

ИНТЕГРИРОВАННАЯ МАРКЕТИНГОВАЯ ИНФОРМАЦИЯ В СТРАТЕГИИ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОГО ХОЛДИНГА

Integrated Marketing Information in the Strategies of an Engineering Holding Company



Буйлова Дарья Олеговна,

старший преподаватель кафедры маркетинга, Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы;
г. Москва, Россия, ул. Миклухо-Маклая, д. 6

Builova Daria Olegovna,

Senior lecturer, Marketing Department, Patrice Lumumba Peoples' Friendship University of Russia; 6 Miklukho-Maklaya St., Moscow, Russia

buylova-drol@rudn.ru

В статье рассмотрена проблема формирования интегрированной маркетинговой информации в стратегии крупного машиностроительного холдинга. Цель исследования состоит в разработке модели интегрированной системы маркетинговой информации, обеспечивающей перевод рыночных, клиентских, продуктовых, сервисных, производственно-технологических, брендовых и внешнесредовых данных в аналитическое основание корпоративной стратегии. Методологическую основу составили контент анализ научных публикаций, сравнительный анализ российских и зарубежных подходов, структурно-функциональный анализ уровней управления холдингом и моделирование разрывов между маркетинговым и организационным контурами. Выявлены аналитический, продуктовый, сервисный, цифровой, брендовый и внешнесредовой разрывы. Обоснована авторская модель, раскрывающая маркетинговую информацию как механизм стратегической фильтрации рыночного спроса через ресурсные, сервисные, производственные, брендовые и внешнесредовые ограничения.

Ключевые слова: маркетинговая информация; маркетинговая аналитика; машиностроительный холдинг; корпоративная стратегия; промышленный маркетинг; B2B рынок; продуктовая политика; сервисная стратегия; брендовая архитектура.

The article examines the problem of forming integrated marketing information within the strategy of a large machine-building holding. The aim of the study is to develop a model of an integrated marketing information system that ensures the transformation of market, customer, product, service, production and technological, brand, and external environmental data into an analytical foundation for corporate strategy. The methodological basis consists of content analysis of scientific publications, comparative analysis of Russian and foreign approaches, structural and functional analysis of the holding's management levels, and modeling of gaps between the marketing and organizational circuits. Analytical, product, service, digital, brand, and external environmental gaps have been identified. The author's model is substantiated; it reveals marketing information as a mechanism for the strategic filtering of market demand through resource, service, production, brand, and external environmental constraints.

Keywords: marketing information; marketing analytics; machine-building holding; corporate strategy; industrial marketing; B2B market; product policy; service strategy; brand architecture.

Введение (Introduction)

Крупные машиностроительные холдинги в условиях 2026 года функционируют в среде, где рыночная результативность все в большей степени зависит от качества маркетинговой информации. Данный тезис имеет вполне конкретное отраслевое основание. По данным ИСИЭЗ НИУ ВШЭ, в 2024 году индекс предпринимательской уверенности в российском машиностроении достиг плюс 7%, что стало максимумом за последние 10 лет; вложения в основной капитал у производителей машин и оборудования составили 155,5 млрд руб., увеличившись на 31,6% к уровню 2023 года*. Вместе с тем к середине 2026 года ситуация стала более неоднородной. Аналитические агентства по итогам первого квартала 2026 года зафиксировали, что рост машиностроительного производства сохранялся, но высокая стоимость капитала ограничивала спрос на гражданское оборудование, а годовой прирост сектора, по экспертной оценке, не должен был превысить пять процентов**. Следовательно, даже при сохранении инвестиционной активности холдинги сталкиваются с более сложной задачей стратегического выбора.

Для машиностроения такая задача не сводится к фиксации спроса. Требуется сопоставлять рыночный сигнал с технологической доступностью продукта, состоянием производственных мощностей, сервисными обязательствами, структурой заказчиков, ценностью бренда и внешними ограничениями. Особенно заметно это проявляется в нефтегазовом машиностроении. В 2024 году объем российского рынка данного сегмента оценивался примерно в 675 млрд руб., а уровень импортнезависимости нефтегазового оборудования за 10 лет вырос с 43 до 70 процентов^{3*}. На первый взгляд, эти показатели подтверждают устойчивость отраслевого спроса. Однако, по существу, они показывают другое: маркетинговая оценка перспективного сегмента не может быть отделена от локализации, технологической кооперации и доступности критических компонентов.

В российской научной литературе проблема маркетинговой информации рассматривается преимущественно через призму цифровой трансформации, маркетинговых информационных систем и развития инструментов аналитики. А. Е. Борисов, А. А. Цымбаларь, С. Д. Седых, В. П. Волохов и О. А. Кучумов прямо указывают, что

* Машиностроение: ключевые тренды 2024 года [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://issek.hse.ru/news/1033711639.html> (дата обращения: 24.06.2026).

** Машиностроение в I квартале 2026 года: обзор отрасли [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://riarating.ru/macroeconomics/20260618/630298481.html> (дата обращения: 23.06.2026)

^{3*} Рынок нефтегазового машиностроения в России в 2024 году составил 675 млрд рублей [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://nangs.org/news/technologies/rynok-neftegazovogo-mashinostroeniya-v-rossii-v-2024-godu-sostavil-675-mlrd-rublej> (дата обращения: 23.06.2026)

современным направлением совершенствования маркетинговой деятельности является построение системы маркетинговой информации, основанной на программном обеспечении, информационных технологиях, распределенной обработке данных, экономико-математических методах и системах поддержки принятия решений. Для настоящего исследования особенно значим их вывод о необходимости «перераспределения маркетинговой информации между всеми управленческими подразделениями» [1].

