналы, маркетинговую поддержку, данные, отчётность и в отдельных случаях возможность со-промоутерства. Для театра это может означать аудит CRM и пользовательского опыта, а также интерфейса сайта, настройку сегментов и триггерных коммуникаций, участие

в федеральных акциях, запуск сертификатов или программы лояльности. Для концертного организатора — продвижение события, доступ к партнёрским витринам, аналитику спроса и поддержку продаж. Для регионального промоутера — возможность войти в совместную модель с федеральным игроком, получить целевые мероприятия и разделить риски.

Особое значение имеет промоутерский контур Артлайф. Он меняет роль билетной экосистемы: она может участвовать не только в реализации готового продукта, но и в формировании предложения. Это важно для регионального развития, где локальным игрокам часто не хватает финансового плеча, маркетинговой экспертизы и доступа к федеральному контенту. Со-промоутерство позволяет распределить ответственность: локальный партнёр лучше понимает город, площадки и аудиторию; федеральная экосистема даёт доступ к контенту, маркетингу, данным и операционной поддержке.

Для рынка в целом это означает, что билетная экосистема может выполнять функцию «ускорителя» культурного продукта. Она не заменяет автора, режиссёра, артиста, продюсера или институцию, но создаёт условия, при которых продукт быстрее находит аудиторию, получает данные, масштабируется и возвращается в виде новых событий. В этой части инфраструктурная функция платформы приближается к производственной: экосистема не создаёт творческий замысел вместо автора или продюсера, но может снижать барьеры его рыночной реализации и масштабирования.

7. Региональное измерение экосистемы

Тема регионального развития особенно важна для креативных индустрий. В России культурное предложение традиционно концентрируется в крупнейших городах, тогда как региональные рынки сталкиваются с ограниченной ёмкостью аудитории, дефицитом маркетинговых ресурсов, разной цифровой зрелостью площадок и более высокой чувствительностью к цене.

Вертикальная билетная экосистема может смягчать эти ограничения несколькими способами.

Во-первых, она даёт региональным событиям федеральную и партнёрскую видимость. Событие может появиться не только на локальной афише, но и на витринах KASSIR.RU, в банковских и цифровых каналах, в сценариях туристических цифровых сервисов и CRM-коммуникациях.

Во-вторых, экосистема переносит в регионы технологические стандарты: единые билетные системы, отчётность, контроль доступа, CRM, сегментацию, аналитические панели, аналитику продаж. Это снижает технологическое неравенство между крупными столичными площадками и региональными институциями.

В-третьих, данные позволяют лучше понимать региональную аудиторию. Горизонт покупки, средний чек, чувствительность к цене, жанровые предпочтения, различия между театром, концертами и спортом, вклад мобильного приложения и CRM — всё это превращается в материал для управленческих решений.

В-четвёртых, промоутерский контур помогает масштабировать контент в регионы и работать с локальными партнёрами не по модели «привезли событие и уехали», а по модели совместного развития рынка. Для регионального промоутера появляется возможность получить доступ к федеральному контенту и снизить риск. Для федеральной платформы — возможность лучше понимать локальный спрос и строить долгосрочные отношения.

Таким образом, региональный эффект билетной экосистемы связан не только с продажей большего числа билетов. Он проявляется в переносе инфраструктуры, данных, стандартов и партнёрских моделей в локальные культурные рынки. Тем самым платформа может поддерживать развитие регионального событийного сегмента креативных индустрий за счёт переноса на локальные рынки технологий, каналов дистрибуции, данных и организационных компетенций.

Обсуждение

Кейс KASSIR.RU позволяет сделать несколько выводов для управления в сфере культуры и креативных индустрий. Проведённый анализ позволяет конкретизировать место билетной платформы в инфраструктуре креативных индустрий. Она находится преимущественно не на стадии собственно творческого производства, а на стыке производства и рынка. Её функции связаны с превращением созданного культурного или креативного продукта в доступное аудитории предложение: технологическим оформлением, дистрибуцией, монетизацией, получением обратной связи о спросе и в ряде случаев с масштабированием. Таким образом, инфраструктурный эффект платформы следует оценивать не только объёмом билетных продаж, но и тем, насколько она снижает технологические, дистрибуционные и маркетинговые барьеры для создателей продукта.

