

ИНКЛЮЗИВНЫЙ МАРКЕТИНГ В ЦИФРОВОЙ СРЕДЕ: КОММЕРЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ АДАПТАЦИИ ПРОДУКТОВ ДЛЯ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ С ОВЗ

© Зайка А. А., Овечкин Р. А., 2026

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

Статья посвящена оценке не декларативной, а коммерчески измеримой результативности инклюзивного маркетинга в цифровой среде. В фокусе находятся решения, ориентированные на пользователей с ограниченными возможностями здоровья: доступные интерфейсы, адаптивный цифровой сервис, изменение пользовательского пути, а также коммуникационные стратегии, которые связывают доступность с ростом продаж, удержанием клиента и снижением юридического риска. Исследование построено на сопоставлении российских нормативных и статистических материалов с международными кейсами, по которым опубликованы эмпирические показатели: темпы роста выручки, изменение лояльности, приток новых клиентов, структура судебных претензий и стоимость ошибочных решений. Показано, что доступность может давать положительный эффект по LTV, конверсии и устойчивости бренда, однако этот эффект не является автоматическим. Если компания ограничивается внешними символами инклюзии, использует «быстрые» технические надстройки вместо глубокой переработки продукта или не умеет считать unit-экономику канала, затраты превращаются в слабый ROMI, а иногда и в прямые репутационные и регуляторные потери. Практическая ценность работы состоит в том, что она переводит тему доступности из сферы абстрактной социальной риторики в плоскость управленческих решений: где адаптация продукта работает как инвестиция, а где становится дорогой, плохо измеренной и юридически уязвимой инициативой.

Ключевые слова: инклюзивный маркетинг, цифровая доступность, пользователи с ОВЗ, коммерческая эффективность, ROI, ROMI, LTV, конверсия, ADA-иски, адаптивный дизайн

Инклюзивный маркетинг в цифровой среде давно вышел из благотворительной риторики. Для бизнеса это вопрос не только репутации, но и выручки, возврата на маркетинговые инвестиции, стоимости клиентского пути и правового риска.

Российский нормативный контур уже задает минимальную рамку: доступность цифровой информации и интерфейсов для людей с инвалидностью закреплена в ГОСТ Р 52 872-2019 [1]. Но наличие стандарта не решает управленческую задачу само по себе. Компаниям

нужен ответ на более жесткий вопрос: окупаются ли расходы на доступность продукта и маркетинговой коммуникации.

Проблема здесь двойная. С одной стороны, сегмент пользователей с ОВЗ статистически значим и коммерчески заметен. С другой стороны, многие фирмы по-прежнему не умеют отделять реальную адаптацию продукта от имитации доступности, а расходы на редизайн, аудит, тестирование и сопровождение нередко воспринимаются как «не продающие». На практике это приводит к двум крайностям. Первая: доступность откладывается до

судебной претензии или кризиса. Вторая: вместо продуктовой работы покупается быстрый внешний «патч», который обещает мгновенную соответствие требованиям и не дает ни устойчивого UX-эффекта, ни юридической защиты.

Цель статьи состоит в оценке коммерческой эффективности адаптации цифровых продуктов для пользователей с ОВЗ на основе сопоставления позитивных и проблемных кейсов, отраслевой статистики и управленческих ограничений. В отличие от декларативных обзоров, акцент сделан на показателях, которые важны для бизнеса: емкость спроса, изменение лояльности, прирост новых клиентов, риск судебных издержек, вероятность слабого ROI и причины, по которым хорошо звучащая инклюзивная инициатива может не дать возврата.

Российские публикации по теме концентрируются преимущественно на социальной, трудовой и инфраструктурной стороне доступности. Для настоящего исследования значимы два вывода. Во-первых, цифровое исключение остается устойчивой проблемой: барьеры доступа, недостаточная адаптация сервисов и ограниченная цифровая компетентность по-прежнему влияют на включенность людей с инвалидностью в рынок труда и потребления [2]. Во-вторых, сама целевая аудитория в России количественно велика: по данным Росстата, на начало 2025 г. в стране насчитывалось 11,1 млн инвалидов, или 7,6 % населения [3]. Это не маргинальный сегмент. Это крупный рынок, внутри которого есть разные сценарии потребления, цифрового поведения и чувствительности к качеству интерфейса.