Исследования цифровой трансформации маркетинговой деятельности уточняют эту постановку. А. М. Пятаченко на основе теоретического анализа фиксирует изменение самого содержания маркетинга под влиянием цифровой экономики и показывает, что за период с 2001 по 2023 год число упоминаний термина «маркетинг» в базе *ScienceDirect* выросло в 3,2 раза, а термина «цифровой маркетинг» в 10,6 раз [2]. Такой рост научного интереса отражает переход маркетинга от набора инструментов продвижения к системной деятельности в цифровой среде. Л. И. Бушуева и В. Б. Афанасьев, исследуя промышленный рынок северных регионов, дополнительно подчеркивают значение *B2B* взаимодействия, клиентского сервиса, цифровых технологий, программных средств и аналитики для промышленных компаний. В их работе приведен показательный эмпирический факт: по данным опроса *McKinsey* 2022 года, 70% компаний не реализуют потенциал цифровой трансформации из-за отсутствия четкой стратегии и понимания изменения методов работы на рынке [3].

В зарубежной исследовательской повестке данная проблема раскрывается через маркетинговую аналитику, цифровой клиентский путь и промышленный *B2B* контекст. Н. Amoozad Mahdiraji, Н. Sharifpour Arabi и D. Vrontis в 2024 году провели систематический обзор литературы и тематический анализ по *Marketing 4.0 analytics in the B2B sector*. Методика исследования была построена как последовательная процедура отбора и тематического анализа источников: сначала авторы отобрали 941 источник, затем после фильтрации проанализировали 43 статьи, опубликованные в надежных научных базах, и выделили шесть тематических блоков: *digital transformation*, *big data*, *marketing analytics*, *marketing*, *analytics* и *customer* [4]. Для настоящей статьи данный вывод имеет методологическое значение, поскольку аналитика *Marketing 4.0* рассматривается как средство выявления управленческих слепых зон, прогнозирования трендов и рационализации решений в *B2B*-секторе. В более прикладной плоскости М. А. Hossain, R. Agnihotri, М. R. I. Rushan, М. S. Rahman и S. F. Sumi на материале “*manufacturing industry*” связывают способность к маркетинговой аналитике, принятие искусственного интеллекта и конкурентное преимущество фирмы [5]. Значит, зарубежная исследовательская повестка уже сместилась от цифровых каналов к аналитической способности промышленной компании.

Тем не менее, для крупных машиностроительных холдингов данный вопрос раскрыт недостаточно. В имеющихся работах маркетинговая информация чаще всего

рассматривается либо как база для анализа спроса, клиентов и конкурентов, либо как элемент цифрового маркетинга, либо как ресурс повышения эффективности отдельных маркетинговых процессов. Такой подход важен, но он не охватывает специфики холдинговой структуры. В машиностроительном холдинге маркетинговые данные формируются не в одной функциональной точке. Они распределены между управляющей компанией, дивизионами, дочерними обществами, сервисными подразделениями, производственными площадками, дилерскими и цифровыми клиентскими каналами. Управленческая сложность возникает именно здесь.

Несмотря на развитие исследований маркетинговых информационных систем, цифровой трансформации маркетинга и *B2B*-аналитики, применительно к машиностроительному холдингу остается недостаточно раскрытым вопрос о том, каким образом распределенные маркетинговые данные превращаются в основание корпоративного стратегического выбора. Данная проблема принципиальна для холдинговой структуры, поскольку сведения о спросе, сервисе, надежности оборудования, компонентной базе, производственных ограничениях и брендовых обязательствах формируются на разных уровнях управления.

В отличие от более широкого анализа распределения маркетинговых функций в машиностроительных холдингах, настоящее исследование сосредоточено на интеграции маркетинговой информации как условия перевода распределенных рыночных, клиентских, сервисных, продуктовых и производственных данных в корпоративное стратегическое решение.

Цель статьи состоит в разработке и теоретическом обосновании модели интегрированной системы маркетинговой информации машиностроительного холдинга, обеспечивающей перевод рыночных, клиентских, продуктовых, сервисных, производственно технологических, брендовых и внешнесредовых данных в аналитическое основание корпоративной стратегии.

Исходное исследовательское предположение заключается в том, что эффективность корпоративной стратегии машиностроительного холдинга зависит не только от полноты маркетинговых данных, но и от способности холдинга переводить распределенные операционные сведения в единый стратегический аналитический контур. В противном случае рыночный спрос оценивается без достаточной проверки через производственную реализуемость, сервисную нагрузку, компонентную базу, брендовые обязательства и ограничения внешней среды.

Материалы и методы (Materials and methods)

В работе проведен анализ научных подходов к формированию интегрированных систем маркетинговой информации, цифровой трансформации промышленного маркетинга, маркетинговой аналитики, *B2B*-брендингу, цифровому клиентскому пути и сервисной трансформации промышленных компаний. Основной идеей исследования стало выявление того, каким образом распределенные маркетинговые данные в машиностроительном холдинге могут быть переведены

из операционного уровня в контур корпоративного стратегического выбора.

