

Научная статья

УДК 338.45.02(470+571)

<https://doi.org/10.35266/2949-3455-2025-4-4>



Государственная промышленная политика как катализатор трансформации промышленного маркетинга в России

Ирина Евгеньевна Отвагина

*Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИИХ»,
Новосибирск, Россия*

Аннотация. В статье исследуется трансформация роли и функций промышленного маркетинга в условиях современной государственной промышленной политики Российской Федерации. Актуальность исследования обусловлена кардинальными изменениями в экономической среде, вызванными внешним санкционным давлением и стратегическим курсом на достижение технологического суверенитета. Целью работы является обоснование тезиса о том, что государственная промышленная политика выступает не просто внешним регулятором, а системным катализатором, инициирующим фундаментальный сдвиг в промышленном маркетинге от сбытовой концепции к стратегическому управлению.

В качестве материалов исследования выступили нормативно-правовые акты, определяющие векторы промышленного развития России, научные труды отечественных и зарубежных авторов в области промышленной политики и маркетинга. Методологическая база включает системный и сравнительный анализ, контент-анализ нормативных документов, а также метод научного моделирования.

Ключевым результатом исследования является определение новой роли государства в системе промышленного маркетинга. Показано, что через инструменты стимулирования спроса, протекционизма и формирования целевых ориентиров государство становится не внешним фактором, а одним из субъектов маркетинговых отношений, фактически выступая заказчиком и потребителем «вторичного продукта» – технологического развития страны. Это, в свою очередь, формирует для промышленных предприятий потребность в переосмыслении маркетинговой деятельности. В статье предложена авторская модель системы промышленного маркетинга, которая, в отличие от классических подходов, интегрирует государство как ключевого стейкхолдера и отражает возросшую роль инновационной инфраструктуры, включая DeepTech-стартапы. Сделан вывод о том, что понимание новой роли государства и эволюционного этапа маркетинга позволяет промышленным предприятиям разрабатывать более эффективные и устойчивые стратегии в условиях новой экономической реальности.

Ключевые слова: промышленный маркетинг, государственная промышленная политика, B2B-рынок, импортозамещение, стимулирование спроса, технологический суверенитет, маркетинговая модель, трансформация маркетинга, DeepTech

Для цитирования: Отвагина И. Е. Государственная промышленная политика как катализатор трансформации промышленного маркетинга в России // Вестник Сургутского государственного университета. 2025. Т. 13, № 4. С. 40–51. <https://doi.org/10.35266/2949-3455-2025-4-4>.

Original article

State industrial policy as catalyst for transformation of industrial marketing in Russia

Irina E. Otvagina

Novosibirsk State University of Economics and Management, Novosibirsk, Russia

Abstract. The article explores the transformation of the role and functions of industrial marketing within the context of the contemporary state industrial policy of the Russian Federation. The relevance of this study is driven by the fundamental changes in the economic environment, caused by external

sanctions pressure and the strategic course towards achieving technological sovereignty. This study aims to prove that state industrial policy serves not only as an external regulator but also as a systemic catalyst, initiating a fundamental change in industrial marketing, transitioning it from a sales-oriented concept to strategic management.

The research materials include legislative and regulatory acts that define the vectors of Russia's industrial development, as well as academic works by Russian and foreign authors in the fields of industrial policy and marketing. The methodological framework includes systemic and comparative analysis, content analysis of regulatory documents, and the method of scientific modeling.

A significant finding of the study is the definition of the state's new role in the industrial marketing system. The study demonstrates that through tools such as demand stimulation, protectionism, and the establishment of target objectives, the state is becoming not an external factor, but a subject of marketing relations, effectively acting as the customer and consumer of a "secondary product": the nation's technological development. Consequently, industrial enterprises are compelled to reassess their marketing strategies. The article proposes an original model of the industrial marketing system which, unlike classical approaches, integrates the state as a key stakeholder and reflects the growing importance of innovation infrastructure, including Deep-Tech startups. The author concludes that understanding the state's new role and the current evolutionary stage of marketing enables industrial enterprises to develop more effective and sustainable strategies within the new economic reality.

Keywords: industrial marketing, state industrial policy, business-to-business (B2B) market, import substitution, demand stimulation, technological sovereignty, marketing model, marketing transformation, DeepTech

For citation: Otvagina I. E. State industrial policy as catalyst for transformation of industrial marketing in Russia. *Surgut State University Journal*. 2025;13(4):40–51. <https://doi.org/10.35266/2949-3455-2025-4-4>.

ВВЕДЕНИЕ

Современный этап развития российской экономики характеризуется глубокими структурными трансформациями, обусловленными внешнеполитическими вызовами и стратегической необходимостью обеспечения технологического суверенитета. Начиная с 2022 г. беспрецедентное санкционное давление привело к разрыву устоявшихся производственных и логистических цепочек, ограничив доступ отечественных предприятий к зарубежным технологиям, оборудованию и компонентам.