Дополнительный аргумент дает общественное мнение. По данным ВЦИОМ, 81 % россиян сталкивались с временными ограничениями по здоровью, 93 % хотели бы видеть программы и устройства лучше адаптированными к потребностям людей с ограничениями здоровья, а 95 % согласны с тем, что технологии должны проектироваться с учетом доступности независимо от состояния здоровья пользователя [4]. Для маркетинга это важное уточнение: доступность работает не только на «узкую группу», она влияет на восприятие удобства продукта массовой аудиторией.

Международная литература и отраслевые отчеты дают уже не социальные, а бизнес-метрики. Nielsen фиксирует, что в США люди с инвалидностью составляют 26 % населения, располагают примерно 490 млрд долл. ежегодного располагаемого дохода и при этом готовы наказывать неуважительные бренды рублем: 61 % респондентов заявили о готовности отказаться от покупки у компании, которая не уважает их сообщество [5]. Accenture совместно с Disability:IN и AAPD показывает, что компании-лидеры по инвальной инклюзии за пятилетний период продемонстрировали в 1,6 раза более высокую выручку, в 2,6 раза более высокую чистую прибыль и в 2 раза более высокий

экономический результат по сравнению с сопоставимыми компаниями [6]. Kantar дополняет картину маркетинговыми эффектами: у брендов, системно работающих с инклюзивной рекламой, наблюдаются плюс 3,5 % краткосрочных продаж, плюс 16,5 % долгосрочных продаж и плюс 15 % по лояльности [7].

Методически работа опирается на сравнительный анализ документов, кейс-метод и интерпретацию открытых количественных показателей. В выборку включены только те источники, где присутствуют верифицируемые данные: официальная статистика, нормативные документы, отраслевые отчеты и публичные корпоративные кейсы. Коммерческая эффективность рассматривается по четырем критериям: 1) масштаб адресуемого спроса 2) эффект на привлечение и удержание клиента, 3) величина операционного и юридического риска, 4) наличие признаков «инклюзивного мытья», когда фирма продает образ доступности без реального изменения продукта.

Простой тезис «доступность расширяет рынок» верен, но слишком груб. Экономически важнее другое: доступность перестраивает воронку. Она снижает потери на входе, убирает технические отказы в середине пользовательского пути и удерживает клиента после первой покупки. Там, где цифровой интерфейс мешает прохождению сценария — регистрации, поиску товара, оплате, получению инструкции, обращению в поддержку, — фирма теряет не абстрактную «репутацию», а транзакции. Для e-commerce это особенно чувствительно: каждая дополнительная точка трения повышает стоимость привлеченного клиента и режет конверсию.

Рынок не сводится к людям с официально установленной инвалидностью. В него входят пользователи с временными ограничениями, пожилые клиенты, люди с низкой цифровой грамотностью, пользователи мобильных устройств в сложных условиях, а также семьи и сопровождающие лица, которые участвуют в выборе товара и сервиса. Отсюда следует важный управленческий вывод: часть затрат на доступность не надо относить только на «специальный сегмент». Эти расходы часто улучшают общий UX и дают массовый побочный эффект. Именно поэтому данные ВЦИОМ о почти всеобщем запросе на более удобные и адаптивные технологии выглядят коммерчески значимыми [4].

Наиболее убедительные кейсы появляются там, где доступность встроена в продукт, а не подвешена к нему внешним модулем. Показателен пример Tommy Hilfiger Adaptive. Бренд не ограничился коммуникацией о поддержке пользователей с ОВЗ, а изменил сам товар и цифровой путь покупки: адаптивная одежда, упрощенные конструктивные решения, настройка сайта под более инклюзивное восприятие, включая шрифтовые, цветовые и

навигационные элементы. В результате 75 % покупателей Tommy Adaptive оказались новыми для Tommy.com, а те из них, кто затем переходил в неадаптивные категории, тратили в 4,8 раза больше среднего клиента [8]. Это сильный коммерческий сигнал. Фактически инклюзивный продукт сработал как канал acquisition, а затем дал эффект по cross-sell и LTV.

На уровне широкой панели компаний вывод подтверждается более агрегированными исследованиями. Если принять результаты Accenture как ориентир для сравнения, то связь между зрелой инвалидной инклюзией и финансовым результатом оказывается не маргинальной, а существенной [6]. Kantar показывает близкую логику на стороне спроса и брендинга: инклюзивная реклама не просто улучшает отношение к бренду, она переносится в продажи и лояльность [7]. В такой конструкции ROI складывается из трех элементов: прироста доступной аудитории, снижения оттока и роста доверия. Тонкость в том, что эти эффекты редко проявляются в одном квартале. Поэтому оценивать результат только по immediate ROI ошибочно. Для ряда компаний эффект доступности раскрывается скорее через повторную покупку, снижение стоимости поддержки и увеличение срока жизни клиента.

