

*На правах рукописи*



**Оботнина Анна Александровна**

**Развитие адаптивной системы управления маркетингом  
в промышленных холдингах**

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика  
(10. Маркетинг)

Автореферат  
диссертации на соискание ученой степени кандидата  
экономических наук

Москва – 2026

Работа выполнена на кафедре маркетинга федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», г. Москва.

Научный руководитель            доктор экономических наук, профессор  
**Мхитарян Сергей Владимирович**

Официальные оппоненты:    **Старикова Мария Сергеевна**  
доктор экономических наук, профессор,  
федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего  
образования «Белгородский государственный  
технологический университет  
им. В.Г. Шухова», кафедра стратегического  
управления, профессор

**Рожков Илья Вячеславович**  
кандидат экономических наук, доцент,  
федеральное государственное образовательное  
бюджетное учреждение высшего образования  
«Финансовый университет при Правительстве  
Российской Федерации», кафедра маркетинга  
Факультета «Высшая школа управления»,  
доцент

Ведущая организация            федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего  
образования «Казанский (Приволжский)  
федеральный университет»

Защита состоится 20 мая 2026 г. в 11:00 на заседании диссертационного совета 24.2.372.06 на базе ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова» по адресу: 115054, г. Москва, Стремянный пер., д. 36, корп. 3, ауд. 353.

С диссертацией и авторефератом можно ознакомиться в Научно-информационном библиотечном центре им. академика Л.И. Абалкина ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова» по адресу: 115054, г. Москва, ул. Зацепа, д. 43 и на сайте организации: <https://rea.ru/>

Автореферат разослан «    » \_\_\_\_\_ 2026 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета 24.2.372.06  
кандидат экономических наук, доцент

 Татьяна Викторовна Панкина

## I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Проблематика эффективного управления маркетингом в отечественных промышленных холдингах особую актуальность приобретает в текущих условиях, характеризующихся глобальной макроэкономической и геополитической турбулентностью, высокой скоростью происходящих изменений, подсанкционным характером экономики России, острой потребностью внутреннего рынка в отечественных инновационных технологиях, высокотехнологичном оборудовании и импортозамещающем производстве.

Современному маркетингу как одному из стратегически значимых элементов в управлении промышленными холдингами необходимо обладать способностью стабильно функционировать, оперативно реагировать и гибко приспосабливаться как к динамике внешней маркетинговой среды, так и к внутренним корпоративным процессам. Экономической науке, в свою очередь, важно предложить такой подход, который в условиях средовой неопределенности и динамичности позволит обеспечить результативность и эффективность маркетинговой функции, будет соответствовать особенностям и стратегическим потребностям промышленных холдингов, развивая основу рыночной жизнестойкости<sup>1</sup> и конкурентоспособности данных хозяйствующих субъектов в условиях нестабильности. Сформированный в настоящем исследовании подход к управлению маркетингом призван решить обозначенную проблематику, что определяет фундаментальную значимость и прикладную актуальность работы.

**Степень научной разработанности проблемы.** Комплексный подход к функции маркетинга содержится в трудах М.Бейкера, П.Дойля, П.Друкера, Ф.Котлера, Ж.-Ж.Ламбена, Х.Мефферта, Г.Л.Багиева, В.И.Беляева, Е.П.Голубкова, Л.А.Данченко, Т.Л.Коротковой, А.В.Лукиной, А.П.Панкрухина, А.А.Мешкова, Б.В.Мусатова, С.В.Мхитаряна, Б.А.Соловьева, И.И.Скоробогатых, Р.Р.Сидорчука и других.

Вопросы промышленного маркетинга наиболее полно раскрыты в работах Ф.Котлера, С.Миннета, Р.Райта, Ф.Уэбстера, А.В.Зозулева, А.И.Ковалева, М.Е.Кунявского, Д.В.Петряшова, А.М.Чернышевой, О.У.Юлдашовой и других.

---

<sup>1</sup> Здесь и далее в исследовании «жизнестойкость» определена в соответствии с подходом McKinsey&Company ([www.mckinsey.de](http://www.mckinsey.de)) как способность корпоративных структур справляться с трудностями, противостоять потрясениям, постоянно адаптироваться и усиливаться по мере возникновения сбоев и кризисов различной природы.

Проблематика организации и управления маркетинговой функцией в корпоративных интегрированных структурах исследовалась в диссертациях И.В.Кузнецовой, О.Н.Понуровской, А.В.Синягина, А.А.Старикова, И.О.Флисюка.

Интерес к категории «адаптация» применительно к маркетингу и управлению маркетингом точно активизировался с сер. 2000-х гг. в рамках диссертаций и статей таких авторов, как Л.В.Верменниковой, Н.А.Козловой, Е.А.Мальцевой, А.В.Мелехина, В.А.Назарова, М.С.Сагидуллаевой, Е.В.Самсоновой, А.А.Сафоновой, И.И.Топиловой.

В современной зарубежной научной литературе развиваются, преимущественно, вопросы возможностей адаптивного маркетинга или адаптивных маркетинговых возможностей, что отражено в публикациях авторов и их соавторов: Г.Базиле (G.Basile), К.Рейманна (C.Reimann), Д.Уоллина (D.Wollin), С.Д.Ханта (S.D. Hunt), и других.

Анализ научно-исследовательской базы данных позволил сделать вывод, что в российской и зарубежной научной среде достаточно ограниченная степень проработки сохраняется за вопросом целостного подхода к управлению маркетингом в современных промышленных холдингах с учетом специфики и проблематики их маркетинга, условий нестабильности маркетинговой среды, стратегических рыночных компетенций, в то время как значимость данного направления высока, что теоретически и эмпирически обосновано в настоящей научно-квалификационной работе.

**Целью** работы является развитие адаптивной системы управления маркетингом в отечественных промышленных холдингах в условиях нестабильности среды<sup>2</sup>.

В рамках достижения цели установлена необходимость в решении **задач**:

– Проанализировать и дополнить существующие теоретические положения в рамках проблематики управления маркетингом в корпоративных структурах и сущности адаптивного управления маркетингом. Выявить и обобщить факторы маркетинговой среды объекта исследования.

– Предложить принцип организации и управления маркетингом в промышленных холдингах в целях более эффективного создания, развития, донесения, предоставления корпоративного ценностного предложения.

---

<sup>2</sup> Под «нестабильностью» в исследовании будут пониматься возникающие случайно (непредсказуемо, хаотично) изменения в факторах, участниках и процессах маркетинговой среды, которые представляют собой как угрозу рыночной жизнестойкости промышленных холдингов, так и несут новые возможности для развития их корпоративного портфеля (продуктов, процессов, бизнес-модели), укрепления и расширения рыночных позиций.

– Определить стратегически значимые рыночно-адаптивные компетенции современных промышленных холдингов.

– Сформировать и апробировать методический подход к системе управления маркетингом, способный повысить адаптивность промышленных холдингов к нестабильности маркетинговой среды.

**Объект исследования:** отечественные промышленные холдинги как корпоративные и предпринимательские объединения, функционирующие в условиях структурной и параметрической нестабильности маркетинговой среды.

**Предмет исследования:** организационно-экономические отношения, возникающие в процессе развития адаптивной системы управления маркетингом как структурного элемента общей системы управления промышленными холдингами.

**Область исследования** соответствует научной специальности 5.2.3 Региональная и отраслевая экономика (10. Маркетинг) и развивает следующие ее пункты: 10.3. Концептуальные основы, содержание, формы и методы стратегического и операционного маркетинга; 10.4. Моделирование стратегических и операционных маркетинговых решений; 10.5. Маркетинг на рынках товаров и услуг. Маркетинговые стратегии и маркетинговая деятельность хозяйствующих субъектов; 10.6. Состояние и тенденции развития внешней и внутренней среды маркетинговой деятельности, сегментация рынков и определение рыночных ниш.

**Теоретическая и методологическая основа исследования** построена на работах отечественных и зарубежных ученых в области маркетинга, экономической теории, менеджмента, технической кибернетики. В процессе исследования использованы основные теоретические методы (анализ системы научного знания, синтез, сравнение, конкретизация, формализация, обобщение, аналогия, индукция, дедукция). При анализе факторов маркетинговой среды применены технологии маркетинговых исследований. Изучение организации маркетинга в промышленных холдингах основано на эмпирических методах (наблюдение, обследование, изучение результатов деятельности и обобщение опыта, мониторинг показателей и данных, экспертные оценки, интервьюирование с помощью анкетирования). Междисциплинарный подход заключается в применении описательного, исторического и логического методов.

**Научная новизна** диссертационного исследования состоит в разработке и научном обосновании принципов и методов развития системы управления маркетингом для

достижения целей повышения адаптивности промышленных холдингов к условиям структурной и параметрической нестабильности маркетинговой среды, что будет обеспечивать рыночную жизнестойкость и более эффективное удовлетворение потребностей и целей потребителей, партнеров, общества.

**Основные результаты диссертации, полученные лично автором и составляющие ее научную новизну:**

1. Расширен теоретический подход к проблематике адаптации маркетинга: систематизированы адаптивные принципы маркетинга, охарактеризована сущность «адаптивной системы управления маркетингом», определена роль маркетинга в адаптации промышленных холдингов. Выявлены и обобщены факторы и характеристики, которые формируют состояние структурной и параметрической нестабильности маркетинговой среды промышленных холдингов (п. 10.3; п. 10.6).

2. Разработан принцип корпоративного интегрированного маркетинга для промышленных холдингов, основанный на формировании взаимосвязи маркетинговых решений и маркетинговых действий на всех уровнях системы маркетинга холдингового объединения в соответствии с маркетинговой стратегией, с учетом факторов и участников маркетинговой среды. Реализация корпоративного интегрированного маркетинга обеспечит создание, развитие, донесение потребителям, партнерам и обществу корпоративного ценностного предложения, которое и является целью интеграции рыночных субъектов в единую корпоративную структуру (п. 10.3; п. 10.4; п. 10.5).