Первый вывод состоит в том, что билетная инфраструктура должна рассматриваться как часть культурной политики и управления культурным рынком, а не как технический сервис. Через билетную систему проходят данные о спросе, доступности, географии аудитории, ценовой чувствительности, повторных покупках, эффективности каналов, посещаемости и операционных рисках. Эти данные важны для организаторов, площадок, городских администраций, инвесторов и самих создателей контента.

Второй вывод связан с тем, что развитие культурного рынка требует не только поддержки производства, но и поддержки обращения культурного продукта. Можно создать качественное событие, но не вывести его к аудитории. Можно привлечь пользователя рекламой, но не удержать его. Можно продать билет, но не получить данные для следующего контакта. Важно, что инфраструктурный игрок создаёт ценность именно там, где соединяет производство, дистрибуцию, данные и повторный спрос.

Третий вывод касается изменения роли маркетинга. В культурной сфере маркетинг часто воспринимается как продвижение конкретного события. Экосистемная модель показывает другую логику: маркетинг становится архитектурой поведения, данных, продукта и сети. Его задача — не только продать билет сегодня, но и сделать следующий виток роста легче: через подписку, рекомендацию, CRM, партнёрскую витрину, доверие организатора или новый эксклюзив.

Четвёртый вывод связан с региональным развитием. Для регионов особенно важны не только федеральные гастроли, но и перенос управленческой инфраструктуры: CRM, аналитики, ticketing-решений, партнёрских каналов, отчётности и маркетинговой экспертизы. Без этой деятельности региональные создатели контента остаются зависимыми от ручного управления, локального спроса и дорогого привлечения аудитории.

Пятый вывод касается рисков. Экосистемная модель создаёт новые возможности, но не является нейтральной. Чем больше функций концентрируется у инфраструктурного игрока, тем важнее правила доступа к данным, прозрачность приоритизации контента, равные условия для организаторов и защита интересов пользователя. Банк России в анализе банковских экосистем подчёркивает, что экосистемы дают преимущества клиентскому опыту и инновациям, но требуют управления рисками, связанными с концентрацией, нефинансовыми активами и влиянием на конкуренцию[8]. Набор рисков в рамках культурного рынка имеет свою специфику.

Во-первых, возникает риск зависимости организаторов от платформы. Если платформа одновременно обеспечивает продажи, CRM, продвижение, аналитику и партнёрские каналы, организатору становится сложнее выйти из этой инфраструктуры без потери аудитории и данных. Важно заранее определять правила доступа к данным, выгрузки клиентских баз, условий коммуникации и владения результатами CRM-активности.

Во-вторых, появляется риск конфликта ролей. Вертикальная экосистема может одновременно быть билетным оператором, маркетинговым каналом, технологическим поставщиком и промоутером. Если платформа участвует в создании собственного или аффилированного контента, нужно избегать непрозрачной приоритизации такого контента на витринах и в рекомендациях.

В-третьих, есть риск алгоритмической селекции культурного предложения. Платформа естественным образом стремится продвигать то, что лучше продаётся, быстрее конвертируется и даёт больший коммерческий эффект. Но культурный рынок не может быть сведен только к наиболее коммерческим форматам. В противном случае менее массовые жанры, экспериментальные проекты, независимые инициативы и локальные культурные практики могут терять видимость.

В-четвёртых, данные и персонализация требуют аккуратной этической и правовой рамки. Чем точнее платформа понимает интересы зрителя, тем выше эффективность коммуникаций, но тем важнее защита персональных данных, прозрачность согласий и отказ от манипулятивных практик.

В-пятых, партнёрская B2C-дистрибуция через банки, социальные сети и туристические цифровые сервисы усиливают доступность культурных событий, но может также смещать предложение в сторону форматов, удобных для массовых цифровых каналов. Для культурной политики важно, чтобы такие каналы работали не только на коммерчески очевидные события, но и на разнообразие культурного предложения.