Идея о том, что любая инициатива по доступности автоматически выгодна, не подтверждается практикой. Во-первых, часть затрат имеет высокий фиксированный характер: аудит, переработка дизайн-системы, адаптация медиаконтента, тестирование со скринридерами, изменение процесса QA, обучение команды, доработка CMS, сопровождение документации. Если фирма работает в низкомаржинальной нише или имеет слабый цифровой канал, срок окупаемости может оказаться слишком длинным. Во-вторых, внутри компаний часто отсутствует корректный контур измерения: инклюзивный трафик не размечен, причины отказа не диагностируются, сегмент не описан в CRM, а значит, эффект от адаптации растворяется в общей аналитике и быстро объявляется «недоказанным».

Но самый наглядный провал возникает тогда, когда доступность пытаются заменить имитацией. В 2024 г., по данным UsableNet, в США было подано более 4 000 цифровых исков по линии ADA, 77 %

таких дел пришлось на e-commerce [9]. Это означает, что именно электронная коммерция остается точкой максимального регуляторного давления. Отдельно зафиксирован тревожный факт: более 1 000 компаний были привлечены к искам, несмотря на использование accessibility widgets, то есть внешних оверлеев и «быстрых» надстроек, а на их долю пришлось свыше четверти всех споров [9]. Деньги были потрачены. Риск не исчез. В ряде случаев он вырос, потому что руководство получило ложное чувство защищенности и отложило реальную переработку продукта.

Эта логика особенно ясно проявилась в деле accessiBe. Федеральная торговая комиссия США в 2025 г. утвердила окончательное соглашение, по которому компания должна выплатить 1 млн долл. за вводящие в заблуждение заявления о том, что ее инструмент способен сделать любой сайт соответствующим WCAG [10]. Здесь коммерческий ущерб многослойный: затраты клиентов на бесполезное или переоцененное решение, регуляторные издержки поставщика, репутационный удар по самой идее «быстрого исправления доступности». Для бизнеса это прямое предупреждение. Если продукт не меняется, по существу, маркетинговое обещание доступности быстро превращается в разновидность misleading advertising.

С точки зрения маркетинга это и есть наиболее жесткая форма inclusive-washing в контуре инвалидной повестки: внешне компания демонстрирует заботу о доступности, а фактически продает символ или интерфейсный костыль. Такая схема опасна тем, что дает отрицательный двойной ROI. Сначала фирма несет прямые расходы на внедрение сомнительного решения и коммуникацию. Затем получает вторую волну потерь: судебный риск, затраты на экстренную переработку, недоверие аудитории и падение качества бренда у профессионального сообщества.

Перед рисунком 1 уместно зафиксировать ключевую вещь. Давление на компании распределено неравномерно. Максимальный риск сосредоточен в электронной коммерции, где пользователь проходит длинную цифровую цепочку и любое нарушение доступности быстро становится предметом жалобы или иска.

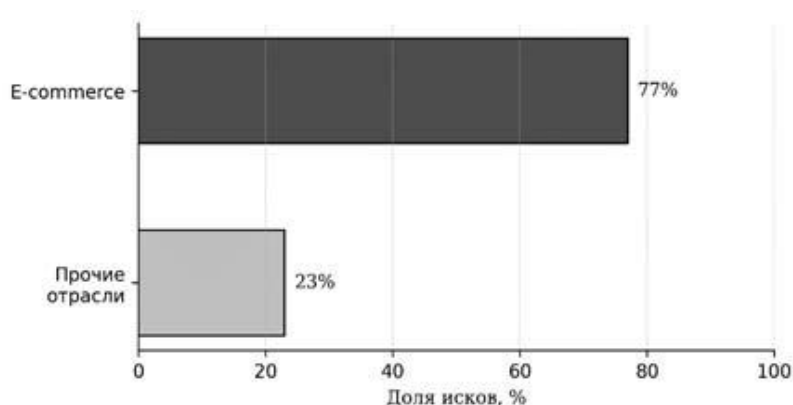


Рис. 1. Структура исков по ADA / digital accessibility в США: e-commerce против прочих отраслей, 2024 г. [9]

После рисунка картина выглядит еще жестче. Когда почти четыре из пяти цифровых исков приходится на e-commerce, разговор о доступности перестает быть второстепенным пунктом бренд-бука. Это вопрос операционной устойчивости цифрового канала [9]. Для маркетингового директора вывод практический: вложения в адаптацию карточки товара, поиска, корзины, формы оплаты и поддержки в большинстве случаев рациональнее, чем расходы на отложенный crisis response.