3. Установлены стратегически значимые рыночно-адаптивные компетенции современных промышленных холдингов, к которым отнесены: устойчивое развитие и устойчивый продуктовый портфель, технологическое и инновационное развитие, цифровая трансформация, научно-образовательные компетенции. Выявленные направления позволят расширить «пределы рыночной выносливости» и создать основы долгосрочной конкурентоспособности промышленных холдингов в условиях нестабильности маркетинговой среды (п. 10.4; п. 10.5).

4. Сформирован и апробирован комплексный методический подход к управлению маркетингом, способный повысить адаптивность промышленных холдингов к нестабильности среды на основе развития: (I) стратегических принципов маркетинга, усиливающих рыночно-адаптивные компетенции объекта исследования; (II) процессного алгоритма разработки маркетинговых решений, как совокупности методов гибкого

планирования и адаптивного механизма, снижающих влияние средовой нестабильности и улучшающих результаты маркетинговых действий; (III) корпоративного интегрированного маркетинга, как средства по обеспечению согласованности маркетинговой функции на всех уровнях холдинга в соответствии с маркетинговой стратегией и средой. В отличие от существующих, предложенный подход наиболее целостно учитывает особенности функционирования промышленных холдингов, специфику и проблематику их маркетинга, значимые стратегические рыночно-адаптивные компетенции (п. 10.3; п. 10.4; п. 10.5).

**Теоретическая значимость.** Результаты исследования вносят вклад в теорию управления маркетингом промышленных компаний холдингового типа в условиях динамично меняющейся рыночной среды.

**Практическая значимость** предложенного подхода к развитию адаптивной системы управления маркетингом обусловлена возможностью повысить результативность и эффективность маркетинговой функции в промышленных холдингах, оперирующих в условиях структурной и параметрической нестабильности. Разработанные положения являются универсальными и с целевой модификацией могут быть применены субъектами рынка различных организационных форм, товарной и рыночной специализации в целях развития и совершенствования системы маркетинга, в процессе антикризисного управления и подготовки маркетинговых стратегий.

**Апробация результатов.** Основные тезисы исследования были представлены на конференциях: VIII Международная научная конференция «Приоритетные направления инновационной деятельности в промышленности» (г. Казань, 2021), Всероссийская с международным участием студенческая научная конференция «Актуальные проблемы науки: взгляд студентов» (г. Санкт-Петербург, 2022), XLII Международный Харакский форум «Политическое пространство и социальное время: диалектика целей и ценностей» (г. Ялта – Симферополь, 2023), XXV Всероссийская научно-практическая конференция «Устойчивое развитие социально-экономической системы Российской Федерации» (г. Симферополь, 2024), International Scientific and Practical Conference «Science and Innovation for Sustainable Development of Society and Economy» (Дублин, Ирландия, 2025).

Положения описанного в исследовании методического подхода успешно апробированы в крупном машиностроительном холдинге АО «Группа ГМС» и приняты

в практическую реализацию в группе АО «Ферреро Россия», осуществляющей свою деятельность в пищевой промышленности (подтверждено соответствующими актами).

**Публикации.** Результаты исследования регулярно публиковались на протяжении 2020-2025 гг. Всего опубликовано 16 статей общим объемом 6,40 печ. л. (вклад автора – 5,38 авт. печ. л.), включая в 6 научных работ объемом 3,43 печ. л. (вклад автора – 3,14 авт. печ. л.) в журналах из Перечня рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук.

**Структура диссертации** содержит введение, три главы, заключение, библиографическую запись из 460 наименования и 6 приложений. Объем работы формируют 199 страниц, проиллюстрированных 6 таблицами и 25 рисунками.

В *первой главе «Теоретическая основа и предпосылки развития адаптивной системы управления маркетингом в промышленных холдингах»* проведено исследование категорий «управление маркетингом», «корпоративный маркетинг», «интегрированный маркетинг»; систематизированы виды маркетинга, развивающие адаптивный инструментарий; научно-теоретически осмыслена сущность «адаптивной системы управления маркетингом»; реализован комплексный анализ факторов маркетинговой среды промышленных холдингов. Во *второй главе «Анализ особенностей управления маркетингом в современных промышленных холдингах»* охарактеризована корпоративная и маркетинговая основа холдинговых структур, раскрыта специфика и проблематика маркетинга в промышленных холдингах по сравнению с автономными промышленными предприятиями; выявлены типовые задачи и содержание маркетинга объекта исследования; описан принцип корпоративного интегрированного маркетинга; предложен научно-методический подход к развитию адаптивной системы управления маркетингом, комплексно учитывающий достигнутые теоретические и эмпирические результаты. *Третья глава «Методический подход к развитию адаптивной системы управления маркетингом в промышленных холдингах»* содержит описание процессного алгоритма разработки стратегических и операционных маркетинговых решений, корпоративного интегрированного маркетинга как средства организации и управления маркетингом в промышленных холдингах, а также раскрывает практический опыт развития адаптивной системы управления маркетингом и оценку эффективности предложенного методического подхода.

## II. ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

**1. Расширен теоретический подход к проблематике адаптации маркетинга: систематизированы адаптивные принципы маркетинга, охарактеризована сущность «адаптивной системы управления маркетингом», определена роль маркетинга в адаптации промышленных холдингов. Выявлены и обобщены факторы и характеристики, которые формируют состояние структурной и параметрической нестабильности маркетинговой среды.**

Феномен маркетинга состоит «в его адаптивности к постоянно меняющимся условиям развития бизнеса»<sup>3</sup>. Приспосабливаясь к многофакторным параметрам изменений, маркетинг «оброс» множеством адаптивных видов и направлений. В настоящем исследовании актуальной задачей определена классификация современных видов маркетинга, так как данной попытки в научной среде ранее не предпринималось. В основу классификации заложены **четыре адаптивных принципа**, которые маркетингом развиваются в целях приспособления к изменениям на уровне потребителей, партнеров, общества, бизнеса, геополитики, окружающей среды, экономики и технологий (подробно классификация описана в разделе 1.1 диссертации):

1. *Человекоцентричность* – адаптивный принцип, развивающий адаптивно-персонифицированный подход в комплексе маркетинга и взаимоотношениях с потребителями, партнерами, обществом, что совокупно направлено на помощь каждому в достижении целей и улучшении благосостояния. Виды и направления маркетинга: персонализированный (клиентоцентричный, кастомизированный, «сегмента одного»), контекстуальный, гуманистический, инклюзивный, эмпатичный.

2. *Интегративность* – адаптивный принцип, развивающий симбиоз маркетинга с корпоративной структурой, маркетинговыми партнерами, обществом, окружающей средой и цифровой экономикой. Виды и направления маркетинга: интегрированный, корпоративный, внутренний, совместный, культурный, духовный, омниканальный, партнерский, дополненный, метамаркетинг.

3. *Гибкость* – адаптивный принцип, развивающий открытость и готовность маркетинговой стратегии, элементов комплекса маркетинга к изменениям потребностей и интересов потребителей, партнеров, общества, а также обеспечивающий своевременное

---

<sup>3</sup> Б.А.Соловьев, А.А.Мешков, Б.В.Мусатов (2008 г.)

реагирование на факторы маркетинговой среды. Виды и направления маркетинга: agile, предиктивный, database/data-driven (основанный на данных), латеральный, интрамаркетинг.

4. *Устойчивость* – адаптивный принцип, развивающий экологические, социальные, корпоративные параметры ответственности в маркетинговой стратегии, комплексе маркетинга, корпоративном бренде и взаимоотношениях с потребителями, партнерами, обществом. Виды и направления маркетинга: устойчивый маркетинг / маркетинг устойчивости, ESG-маркетинг, экологический, социально ответственный.

Принципы, заложенные в основу классификации, имеют открытые границы, то есть их структурные элементы могут взаимно пересекаться и взаимно дополнять друг друга. В то же время классификация не претендует на полноту фиксации существующих видов и направлений маркетинга, но она отражает наиболее применимые в рамках исследуемой проблематики современные виды маркетинга, которые в разделе 2.3 диссертации адаптированы, развиты и описаны в отношении объекта исследования.

Критический анализ научно-исследовательских публикаций в рамках темы исследования (подробно в разделе 1.2 диссертации) позволил сделать вывод об отсутствии холистического (целостного) методического подхода к вопросу развития адаптивной системы управления в промышленных холдингах с учетом актуальных рыночных и корпоративных особенностей их функционирования. По результатам проведенного междисциплинарного анализа, адаптацию предложено рассматривать одной из общих функций управления маркетингом, а **адаптивную систему управления маркетингом** как *совокупность действий по информационному обеспечению, организации, планированию и контролю маркетинга, направленных на обеспечение превентивного и своевременного реагирования на изменения в факторах маркетинговой среды путем развития маркетинговой стратегии, комплекса маркетинга и взаимоотношений, способных наилучшим образом в данных условиях повысить ценность предложения для потребителей, партнеров и общества с выгодой для корпоративной структуры и заинтересованных в ней сторон.*

При этом роль адаптивного управления маркетингом состоит в обеспечении эффективной реакции не только на хорошо и умеренно предсказуемые рыночные изменения, но и на резкие средовые изменения, которые сложно или невозможно предсказать, но которые в современной маркетинговой среде встречаются все чаще.

Проведенный теоретический анализ также позволил определить **роль маркетинга в адаптации промышленных холдингов:**

1) Расширение «пределов рыночной выносливости» как способности корпоративных структур быть открытыми и толерантными к широкому диапазону изменений и воздействий маркетинговой среды.