Задачи исследования включали определение специфики маркетинговой информации в многоуровневой структуре холдинга, выявление разрывов между маркетинговым и организационным контурами, а также разработку модели интегрированной системы маркетинговой информации. Основными методами стали контент анализ научных источников, сравнительный анализ российских и зарубежных подходов, структурно функциональный анализ уровней управления холдингом и моделирование. Контент анализ использовался для выделения ключевых категорий маркетинговой информации и маркетинговой аналитики. Структурно функциональный анализ позволил определить роли управляющей компании, дивизионов, дочерних обществ, производственных площадок и сервисных подразделений. Моделирование применялось для построения авторской схемы стратегической фильтрации маркетинговой информации.

Отбор научных источников осуществлялся по трем критериям: наличие прямой связи с проблематикой маркетинговой информации и маркетинговой аналитики, применимость выводов к промышленному B2B-рынку, возможность использования теоретических положений для анализа многоуровневой структуры машиностроительного холдинга. Эмпирический контур исследования сформирован на основе открытых отраслевых данных и публичных материалов промышленных групп за 2024–2026 годы. Российская часть анализа включает ТМХ, КАМАЗ, Силовые машины, ГК Римера и Группу ГМС. Зарубежный сравнительный контур представлен *Schneider Electric* и *GE Vernova*. Указанные кейсы использованы не как статистическая выборка, а как аналитические примеры, позволяющие проверить применимость выделенных контуров модели к разным типам промышленных групп. Сравнение кейсов проводилось по трем признакам: характер используемых маркетинговых данных, связь этих данных с производственным или сервисным контуром, возможность их включения в корпоративный стратегический выбор.

Результаты и обсуждение (Results and discussion)

Разрывы между маркетинговым и организационным контурами холдинга

Проведенный анализ показывает, что ключевая проблема машиностроительного холдинга связана не с отсутствием маркетинговой информации как таковой. Проблема имеет более сложную природу. Маркетинговая информация в крупном холдинге формируется распределенно, на разных уровнях управления, в разных функциональных блоках и с различной степенью приближения к заказчику, продукту, производству и сервису. Управляющая компания обычно работает с агрегированными показателями рынка, портфеля заказов, выручки, стратегических приоритетов и инвестиционных программ. Дивизионы и дочерние общества ближе к отраслевым сегментам, продуктовым группам и конкретным заказчикам. Производственные площадки владе-

ют информацией о мощностях, технологической реализуемости, компонентной базе, сроках освоения и ограничениях производственного цикла. Сервисные подразделения аккумулируют сведения о надежности оборудования, ремонтах, запасных частях, модернизации, повторных обращениях и фактических условиях эксплуатации. Клиентские цифровые каналы фиксируют сигналы заказчиков, но сами по себе не гарантируют их включения в корпоративный стратегический контур.

Такая распределенность естественна для крупного машиностроительного холдинга. Однако именно она образует основную аналитическую трудность. Маркетинговый контур и организационный контур развиваются по разной логике. Под маркетинговым контуром в настоящей статье понимается движение рыночных, клиентских, продуктовых, сервисных, брендовых и внешнесредовых данных, необходимых для понимания потребительской ценности и перспектив спроса. Под организационным контуром понимается распределение полномочий, ответственности, бюджетов, производственных ресурсов и прав стратегической интерпретации между уровнями управления. В идеальной управленческой ситуации данные контуры должны совпадать или, по крайней мере, быть согласованы через единые регламенты и аналитические процедуры. На практике между ними возникают устойчивые разрывы.

Данный вывод уточняет существующие подходы к интегрированным системам маркетинговой информации. Российские исследования подчеркивают необходимость перераспределения маркетинговых данных между управленческими подразделениями. Для обычной организации такой тезис может означать повышение качества взаимодействия между маркетингом, продажами, финансами и производством. Для машиностроительного холдинга его значение глубже. Управляющая компания отвечает за корпоративную стратегию, дочерние общества за рыночные и продуктовые направления, производственные площадки за технологическое исполнение, сервисные подразделения за жизненный цикл оборудования. Поэтому перераспределение маркетинговой информации должно рассматриваться не как технический обмен данными, а как механизм согласования стратегических, продуктовых, производственных и сервисных решений. Если информация о рынке не проходит через эти уровни как единая аналитическая система, стратегическое решение начинает опираться на частичный образ реальности.

Первый разрыв можно определить как аналитический. Он возникает тогда, когда рыночные, клиентские и сервисные данные формируются в разных подразделениях и не приводятся к сопоставимому виду. На уровне управляющей компании такой разрыв проявляется в том, что данные о рынке поступают в укрупненной форме, а сведения о фактической эксплуатации продукции остаются в сервисном или производственном контуре. В результате корпоративный центр может видеть рост спроса в определенном сегменте, но не видеть его внутренней структуры: условий эксплуатации, частоты отказов, стоимости обслуживания, доступности запасных частей, требований к модернизации. Такая постановка согласуется с ценностным подходом к маркетингу

на рынке *B2B*, где значение имеет не только факт сделки, но и способность поставщика формировать устойчивую ценность для промышленного заказчика на протяжении длительного периода взаимодействия.

Второй разрыв имеет продуктовый характер. Он связан с тем, что привлекательность рыночного направления не всегда проверяется через производственную реализуемость. Для машиностроения данный вопрос принципиален. Продуктовая политика здесь не может строиться только на данных о спросе, поскольку любое новое направление требует инженерной подготовки, компонентной базы, технологического оснащения, сервисной инфраструктуры, квалифицированного персонала и долгого производственного цикла. В 2026 году эта проблема усиливается российской спецификой: высокой стоимостью капитала, ограничениями по импортным компонентам, необходимостью локализации и повышенными требованиями к надежности оборудования. Поэтому продуктовый разрыв выражается не в слабости маркетинга, а в недостаточной проверке маркетингового решения через производственно технологический фильтр.