Так, только за период с 2022 по 2024 г. коалицией государств в отношении Российской Федерации было введено 13 пакетов санкций [1–3]. Эти ограничительные меры были направлены в первую очередь на стратегически важные отрасли: технологическую, энергетическую, транспортную и финансовую, существенно лимитировав импорт критического оборудования, компонентов и ограничив экспорт российской продукции [3, 4]. Ощутимым следствием данной политики за указанный период стал уход с российского рынка более 500 иностранных компаний, что не только привело к разрыву устоявшихся про-

изводственных цепочек и росту цен на сырье и комплектующие, но и освободило значительные рыночные ниши [2]. А всего по состоянию на первый квартал 2025 г. против российских компаний и физлиц было введено 28 595 санкций [5]. Таким образом, «глубокие структурные трансформации» проявились в принудительном изменении структуры рынка и возникновении острой потребности в импортозамещении и ускоренном развитии собственных производственных компетенций.

В этих условиях государственная промышленная политика перестала быть лишь одним из направлений экономического регулирования, превратившись в ключевой инструмент обеспечения национальной безопасности и долгосрочной конкурентоспособности. Ограниченное предложение российской продукции, а порой и полное отсутствие выпуска аналогичной продукции, обусловило потребность государства в структурной перестройке промышленности и принятию мер по стимулированию спроса на российскую промышленную продукцию.

Актуальность настоящего исследования определяется возникшим противоречием:

с одной стороны, государство формирует мощный импульс для развития внутреннего промышленного производства, а с другой – традиционные подходы к промышленному маркетингу оказываются не адекватными новым реалиям.

Эта неадекватность во многом обусловлена исторической зависимостью российской маркетинговой науки от международных практик [6]. Вся концептуальная база дисциплины была сформирована на протяжении XX века зарубежными учеными, такими как П. Котлер [7], П. Друкер [8], Н. Борден [9], Энис Б. М. и соавт. [10] и Р. Бартельс [11] и др., а ее развитие в России представляло собой процесс адаптации уже сложившихся теорий.

В 2022–2024 гг., в условиях новых экономических и геополитических реалий, опора на заимствованные концепции стала не просто неэффективной, но и затруднительной. Это обусловило острую необходимость в поиске и разработке собственных маркетинговых моделей, адекватных текущей ситуации и способных обеспечить конкурентоспособность отечественной промышленности, что и определяет актуальность данной работы.

Классические труды по промышленному маркетингу западного ученого Ф. Уэбстера [12] также заложили фундаментальную основу понимания промышленного маркетинга и B2B-рынков в России. Его работа, будучи единственным фундаментальным трудом в этой области, переведенным на русский язык, также во многом сформировала отечественное понимание промышленного маркетинга. Однако Ф. Уэбстер рассматривал государство преимущественно как регулятор или один из многих клиентов, но не как системообразующий субъект, активно формирующий сам рыночный ландшафт. Современные российские исследователи, такие как например, Ф. Ф. Рыбаков [13] и А. А. Афанасьев [14], М. В. Добрынина [15], Н. Н. Юдин [16] и др., глубоко анализируют этапы и текущее состояние промышленной политики, однако вопросы ее прямого влияния на методологию и инструментарий маркетинга промышленных

предприятий остаются на периферии научных дискуссий [17].

Нерешенным аспектом проблемы является отсутствие концептуального осмысления новой роли государства в маркетинговой системе промышленных предприятий и, как следствие, нехватка научно-методологических основ для организации маркетинговой деятельности в условиях протекционистской, стимулирующей экономики. Возникает вопрос: является ли государство по-прежнему внешним фактором или оно становится внутренним элементом комплекса маркетинга?

Цель исследования – теоретически обосновать, что современная государственная промышленная политика России является ключевым катализатором трансформации промышленного маркетинга, и разработать концептуальную модель, отражающую эти изменения.

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи.

1. Проанализированы ключевые инструменты и направления современной промышленной политики РФ в контексте стимулирования спроса.

2. Определена новая роль государства в системе маркетинговых отношений на промышленных рынках.

3. Обоснована неизбежность перехода промышленных предприятий от сбытовой концепции к полноценной, стратегической концепции маркетинга.

4. Разработана авторская модель системы промышленного маркетинга, интегрирующая государство в качестве активного субъекта и учитывающая современные реалии российского рынка.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

На первом этапе исследования был проведен контент-анализ нормативно-правовых актов (НПА). Отбор документов осуществлялся в справочно-правовой системе «Консультант-Плюс» по ключевым запросам, относящимся к промышленной политике, стимулированию спроса, импортозамещению и технологическому развитию за период с 2014 по 2024 г. В первую очередь анализировался Феде-

ральный закон «О промышленной политике» № 488-ФЗ от 31.12.2014 (включая поправки, вступившие в силу в 2024 г.), а также Постановления Правительства РФ:

– «Об утверждении Правил предоставления субсидий из федерального бюджета на стимулирование спроса и повышение конкурентоспособности российской промышленной продукции и признании утратившими силу некоторых актов Правительства Российской Федерации» от 27.12.2019 № 1908;

– «Об утверждении государственной программы Российской Федерации “Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности”» от 15.04.2014 № 328 и др.

Кроме того, анализировались стратегические документы [18, 19] и перечни поручений по итогам заседаний Государственного совета РФ [20], направленные на стимулирование спроса на отечественную продукцию. Проведенный анализ НПА позволил сформировать эмпирическую базу данных о конкретных мерах государственного воздействия и систематизировать их по маркетинговой направленности (влияние на продукт, цену, сбыт, продвижение).