2) Повышение действенности корпоративного управления за счет подготовки и реализации стратегических и операционных управленческих решений в соответствии с актуальными и релевантными данными о рынках, потребителях, партнерах, обществе, конкурентах, технологиях и других факторах маркетинговой среды.

3) Поддержание конкурентоспособного соответствия (адекватности) комплекса маркетинга, бизнес-модели, смежных процессов динамичным факторам маркетинговой среды; возможностям, ограничениям и рискам на целевых рынках; потребностям клиентов, партнеров, общества; проблемам окружающей среды; технологиям; международным, национальным рекомендациям и положениям.

4) Максимизация прибыли, акционерной стоимости и потока инвестиций путем: приведения всех ресурсов холдинга в соответствии с требованиями и возможностями рынка, максимизации потребления, поддержания устойчивых отличительных преимуществ и взаимовыгодного обмена, удовлетворения важных потребностей потребителей, партнеров, общества и окружающей среды.

Комплексное кабинетное исследование маркетинговой среды промышленных холдингов<sup>4</sup> позволило **обобщить факторы** (подробно в разделе 1.3 диссертации), которые формируют нестабильность и которые в среднесрочной перспективе продолжают влиять на объект исследования и определять содержание его комплекса маркетинга:

– Факторы на глобальном уровне: системный мировой кризис; терминальный кризис; деглобализация или «геоэкономическая фрагментация»; «хрупкость» мира; высокая скорость происходящих изменений, примером которой является смена этапов в промышленной революции («Индустрия 5.0», «Индустрия 6.0»), в развитии общества («Общество 5.0», «Общество 6.0») и в маркетинге («Маркетинг 5.0», «Маркетинг 6.0»).

---

<sup>4</sup> В ходе исследования выявлены, сопоставлены и систематизированы макроэкономические, геополитические и социальные **данные** более 130 международных и национальных документов, исследований, аналитических обзоров, экспертных публикаций. Перечень привлеченных источников отражен в разделе диссертации «Список литературы» (подразделы «Нормативные правовые акты», «Отраслевые документы и материалы стратегического планирования», «Аналитические отчеты, исследования и доклады», «Публикации в сми», «Видеоматериалы»).

– Факторы на уровне национальной экономики и промышленности: санкционный статус и разрыв сложившихся международных экономических связей; экономическая неопределенность и турбулентность; уход мировых компаний; недостаточный уровень технологических инноваций; риск кадрового голода.

– Факторы социальные и на уровне потребителей промышленной продукции: напряженность и поляризация; активное вовлечение в цифровую среду; вынужденное смещение спроса на локальную продукцию; умеренно-позитивная инновационная культура; демографический кризис; «разрыв поколений».

Установленные характеристики факторов и участников маркетинговой среды в основном объеме формируют общую нестабильность функционирования промышленных холдингов и требуют выработки адаптивного подхода к управлению маркетингом, который позволит не только противостоять негативным факторам, но и использовать открываемые ими возможности для развития комплекса маркетинга и взаимоотношений.

**2. Разработан принцип корпоративного интегрированного маркетинга для промышленных холдингов, основанный на формировании взаимосвязи маркетинговых решений и маркетинговых действий на всех уровнях системы маркетинга холдингового объединения в соответствии с маркетинговой стратегией, с учетом факторов и участников маркетинговой среды. Реализация корпоративного интегрированного маркетинга обеспечит создание, развитие, донесение потребителям, партнерам и обществу корпоративного ценностного предложения, которое и является целью интеграции рыночных субъектов в единую структуру.**

Основанием определения научной проблематики организации и управления маркетингом в промышленных компаниях холдингового типа послужили:

1) Теоретический анализ, в ходе которого автором установлено, что процессы организации и управления маркетингом в корпоративных структурах рассматриваются либо в рамках корпоративного (Н.Кумар, Джон М.Т.Балмер, С.А.Грейсер, Л.Ильи, Б.А.Соловьев, А.В.Синягин, О.Н.Понуровская и др.) либо интегрированного (Ф.Котлер, О.К.Ойнер, Т.Л.Короткова, Е.В.Писарева, А.А.Стариков) маркетинга (раздел 1.1).

2) Выявленная проблематика маркетинга в промышленных холдингах, состоящая в необходимости развития и контроля такой системы маркетинга, которая бы соответствовала специфическим организационным, управленческим, производственно-сбытовым, рыночным характеристикам объекта исследования (раздел 2.1).

3) Эмпирическое исследование промышленных холдингов на предмет организации их маркетинга, которое позволило установить, что более половины выборки промышленных холдингов характеризуется недостаточной развитостью единого корпоративного подхода к организации маркетинга (раздел 2.1).

По результатам указанных теоретических и эмпирических исследований, автором была определена и решена следующая научная задача: *предложить стратегическое средство организации и управления маркетингом применительно к промышленным холдингам, основой которого должен стать принцип целостности, усиливающий функцию маркетинга как значимой части корпоративной философии, корпоративной идентичности, корпоративной стратегии, корпоративного управления и корпоративной системы (корпоративный элемент), а также обеспечивающий взаимосвязь маркетинговых решений и маркетинговых действий внутри комплекса маркетинга, планирования, инструментария, информационной системы и системы взаимоотношений на всех организационно-функциональных уровнях, что скоординировано в соответствии с маркетинговой стратегией и маркетинговой средой (интеграционный элемент).*

Предложенный принцип корпоративного интегрированного маркетинга является стратегическим средством организации и управления маркетингом в промышленных холдингах, способный обеспечить лучшую управляемость и адаптивность маркетинговой функции, наиболее глубокую ее встроенность в сложную корпоративную систему и наиболее эффективное маркетинговое развитие участников холдинга (рисунок 1):

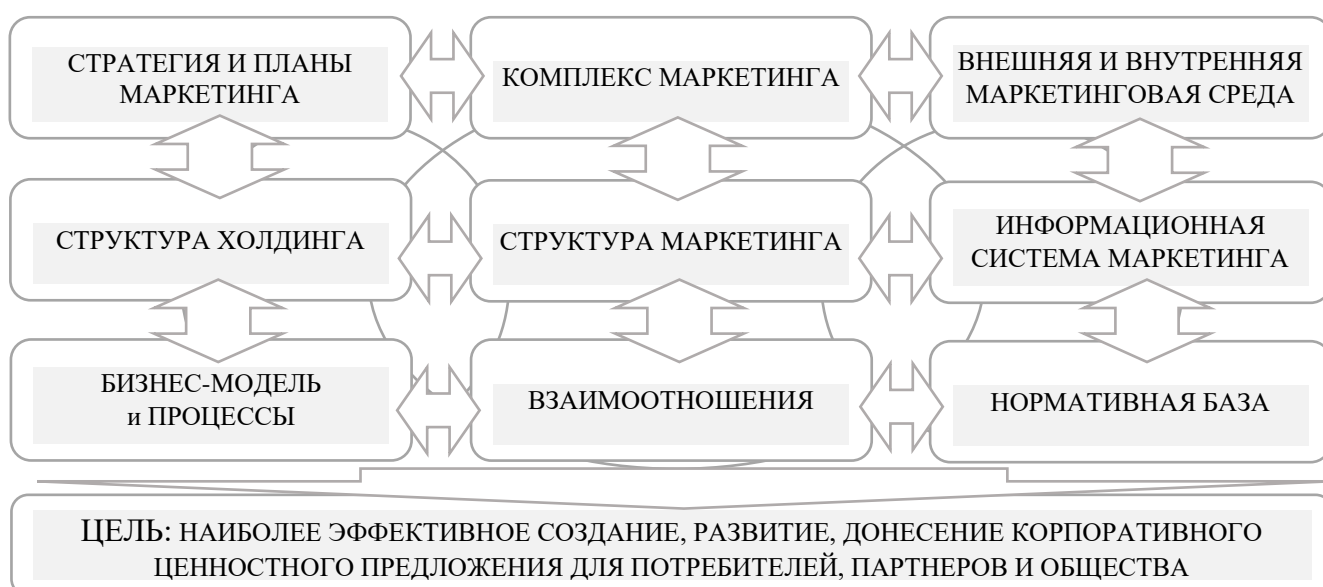


Рисунок 1 – Корпоративный интегрированный маркетинг промышленных холдингов

Источник: составлено автором

В отличие от существующих, подход имеет более целостный охват интегрируемых элементов системы маркетинга. *Генеральная цель*, которой подчинен корпоративный интегрированный маркетинг: создание, развитие, донесение, предоставление корпоративного ценностного предложения, которое и является приоритетом интеграции нескольких рыночных субъектов в единую бизнес-структуру и которое формирует устойчивое конкурентное преимущество перед остальными участниками рынка.

Корпоративный интегрированный маркетинг относится к холистическому подходу и развивает следующие тезисы Ф. Котлера:

- как «маркетинг может стать основой стратегии», способной обеспечить интеграцию деятельности всех подразделений компании<sup>5</sup>;
- компании «конкурируют между собой за возможность продемонстрировать свои усилия по обеспечению цельности, общности направления»<sup>6</sup>.

На основании обследования промышленных холдинговых структур<sup>7</sup>, реализованного автором в 2020-2024 гг. в формате наблюдения (систематического, выборочного и невключенного), изучения и обобщения опыта организации их маркетинга, что выполнялось на базе корпоративных данных<sup>8</sup> и публикаций в открытых источниках<sup>9</sup>, выявлено, что около 42% промышленных компаний холдингового типа (рисунок 2) демонстрируют достаточно развитый подход к корпоративной интегрированности маркетинга (к данной категории относятся крупные промышленные структуры, ориентированные на мировой рынок, развивающие сильный корпоративный бренд и бизнес-модель). У таких компаний отстроена единая система стратегического планирования и развит единый маркетинговый подход, в который органично встроены каждый участник корпоративного объединения.