Третий разрыв связан с сервисным контуром. В промышленном *B2B* рынке сервис является не только послепродажным сопровождением. Он становится источником данных о реальной потребительской ценности продукции. Через ремонты, обращения заказчиков, модернизацию, поставки запасных частей и анализ отказов холдинг получает информацию, которую невозможно извлечь только из рыночных обзоров или коммерческой отчетности. Тем не менее, сервисная информация часто остается на операционном уровне. Она используется для устранения конкретной проблемы клиента, но не всегда влияет на продуктовую карту, прогноз повторного спроса, стратегию модернизации и брендовые обязательства. Для машиностроительного холдинга такая потеря особенно чувствительна, поскольку жизненный цикл оборудования может быть длительным, а экономическая связь с заказчиком продолжается значительно дольше момента первичной поставки.

Четвертый разрыв можно охарактеризовать как цифровой. Современные холдинги развивают клиентские порталы, цифровые каталоги, системы управления клиентскими отношениями, сервисные интерфейсы и электронные каналы обратной связи. Однако цифровизация контакта с заказчиком не тождественна стратегической интеграции данных. Л. И. Бушуева и В. Б. Афанасьев, анализируя промышленный рынок северных регионов, показывают, что цифровая трансформация маркетинга требует соединения стратегических и операционных маркетинговых решений, программных средств, аналитики, *CRM*, *big data*, искусственного интеллекта и автоматизации. Для холдинга это означает, что цифровой клиентский след должен включаться в корпоративную аналитику. Если клиентский портал существует отдельно от продуктового управления и сервисного планирования, он повышает удобство коммуникации, но не меняет качество корпоративной стратегии.

Пятый разрыв относится к брендовому контуру. В промышленном машиностроении бренд не сводится к ком-

муникационному знаку или репутационному образу. Он выражает доверие заказчика к технологической состоятельности производителя, надежности поставок, качеству сервиса, способности выполнять долгосрочные обязательства и поддерживать оборудование на протяжении жизненного цикла. В холдинговой структуре брендовая архитектура может включать корпоративный бренд, дивизионные бренды, производственные марки, юридические лица, центры прибыли и нематериальные активы. Если эти элементы не согласованы, возникает разрыв между репутацией и экономическим результатом. Бренд может работать на доверие к группе, но эффект от него распределяется неясно: между управляющей компанией, дочерними обществами, сервисными структурами и производственными площадками. Такой разрыв снижает управляемость нематериальных активов.

Шестой разрыв имеет внешнесредовую природу. Он особенно важен для российских машиностроительных холдингов в условиях 2026 года. Оценка спроса не может отделяться от стоимости капитала, доступности компонентов, санкционных ограничений, технологической локализации, промышленной кооперации и государственных программ. Иначе возникает ситуация, когда рыночный сегмент выглядит перспективным по спросу, но оказывается ограниченным по производственной базе или инвестиционной окупаемости. В нефтегазовом машиностроении, например, рост импортнезависимости меняет саму логику маркетинговой оценки: нужно анализировать не только потребность заказчиков в оборудовании, но и готовность производственной системы обеспечить локализованный продукт, запасные части и сервис. Такой подход принципиально отличает маркетинговую аналитику промышленного холдинга от маркетинговой аналитики потребительского рынка.

В холдинговой структуре источниками маркетинговой информации выступают не только отчеты продаж и рыночные обзоры. Существенное значение имеют результаты тендеров, коммерческих переговоров, данные о конкурентных предложениях, сведения о совокупной стоимости владения оборудованием, сервисные обращения, информация о доступности комплектующих, технологических ограничениях, репутации корпоративного и дивизионных брендов. Их управленческая ценность определяется не объемом накопленных сведений, а способностью преобразовывать эти сведения в решения о продуктовых приоритетах, инвестициях, сервисной стратегии и брендовой архитектуре.

В *таблице 1* представлены разрывы между маркетинговым и организационным контурами холдинга.

Выделенные разрывы следует рассматривать как взаимосвязанную систему управленческих и аналитических искажений. Аналитический разрыв ограничивает качество продуктовой оценки, поскольку корпоративный центр получает обобщенный рыночный сигнал без достаточной информации о сервисной нагрузке, фактических условиях эксплуатации и производственных ограничениях. Продуктовый разрыв затем переносит эту неполноту в решения о развитии линейки: направление

может выглядеть перспективным по спросу, но оказаться недостаточно обеспеченным компонентной базой, инженерными компетенциями, сроками освоения и сервисной инфраструктурой. Сервисный разрыв усиливает последствия такого решения, поскольку сведения о ремонтах, отказах, модернизации и запасных частях остаются на операционном уровне и не корректируют продуктовую политику. Цифровой разрыв дополняет эту проблему: клиентские порталы, CRM и цифровые каталоги фиксируют поведение заказчиков, однако без связи с корпоративной аналитикой они остаются каналом коммуникации, а не источником стратегического знания.

Матрица разрывов показывает, что интеграция маркетинговой информации в машиностроительном холдинге должна выходить за пределы классического анализа рынка. Анализ спроса сохраняет значение, но в промышленном B2B-сегменте он является только начальным уровнем оценки. Рыночный интерес заказчика должен быть проверен через технологическую возможность выпуска продукта, доступность критических компонентов, уровень локализации, загрузку производственных мощностей, сервисные обязательства, инвестиционную окупаемость и соответствие брендовой архитектуре холдинга. Без такой проверки маркетинговая информация описывает рынок, но не обеспечивает качество корпоративного стратегического выбора.