На втором этапе был выполнен качественный сравнительный анализ. Объектом исследования выступили, с одной стороны, классические модели промышленного маркетинга, заложившие теоретический фундамент дисциплины, а с другой – современные реалии российского рынка, сформированные государственной политикой. Процедура отбора моделей для анализа базировалась на их основополагающем влиянии на академическую мысль и практику, в том числе в России. В частности, анализировались модель Ф. Уэбстера [12, с. 17], а также модели П. Робинсона и соавт. [21], Дж. Шэта [22], М. Д. Хатта и соавт. [23], чьи труды стали основополагающими для промышленного маркетинга как академической дисциплины [24–26]. Сравнение проводилось по следующим концептуальным критериям:

1) роль, отводимая государству в модели (внешний фактор макросреды или активный субъект);

2) состав ключевых участников рыночного взаимодействия;

3) отражение в модели роли инновационной составляющей.

Данный анализ выявил неполноту классических подходов для описания текущей ситуации.

На третьем этапе исследования с помощью метода моделирования была разработана авторская концептуальная модель. Ее эмпирическая проверка посредством полевых исследований затруднена ввиду специфики организации маркетинговой деятельности на промышленных предприятиях и их традиционной закрытости для внешних исследователей [26]. В связи с этим работоспособность и обоснованность модели подтверждаются двумя косвенными способами. Во-первых, модель непосредственно базируется на эмпирическом материале, полученном на первом этапе в ходе анализа нормативно-правовых актов. Во-вторых, ее ключевые положения, такие как центральная роль государства, включение в модель инновационной экосистемы и DeepTech-стартапов, находят свое подтверждение при соотнесении с зафиксированными в современной научной литературе глобальными трендами B2B-маркетинга. К ним относятся развитие бизнес-экосистем, сервитизация и цифровизация межфирменных взаимодействий [24, 27]. Таким образом, предложенная модель является результатом обобщения и структурирования объективно существующих процессов и тенденций.

Объектом исследования является система промышленного маркетинга на B2B-рынках России. Предметом исследования выступает процесс трансформации функций и инструментов промышленного маркетинга под воздействием государственной промышленной политики.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Традиционно продуктовая политика промышленного предприятия базировалась на максимально точном учете требований конкретного заказчика. Разработка продукта без понимания потребностей потребителя на B2B-рынке,

где решения принимаются на основе строгих рациональных критериев, была чревата значительными убытками. Анализ современной промышленной политики России позволил выявить фундаментальный сдвиг в системе маркетинговых отношений. Ключевым результатом является установление того факта, что наряду с прямым заказчиком у промышленных предприятий появляется еще один, не менее важный стейкхолдер – государство.

Через такие инструменты, как офсетные контракты, субсидирование процентных ставок по кредитам, таможенные льготы на импортные компоненты для приоритетной продукции, введение механизма «квотирования» закупок отечественной продукции госкомпаниями, государство не просто регулирует рынок, а целенаправленно формирует спрос. Таким образом, государство фактически выступает в качестве потребителя «вторичного продукта» – устойчивого развития промышленной отрасли, достижения технологического суверенитета и роста национальной экономики. Цена, которую оно готово платить за этот «продукт», выражается в объеме инвестиций, налоговых преференций и прямых субсидий. Государство перестает быть просто регулятором и превращается в ключевого «покупателя», чьи «потребности», оформленные в НПА, предприятию необходимо учитывать в своей продуктовой, ценовой и сбытовой политике в текущих условиях.

Этот тезис позволяет утверждать, что государство интегрируется непосредственно в комплекс маркетинга промышленного предприятия. В расширенной модели маркетинга «7Р» оно оказывает прямое влияние на каждый элемент:

1. *Product (Продукт)*: государство задает ориентиры для научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР), определяя приоритетные направления (например, микроэлектроника, станкостроение, беспилотные авиационные системы).

2. *Price (Цена)*: через субсидии и льготы государство влияет на конечную стоимость продукции для потребителя и рентабельность для производителя.

3. *Place (Место)*: протекционистские меры создают и расширяют внутренний рынок сбыта, делая его более привлекательным, чем экспортные направления.

4. *Promotion (Продвижение)*: государство само выполняет функцию продвижения, формируя имидж российской продукции через программы «Сделано в России» и стимулируя лояльность внутренних покупателей.

5. *People (Люди)*: государственные служащие, представители институтов развития и эксперты становятся важнейшей целевой аудиторией, с которой промышленному предприятию необходимо выстраивать отношения.

6. *Process (Процесс)*: государство регламентирует процессы, например, через требования к локализации производства.

7. *Physical Evidence (Физическое окружение)*: сертификация продукции в соответствии с национальными стандартами становится ключевым «физическим доказательством» качества и соответствия.

Исторически, в условиях плановой экономики, маркетинг в СССР существовал лишь на предприятиях, ориентированных на внешнюю торговлю. В постсоветский период многие промышленные гиганты работали в условиях слабого внутреннего спроса или гарантированных заказов от госмонополий. В таких условиях маркетинг сводился лишь к выполнению функций сбыта и рекламы.