<sup>5</sup> Кумар, Н. Маркетинг как стратегия : роль генерального директора в интенсивном развитии компании и внедрении инноваций / Н. Кумар ; науч. ред. Ольга Ойнер. – Москва : Претекст, 2008. – 342 с.

<sup>6</sup> Котлер, Ф. Маркетинг 3.0 : от продуктов к потребителям и далее - к человеческой душе / Ф. Котлер, Х. Картаджайя, А. Сетиаван ; [перевод с английского А. Ю. Заякина]. – Москва : Эксмо, 2011. – 119 с.

<sup>7</sup> Для исследования методом основного массива была сформирована **выборка из 38 интегрированных структур** (подробно в «Приложении А» диссертации), которые оперируют в промышленном секторе российской экономики и в том числе представлены на мировом рынке. Основанием выборки служили данные рейтингов крупнейших компаний России, опубликованных в «Эксперт РА», «РБК» и Forbes.

<sup>8</sup> В рамках исследования изучались **корпоративные данные** на основании корпоративной отчетности, стратегий, уставов, корпоративных сайтов, интернет-порталов, веб-приложений, интернет-магазинов, e-mail рассылки, социальных сетей, корпоративных изданий, пресс-релизов, рекламно-информационных материалов, маркетинговых мероприятий (выставок, конференций, семинаров, дней открытых дверей и др.). Всего за период 2020-2024 гг. было проанализировано 189 корпоративных источников.

<sup>9</sup> В рамках исследования **привлечены публикации** (статьи, интервью, новости, видеоматериалы, экспертные мнения) в деловых и экономических периодических изданиях («Ведомости», «Генеральный директор», «Коммерсантъ» «РБК», «Эксперт», Harvard Business Review и др.) за период 2020-2024 гг. Всего изучено более 160 публикаций.

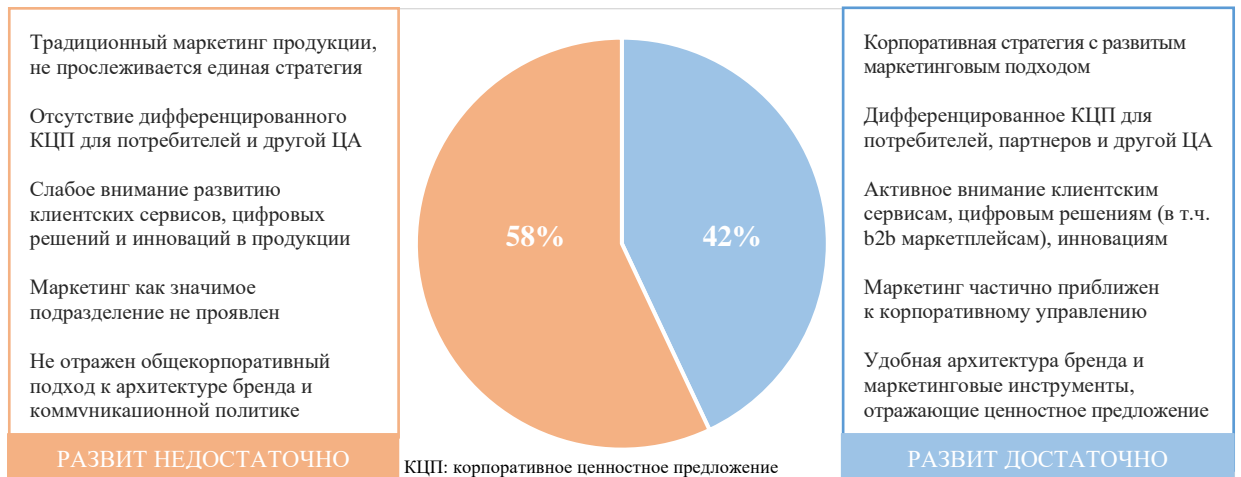


Рисунок 2 – Результаты исследования промышленных холдингов на предмет развития корпоративного интегрированного маркетинга

Источник: составлено автором на основании обследования выборки промышленных холдингов

Первая группа на общекорпоративном уровне уделяет значительное внимание развитию и продвижению конкурентоспособного продуктового портфеля с дифференцированным ценностным предложением; системно расширяет охват каналов коммуникаций и взаимодействия с целевой аудиторией; активно развивает клиентские сервисы и цифровые решения, оптимизируя их под клиентов и партнеров с целью максимального вовлечения и охвата целевой аудитории; проводит регулярную оценку продуктов и процессов, в том числе на основании сбора обратной связи и опросов заинтересованных сторон; имеет развитый бренд-менеджмент и корпоративный дизайн; соблюдает корпоративную этику в маркетинговых коммуникациях.

Вторая группа промышленных компаний холдингового типа, формирующая 58% выборки, характеризуется недостаточной развитостью единого корпоративного подхода к маркетингу, что выражается в следующих аспектах: отсутствует единая маркетинговая стратегия и корпоративное ценностное предложение, дифференцированное для целевых групп контактных аудиторий; маркетинговая активность не отражает единую маркетинговую стратегию и ценностное предложение корпоративной структуры; маркетинг как значимое подразделение в корпоративном управлении не проявлен; не достаточно внимание уделяется развитию дополнительных клиентских сервисов и маркетинговых каналов коммуникаций; не отслеживается корпоративный стиль, качество и содержание маркетинговых инструментов участников объединения.

В совокупности с характеристиками внешней маркетинговой среды и значимыми рыночно-адаптивными компетенциями промышленных холдингов, которые будут

раскрыты в 3-м пункте научной новизны, обосновывается значимость выработки комплексного методического подхода, который оптимально свяжет задачи внутренней интеграции и внешней адаптации маркетинга исследуемых хозяйствующих субъектов.

**3. Установлены стратегически значимые рыночно-адаптивные компетенции современных промышленных холдингов, к которым отнесены: устойчивое развитие и устойчивый продуктовый портфель, технологическое и инновационное развитие, цифровая трансформация, научно-образовательные компетенции. Выявленные направления позволят расширить «пределы рыночной выносливости» и создать основы долгосрочной конкурентоспособности промышленных холдингов в условиях нестабильности.**

На основании результатов исследования факторов маркетинговой среды в совокупности с критическим анализом и систематизацией данных корпоративных, международных, национальных документов и материалов, установлены стратегически значимые **рыночно-адаптивные компетенции**, которые промышленным холдингам рекомендуется развивать в целях предотвращения или снижения негативного воздействия факторов нестабильности маркетинговой среды (рисунок 3).



Рисунок 3 – Характеристика маркетинговой среды и стратегические рыночно-адаптивные компетенции современных промышленных холдингов

Источник: составлено автором

I. *Устойчивое развитие и устойчивый продуктовый портфель*, в основе которых ESG-показатели<sup>10</sup> и содействие Целям устойчивого развития (ЦУР) ООН как отражение экологической, социальной, корпоративной ответственности бизнеса в области продуктовой, рыночной стратегии и стратегии взаимоотношений. Движущими стимулами развития промышленными холдингами ESG-повестки выступают: переориентация на восточные рынки и азиатские биржи, требования которых также содержат ESG-критерии; национальный проект «Экология» и государственная стратегия перехода к низкоуглеродной экономике; усиливающаяся тема «зеленых» закупок, формирующая стратегию устойчивой цепочки поставок; рост значимости экологических и социальных индикаторов у потребителей при принятии решения о покупке.

В рамках обозначенного направления маркетингу важно обеспечивать сопровождение корпоративной стратегии устойчивого развития путем включения элементов ESG в маркетинговую стратегию, исследования, мероприятия и коммуникации (ESG-маркетинг раскрыт в разделе 2.3 диссертации). Согласно положениям «Маркетинга 5.0», потребители все чаще принимают решения, основываясь на восприятии этических норм компании, поэтому бизнес-структуры «с провальной практикой корпоративной ответственности рискуют остаться без внимания потенциальных покупателей»<sup>11</sup>.

II. *Технологическое и инновационное развитие*, дополнительно стимулируемое высокой внутренней потребностью промышленных групп в собственных локализованных решениях в области продукции и процессов. Данная компетенция синхронизирована с государственной промышленной политикой, направленной на формирование глобально конкурентоспособного промышленного сектора и достижение национальной цели по технологическому суверенитету. Сюда также следует отнести импортозамещающие компетенции, развитие которых поощряется государственной политикой и возросшим внутренним спросом вследствие ухода мировых компаний.

Вторая стратегическая рыночно-адаптивная компетенция промышленных холдингов требует выстраивания такой системы управления маркетингом, которая наиболее эффективно и результативно будет содействовать развитию научно-технического, технологического, инновационного лидерства промышленных

---

<sup>10</sup> ESG: Environmental (окружающая среда), Social (социальная сфера), Governance (корпоративное управление).

<sup>11</sup> Котлер, Ф. Маркетинг 5.0. Технологии следующего поколения / Ф. Котлер, С. Айвен, К. Хермаван ; [перевод с английского А. Горман]. – Москва : Эксмо, 2022. – 272 с.

корпоративных структур и еще больше стимулировать переориентацию спроса с импортного оборудования и решений на отечественные аналоги.

III. *Цифровая трансформация*, выражаемая в совершенствовании и оптимизации внутренних процессов через автоматизированные решения, развитие цифровых экосистем по взаимодействию с потребителями, партнерами и обществом, разработке ИТ-решений и их тиражировании. По результатам анализа более 150 ведущих компаний 6-ти отраслей сделаны выводы, что даже при отрицательной отраслевой динамике компании с цифровой зрелостью выше среднего уровня демонстрируют меньшее падение оборота по сравнению с «нецифровыми» конкурентами<sup>12</sup>.

Показательным примером цифровой адаптации может являться корпоративная экосистема ПАО «Северсталь», развивающая следующие инструменты и формы цифрового взаимодействия с потребителями, партнерами и обществом: онлайн-платформу для закупочной деятельности; портал для поставщиков и подрядчиков; мобильное приложение для потребителей и партнеров; систему корпоративного телевидения; систему обмена знаниями для сотрудников компании; интернет-сообщества (клиентский портал «Вместе» по обмену экспертизой, портал «Открытые инновации»); маркетплейс на базе платформы собственной разработки и другие.