Перспективы дальнейшего исследования связаны с несколькими направлениями. Во-первых, необходимо эмпирически оценивать вклад партнёрских каналов в расширение аудитории: приводят ли они новых зрителей или перераспределяют уже существующий спрос. Во-вторых, важно изучать влияние CRM и рекомендаций на повторные покупки в разных категориях: театр, концерты, детские события, музеи, спорт, фестивали. В-третьих, перспективно сравнить разные модели билетных экосистем: независимые билетные операторы, банковские экосистемы, медиаплатформы, государственные афиши и собственные системы площадок. В-четвёртых, необходимо отдельное исследование о том, как платформенные модели влияют на культурное разнообразие и видимость независимых проектов.

Заключение

Вертикальная билетная экосистема становится одним из новых инфраструктурных механизмов развития креативных индустрий. Её значение не исчерпывается продажей билетов. Такая экосистема соединяет технологию, данные, маркетинг, партнёрскую дистрибуцию, контроль доступа, CRM и промоутерство, тем самым влияя на то, как культурный продукт создаётся, масштабируется и доходит до аудитории.

Кейс KASSIR.RU показывает, что билетная платформа может выполнять несколько управленческих функций одновременно: снижать операционные барьеры для организаторов, расширять B2C-дистрибуцию, создавать повторный спрос, поддерживать региональное развитие, помогать создателям контента работать с данными и в отдельных случаях разделять риски производства и продвижения событий.

При этом инфраструктурная роль платформы требует не только технологического развития, но и управленческой ответственности. Отмечу, чем сильнее билетная экосистема влияет на доступ к аудитории и данным, тем важнее прозрачные правила работы с организаторами, корректное управление пользо-

[8] Банк России. Регулирование рисков участия банков в экосистемах и вложений в иммобилизованные активы: доклад для общественных консультаций. 2021. URL: https://cbr.ru/analytics/d_ok/Consultation_Paper_23062021/ (дата обращения: 06.07.2026).

вательскими данными, недискриминационная видимость культурного предложения и баланс между коммерческой эффективностью и культурным разнообразием.

Для сферы управления культурой главный вывод состоит в следующем: развитие креативных индустрий невозможно рассматривать только через поддержку творческого производства. Не менее важна инфраструктура обращения культурного продукта — технологии, витрины, данные, партнёрства, CRM и механизмы разделения рисков. Именно на этом уровне билетные экосистемы становятся значимыми участниками культурного ландшафта.

Следовательно, применительно к результатам настоящего исследования корректнее говорить не о билетной платформе как инфраструктуре всей сферы креативных индустрий, а о её инфраструктурной роли прежде всего в событийном сегменте этой сферы и в тех организациях культуры, где культурный и креативный продукт реализуется через посещение события.

ИСТОЧНИКИ

[1] **Довжик В. Н., Довжик Г. В., Куропаткина М. С.** Цифровые экосистемы: трансформация конкурентных маркетинговых стратегий в российской экономике // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2025. Т. 19, № 3. С. 186-196. DOI 10.14529/em250315. EDN RABZPG.

[2] **Брагинский С. А., Григорьева О. Л., Донская Е. Н.** Экономика платформ и маркетплейсов в России: новые бизнес-модели и проблемы регулирования // Научное обозрение: теория и практика. 2025. Т. 15, № 8 (120). С. 951-967. DOI 10.35679/2226-0226-2025-15-8-951-967. EDN BFGUHY.

[3] **Каленов О. Е.** Цифровые экосистемы организаций // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2022. Т. 19, № 1 (121). С. 139-147. DOI 10.21686/2413-2829-2022-1-139-147. EDN AJTDLN.

[4] **Колмыкова Т. С., Ковалев П. П.** Экосистемы как глобальный тренд цифровизации экономического пространства // Общество: политика, экономика, право. 2023. № 5 (118). С. 123-128. DOI 10.24158/pep.2023.5.17. EDN HAUIXS.

[5] **Ревенков П. В., Бердюгин А. А., Чебарь А. Г.** Экосистемы: преимущества платформенных моделей, особенности построения и сопутствующие киберриски // Банковское дело. 2022. № 1. С. 65-72. EDN XWDFNQ.

[6] **Розанова Н. М.** Современный потребитель: в тенетах цифровой экономики // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2024. № 3. С. 26-46. DOI 10.52180/2073-6487_2024_3_26_46. EDN CEHRSU.

[7] **Шендо М. В., Свиридова Е. В., Липаев М. В., Володин А. П.** Современное состояние отечественных цифровых экосистем как элемента потребительского рынка онлайн-торговли // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2024. № 1. С. 43-51. DOI 10.24143/2073-5537-2024-1-43-51. EDN MLWLMM.