Текущая промышленная политика кардинально изменила эту ситуацию. Государство, по сути, заново «открыло» внутренний рынок для отечественных производителей, но вместе с тем создало на нем конкурентную среду. В результате приостановки операционной деятельности и ухода ряда иностранных компаний в 2022–2023 гг. на российском рынке освободились значительные ниши [28, 29]. Хотя совокупный масштаб сделок по продаже их активов был относительно невелик, сам факт прекращения операций и инвестиций открыл уникальное окно возможностей для локальных производителей [30]. Отраслевые отчеты также фиксируют рост промышленного производства в России по итогам 2023 и 2024 гг., что напрямую связано

с сокращением импорта и мерами государственной поддержки спроса [31, 32].

Теперь для успеха недостаточно просто произвести товар. Появилась острая потребность в использовании всего арсенала маркетинговых инструментов: необходимо исследовать новые ниши, созданные уходом иностранных компаний, выстраивать бренд, основанный на качестве и надежности, управлять лояльностью клиентов, конкурировать за государственные и частные контракты.

Таким образом, промышленный маркетинг в России эволюционирует от концепции совершенствования производства и сбыта к полноценной концепции маркетинга, а в наиболее передовых компаниях – к концепции социально-этичного маркетинга, где успех предприятия напрямую увязывается с вкладом в достижение национальных целей. Маркетинг становится не тактической функцией, а стратегическим ядром, ответственным за адаптацию всего предприятия к быстро меняющимся рыночным условиям, сформированным государственной волей.

Особую роль в этом процессе играют DeepTech-стартапы (англ. «глубокие технологии»), для которых маркетинг становится

основой выживания, обеспечивая коммерциализацию инноваций и встраивание в производственные цепочки. Он необходим уже на стадии НИОКР для коммерциализации инноваций, привлечения инвестиций (в том числе венчурных с государственным участием), поиска первого индустриального партнера и встраивания в производственные цепочки крупных корпораций. Маркетинг в таких проектах отвечает за «упаковку» сложной технологии в понятный для рынка и инвестора продукт.

Для визуализации и систематизации полученных выводов была разработана авторская модель системы промышленного маркетинга, где государство является не внешним, а внутренним, центральным субъектом (рисунок).

Предложенная модель представляет собой систему взаимосвязанных субъектов, чье взаимодействие определяет ландшафт современного промышленного маркетинга в России. Ключевым элементом модели являются двунаправленные стрелки, символизирующие не просто информационные потоки, а комплексный, двусторонний обмен ресурсами, ценностью и информацией между Промышленным предприятием и ключевыми стейкхолдерами. Рассмотрим детально содержание этих связей.



Рисунок. Авторская модель системы промышленного маркетинга в условиях новой промышленной политики России

Примечание: составлено автором на основании данных, полученных в исследовании.

В центре модели находится Промышленное предприятие, которое является фокусом маркетинговой деятельности. Оно взаимодействует с тремя ключевыми субъектами.

1. Государство и институты развития. Эта связь является центральной в модели и отражает новую роль государства как внутреннего субъекта маркетинговой системы.

1.1. Направление информационного потока «Целевые установки, ресурсы» показывает, с одной стороны, управляющее воздействие государства через формирование «Правил игры» – НПА, стандартов, требований по импортозамещению и пр. По сути, это формализованный «заказ» государства (Стратегический заказчик) на достижение технологического суверенитета и устойчивости экономики, например в рамках нацпроектов, госзаказов.

С другой стороны, показывает ресурсное обеспечение со стороны государства (Инвестор) в сторону промышленной отрасли, предоставляя предприятиям прямые и косвенные финансовые ресурсы в виде субсидий, льготных кредитов, налоговых преференций, грантов. Сюда же относятся нефинансовые ресурсы, такие как гарантированный спрос (госзаказ, офсетные контракты) и протекционистские меры, создающие защищенный внутренний рынок.

В рамках предложенной модели такое взаимодействие можно представить следующим образом: Министерство промышленности и торговли РФ объявляет конкурс на получение субсидии для разработки отечественного станка с ЧПУ (числовое программное управление). Предприятие, изучив условия конкурса, адаптирует свою программу НИОКР.

1.2. Направление информационного потока «Ценность, Информация, GR» показывает реакцию Промышленного предприятия на перечисленные действия в виде предоставления государству и институтам развития определенной ценности, которую получает государство. Предприятие, выполняя заказ государства, поставляет не только физический товар на рынок, но и обеспечивает создание высокотехнологичных рабочих мест, рост налоговых

отчислений, снижение зависимости от импорта и укрепление национальной безопасности.

При этом Промышленное предприятие предоставляет государству информацию о выполнении целевых показателей, информирует о производственных мощностях, технологических компетенциях и потребностях в поддержке. Это основа для GR-коммуникаций (Government Relations).

В рамках предложенной модели такое взаимодействие можно представить следующим образом: предприятие, получившее субсидию, отчитывается о создании опытного образца станка и начале серийного производства, тем самым выполняя государственную задачу по импортозамещению.

2. Рынок B2B. Эта связь отражает классические рыночные отношения, которые, однако, теперь определяются государственной политикой.