Особое значение имеет несовпадение места формирования информации и места принятия решения. Наиболее содержательные данные о потребительской ценности возникают в операционных контурах: в сервисных обращениях, переговорах с заказчиками, тендерной документации, рекламациях, запросах на модернизацию, сведениях о повторных закупках и фактических условиях эксплуатации оборудования. Стратегическая

интерпретация этих данных должна происходить на уровне корпоративного центра. При отсутствии единого аналитического контура холдинг получает массив разрозненных сведений, который не превращается в управленческое знание и не влияет на продуктовые, сервисные, инвестиционные и брендовые решения.

Данный вывод уточняет современные подходы к цифровой трансформации промышленного маркетинга. Цифровые инструменты сами по себе не устраняют расхождение между маркетинговым и организационным контурами. Они создают каналы фиксации данных, но их стратегическая ценность возникает только при включении этих данных в корпоративную аналитику. H. Amoozad Mahdiraji, H. Sharifpour Arabi и D. Vrontis на основе систематического обзора и тематического анализа показали, что *Marketing 4.0 analytics* в B2B-секторе раскрывается через *digital transformation, big data, marketing analytics, analytics u customer*. Для машиностроительного холдинга данная рамка требует расширения, поскольку рыночные и клиентские данные должны сопоставляться с производством, сервисом, брендом, локализацией и внешнесредовыми ограничениями.

Таким образом, диагностический результат исследования состоит в выявлении устойчивого расхождения между распределенным формированием маркетинговой информации и централизованным принятием корпоративных стратегических решений. Данное расхождение нельзя устранить только усилением маркетингового подразделения или внедрением отдельной цифровой системы. Требуется интегрированная система маркетинговой информации, которая связывает рыночные, клиентские, продуктовые, сервисные, производственно технологические, брендовые и внешнесредовые данные в единый аналитический контур. Именно эта логика задает переход к авторской модели.

Таблица 1

Разрывы между маркетинговым и организационным контурами холдинга
Table 1. Gaps between the Marketing and Organizational Contours of an Engineering Holding

Вид разрыва	Содержание разрыва	Стратегическое последствие	Направление устранения
Аналитический	Рыночные, клиентские и сервисные данные формируются на разных уровнях управления и не приводятся к сопоставимому виду	Управляющая компания получает неполную или запаздывающую картину рынка	Введение единых стандартов сбора, классификации и передачи маркетинговых данных
Продуктовый	Рыночная привлекательность продукта не всегда сопоставляется с мощностями, компонентами, сроками освоения и технологической реализуемостью	Продуктовая политика может отрываться от ресурсных возможностей холдинга	Связь продуктовой аналитики с производственными, инженерными и инвестиционными данными
Сервисный	Сведения о ремонтах, надежности, модернизации, запасных частях и повторном спросе остаются на операционном уровне	Холдинг теряет источник данных о фактической потребительской ценности и жизненном цикле продукции	Включение сервисной информации в продуктовую карту, прогноз спроса и стратегию модернизации
Цифровой	Клиентские порталы, CRM, цифровые каталоги и сервисные интерфейсы работают отдельно от корпоративного планирования	Цифровой контакт повышает удобство взаимодействия, но слабо влияет на стратегический выбор	Интеграция цифровых клиентских данных с маркетинговой аналитикой и корпоративным планированием
Брендовый	Корпоративный бренд, производственные марки, юридические лица, центры прибыли и нематериальные активы согласованы недостаточно	Репутационный эффект бренда не полностью превращается в управляемый экономический результат	Закрепление правил использования бренда, учета нематериальных активов и распределения эффектов
Внешнесредовой	Оценка спроса отделяется от локализации, ограничений поставок, доступности компонентов и стоимости капитала	Холдинг может выбрать перспективный по спросу сегмент с ограниченной производственной реализуемостью	Включение внешних ограничений в маркетинговые модели спроса и продуктовые решения

Российская и зарубежная практика интеграции маркетинговой информации в промышленном секторе

Необходимость интегрированной модели особенно заметна при сопоставлении российских и зарубежных промышленных групп. Российские машиностроительные холдинги в 2026 году решают задачу стратегического развития в условиях неоднородного спроса, высокой стоимости капитала, технологической локализации и перестройки цепочек поставок. Зарубежные компании чаще демонстрируют иную траекторию: они связывают конкурентоспособность с цифровыми промышленными данными, сервисной базой, платформенными решениями и управлением клиентской ценностью. Различие не отменяет сопоставимости. Напротив, оно позволяет точнее раскрыть, какие контуры маркетинговой информации должны быть встроены в корпоративную стратегию.

Российская отраслевая статистика подтверждает, что машиностроение сохраняет инвестиционную значимость, но одновременно сталкивается с ограничениями гражданского спроса. В 2024 году, по данным ИСИЭЗ НИУ ВШЭ, вложения в основной капитал у производителей машин и оборудования достигли 155,5 млрд руб., увеличившись на 31,6 процента к уровню 2023 года. Индекс предпринимательской уверенности в отрасли составил плюс 7 процентов^{4*}. Эти показатели свидетельствуют о наличии инвестиционного ресурса и предпринимательских ожиданий. Однако в первом квартале 2026 года, по данным отраслевых аналитиков, высокая стоимость капитала оставалась основной причиной снижения спроса на гражданское оборудование, а рост производства в машиностроении по итогам года, по экспертной оценке, не должен был превысить пять процентов^{5*}. Отсюда вытекает важный методический вывод: рыночный контур должен быть связан с внешне-средовым и производственно-технологическим контурами, иначе спрос будет оцениваться без учета финансовой доступности оборудования и инвестиционной осторожности заказчиков.