[8] **Толстихина Е. И., Демченко С. К., Подопригора В. Г., Суслова Ю. Ю.** Совершенствование модели поведения потребителей в условиях цифровой трансформации // Экономические науки. 2023. № 227. С. 152-158. DOI 10.14451/1.227.152. EDN ZBVGPU.

[9] **Дудко О. Ю.** Факторы и механизмы совместного создания ценности акторами маркетплейсов // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2024. № 5 (149). С. 140-146. EDN TKYUIG.

[10] **Стоянова О. В., Павлова Е. В.** Цифровые социокультурные экосистемы в РФ: участники и технологическая среда // Информационное общество. 2024. № 4. С. 88-99. DOI 10.52605/16059921_2024_04_88. EDN HYGUBH.

[11] **Генова Н. М., Стебляк В. В.** Проектирование культурной среды с использованием цифровых технологий // Культура и цивилизация. 2024. Т. 14, № 9-1. С. 47-53. EDN WRJVCW.

[12] **Попова Н. Е.** Технология построения бизнес-модели в сфере культуры // Modern Economy Success. 2022. № 1. С. 249-253. EDN MXUKYS.

[13] **Фоменко Л. Н.** Цифровизация деятельности библиотек // Вестник Тюменского государственного института культуры. 2022. № 3 (25). С. 111-114. EDN GWQVQF.

[14] **Королева И. С.** Библиотека – оптимальная модель взаимодействия с пользователями в условиях цифровой экономики // Труды ГПНТБ СО РАН. 2020. № 1 (5). С. 57-64. DOI 10.20913/2618-7515-2020-1-57-64. EDN GJRIKU.

[15] **Долгополов Д. В., Туркина К. И.** Использование цикла Гартнера как механики анализа воздействия на фанатские сообщества в условиях современной креативной экономики // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. 2022. № 1. С. 40-46. DOI 10.37882/2223-2974.2022.01.14. EDN HIUUWR.

[16] **Трубецкая А. Ю.** Уберизация в сфере культуры: особенности и тенденции // Культура и образование. 2020. № 3 (38). С. 12-22. DOI 10.24412/2310-1679-2020-338-12-22. EDN NUPFOL.

[17] **Гутько Е. Ю.** Маркетинговая модель деятельности организаций в сфере культуры // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 27, № 12 (153). С. 137-143. DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.12.27.015. EDN LTKGUW.

[18] **Архипова О. В.** Цифровые тренды культуры: опыт трансформации культурных практик // Петербургский экономический журнал. 2018. № 1. С. 70-76. EDN YUKAJN.

REFERENCES

[1] **Dovzhik, V. N., Dovzhik, G. V., & Kuropatkina, M. S.** (2025). Digital Ecosystems: Transformation of Competitive Marketing Strategies in the Russian Economy. *Bulletin of the South Ural State University. Series: Economics and Management*, *19*(3), 186–196. https://doi.org/10.14529/em250315

[2] **Braginsky, S. A., Grigorieva, O. L., & Donskaya, E. N.** (2025). Economics of Platforms and Marketplaces in Russia: New Business Models and Regulatory Challenges. *Science Review: Theory*

and Practice, *15*(8), 951–967. https://doi.org/10.35679/2226-0226-2025-15-8-951-967

[3] **Kalenov, O. E.** (2022). Digital Ecosystems of Organizations. *Bulletin of the Russian Economic University named after G.V. Plekhanov*, *19*(1), 139–147. https://doi.org/10.21686/2413-2829-2022-1-139-147

[4] **Kolmykova, T. S., & Kovalev, P. P.** (2023). Ecosystems as a Global Trend in the Digitalization of the Economic Space. *Society: Politics, Economics, Law*, (5), 123–128. https://doi.org/10.24158/pep.2023.5.17

[5] **Revenkov, P. V., Berdyugin, A. A., & Chebar, A. G.** (2022). Ecosystems: Advantages of Platform Models, Design Features and Associated Cyber Risks. *Banking*, (1), 65–72. https://elibrary.ru/xwdfnq