2.1. Направление информационного потока «Инструменты маркетинга» в сторону Промышленного предприятия показывает, каким образом традиционным участникам рынка, в частности потребителям (другим промышленным предприятиям), поставщикам сырья, компонентов, оборудования и конкурентам (как отечественным, так и из дружественных стран), транслируется маркетинговое предложение Промышленного предприятия. Взаимодействие с ними строится на основе классических маркетинговых инструментов (рекламные сообщения, коммерческие предложения, техническая документация, прайс-листы и пр.), но с поправкой на государственные приоритеты (например, выбор отечественного поставщика).

В рамках предложенной модели такое взаимодействие можно представить следующим образом: предприятие размещает на отраслевом портале информацию о новом станке, подчеркивая, что он входит в реестр отечественной продукции и на его покупку распространяется субсидия.

2.2. Направление информационного потока «Инструменты маркетинга» в сторону «Рынка B2B» показывает, поступающие запросы от потребителей, обратную связь по качеству

продукции, данные о действиях конкурентов, предложения от поставщиков.

В рамках предложенной модели такое взаимодействие можно представить следующим образом: потенциальный покупатель запрашивает коммерческое предложение, а поставщик предлагает отечественные комплектующие для производства станка, что помогает предприятию соответствовать требованиям по импортозамещению.

3. Инновационная и цифровая экосистема. Эта связь является критически важной для обеспечения технологического развития и конкурентоспособности в долгосрочной перспективе.

3.1. Направление информационного потока «Информация о возможностях, потребностях и результатах» в сторону Промышленного предприятия показывает трансфер технологий и знаний. В частности, предоставление научно-исследовательскими институтами и вузами результатов фундаментальных и прикладных исследований, технологических решений от DeepTech-стартапов. Это, в свою очередь, позволяет Промышленному предприятию получать готовые к внедрению технологии (патенты, ноу-хау), доступ к венчурному капиталу и цифровым платформам, (для закупок, логистики, совместной разработки), квалифицированные кадры (выпускников вузов).

В рамках предложенной модели такое взаимодействие можно представить следующим образом: DeepTech-стартап предлагает предприятию инновационную систему предиктивной аналитики для его станков, а венчурный фонд с госучастием готов соинвестировать во внедрение.

3.2. Направление информационного потока «Информация о возможностях, потребностях и результатах» в сторону «Инновационная и цифровая экосистема» показывает, что Промышленное предприятие выступает для этой экосистемы заказчиком инноваций, индустриальным партнером и площадкой для тестирования технологий, что позволяет коммерциализировать инновации. При этом Промышленное предприятие формирует тех-

ническое задание на НИОКР, предоставляет производственные данные для пилотных проектов и обратную связь по тестированию новых технологий. Инновационная и цифровая экосистема, в свою очередь, получает финансирование для исследований и разработок, прямой заказ на свою продукцию, производственную базу Промышленного предприятия (индустриального партнера) для апробации инноваций в реальном секторе.

В рамках предложенной модели такое взаимодействие можно представить следующим образом: Промышленное предприятие заключает с университетом договор на проведение НИОКР по созданию нового композитного материала и выступает индустриальным партнером для стартапа, тестируя его разработку в реальных условиях.

Полученные результаты и предложенная модель демонстрируют значительное расхождение с классическими теориями промышленного маркетинга. Как было показано в методологической части, основополагающие модели, в частности модель Ф. Уэбстера [12], которая во многом сформировала российскую академическую школу, рассматривают государство преимущественно как элемент внешней макросреды (политико-правовой фактор). Такой подход являлся адекватным для рыночных экономик XX века, где роль государства была преимущественно регуляторной. Однако он недостаточен для описания текущей российской действительности, где государство стало активным, иницирующим и формирующим рынок субъектом. Фундаментальные работы 1970-х гг., заложившие основы промышленного маркетинга как академической дисциплины (П. Робинсон, Дж. Шэт, Ф. Уэбстер и др.), фокусировались на изучении организационного покупательского поведения и роли «закупочного центра» [24, 26, 27].

Представленные результаты исследования смещают фокус с анализа поведения покупателя на анализ поведения нового ключевого стейкхолдера – государства, которое не вписывается в традиционную роль покупателя, но при этом оказывает решающее влияние на маркетинговую стратегию. Предложенная

авторская модель, в отличие от предшествующих, отражает эту новую реальность. Ее новизна по сравнению с классическими подходами заключается в том, что она:

- интегрирует государство в ядро маркетинговой системы, а не оставляет его во внешней среде. Это позволяет рассматривать государственную политику не как ограничение, а как источник маркетинговых возможностей;

- вводит в контур маркетингового управления инновационную экосистему (включая DeepTech-стартапы) как обязательного участника, что отражает современный тренд на открытые инновации и построение бизнес-экосистем [24];

- акцентирует внимание на иерархичности и многонаправленности связей, показывая, что современное предприятие должно управлять отношениями не только с клиентами, но и с государством, и с инновационной средой, балансируя их интересы.