Российская ситуация отличается от американской меньшей публичностью судебной практики и более слабой представленностью кейсов с раскрытой unit-экономикой. Из-за этого многим компаниям кажется, что тема доступности может подождать. Такая логика удобна, но неубедительна. Во-первых, сам объем аудитории велик [3]. Во-вторых, общественный запрос на адаптацию технологий выражен предельно ясно [4]. В-третьих, стандартизация и требования к качеству цифровой среды продолжают усиливаться [1]. Значит, откладывание расходов не отменяет будущих

инвестиций, а часто делает их более дорогими и менее управляемыми.

Одновременно нельзя игнорировать и вторую сторону. Для части российских компаний, особенно среднего бизнеса, немедленный финансовый эффект от полной адаптации действительно неочевиден. Если цифровой канал дает малую долю выручки, а продукт относится к редко покупаемым категориям, срок возврата инвестиций может выйти за горизонт одного бюджетного цикла. В таких случаях разумнее не обещать «тотальную инклюзивность» сразу, а строить поэтапную модель: сначала главные сценарии с максимальным вкладом в выручку, затем контент, затем второстепенные разделы и сложные функции. Иначе доступность превращается в дорогой проект без защищенного приоритета.

Для прикладной оценки полезно свести данные в единую рамку. Таблица 1 показывает, что положительный коммерческий результат чаще возникает там, где адаптация изменяет сам продукт и пользовательский маршрут. Отрицательный сценарий, напротив, связан с попыткой купить внешний символ доступности и подменить им реальную работу над сервисом.

Таблица 1. Сопоставление коммерческих эффектов и затратных рисков инклюзивных решений

Источник / кейс	Эмпирический показатель	Коммерческий эффект	Управленческий вывод
Росстат, ВЦИОМ [3, 4]	11,1 млн инвалидов в РФ, 93 % россиян хотят более адаптированные технологии	Сегмент спроса шире узкой группы пользователей с официальным статусом	Доступность нельзя оценивать только как «социальную нагрузку»
Nielsen [5]	26 % населения США, 490 млрд долл. располагаемого дохода, 61 % готовы отказаться от неуважительного бренда	Риск прямой потери спроса и доверия	Недоступный UX бьет по конверсии и удержанию
Accenture [6]	1,6x выручка, 2,6x чистая прибыль у лидеров инвалидной инклюзии	Положительная связь с финансовым результатом	Инклюзия работает как долгий продуктовый актив

Kantar [7]	+3,5 % краткосрочных продаж, +16,5 % долгосрочных продаж, +15 % лояльности	Улучшение ROMI и брендинговых метрик	Инклюзивная коммуникация эффективна, если подкреплена продуктом
Tommy Hilfiger Adaptive [8]	75 % покупателей — новые для Tommy.com, 4,8x средних трат при переходе в другие категории	Рост acquisition и LTV	Адаптация товара и цифрового пути создает новый спрос
UsableNet, FTC [9, 10]	4 000+ исков в 2024 г., 77 % — e-commerce, 1 млн долл. штрафа accessiBe	Затраты на «быстрые решения» могут не окупиться и усилить риск	Оверлеи и завышенные обещания не заменяют продуктовую доступность

Табличное сопоставление хорошо видно на уровне механики ROI. В успешных кейсах доступность создает новый спрос, повышает конверсию, удерживает клиента и расширяет lifetime value. В проблемных кейсах расход происходит сразу, а экономический результат либо не измеряется, либо оказывается отрицательным из-за судебных, репутационных и повторных технических затрат. Это объясняет, почему один и тот же термин «инклюзия» в корпоративной отчетности может означать два принципиально разных управленческих объекта: продуктовую инвестицию или дорогой маркетинговый жест.

Для бизнеса ценность исследования состоит в переводе темы доступности в язык принятия решений. Первая рекомендация — считать не только расходы на разработку, но и стоимость бездействия: отказ пользователя на критическом шаге, потерю повторной покупки, дополнительную нагрузку на поддержку и риск экстренной переработки под внешним давлением. Вторая — строить дорожную карту адаптации по вкладу в выручку. Для цифровой торговли это, как правило, поиск, карточка товара, корзина, оформление заказа, авторизация, возврат, мобильный сценарий и служба поддержки. Третья — исключать из коммуникации обещания абсолютной доступности, если продукт не прошел полноценный аудит и тестирование с реальными пользователями. Четвертая — привязывать KPI к метрикам, которые можно наблюдать: conversion rate по адаптированным сценариям, доля отказов, retention, NPS, трудоемкость обращений и повторная покупка.