Нефтегазовое машиностроение показывает, насколько значимым становится внешний контур. По данным, озвученным на *TNF 2025*, объем российского рынка нефтегазового машиностроения по итогам 2024 года составил около 675 млрд руб.; за десять лет уровень импортонезависимости нефтегазового оборудования вырос с 43 до 70 процентов, а целевой ориентир на 2030 год установлен на уровне 90 процентов^{6*}.^{7*} Эти циф-

ры нельзя рассматривать только как отраслевую статистику. В логике интегрированной системы маркетинговой информации они показывают, что перспективный спрос должен проходить проверку через локализацию, компонентную базу, сервисную инфраструктуру и промышленную кооперацию. Иначе говоря, маркетинговая аналитика в российском машиностроении становится аналитикой реализуемости спроса.

Анализ опыта ТМХ позволяет раскрыть значение продуктового и сервисного контуров. По итогам 2024 года чистая прибыль группы по МСФО выросла в 2,7 раза, до 28,1 млрд руб., а выручка увеличилась на 22,6 процента, до 504,7 млрд руб.^{8*}. Масштаб бизнеса такого уровня предполагает, что маркетинговая информация не может ограничиваться данными о продажах или отраслевой емкости. Для транспортного машиностроения принципиальны долгосрочная программа обновления подвижного состава, жизненный цикл техники, сервисное сопровождение, надежность поставок и способность производственной системы поддерживать широкую продуктовую линейку. Следовательно, интегрированный аналитический контур должен связывать рыночный спрос с эксплуатационными данными, сервисной нагрузкой и производственными возможностями.

Кейс КАМАЗа демонстрирует другую сторону проблемы. В публичной стратегии развития до 2030 и 2036 годов обозначены целевые ориентиры роста: выручка должна увеличиться с 394 млрд руб. в 2024 году до 655 млрд руб. в 2030 году и 977 млрд руб. в 2036 году; продажи грузовых автомобилей должны вырасти с 35 тыс. единиц в 2024 году до 51 тыс. в 2030 году и 56 тыс. в 2036 году^{9*}. Такой горизонт планирования требует постоянной проверки стратегических целей через рыночный, продуктовый, производственный и внешнесредовой контуры. В противном случае количественные цели могут быть формально зафиксированы, но не обеспечены данными о платежеспособности заказчиков, состоянии рынка тяжелых грузовиков, импортной конкуренции, лизинговом парке, компонентной базе и готовности производственной системы к расширению выпуска.

Силовые машины иллюстрируют значение цифрового клиентского и сервисного контуров. В 2026 году компания открыла клиентский портал «Ваш Силмаш», ориентированный на партнеров, технических экспертов и участников рынка энергетического машиностроения^{10*}. С точки зрения внешней коммуникации такой портал может рассматриваться как цифровой канал взаимодействия. Однако в логике интеграции маркетинговой

^{4*} Машиностроение: ключевые тренды 2024 года [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://issek.hse.ru/news/1033711639.html> (дата обращения: 27.06.2026).

^{5*} Подготовлен обзор отрасли машиностроения за I квартал 2026 года [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://riarating.ru/masroeconomics/20260618/630298481.html> (дата обращения: 03.07.2026).

^{6*} Рынок нефтегазового машиностроения в России в 2024 году составил 675 млрд рублей [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://tass.ru/ekonomika/25083911> (дата обращения: 25.06.2026).

^{7*} Импортонезависимость России в нефтегазовом оборудовании выросла до 70 процентов [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://pangs.org/news/technologies/importonezavisimost-rossii-v-neftegazovom-oborudovanii-vyroslo-do-70> (дата обращения: 24.06.2026).

^{8*} Годовая чистая прибыль «Трансмашхолдинга» по МСФО выросла в 2,7 раза [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.interfax.ru/business/1014077> (дата обращения: 21.06.2026).

^{9*} Стратегия «КАМАЗ 2030 2036» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.comvex-review.ru/tpost/217hg243y1-strategiya-kamaz-20302036> (дата обращения: 16.06.2026).

^{10*} «Ваш Силмаш»: мы открыли клиентский портал [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://power-m.ru/press-center/news/vash-silmash-my-otkryli-klientskiy-portal/> (дата обращения: 29.06.2026).

информации его значение шире. Клиентский портал способен фиксировать технические запросы, интерес к сервисным решениям, потребности в модернизации, вопросы по запасным частям, сигналы о надежности и ожидания заказчиков. Управленческий эффект возникает лишь тогда, когда эти данные передаются в продуктовую аналитику, сервисное планирование и корпоративный стратегический контур. Без такой связи цифровой инструмент остается удобным интерфейсом, но не становится источником стратегической информации. Такая проблема соответствует выводам *S. Andersson* и соавторов о том, что цифровизация *B2B customer journey* создает не только новые возможности, но и управленческие вызовы, связанные с согласованием данных, каналов и организационных решений [6].