Таким образом, данное исследование не просто констатирует изменения, но и предлагает концептуальный инструмент (модель) для работы в новых условиях. Понимание своего места в этой сложной системе позволяет Промышленному предприятию не просто реагировать на изменения, а проактивно использовать возможности, создаваемые государственной промышленной политикой, что подтверждает практическую значимость полученных результатов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование показало, что государство, используя широкий спектр инструментов стимулирования спроса, перешло от роли внешнего регулятора к роли одного из субъектов маркетинговой системы, который напрямую влияет на все элементы комплекса маркетинга. Это, в свою очередь, создает для промышленных предприятий России объективную необходимость перехода от сбытовых концепций к стратегическому, комплексному маркетингу, ориентированному на выстраивание сложных взаимоотношений со всеми стейкхолдерами, включая государственные структуры и инновационную экосистему. Предложенная

авторская модель системы промышленного маркетинга наглядно иллюстрирует эту новую реальность.

Научная новизна исследования заключается в следующем.

1. Уточнена роль государства на промышленном рынке, на котором оно выступает не как элемент внешней макросреды, а как субъект маркетинговой системы, чьи цели и инструменты должны анализироваться и учитываться при разработке маркетинговой стратегии предприятия наравне с потребностями прямых клиентов. Государство рассмотрено как заказчик «вторичного продукта» – национального технологического развития.

2. Разработана авторская модель системы промышленного маркетинга, которая, в отличие от классических аналогов (в частности, модели Ф. Уэбстера), комплексно отражает реалии российской экономики. Новизна модели состоит в том, что она: а) помещает государство и институты развития в ядро маркетинговой системы управления как активного участника; б) включает в качестве обязательного элемента инновационную экосистему; в) акцентирует внимание на многосторонних информационных потоках между всеми участниками.

3. Доказано, что именно активная и целенаправленная промышленная политика государства является катализатором, под действием которого российский промышленный маркетинг эволюционирует, переходя от тактических сбытовых задач к стратегическим, охватывающим инновации, построение бренда и управление сложными взаимоотношениями в новых рыночных моделях.

Направления дальнейших исследований могут включать эмпирическую апробацию предложенной модели на примере конкретных отраслей промышленности, разработку методического инструментария для оценки эффективности маркетинговых стратегий в условиях сильного государственного влияния, а также более глубокое изучение специфики маркетинга DeepTech-стартапов в процессе их интеграции в промышленные цепочки создания стоимости.