Для университетской и экспертной среды статья полезна тем, что соединяет российские данные по аудитории и общественному запросу с международными наблюдениями по финансовому результату. Это дает более трезвый взгляд на тему. Доступность — не магическая кнопка роста. Но и не факультативный декоративный слой. При грамотной постановке она становится частью продуктовой экономики. При имитационном подходе — быстро дорожает и начинает разрушать доверие.

Проведенный анализ показывает, что коммерческая эффективность инклюзивного

маркетинга в цифровой среде зависит не от громкости коммуникации, а от глубины продуктовой адаптации. Рынок пользователей с ОВЗ и смежных групп достаточно велик, чтобы игнорирование доступности приводило к упущенной выручке [3, 5]. Международные эмпирические данные подтверждают, что зрелая инклюзия способна коррелировать с ростом выручки, прибыли, продаж и лояльности [6, 7]. Однако этот эффект возникает не всегда. Если компания не умеет связать доступность с архитектурой цифрового пути и аналитикой метрик, расходы остаются фиксированным бременем, а не инвестиционным активом.

Самый уязвимый сценарий — имитационная доступность. Статистика исков в e-commerce и пример accessiBe показывают, что «быстрое решение» может стоить дорого и не снимать ни регуляторного, ни репутационного риска [9, 10]. Отсюда практический вывод жесткий, но рациональный: доступность нужно внедрять поэтапно, встраивать в продукт и считать через бизнес-метрики. Тогда она работает на конверсию и удержание. Когда же ее сводят к знаку на сайте или громкому обещанию, она перестает быть маркетингом и становится плохо контролируемым источником расходов. ■

1. ГОСТ Р 52872-2019. Интернет-ресурсы и другая информация, представленная в электронно-цифровой форме. Приложения для стационарных и мобильных устройств, иные пользовательские интерфейсы. Требования доступности для людей с инвалидностью и других лиц с ограничениями жизнедеятельности. — М. : Стандартинформ, 2020. — 42 с. — Текст : непосредственный.

2. Вешкурова, А. Б. Проблемы и перспективы занятости инвалидов в цифровой экономике // Экономика труда. — 2025. — Т. 12, № 6. — С. 917–932. — DOI: 10.18334/et.12.6.123418. — Текст : непосредственный.

3. Федеральная служба государственной статистики. Положение инвалидов [Электронный ресурс] // Росстат : официальный сайт. — URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/13964/> (дата обращения: 10.03.2026).

4. Технологии с (не)ограниченными возможностями [Электронный ресурс] // ВЦИОМ : официальный сайт. —

21.07.2025. — URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/tekhnologii-s-neogranichennymi-vozmozhnostjami> (дата обращения: 10.03.2026).

5. Nielsen. Beyond Disability: Inclusive Marketing in an Intersectional World. — 2024. — [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.nielsen.com/insights/2024/beyond-disability-inclusive-marketing-intersectional-world> (дата обращения: 10.03.2026).

6. Accenture, Disability:IN, American Association of People with Disabilities. Companies that Lead in Disability Inclusion Outperform Peers Financially. — 27.11.2023. — [Электронный ресурс]. — URL: <https://newsroom.accenture.com/news/2023/companies-that-lead-in-disability-inclusion-outperform-peers-financially-reveals-new-research-from-accenture> (дата обращения: 10.03.2026).

7. Kantar. Inclusive marketing boosts self-expression and brand growth. — 2024. — [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.kantar.com/inspiration/inclusion-diversity/inclusive-marketing-boosts-self-expression-and-brand-growth> (дата обращения: 10.03.2026).

8. Webb, B. Tommy Hilfiger ramps up adaptive fashion. Who's next? // Vogue. — 22.03.2021. — [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.vogue.com/article/tommy-hilfiger-ramps-up-adaptive-fashion-whos-next> (дата обращения: 10.03.2026).

9. UsableNet. 2024 Digital Accessibility Lawsuit Report Released: Insights for 2025. — 03.01.2025. — [Электронный ресурс]. — URL: <https://blog.usablenet.com/2024-digital-accessibility-lawsuit-report-released-insights-for-2025> (дата обращения: 10.03.2026).