ГК Римера и Группа ГМС важны для понимания проектного и производственно-технологического измерения модели. В нефтегазовом машиностроении спрос формируется не как массовый поток однородных заказов, а как совокупность проектных потребностей, связанных с добычей, обустройством месторождений, ремонтом, импортнезависимостью, эксплуатационными условиями и требованиями крупных заказчиков. По данным раскрытия Группы ГМС, выручка за 2024 год составила 95,5 млрд руб., увеличившись на 54 процента к уровню 2023 года; EBITDA достигла 12,6 млрд руб.^{11*}. Такой рост в проектно-инжиниринговой группе показывает, что корпоративная стратегия должна опираться на данные о портфеле крупных заказов, производственной специализации, сроках исполнения и сервисной поддержке. В данном случае маркетинговая информация сближается с проектной экономикой, поскольку оценка спроса должна учитывать портфель заказов, сроки исполнения, инженерную сложность, сервисные обязательства и ресурсную обеспеченность проекта.

Зарубежная практика позволяет увидеть иной уровень зрелости сервисного и цифрового контуров. *Schneider Electric* в 2025 году получила выручку 40,152 млрд евро;

органический рост составил девять процентов, а направление *Energy Management* выросло на 10 процентов^{12*}. В 2026 году компания объявила о покупке *Cognite*, поставщика программного обеспечения для искусственного интеллекта и промышленных данных, за 3,1 млрд долл.^{13*}. Данный факт имеет прямое значение для настоящей статьи. Крупная промышленная группа инвестирует не только в производственные активы или коммерческие каналы, а в контур данных, который способен связывать оборудование, клиентов, цифровые сервисы, аналитику и операционную эффективность. Для российских машиностроительных холдингов этот опыт может рассматриваться как сравнительный ориентир, но не как универсальная управленческая схема.

GE Vernova демонстрирует стратегическую роль сервисной базы. По итогам 2025 года компания имела заказы на 59,3 млрд долл., выручку 38,1 млрд долл. и *backlog* 150 млрд долл.^{14*}. По данным для инвесторов, около 25 процентов мировой электроэнергии производится с использованием установленной базы технологий *GE Vernova*; установленная база включает примерно 7 тыс. газовых турбин и 59 тыс. ветровых турбин, а сервис составляет более 55 процентов *backlog*^{15*}. Данный пример показывает, что сервисный контур в промышленной группе превращается в источник устойчивости, повторного спроса и долгосрочной клиентской близости. Для машиностроительного холдинга сервисные данные должны рассматриваться как часть маркетинговой информации, поскольку именно через них проявляется фактическая потребительская ценность оборудования.

Для уточнения аналитической роли рассмотренных кейсов целесообразно соотнести их с ключевыми контурами авторской модели (табл. 2).

Сопоставление кейсов показывает, что интегрированная маркетинговая информация в промышленной группе не сводится к рыночному мониторингу, CRM или цифровому клиентскому каналу. В каждом рассмотренном

Таблица 2

Кейсы промышленных групп в логике авторской модели
Table 2. Industrial Group Cases in the Logic of the Author's Model

Компания	Ключевой контур	Аналитический вывод
TMX	Продуктовый, сервисный	Спрос должен оцениваться вместе с жизненным циклом техники и сервисной нагрузкой
КАМАЗ	Рыночный, производственно-технологический	Стратегические цели требуют проверки через компонентную базу и производственные возможности
Силовые машины	Цифровой, клиентский	Клиентский портал имеет ценность только при передаче данных в продуктовую и сервисную аналитику
ГМС и Римера	Производственно-технологический, сервисный	Оценка спроса должна учитывать портфель заказов, инженерную сложность и сервисные обязательства
Schneider Electric	Цифровой, платформенный	Промышленные данные становятся самостоятельным стратегическим активом
GE Vernova	Сервисный, стратегический	Сервисная база выступает источником повторного спроса и долгосрочной устойчивости

^{11*} Группа ГМС объявила о росте выручки в полтора раза в 2024 году [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.publicnow.com/view/F711DF40926C9DC6B8DCE1DF1D2B694FB4BC4E6B> (дата обращения: 14.06.2026).

^{12*} 2025 Full Year Financial Results [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.se.com/ww/en/assets/564/document/528237/release-fy-results-2025.pdf> (дата обращения: 25.06.2026).

^{13*} Schneider Electric to buy AI software firm Cognite for \$3.1 billion [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.reuters.com/business/schneider-electric-buy-ai-software-firm-cognite-31-billion-2026-06-30/> (дата обращения: 30.06.2026).

^{14*} GE Vernova reports fourth quarter and full year 2025 financial results [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.governova.com/news/press-releases/ge-vernova-reports-fourth-quarter-full-year-2025-financial-results> (дата обращения: 15.06.2026).

^{15*} Investor Relations [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.governova.com/investors> (дата обращения: 22.06.2026).

случае стратегическое значение имеет связь между спросом, продуктовой линейкой, производственной реализуемостью, сервисной нагрузкой, цифровыми данными, брендом и инвестиционными приоритетами. Российские кейсы подчеркивают значение локализации, стоимости капитала, компонентной базы и проектной экономики. Зарубежные кейсы усиливают вывод о роли сервисной базы, промышленных данных, цифровой платформенности и управления клиентской ценностью. Тем самым сравнительный анализ подтверждает необходимость интеграционного аналитического контура, который переводит разнородные маркетинговые данные в основание корпоративного стратегического выбора.