Список источников

References

1. Информация о введенных санкциях в отношении Российской Федерации // Торгово-промышленная палата Российской Федерации : офиц. сайт. URL: https://uslugi.tpprf.ru/ru/sanctions_2022/ (дата обращения: 16.05.2025).
2. Все санкции против России за 2 года. URL: https://focus.kontur.ru/site/news/50868-vse_sankcii_protiv_rossii_zh_2_goda (дата обращения: 10.06.2025).
3. Пакет с пакетами. Хроника и суть всех европейских санкций против России // Коммерсантъ. 2024. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6531977#id=12> (дата обращения: 10.06.2025).
4. Hosoe N. The cost of war: Impact of sanctions on Russia following the invasion of Ukraine // *Journal of Policy Modeling*. 2023. Vol. 45, no. 2. P. 305–319. <https://doi.org/10.1016/j.jpolmod.2023.04.001>.
5. Путин: Запад ввел против России 28 595 санкций // Коммерсантъ. 2025. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7586203> (дата обращения: 23.08.2025).
6. Jacobs E. M. The influence of Western concepts on Russian marketing theory // *British Journal of Management*. 2001. Vol. 12, no. 2. P. 149–157. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00191>.
7. Kotler P. Marketing management: Analysis, planning, and control. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice Hall, 1991. 756 p.
8. Друкер П. Ф. Практика менеджмента / пер. с англ. И. Веригина. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015. 406 с.
9. Borden N. H. The concept of the marketing mix // *Journal of Advertising Research*. 1953. Vol. 4, no. 2. P. 7–12.
10. Энис Б. М., Кокс К. Т., Моква М. П. Классика маркетинга : сб. работ, оказавших наибольшее влияние на маркетинг / пер. с англ. Т. Виноградова и др. СПб. : Питер, 2001. 746 с.
11. Bartels R. The History of Marketing Thought. 2nd ed. Columbus : Ohio, 1976. 327 p.
12. Уэбстер Ф. Основы промышленного маркетинга / пер. с англ. М. : Изд. дом Гребенникова, 2005. 416 с.
13. Рыбаков Ф. Ф. Этапы промышленной политики России: ретроспективный анализ // *Проблемы современной экономики*. 2011. № 1. С. 372–373.
14. Афанасьев А. А. Промышленность России: текущее состояние и условия формирования // *Вопросы инновационной экономики*. 2023. Т. 13, № 1. С. 105–126. <https://doi.org/10.18334/vinec.13.1.116946>.
15. Добрынина М. В. Глобальный промышленный ренессанс и новая промышленная политика России: экономическое и политическое измерения // *Вестник Забайкальского государственного университета*. 2020. Т. 26, № 1. С. 114–122. <https://doi.org/10.21209/2227-9245-2020-26-1-114-122>.
16. Юдин Н. Н., Абрашкин М. С. Оценка влияния индустрии 4.0 на эффективность реализации промышленной политики // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2022. Т. 3, № 11. С. 55–64. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2022.11.03.008>.
1. Informatsiya o vvedennykh sanktsiyakh v otnoshenii Rossiyskoy Federatsii. Torgovo-promyshlennaya palata Rossiyskoy Federatsii. URL: https://uslugi.tpprf.ru/ru/sanctions_2022/ (accessed: 16.05.2025). (In Russ.).
2. Vse sanktsii protiv Rossii za 2 goda. URL: https://focus.kontur.ru/site/news/50868-vse_sankcii_protiv_rossii_zh_2_goda (accessed: 10.06.2025). (In Russ.).
3. Paket s paketami. Khronika i sut vsekh evropeyskikh sanktsiy protiv Rossii. Kommersant. 2024. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6531977#id=12> (accessed: 10.06.2025). (In Russ.).
4. Hosoe N. The cost of war: Impact of sanctions on Russia following the invasion of Ukraine. *Journal of Policy Modeling*. 2023;45(2):305–319. <https://doi.org/10.1016/j.jpolmod.2023.04.001>.
5. Putin: Zapad vvel protiv Rossii 28 595 sanktsiy. Kommersant. 2025. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7586203> (accessed: 23.08.2025). (In Russ.).
6. Jacobs E. M. The influence of Western concepts on Russian marketing theory. *British Journal of Management*. 2001;12(2):149–157. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00191>.
7. Kotler P. Marketing management: Analysis, planning, and control. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall; 1991. 756 p.
8. Druker P. F. Praktika menedzhmenta. Verigin I., trans. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber; 2015. 406 p. (In Russ.).
9. Borden N. H. The concept of the marketing mix. *Journal of Advertising Research*. 1953;4(2):7–12.
10. Enis B. M., Koks K. T., Mokva M. P. Klassika marketinga: sb. rabot, okazavshikh naibolshee vliyaniye na marketing. Vinogradov T. et al., trans. St. Petersburg: Piter; 2001. 746 p. (In Russ.).
11. Bartels R. The History of Marketing Thought. 2nd ed. Columbus: Ohio; 1976. 327 p.
12. Webster F. Osnovy promyshlennogo marketinga. Trans. Moscow: Izd. dom Grebennikova; 2005. 416 p. (In Russ.).
13. Rybakov F. F. Etapy promyshlennoy politiki Rossii: retrospektivnyy analiz. *Problemy sovremennoy ekonomiki*. 2011;(1):372–373. (In Russ.). (In Russ.).
14. Afanasyev A. A. Russia's industry: Current situation and conditions. *Russian Journal of Innovation Economics*. 2023;13(1):105–126. <https://doi.org/10.18334/vinec.13.1.116946>. (In Russ.).
15. Dobrynina M. Global industrial Renaissance and new industrial policy of Russia: Economic and political dimensions. *Transbaikal State University Journal*. 2020;26(1):114–122. <https://doi.org/10.21209/2227-9245-2020-26-1-114-122>. (In Russ.).
16. Yudin N. N., Abrashkin M. S. Assessment of the impact of industry 4.0 on the effectiveness of the implementation of industrial policy. *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. 2022;3(11):55–64. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2022.11.03.008>. (In Russ.).