IV. *Научные и образовательные компетенции*, включающие развитие: внутренних программ и цифровых платформ по обучению и развитию сотрудников, клиентов и партнеров; карьерных программ для школьников и студентов; корпоративных систем обмена знаниями; корпоративных библиотек; сотрудничества с отраслевыми и профильными вузами и R&D-центрами; и другие продукты. Фокусирование на образовательном направлении определяет необходимость нивелирования такого негативного тренда, как дефицит на рынке труда качественной рабочей силы и недостаточное инновационное развитие. В свою очередь, задачей маркетинга будет являться эффективное сопровождение взаимодействия корпоративной структуры с научными и образовательными центрами, содействие продвижению компетенций холдинга в области научно-исследовательских работ и инноваций, участие в развитии обучающих программ для сотрудников, потребителей и партнеров в целях углубления взаимоотношений и повышения уровня лояльности.

---

<sup>12</sup> Исследование T1 Консалтинг: компании с высоким уровнем цифровизации превосходят конкурентов по объему продаж. // Холдинг T1 : [сайт]. – 09 августа 2022. – URL: <https://clck.ru/3Cczd2>

Таким образом, на основании результатов теоретического и эмпирического исследований можно констатировать, что промышленные холдинги представляют собой сложную маркетинговую структуру, которая функционирует в турбулентных и слабо прогнозируемых условиях, требующих продвинутого навыка адаптивности, что определяет значимость развития соответствующей системы управления маркетингом.

**4. Сформирован и апробирован комплексный методический подход к управлению маркетингом, способный повысить адаптивность промышленных холдингов к нестабильности среды на основе развития: (I) стратегических принципов маркетинга; (II) процессного алгоритма разработки маркетинговых решений; (III) корпоративного интегрированного маркетинга. В отличие от существующих, предложенный подход более целостно учитывает особенности промышленных холдингов, специфику и проблематику их маркетинга, значимые стратегические рыночно-адаптивные компетенции.**

Предлагаемый подход к развитию адаптивной системы управления маркетингом (АСУМ) базируется на результатах изучения теоретических положений (разделы 1.1 - 1.2 диссертации), маркетинговой среды (раздел 1.3), проблематики маркетинга (раздел 2.1), особенностей задач и содержания элементов комплекса маркетинга (раздел 2.1), значимых рыночно-адаптивных компетенций (раздел 2.2). Основные элементы методического подхода отражены на рисунке 4:



Рисунок 4 – Адаптивная система управления маркетингом в промышленных холдингах

Источник: составлено автором

Принимая во внимание результаты теоретического анализа (разделы 1.1-1.2), факторы маркетинговой среды (раздел 1.3), значимые рыночно-адаптивные компетенции (раздел 2.2), стратегическую основу маркетинга в промышленных холдингах рекомендуется развивать и усиливать на основании **четырёх адаптивных принципов**: устойчивости, гибкости, человекоцентричности и интегративности (таблица 1).

Таблица 1 – Стратегическая платформа АСУМ в промышленных холдингах

| Рыночно-адаптивные компетенции  | Виды маркетинга   | Целевая аудитория   | Влияние на показатели деятельности промышленных холдингов  |
|---|---|---|--|
| <b>ПРИНЦИП 1: УСТОЙЧИВОСТЬ</b>  |   |   |  |
| Устойчивое развитие и устойчивый продуктовый портфель<br>Технологическое и инновационное развитие<br>Научно-образовательные компетенции                           | ESG-маркетинг   | Потребители;<br>Партнеры;<br>Общество,<br>Сотрудники;<br>Инвесторы;<br>Акционеры;<br>Некоммерческие организации;<br>Регионы деятельности;<br>СМИ и рейтинги | 1) Укрепление репутации холдинга как ответственного и надежного участника рыночных отношений.<br>2) Развитие экологических, социальных и корпоративных параметров ответственности в комплексе маркетинга и отношениях с ЦА.<br>3) Увеличение ценности предложения для клиентов, партнеров, общества.   |
| <b>ПРИНЦИП 2: ГИБКОСТЬ</b>  |   |   |  |
| Устойчивое развитие и устойчивый продуктовый портфель<br>Технологическое и инновационное развитие<br>Цифровая трансформация                                       | Agile –маркетинг<br>Предиктивный маркетинг<br>Риск-маркетинг  | Потребители;<br>Партнеры;<br>Сотрудники;<br>Инвесторы;<br>Акционеры   | 1) Нивелирование негативного влияния средовых факторов и своевременное использование возможностей рынка.<br>2) Принятие управленческих решений, основанных на релевантных данных.<br>3) Предложение подходящих и востребованных продуктов и решений.<br>4) Рациональное распределение ресурсов.<br>5) Гибкость маркетинга, способная сонастраиваться с изменениями ЦА. |
| <b>ПРИНЦИП 3: ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТЬ</b>  |   |   |  |
| Устойчивое развитие и устойчивый продуктовый портфель<br>Научно-образовательные компетенции   | Персонализированный маркетинг<br>Гуманистичный маркетинг<br>Инклюзивный маркетинг<br>Эмпатичный маркетинг         | Потребители;<br>Партнеры;<br>Общество;<br>Сотрудники;<br>Некоммерческие организации;<br>СМИ и рейтинги  | 1) Повышение показателей NPS, LTV, CSI.<br>2) Рост продуктивности взаимоотношений за счет персонализированного подхода.<br>2) Углубление позитивно-доверительного опыта взаимодействия и доверительной эмоциональной связи у внешней аудитории – с брендом, продукцией, услугами, у персонала и их семей – с холдингом.  |
| <b>ПРИНЦИП 4: ИНТЕГРАТИВНОСТЬ</b>   |   |   |  |
| Устойчивое развитие и устойчивый продуктовый портфель<br>Технологическое и инновационное развитие<br>Цифровая трансформация<br>Научно-образовательные компетенции | Дополненный маркетинг<br>Совместный маркетинг<br>Партнерский маркетинг<br>Корпоративный интегрированный маркетинг | Потребители;<br>Партнеры;<br>Сотрудники;<br>Инвесторы;<br>Акционеры   | 1) Внедрение цифровых технологий, улучшающих клиентский опыт.<br>2) Формирование бесшовного целостного (омниканального) взаимодействия целевой аудитории с корпоративным брендом.<br>3) Вовлечение клиентов и партнеров в создание продуктов и исследования.<br>4) Согласованное взаимодействие и взаимосвязанность маркетинговой деятельности на всех уровнях.        |

Источник: составлено автором

**Алгоритм адаптивного управления маркетингом** организуется как процессное управление, этапы которого и их содержание отражает рисунок 5.

| Этапы  | Элементы  | Ответственные   |
|--|---|---|
| <b>Непрерывный контроль маркетинговой среды:</b><br>маркетинговые исследования;<br>промежуточная аналитика | Геополитические и макроэкономические факторы  | Руководство маркетингом на уровне корпоративного центра + Подразделение маркетинга на уровне корпоративного центра + Руководство и ответственные за маркетинг на уровне бизнес-подразделений и активов холдинга (+ Внешние эксперты / агентства / научные центры вузов)   |
|  | Социальные и экологические факторы  |   |
|  | Характеристика спроса и предложения   |   |
|  | Объем и динамика целевых рынков   |   |
|  | Потребители и партнеры (потребности, стратегии, программы, проекты, проблемы, ожидания, требования)   |   |
|  | Конкурентный анализ   |   |
|  | Развитие технологий и инноваций по целевым сегментам  |   |
|  | Отраслевые программы, концепции, положения<br>Сведения о значимых заинтересованных сторонах   |   |
| <b>(I) ГИБКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ</b>   | Карта возможностей, рисков, угроз маркетинговой среды   | Руководство маркетингом на уровне корпоративного центра + Подразделение маркетинга на уровне корпоративного центра + Руководство и ответственные за маркетинг на уровне бизнес-подразделений и активов холдинга + Смежные с маркетингом структурные подразделения (+ Внешние эксперты / агентства / научные центры вузов) |
|  | Оценка существенности и приоритизации текущих и прогнозных возможностей, рисков и угроз   |   |
|  | План по снижению влияния и адаптации к негативным факторам и рискам маркетинговой среды (в разрезе комплекса маркетинга и взаимоотношений с ЦА)         |   |
|  | Планы по адаптации возможностей рынка (в разрезе комплекса маркетинга, взаимоотношений с ЦА, развития ценности и конкурентоспособности)                 |   |
|  | Внесение корректив в положения маркетинговой стратегии (при необходимости)  |   |
|  | Согласованность работы внутренних подразделений маркетинга, адекватность используемых инструментов и каналов факторам и процессам маркетинговой среды   |   |
| <b>Аудит организации и работы маркетинга</b>   | Интегрированность маркетинга в систему холдинга (коммуникации, взаимодействие, знание процессов)  | Руководство и ответственные за маркетинг на уровне бизнес-подразделений и активов холдинга + Внешние эксперты / агентства / научные центры вузов)   |
|  | Степень развития стратегических принципов маркетинга в комплексе маркетинга и взаимоотношениях с ЦА   |   |
|  | Маркетинговая информационная система (актуальность, полнота и релевантность данных)   |   |
|  | Профессиональная компетентность (в т.ч. кросс-функциональность) и мягкие качества персонала маркетинга (в т.ч. открытость, гибкость, эмпатичность, др.) |   |
|  |   |   |
| <b>(II) АДАПТИВНЫЙ МЕХАНИЗМ</b>  | Постановка проблемы и проблематики маркетинга   | Руководство и подразделение маркетинга на уровне корпоративного центра + Руководство и ответственные за маркетинг на уровне бизнес-подразделений и активов холдинга   |
|  | Требуемый маркетинговый результат: цель и задачи  |   |
|  | Выбор метода адаптивного управления (моделирование, реакция, стереотипный, целевой, структурный, др.)   |   |
|  | Оценка средств и ресурсов маркетинга  |   |
|  | План и график маркетинговых действий  |   |
|  | Инструменты, каналы, формы, методы  |   |
|  | Ответственные и критерии оценки результатов   | Руководство маркетингом на уровне корпоративного центра и бизнес-подразделений (+Корпоративное управление)  |
|  | Экстраполированный опыт маркетинга  |   |
|  | Прецеденты прошлой деятельности маркетинга  |   |
|  | Неизвестные альтернативы маркетинговых решений  |   |
| <b>Принятие оптимального маркетингового решения</b>  | (Решение, оптимальное факторам, участникам среды + Решение, оптимальное для целей холдинга) / Ранжирование степени значимости приоритетов               | Руководство и ответственные за маркетинг на уровне бизнес-подразделений и активов холдинга  |
|  | = Компромиссное маркетинговое решение   |   |
| <b>Реализация маркетингового решения</b>   | Маркетинговая деятельность согласно решению   | Руководство и подразделение маркетинга корпоративного центра + Руководство и ответственные за маркетинг на уровне бизнес-подразделений и активов холдинга   |
|  | Мониторинг и промежуточный контроль эффективности маркетинговой деятельности в соответствии с целью   |   |
|  | Динамическая корректировка параметров деятельности в соответствии с актуальными маркетинговыми данными  |   |
| <b>(III) РЕЗУЛЬТАТ АДАПТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ</b>  |   |   |
| <b>Обратная связь по результатам реализации маркетинговых решений</b>                                      | Сбор и анализ обратной связи  | Руководство и подразделение маркетинга на уровне корпоративного центра + Руководство и ответственные за маркетинг на уровне бизнес-подразделений и активов холдинга   |
|  | Выявление отклонений и причин расхождений   |   |
|  | Возможные корректирующие действия для приближения к плановым показателям маркетинга   |   |
|  | Закрепление полученных результатов  |   |
|  | Фиксирование реализованного кейса маркетинга  |   |