10. Federal Trade Commission. FTC Approves Final Order Requiring accessiBe to pay \$1 Million. — 22.04.2025. — [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.ftc.gov/news-events/news/press-releases/2025/04/ftc-approves-final-order-requiring-accessibe-pay-1-million> (дата обращения: 10.03.2026).

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

Accenture, Disability:IN, American Association of People with Disabilities. Companies that Lead in Disability Inclusion Outperform Peers Financially. — 27.11.2023. — [Электронный ресурс]. — URL: <https://newsroom.accenture.com/news/2023/companies-that-lead-in-disability-inclusion-outperform-peers-financially-reveals-new-research-from-accenture> (дата обращения: 10.03.2026).

Federal Trade Commission. FTC Approves Final Order Requiring accessiBe to pay \$1 Million. — 22.04.2025. — [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.ftc.gov/news-events/news/press-releases/2025/04/ftc-approves-final-order-requiring-accessibe-pay-1-million> (дата обращения: 10.03.2026).

Kantar. Inclusive marketing boosts self-expression and brand growth. — 2024. — [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.kantar.com/inspiration/inclusion-diversity/inclusive-marketing-boosts-self-expression-and-brand-growth> (дата обращения: 10.03.2026).

Nielsen. Beyond Disability: Inclusive Marketing in an Intersectional World. — 2024. — [Электронный ресурс]. — URL: [https://www.nielsen.com/insights/2024/beyond-](https://www.nielsen.com/insights/2024/beyond-disability-inclusive-marketing-intersectional-world)

disability-inclusive-marketing-intersectional-world (дата обращения: 10.03.2026).

UsableNet. 2024 Digital Accessibility Lawsuit Report Released: Insights for 2025. — 03.01.2025. — [Электронный ресурс]. — URL: <https://blog.usablenet.com/2024-digital-accessibility-lawsuit-report-released-insights-for-2025> (дата обращения: 10.03.2026).

Webb, B. Tommy Hilfiger ramps up adaptive fashion. Who's next? // Vogue. — 22.03.2021. — [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.vogue.com/article/tommy-hilfiger-ramps-up-adaptive-fashion-whos-next> (дата обращения: 10.03.2026).

Вешкурова, А. Б. Проблемы и перспективы занятости инвалидов в цифровой экономике // Экономика труда. — 2025. — Т. 12, № 6. — С. 917–932. — DOI: 10.18334/et.12.6.123418. — Текст : непосредственный.

ГОСТ Р 52872-2019. Интернет-ресурсы и другая информация, представленная в электронно-цифровой форме. Приложения для стационарных и мобильных устройств, иные пользовательские интерфейсы. Требования доступности для людей с инвалидностью и других лиц с ограничениями жизнедеятельности. — М. : Стандартинформ, 2020. — 42 с. — Текст : непосредственный.

Технологии с (не)ограниченными возможностями [Электронный ресурс] // ВЦИОМ : официальный сайт. — 21.07.2025. — URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/tekhnologii-s-neogranichennymi-vozmozhnostjami> (дата обращения: 10.03.2026).

Федеральная служба государственной статистики. Положение инвалидов [Электронный ресурс] // Росстат : официальный сайт. — URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/13964/> (дата обращения: 10.03.2026).

Inclusive marketing in the digital environment: commercial effectiveness of product adaptation for users with disabilities

© Zayka A., Ovechkin R., 2026

The article evaluates the commercial, not declarative, effectiveness of inclusive marketing in the digital environment. The analysis focuses on solutions aimed at users with disabilities: accessible interfaces, adaptive digital service, redesigned customer journeys, and communication strategies that link accessibility with revenue growth, customer retention, and lower legal exposure. The study combines Russian regulatory and statistical materials with international cases for which empirical indicators are publicly available, including revenue dynamics, loyalty effects, new customer acquisition, litigation structure, and the cost of flawed implementation. The findings show that accessibility can improve lifetime value, conversion, and brand resilience, but the result is not automatic. When a company relies on symbolic inclusion, uses quick technical overlays instead of product

redesign, or fails to measure unit economics, spending turns into weak ROMI and may escalate into reputational and regulatory losses. The practical value of the paper lies in moving accessibility from a moralized discussion into a managerial framework that distinguishes between investment-

grade adaptation and expensive, weakly measured, legally vulnerable initiatives.

Keywords: inclusive marketing, digital accessibility, users with disabilities, commercial effectiveness, ROI, ROMI, lifetime value, conversion, ADA lawsuits, adaptive design