17. Попова Т. С., Кондрахин А. В., Краевский В. А. Эволюция взглядов на роль маркетинга в промышленности // Практический маркетинг. 2024. № 8. С. 55–60. <https://doi.org/10.24412/2071-3762-2024-8326-55-60>.
18. Парламентарии рекомендовали кабмину стимулировать спрос на отечественное производство // ТАСС : офиц сайт. 2023. URL: <https://tass.ru/ekonomika/19588219> (дата обращения: 14.08.2025).
19. Путин подписал закон о стимулировании спроса на российскую промпродукцию. URL: <https://ria.ru/20231225/putin-1918003355.html?ysclid=mhjiikwy6p455902189> (дата обращения: 22.06.2025).
20. Заседание Президиума Государственного Совета // Президент России : офиц. сайт. URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/70860> (дата обращения: 14.08.2025).
21. Robinson P. J., Faris C. W., Wind Y. Industrial buying and creative marketing. Boston : Allyn & Bacon, 1967. 288 p.
22. Sheth J. N. A model of industrial buyer behavior // Journal of Marketing. 1973. Vol. 37, no. 4. P. 50–56. <https://doi.org/10.1177/002224297303700408>.
23. Hutt M. D., Speh T. W., Hoffman K. D. Business Marketing Management: B2B. 13th ed. US : Cengage Learning, 2023. 352 p.
24. Backhaus K., Lügger K., Koch M. The structure and evolution of business-to-business marketing: A citation and co-citation analysis // Industrial Marketing Management. 2011. Vol. 40, no. 6. P. 940–951. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.06.024>.
25. Peters L. D., Pressey A. D., Vanharanta M. et al. Theoretical developments in industrial marketing management: Multidisciplinary perspectives // Industrial Marketing Management. 2013. Vol. 42, no. 3. P. 275–282. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.02.001>.
26. Lilien G. L. The B2B knowledge gap // International Journal of Research in Marketing. 2016. Vol. 33, no. 3. P. 543–556. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.01.003>.
27. Bamberger B., Reinartz W., Ulaga W. Navigating the future of B2B marketing: The transformative impact of the industrial metaverse // Journal of Business Research. 2025. Vol. 188. P. 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115057>.
28. Yale Chief Executive Leadership Institute List of Companies Leaving and Staying in Russia (As Of July 2023). URL: <https://www.yalerussianbusinessretreat.com/> (дата обращения: 27.06.2025).
29. Evenett S., Pisani N. Less than nine percent of Western firms have divested from Russia // SSRN. 2022. 16 p. URL: <https://ssrn.com/abstract=4322502> (дата обращения: 27.06.2025).
30. Обзор финансовой стабильности // Банк России : офиц. сайт. URL: https://cbr.ru/analytics/finstab/ofs/4_q_2022_1_q_2023/ (дата обращения: 07.08.2025).
31. О динамике промышленного производства. Итоги 2023 года // Министерство экономического развития
17. Popova T. S., Kondrakhin A. V., Kraevsky V. A. Evolution of views on the role of marketing in industry. *Practical Marketing*. 2024;(8):55–60. <https://doi.org/10.24412/2071-3762-2024-8326-55-60>. (In Russ.).
18. Parlamentarii rekomendovali kabminu stimulirovat spros na otechestvennoe proizvodstvo. TASS. 2023. URL: <https://tass.ru/ekonomika/19588219> (accessed: 14.08.2025). (In Russ.).
19. Putin podpisal zakon o stimulirovanii sprosa na rossiyskuyu promproduktsiyu. URL: <https://ria.ru/20231225/putin-1918003355.html?ysclid=mhjiikwy6p455902189> (accessed: 22.06.2025). (In Russ.).
20. Zasedanie Prezidiuma Gosudarstvennogo Soveta. Prezident Rossii. URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/70860> (accessed: 14.08.2025). (In Russ.).
21. Robinson P. J., Faris C. W., Wind Y. Industrial buying and creative marketing. Boston: Allyn & Bacon; 1967. 288 p.
22. Sheth J. N. A model of industrial buyer behavior. *Journal of Marketing*. 1973;37(4):50–56. <https://doi.org/10.1177/002224297303700408>.
23. Hutt M. D., Speh T. W., Hoffman K. D. Business Marketing Management: B2B. 13th ed. US: Cengage Learning; 2023. 352 p.
24. Backhaus K., Lügger K., Koch M. The structure and evolution of business-to-business marketing: A citation and co-citation analysis. *Industrial Marketing Management*. 2011;40(6):940–951. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.06.024>.
25. Peters L. D., Pressey A. D., Vanharanta M. et al. Theoretical developments in industrial marketing management: Multidisciplinary perspectives. *Industrial Marketing Management*. 2013;42(3):275–282. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.02.001>.
26. Lilien G. L. The B2B knowledge gap. *International Journal of Research in Marketing*. 2016;33(3):543–556. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.01.003>.
27. Bamberger B., Reinartz W., Ulaga W. Navigating the future of B2B marketing: The transformative impact of the industrial metaverse. *Journal of Business Research*. 2025;188:1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115057>.
28. Yale Chief Executive Leadership Institute List of Companies Leaving and Staying in Russia (As of July 2023). URL: <https://www.yalerussianbusinessretreat.com/> (accessed: 27.06.2025).
29. Evenett S., Pisani N. Less than nine percent of Western firms have divested from Russia. *SSRN*. 2022;16. URL: <https://ssrn.com/abstract=4322502> (accessed: 27.06.2025).
30. Obzor finansovoy stabilnosti. Bank Rossii. URL: https://cbr.ru/analytics/finstab/ofs/4_q_2022_1_q_2023/ (accessed: 07.08.2025). (In Russ.).
31. O dinamike promyshlennogo proizvodstva. Itogi 2023 goda. Ministerstvo ekonomicheskogo razvitiya Rossiyskoy Federatsii. URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/makroec/ekonomicheskie_

- Российской Федерации : офиц. сайт. URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/makroec/ekonomicheskie_obzory/o_dinamike_promyshlennogo_proizvodstva_itogi_2023_goda.html (дата обращения: 06.07.2025).
32. О динамике промышленного производства. Итоги 2024 года // Министерство экономического развития Российской Федерации : офиц. сайт. URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/makroec/ekonomicheskie_obzory/o_dinamike_promyshlennogo_proizvodstva_itogi_2024_goda.html (дата обращения: 06.07.2025).
32. O dinamike promyshlennogo proizvodstva. Itogi 2024 goda. Ministerstvo ekonomicheskogo razvitiya Rossiyskoy Federatsii. URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/makroec/ekonomicheskie_obzory/o_dinamike_promyshlennogo_proizvodstva_itogi_2024_goda.html (accessed: 06.07.2025). (In Russ.).

Информация об авторе

И. Е. Отвагина – кандидат экономических наук, доцент;
<https://orcid.org/0009-0000-2120-510X>,
arysha@bk.ru

About the author

I. E. Otvagina – Candidate of Sciences (Economics), Docent;
<https://orcid.org/0009-0000-2120-510X>,
arysha@bk.ru