Рисунок 5 – Процессный алгоритм разработки маркетинговых решений

Источник: составлено автором

**Принцип корпоративного интегрированного маркетинга** охарактеризован в пункте 2 научной новизны и подробно описан в разделах 2.1 и 3.2 диссертации.

Таблица 2 – Показатели результативности и эффективности развития АСУМ

| Показатель   | Формула для расчета  | Комментарии   |
|--|--|---|
| Степень влияния АСУМ на <b>общую стоимость подписанных контрактов</b>                          | $\Delta\text{ОСК}_{(\text{АСУМ})} = \frac{\text{ОСК}_{\text{п}} - \text{ОСК}_{\text{д}}}{\text{ОСК}_{\text{д}}} \times 100\%$ <p><math>\Delta\text{ОСК}_{(\text{АСУМ})}</math> – изменение общей стоимости подписанных контрактов по результатам развития АСУМ, %;<br/> <math>\text{ОСК}_{\text{п}}</math> – отчетная общая стоимость подписанных контрактов за оцениваемый период после (по окончании) / в процессе (промежуточная оценка) развития АСУМ;<br/> <math>\text{ОСК}_{\text{д}}</math> – отчетная общая стоимость подписанных контрактов за сравниваемый период до развития АСУМ.</p>  | Стоимость подписанных контрактов на разработку / производство / поставку промышленных товаров и услуг   |
| Степень влияния АСУМ на <b>среднюю стоимость одного контракта с учетом затрат на маркетинг</b> | $\Delta\text{СрСК}_{(\text{АСУМ})} = \frac{\left(\frac{\text{ОСК}_{\text{п}} - \text{ОЗМК}_{\text{п}}}{\text{ОКК}_{\text{п}}}\right) - \left(\frac{\text{ОСК}_{\text{д}} - \text{ОЗМК}_{\text{д}}}{\text{ОКК}_{\text{д}}}\right)}{\frac{\text{ОСК}_{\text{д}} - \text{ОЗМК}_{\text{д}}}{\text{ОКК}_{\text{д}}}} \times 100\%$ <p><math>\Delta\text{СрСК}_{(\text{АСУМ})}</math> – изменение средней стоимости одного контракта по результатам развития АСУМ, %;<br/> <math>\text{ОСК}_{\text{п}}</math> – отчетная общая стоимость подписанных контрактов за оцениваемый период после / в процессе развития АСУМ (без учета затрат на маркетинг);<br/> <math>\text{ОЗМК}_{\text{п}}</math> – отчетные общие затраты на маркетинг на все контракты за оцениваемый период после / в процессе АСУМ;<br/> <math>\text{ОКК}_{\text{п}}</math> – отчетное общее количество подписанных контрактов за оцениваемый период после / в процессе внедрения АСУМ;<br/> <math>\text{ОСК}_{\text{д}}</math> – отчетная общая стоимость подписанных контрактов за сравниваемый период до внедрения АСУМ (без учета расходов на маркетинг);<br/> <math>\text{ОЗМК}_{\text{д}}</math> – затраты на маркетинг на все подписанные контракты за сравниваемый период до внедрения АСУМ;<br/> <math>\text{ОКК}_{\text{д}}</math> – количество всех подписанных контрактов за сравниваемый период до внедрения АСУМ.</p> | Показатель средней стоимости одного контракта может не применяться, если существует значительная разница в суммах подписанных контрактов (например, контракты на стандартную (серийную) продукцию и контракты на сложное высокотехнологичное оборудование). Данные группы могут ранжироваться внутри и сравниваться между собой.                    |
| Степень влияния АСУМ на <b>показатель прибыли (EBIDA)</b>                                      | $\Delta\text{EBIDA}_{(\text{АСУМ})} = \frac{\text{EBIDA}_{\text{п}} - \text{EBIDA}_{\text{д}}}{\text{EBIDA}_{\text{д}}} \times 100\%$ <p><math>\Delta\text{EBIDA}_{(\text{АСУМ})}</math> – изменение EBIDA по результатам АСУМ, %;<br/> <math>\text{EBIDA}_{\text{п}}</math> – отчетный EBIDA за оцениваемый период после / в процессе развития АСУМ;<br/> <math>\text{EBIDA}_{\text{д}}</math> – отчетный EBIDA за сравниваемый период до АСУМ.</p>   | EBITDA (Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization) означает прибыль холдинговой структуры до вычета процентов, налогов, износа и амортизации.  |
| Степень влияния АСУМ на <b>долю рынка</b>  | $\text{Доля рынка} = \frac{\text{Объем продаж холдинга}}{\text{Объем продаж по рынку}} \times 100\%$   | Рассчитывается в динамике по целевым сегментам и, если это возможно, в целом по холдингу  |
| Степень влияния АСУМ на <b>показатель NPS</b>  | <p>Оценивается на основании опроса путем обращения к респондентам с просьбой оценить, насколько они удовлетворены продукцией холдинга и готовы ли рекомендовать коллегам, партнерам и знакомым (от 1 «совсем не удовлетворены» до 10 «высокая степень удовлетворенности и готовности рекомендовать»). Обработка ответов осуществляется по общепринятой шкале и формуле расчета:<br/> <math>\text{NPS}_{(\text{АСУМ})} = \% \text{ сторонников} - \% \text{ критиков}</math></p>  | Достичь и удержать высокий уровень <b>NPS</b> (более 70%) для холдингов сложнее чем автономным компаниям вследствие особенностей корпоративного портфеля и охвата контактных аудиторий (что охарактеризовано в разделе 2.1)   |
| Степень влияния АСУМ на <b>показатель развития корпоративного бренда</b>                       | $\text{ПКБ}_{(\text{АСУМ})} = \frac{\text{ЗРКБ}_{\text{д}}}{\text{СКБ}_{\text{п}} - \text{СКБ}_{\text{д}}} \times 100\%$ <p><math>\text{ПКБ}_{(\text{АСУМ})}</math> – показатель эффективности корпоративного бренда холдинга по результатам развития АСУМ, %;<br/> <math>\text{ЗРКБ}_{\text{д}}</math> – затраты на развитие корпоративного бренда за сравниваемый период (до / в период) развития АСУМ;<br/> <math>\text{СКБ}_{\text{п}}</math> – стоимость корпоративного бренда за оцениваемый период (после / в процессе) развития АСУМ;<br/> <math>\text{СКБ}_{\text{д}}</math> – стоимость корпоративного бренда за сравниваемый период до развития АСУМ.</p>   | Стоимость корпоративного бренда возможно оценить применяя метод Я. Линдемманна, который предполагает определение: (I) стратегических бизнес-единиц; (II) доли в структуре прибыли группы, создаваемой нематериальными активами; (III) доли в структуре прибыли корпоративного бренда как нематериального актива; (IV) ставки дисконтирования бренда |
| <b>Удовлетворенность смежных подразделений работой маркетинга</b>                              | <p>Формируется опросник интегральной оценки подразделения маркетинга со стороны руководства и представителей функциональных подразделений холдинга, на основании которого определяется интегрированность маркетинга в деятельность холдинга, его активность и эффективность в реализации корпоративных целей и задач, вовлеченность сотрудников смежных подразделений в сотрудничество с подразделением маркетинга, степень их удовлетворенности работой маркетинга, а также доступность, актуальность, понятность и полезность маркетинговых данных, материалов, мероприятий, программ обучения.</p>  |   |
| Степень влияния АСУМ на <b>показатель постоянства персонала маркетинга</b>                     | $\text{KM}_{\text{пост}} = \frac{\text{ЧМ}_{\text{н.п.}} - (\text{ЧМ}_{\text{ув.с.ж.}} + \text{ЧМ}_{\text{ув.н.д.}})}{\text{ЧМ}_{\text{ср.сп.}}} \times 100\%$ <p><math>\text{KM}_{\text{пост}}</math> – коэффициент постоянства персонала организационной структуры маркетинга в промышленном холдинге;<br/> <math>\text{ЧМ}_{\text{н.п.}}</math> – отчетная численность сотрудников маркетинга в холдинге на начало оцениваемого периода;<br/> <math>\text{ЧМ}_{\text{ув.с.ж.}}</math> – отчетная численность сотрудников маркетинга, уволившихся по собств. желанию в оцениваемый период;<br/> <math>\text{ЧМ}_{\text{ув.н.д.}}</math> – отчетная численность сотрудников маркетинга, уволенных за нарушения трудовой дисциплины в оцениваемый период;<br/> <math>\text{ЧМ}_{\text{ср.сп.}}</math> – среднесписочная численность сотрудников маркетинга за оцениваемый период.</p>  | Степень стабильности кадров значима для холдингов, т.к. сотрудники несут уникальный опыт, знания и понимание особенностей продукции, процессов, бизнес-модели и рынков.   |