[6] **Rozanova, N. M.** (2024). Contemporary Consumer in the Nets of Digital Economy. *Vestnik Instituta Ekonomiki Rossiyskoy Akademii Nauk*, (3), 26–46. https://doi.org/10.52180/2073-6487_2024_3_26_46

[7] **Shendo, M. V., Sviridova, E. V., Lipaev, M. V., & Volodin, A. P.** (2024). The Current State of Domestic Digital Ecosystems as an Element of the Online Consumer Market. *Vestnik of Astrakhan State Technical University. Series: Economics*, (1), 43–51. https://doi.org/10.24143/2073-5537-2024-1-43-51

[8] **Tolstikhina, E. I., Demchenko, S. K., Podoprigora, V. G., & Suslova, Yu. Yu.** (2023). Improving Consumer Behavior Model as a Result of Digital Transformation. *Economic Sciences*, (227), 152–158. https://doi.org/10.14451/1.227.152

[9] **Dudko, O. Yu.** (2024). Factors and Mechanisms Co-Creation of Value by Marketplace Actors. *News of the St. Petersburg State Economic University*, (5), 140–146. https://elibrary.ru/tkyuig

[10] **Stoyanova, O. V., & Pavlova, E. V.** (2024). Digital Socio-Cultural Ecosystems in Russia: Participants and Technological Environment. *Information Society*, (4), 88–99. https://doi.org/10.52605/16059921_2024_04_88

[11] **Genova, N. M., & Steblyak, V. V.** (2024). Designing a Cultural Environment Using Digital Technologies. *Culture and Civilization*, *14*(9-1), 47–53. https://elibrary.ru/wrjvcw

[12] **Popova, N. E.** (2022). Technology for Building a Business Model in the Field of Culture. *Modern Economy Success*, (1), 249–253. https://elibrary.ru/mxukys

[13] **Fomenko, L. N.** (2022). Digitalization of Activities of Libraries. *Herald of Tyumen State Institute of Culture*, (3), 111–114. https://elibrary.ru/gwqvqf

[14] **Koroleva, I. S.** (2020). Library as an Optimal Model of Interaction with Users in the Conditions of the Digital Economy. *Proceedings of SPST SB RAS*, (1), 57–64. https://doi.org/10.20913/2618-7515-2020-1-57-64

[15] **Dolgopolov, D. V., & Turkina, K. I.** (2022). Using the Gartner Cycle as a Mechanics for Analyzing The Impact on Fan Communities in the Modern Creative Economy. *Modern Science: Current Problems of Theory and Practice. Series: Economics and Law*, (1), 40–46. https://doi.org/10.37882/2223-2974.2022.01.14

[16] **Trubetskaya, A. Yu.** (2020). Uberization in the Field of Culture: Features and Trends. *Culture and Education*, (3), 12–22. https://doi.org/10.24412/2310-1679-2020-338-12-22

[17] **Gutko, E. Yu.** (2024). The Marketing Model of Organizations in the Field of Culture. *Economics and Management: Problems, Solutions*, *27*(12), 137–143. https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2024.12.27.015

[18] **Arkhipova, O. V.** (2018). Digital Trends of Culture: Cultural Practice Transformation Experience. *St. Petersburg Economic Journal*, (1), 70–76. https://elibrary.ru/yukajn

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Барсуков Александр Владимирович – ООО «Кассир.Ру-Национальный Билетный Оператор» — *директор по маркетингу* (197136, Россия, Санкт-Петербург, Чкаловский пр-кт, 50/а); barsukov.alexandr@gmail.com. ORCID: 0009-0002-1917-4142.

АВТОРСКИЙ ВКЛАД

Барсуков А. В. – идеи и концепция, сбор и обработка данных, анализ данных, проведение исследования, разработка методики, проверка достоверности, подготовка рукописи, доработка и редактирование.

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

Alexandr V. Barsukov – LLC “Kassir.Ru-National Ticket Operator” — *chief marketing officer* (50/a, Chkalovsky Av., Saint Petersburg, 197136, Russian Federation); barsukov.alexandr@gmail.com. ORCID: 0009-0002-1917-4142.

AUTHOR’S CONTRIBUTIONS

A. V. Barsukov – conceptualization, data curation, formal analysis, investigation, methodology, validation, writing – original draft, writing – review & editing.

CONFLICT OF INTEREST

Author declares no conflict of interest.