Источник: составлено автором

Перечень показателей таблицы 2 сформирован исходя из особенностей отчетности промышленных холдингов, специфики маркетинговой функции в крупных корпоративных структурах и значимых индикаторов, которые отслеживаются корпоративным управлением и инвестиционным сообществом. В основу заложены: оценка способности маркетинга выполнять свои функции в период нестабильности маркетинговой среды (что обосновывает включение общих индикаторов маркетинга); способности создавать, доносить, предоставлять, развивать и увеличивать ценность для потребителей (показатели по подписанным контрактам и прибыли); быть интегрированным в корпоративную систему, понимать потребности смежных подразделений и оказывать необходимое маркетинговое сопровождение их деятельности (внутрикорпоративная оценка работы маркетингового подразделения).

**Апробация** разработанных положений методического подхода проведена на базе 4-х бизнес-подразделений крупного машиностроительного холдинга АО «Группа ГМС», совокупно объединяющих 12 производственных предприятий, научно-исследовательских и проектных институтов. В разделе 3.3 диссертации дана подробная характеристика: продуктового портфеля; целевой аудитории в разрезе основных групп; факторов внешней среды, влияющих на показатели развития промышленной группы (PEST-анализ); комплекса реализованных адаптивных мероприятий.

Необходимость развития АСУМ в холдинге была продиктована санкционным давлением на отечественный промышленный сектор; усилением экономической стагнации; ухудшением национального инвестиционного климата; общей турбулентностью и неопределенностью среды; сокращением инвестиционных программ и проектов в области строительства и модернизации объектов нефтегазовой инфраструктуры и промышленности; развитием новых продуктовых направлений в группе; расширением импортозамещающих компетенций; необходимостью привлечения инвестиций для модернизации существующих производственных мощностей и строительства новых комплексов; вхождением в крупные отраслевые проекты.

Приоритетные задачи развития АСУМ состояли: (I) поддержание и расширение взаимовыгодных отношений со стратегическими потребителями и партнерами; (II) сохранение и развитие устойчивого конкурентного преимущества продукции, процессов и бизнес-модели холдинга; (III) повышение рыночной жизнеспособности за

счет приведения ресурсов промышленной группы в соответствии с требованиями и возможностями рынка. Продолжительность реализации охватила четыре года.

Оценка экономического эффекта от развития АСУМ в промышленном холдинге произведена на основании показателей из таблицы 2. Свод оцениваемых и сравниваемых показателей систематизирован на рисунке 6.

|   | Год до развития АСУМ | 1-й год развития АСУМ | 2-й год развития АСУМ | 3-й год развития АСУМ | 4-й год развития АСУМ | К году до развития АСУМ |
|---|----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
| <b>Стоимость подписанных контрактов в млрд руб.</b>   | 34,7                 | 34,7 (+0%)            | 32,9 (-5%)            | 40,6 (+23%)           | 65,4 (+61%)           | <b>+88%</b>             |
| <i>в разрезе бизнес-подразделений холдинга:</i>   |                      |                       |                       |                       |                       |                         |
| Промышленные насосы   | 13,9                 | 15,6 (+12%)           | 15,4 (-1%)            | 16,0 (+4%)            | 20,9 (+31%)           | <b>+50%</b>             |
| Компрессоры   | 3,9                  | 2,2 (-44%)            | 8,1 (+268%)           | 5,2 (-36%)            | 7,2 (+38%)            | <b>+85%</b>             |
| Нефтегазовое оборудование   | 11,8                 | 13,9 (+18%)           | 7,9 (-43%)            | 17,1 (+116%)          | 32,5 (+90%)           | <b>+175%</b>            |
| Инжиниринг  | 5,1                  | 3,0 (-41%)            | 1,5 (-50%)            | 2,3 (+53%)            | 4,8 (+109%)           | <b>-6%</b>              |
| <b>Показатель ЕВГДА в млрд руб.</b>   | 5,2                  | 5,2 (+0%)             | 7,4 (+42%)            | 6,3 (-15%)            | 6,8 (+8%)             | <b>+31%</b>             |
| <i>в разрезе бизнес-подразделений холдинга:</i>   |                      |                       |                       |                       |                       |                         |
| Промышленные насосы   | 3,8                  | 3,1 (-18%)            | 4,0 (+29%)            | 2,8 (-30%)            | 3,2 (+14%)            | <b>-16%</b>             |
| Компрессоры   | 0,6                  | -0,3 (-150%)          | 0,2 (+167%)           | 0,6 (+200%)           | 1,1 (+83%)            | <b>+83%</b>             |
| Нефтегазовое оборудование   | 1,0                  | 1,9 (+90%)            | 3,1 (+63%)            | 3,0 (-3%)             | 2,6 (-13%)            | <b>+160%</b>            |
| Инжиниринг  | -0,2                 | 0,5 (+350%)           | 0,1 (-80%)            | -0,1 (-200%)          | -0,1 (0%)             | <b>+50%</b>             |
| <b>ДОЛЯ РЫНКА в разрезе основных продуктовых сегментов (внутренние расчеты на основании данных из открытых источников, Росстата, таможенной службы, СПАРК, экспертных оценок)</b> |                      |                       |                       |                       |                       |                         |
| Насосы для нефтегазовой отрасли   | 15%                  | –                     | –                     | –                     | 30%                   | <b>+15%</b>             |
| Насосы для тепловой и атомной энергетики  | 43%                  | –                     | –                     | –                     | 49%                   | <b>+6%</b>              |
| Насосы для водного хозяйства и ЖКХ  | 33%                  | –                     | –                     | –                     | 48%                   | <b>+15%</b>             |
| Компрессоры для утилизации попутного нефтяного газа   | 10%                  | –                     | –                     | –                     | 21%                   | <b>+11%</b>             |
| Компрессоры для добычи и транспорта природного газа   | 6%                   | –                     | –                     | –                     | 11%                   | <b>+5%</b>              |
| Компрессоры для газового процессинга  | 10%                  | –                     | –                     | –                     | 19%                   | <b>+9%</b>              |
| Оборудование для обустройства нефтегазовых месторождений  | 22%                  | –                     | –                     | –                     | 30%                   | <b>+8%</b>              |
| <b>NPS</b>  | 69%                  | 70%                   | 70%                   | 74%                   | 77%                   | <b>+8%</b>              |
| <b>Эффективность развития корпоративного бренда группы</b>  | 108%                 | 110%                  | 116%                  | 125%                  | 129%                  | <b>+21%</b>             |

|   | Год до развития АСУМ | 1-й год развития АСУМ | 2-й год развития АСУМ | 3-й год развития АСУМ | 4-й год развития АСУМ | К году до развития АСУМ |
|---|----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
| Удовлетворенность работой корпоративного маркетинга | н/д                  | 83%                   | 85%                   | 90%                   | 91%                   | –                       |
| Постоянство персонала подразделения маркетинга      | 95%                  | 97%                   | 98%                   | 98%                   | 98%                   | +3%                     |

Рисунок 6 – Показатели, отражающие результативность и эффективность развития

АСУМ в промышленном холдинге, где проходила апробация методики

Источник: составлено автором на основании данных промышленной группы

Одним из преимуществ развития АСУМ являлось фактическое отсутствие дополнительных затрат на маркетинг (ежегодные общие затраты на маркетинг по группе не превышали 0,01% выручки даже при высокой интенсивности адаптивных мероприятий).

Как можно сделать выводы, за период развития АСУМ в исследуемом промышленном холдинге достаточно высокий результат был достигнут по показателям: стоимости контрактов (+88%), EBITDA (+31%), эффективности развития корпоративного бренда (+21%) и показателю NPS, который за четыре года превысил уровень 70%, то есть корпоративный портфель холдинга вошел в группу высокой лояльности и доверия со стороны потребителей и партнеров. В соответствии с внутренними исследованиями, промышленная группа также показала один из лучших результатов на рынке по всем целевым сегментам оборудования по темпам роста доли рынка.

Таким образом, на примере крупного промышленного холдинга, можно говорить о доказанной результативности и эффективности предложенного подхода к системе управления маркетингом с развитой функцией адаптации.

### III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Обеспечить результативное и эффективное управление маркетингом в промышленных холдингах в условиях нестабильности и с учетом существующих научно-теоретических основ (разделы 1.1-1.2 диссертации), характеристик маркетинговой среды (раздел 1.3), специфики и проблематики маркетинга (раздел 2.1), особенностей задач и содержания элементов комплекса маркетинга (раздел 2.1), стратегических рыночно-адаптивных компетенций (раздел 2.2) в настоящей научно-квалификационной работе предложено путем развития адаптивной системы управления маркетингом.

Наиболее существенные результаты диссертационного исследования:

1. Систематизированы адаптивные принципы маркетинга и охарактеризована сущность «адаптивной системы управления маркетингом». Выявлены и обобщены факторы и характеристики маркетинговой среды объекта исследования, которые формируют состояние структурной и параметрической нестабильности и обосновывают значимость развития адаптивной системы управления маркетингом.

2. Разработан принцип корпоративного интегрированного маркетинга, основанный на формировании взаимосвязи маркетинговых решений и маркетинговых действий на всех уровнях системы маркетинга промышленного холдинга в соответствии с маркетинговой стратегией, с учетом факторов и участников маркетинговой среды. Необходимость развития принципа корпоративного интегрированного маркетинга обусловлена описанными в диссертации результатами теоретического анализа подходов к управлению маркетингом в корпоративных структурах и эмпирическим исследованием промышленных холдингов на предмет организации их маркетинга.

3. Установлены стратегически значимые рыночно-адаптивные компетенции, которые позволят современным промышленным холдингам расширить «пределы рыночной выносливости» и создать основы долгосрочной конкурентоспособности в условиях нестабильности маркетинговой среды.

4. Сформирован комплексный методический подход к системе управления маркетингом, способный повысить адаптивность промышленных холдингов к условиям нестабильности среды на основе развития: (I) стратегических принципов маркетинга; (II) процессного алгоритма разработки маркетинговых решений; (III) корпоративного интегрированного маркетинга. В ходе апробации методического подхода крупный промышленный холдинг повысил свою рыночную жизнестойкость и конкурентоспособность в период турбулентности внешней среды, обеспечил положительные бизнес-показатели на этапе расширения производственно-технологических процессов и развития бизнес-модели, достиг высокого уровня доверия к корпоративному портфелю со стороны целевых потребителей и партнеров.

#### IV. ПУБЛИКАЦИИ АВТОРА ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

##### Статьи в журналах из Перечня рецензируемых научных изданий

1. Оботнина, А. А. Корпоративный интегрированный маркетинг как организационная основа маркетинга в современных промышленных холдингах / А. А. Оботнина. – Текст : непосредственный // Первый экономический журнал. – 2025. – № 4(358). – С. 105–110. – ISSN 2782-5183. – DOI 10.58551/20728115\_2025\_4\_105. – 0,69 печ. л. – 0,69 авт. печ. л.
2. Мхитарян, С. В. ESG-маркетинг в развитии адаптивных компетенций корпоративных структур / С. В. Мхитарян, А. А. Оботнина. – Текст : непосредственный // Практический маркетинг. – 2025. – №6(336). – С. 15–18. – ISSN 2071-3762. – DOI 10.24412/2071-3762-2025-6336-15-18. – 0,58 печ. л. – 0,29 авт. печ. л.
3. Оботнина, А. А. Направления влияния системы управления маркетингом на формирование адаптивных компетенций промышленных холдингов / А. А. Оботнина. – Текст : непосредственный // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2025. – № 2. – С. 137-140. – ISSN 2412-883X. – 0,49 печ. л. – 0,49 авт. печ. л.
4. Оботнина, А. А. Подход к управлению маркетингом в промышленных холдингах в условиях нестабильности на основе развития адаптивной системы / А. А. Оботнина. – Текст : непосредственный // Практический маркетинг. – 2024. – № 12(330). – С. 9–12. – ISSN 2071-3762. – DOI 10.24412/2071-3762-2024-12330-9-12. – 0,55 печ. л. – 0,55 авт. печ. л.
5. Оботнина, А. А. Интегрированная модель планирования и управления маркетинговой деятельностью промышленного холдинга в условиях внешней нестабильности / А. А. Оботнина. – Текст : непосредственный // Практический маркетинг. – 2022. – №7(304). – С. 10–16. – ISSN 2071-3762. – DOI 10.24412/2071-3762-2022-7304-10-16. – 0,72 печ. л. – 0,72 авт. печ. л.
6. Оботнина, А. А. Интегрированный подход к системе управления маркетингом в соответствии с новым уровнем развития промышленного холдинга / А. А. Оботнина. – Текст : непосредственный // Экономика и предпринимательство. – 2022. – №6(143). – С. 1354-1357. – ISSN 1999-2300. – DOI 10.34925/EIP.2022.143.6.253. – 0,40 печ. л. – 0,40 авт. печ. л.

##### Публикации в других научных изданиях

7. Оботнина, А. А. Адаптивное управление маркетингом как эффективный подход в обеспечении устойчивого развития интегрированных бизнес-структур в условиях VANI-мира / А. А. Оботнина. – Текст : непосредственный // Устойчивое развитие социально-экономической системы Российской Федерации : сборник трудов XXV Всероссийской научно-практической конференции, Симферополь, 14 ноября 2024 года. – Симферополь: ООО «Издательство Типография «Ариал», 2024. – С. 206–210. – ISBN 978-5-907914-53-7. – 0,25 печ. л. – 0,25 авт. печ. л.
8. Оботнина, А. А. Адаптивность как стратегическое свойство систем управления в период нестабильности / А. А. Оботнина. – Текст : непосредственный // Политическое пространство и социальное время: диалектика целей и ценностей : Сборник научных трудов XLII Международного Харакского форума, Ялта-Симферополь, 08–10 ноября 2023 года. – Симферополь: ООО «Издательство Типография «Ариал», 2024. – С. 200–205. – ISBN 978-5-907819-29-0. – 0,38 печ. л. – 0,38 авт. печ. л.
9. Оботнина, А. А. Направления организации маркетинга предприятий промышленного сектора в условиях постпандемийного рынка / А. А. Оботнина. – Текст : непосредственный // Междисциплинарные исследования науки и техники: сборник

статей III Международной научно-практической конференции. – Москва: Научный клуб «Ракета», 2022. – С. 326–330. – 0,16 печ. л. – 0,16 авт. печ. л.

10. Оботнина, А. А. Коммуникационная политика промышленных холдингов в современных условиях общей нестабильности (на примере нефтяной компании «Газпром нефть») / А. А. Оботнина. – Текст : непосредственный // Яковлевские чтения : Материалы Всероссийской научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 04 апреля 2022 года. – Санкт-Петербург: ООО «Скифия-принт», 2022. – С. 259–263. – ISBN 978-5-00197-031-6. – 0,25 печ. л. – 0,25 авт. печ. л.

11. Оботнина, А. А. Особенности управления маркетингом промышленных холдингов / А. А. Оботнина. – Текст : электронный // Проблемы развития предприятий: теория и практика : Сборник статей IX Международной научно-практической конференции, Пенза, 18–19 апреля 2022 года / Под научной редакцией В.И. Будиной. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2022. – С. 139–142. – ISBN 978-5-00196-070-6. – URL: [https://mnic.pgau.ru/file/doc/konferencii/2022/Сборник\\_МК-15-22.pdf](https://mnic.pgau.ru/file/doc/konferencii/2022/Сборник_МК-15-22.pdf) (дата обращения: 10.10.2025). – 0,20 печ. л. – 0,20 авт. печ. л.

12. Оботнина, А. А. Маркетинговая система современных промышленных холдингов: ключевые направления функциональной ответственности / А. А. Оботнина. – Текст : непосредственный // Актуальные проблемы науки: взгляд студентов : Материалы Всероссийской с международным участием студенческой научной конференции: в 2-х частях. Часть 1. – Санкт-Петербург: Ленинградский государственный университет имени А.С. Пушкина, 2022. – С. 342–345. – ISBN 978-5-8290-2028-6. – 0,16 печ. л. – 0,16 авт. печ. л.

13. Оботнина, А. А. Соответствие ожиданиям цифровых потребителей как главный фокус маркетинга промышленных предприятий в 2021-2022 годах / А. А. Оботнина. – Текст : непосредственный // Приоритетные направления инновационной деятельности в промышленности : сборник научных статей VIII международной научной конференции, Казань, 30–31 августа 2021 года. – Казань: ООО «КОНВЕРТ», 2021. – С. 152–154. – ISBN 978-5-6046923-5-6. – 0,13 печ. л. – 0,13 авт. печ. л.

14. Мусатов, Б. В. Принципы организации службы маркетинга на уровне управляющего центра промышленного холдинга / Б. В. Мусатов, А. А. Оботнина. – Текст: непосредственный // Международный научно-исследовательский журнал. – 2021. – № 1(103). Часть 4. – С. 30–33. – ISSN 2303-9868. – eISSN 2227-6017. – DOI 10.23670/IRJ.2021.103.1.092. – 0,53 печ. л. – 0,26 авт. печ. л.

15. Мусатов, Б. В. Адаптация маркетинга промышленного холдинга к условиям пандемии COVID-19 / Б. В. Мусатов, А. А. Оботнина. – Текст : непосредственный // Трансформация моделей образования: уроки пандемии : Материалы IX Всероссийской научно-практической конференции «Плехановский форум преподавателей», Москва, 17 декабря 2020 года. – Москва: Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, 2021. – С. 107–115. – ISBN 978-5-7307-1742-8. – 0,50 печ. л. – 0,25 авт. печ. л.

16. Мусатов, Б. В. Интеграция нового предприятия в маркетинговую систему промышленного холдинга / Б. В. Мусатов, А. А. Оботнина. – Текст : электронный // Совместное создание ценности в ВУЗе в цифровую эпоху: развитие предметных областей - роли преподавателей и обучающихся : Материалы VIII Всероссийской научно-практической конференции «Плехановский форум преподавателей», Москва, 12 декабря 2019 года. – Москва: Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, 2020. – С. 80–85. – ISBN 978-5-7307-1629-2. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=43954455&pff=1> (дата обращения: 10.10.2025). – Режим доступа: Науч. электрон. б-ка eLIBRARY.RU. – 0,41 печ. л. – 0,20 авт. печ. л.