В научном отношении проведенное сопоставление показывает границы подходов, в которых маркетинговая аналитика рассматривается преимущественно через цифровой клиентский путь, большие данные и клиентскую ценность. *H. Amoozad Mahdiraji, H. Sharifpour Arabi и D. Vrontis* на основе систематического обзора 941 источника и анализа 43 статей раскрывают *Marketing 4.0 analytics* в B2B-секторе через цифровую трансформацию, *big data*, маркетинговую аналитику и клиентский контур. *D. Holmes, J. Zolkiewski и J. Burton* связывают создание клиентской ценности в B2B с использованием данных и ориентацией на клиента. Для машиностроительного холдинга этой рамки недостаточно, поскольку маркетинговая информация должна проходить проверку через производство, сервис, локализацию, компонентную базу и брендовые обязательства [6, 7].

Следовательно, российская и зарубежная практика подтверждают необходимость перехода от разрозненного использования маркетинговых данных к интегрированному аналитическому контуру. В настоящей статье акцент переносится с организационного распределения маркетинговых функций на информационный механизм их стратегической согласованности. Для машиностроительного холдинга такой механизм должен связывать рынок, производство, сервис, цифровые каналы, бренд и корпоративную стратегию. Данная логика подводит к разработке авторской модели интегрированной системы маркетинговой информации.

Авторская модель интегрированной системы маркетинговой информации

С учетом выявленных разрывов и сопоставления российской и зарубежной практики интегрированная система маркетинговой информации может быть представлена как механизм стратегической фильтрации рыночного спроса. Ее назначение заключается в том, чтобы связывать сведения о рынке, клиентах, про-

дукте, сервисе, производстве, бренде и внешней среде с корпоративным стратегическим выбором. В такой постановке она не сводится к CRM-системе, базе данных или отчетности коммерческого блока. Для машиностроительного холдинга данная система выступает аналитическим механизмом проверки рыночного сигнала через ресурсные, сервисные, производственные, брендовые и внешнесредовые ограничения.

В основе предлагаемой модели лежит *принцип стратегической фильтрации* маркетинговой информации. Такая постановка соотносится с исследованиями маркетинговой аналитической способности в промышленности, где принятие искусственного интеллекта и развитие аналитики рассматриваются как факторы конкурентного преимущества производственной фирмы. Рыночный спрос в машиностроении сам по себе еще не является достаточным основанием для стратегического решения. Он должен быть проверен через три последовательных фильтра: рыночный, ресурсный и стратегический. Рыночный фильтр позволяет установить наличие платежеспособного спроса, структуру заказчиков, конкурентную ситуацию, тендерную активность и динамику отраслевых программ. Ресурсный фильтр сопоставляет выявленный спрос с производственными мощностями, компонентной базой, локализацией, инженерными компетенциями, сервисной инфраструктурой и сроками освоения. Стратегический фильтр определяет соответствие рыночного направления корпоративной стратегии, инвестиционным приоритетам, брендовой архитектуре и долгосрочной конкурентоспособности холдинга.

Такая логика позволяет перейти от описания контуров модели к определению их управленческого содержания. Авторская модель включает взаимосвязанные контуры (рис.) Рыночный контур отражает спрос, конкуренцию, тендеры, отраслевые программы и инвестиционные



Рис. Модель интегрированной системы маркетинговой информации машиностроительного холдинга

Fig. Model of the Integrated Marketing Information System of an Engineering Holding

планы заказчиков. Клиентский контур фиксирует требования промышленных потребителей, историю взаимодействия, структуру закупок, переговорные сигналы и повторный спрос. Продуктовый контур связывает продуктовую линейку, модификации, жизненный цикл продукции, кастомизацию и модернизацию. Сервисный контур аккумулирует данные о ремонтах, обращениях, запасных частях, надежности и эксплуатационных проблемах. Производственно технологический контур отражает мощности, компоненты, локализацию, сроки освоения и технологические ограничения. Брендový контур соединяет корпоративный бренд, дивизионные бренды, производственные марки, репутацию и нематериальные активы. Внешнесредовой контур учитывает стоимость капитала, ограничения поставок, импортонезависимость, промышленную кооперацию и государственные программы. Стратегический контур преобразует интегрированную информацию в продуктовую политику, сервисную стратегию, инвестиционные приоритеты, брендовые решения и корпоративную стратегию.

В представленной модели центральное место занимает *интеграционный аналитический контур* холдинга. Он не обязательно должен существовать как отдельное подразделение. Его функции могут быть распределены между корпоративной аналитикой, стратегическим блоком, маркетинговым подразделением, продуктовым управлением, сервисным центром и цифровой платформой. Однако распределенность функций требует единой методологии сбора, классификации, сопоставления и стратегической интерпретации данных. Именно интеграционный контур задает правила движения информации между уровнями управления и обеспечивает сопоставимость показателей по рынкам, клиентам, продуктам, сервису, производству и бренду.

Интеграционный аналитический контур выполняет четыре функции. Первая функция состоит в унификации показателей, поскольку дивизионы и дочерние общества не должны описывать рыночную ситуацию в несопоставимых форматах. Вторая функция связана с ресурсной проверкой спроса: перспективный сегмент оценивается не только по емкости и темпам роста, но и по доступности производственной базы, компонентной платформы, сервисной инфраструктуры и сроков освоения. Третья функция заключается в стратегической интерпретации операционных данных. Наиболее ценные сведения о потребительской ценности часто возникают в сервисных обращениях, ремонтах, претензиях, повторных закупках и запросах на адаптацию оборудования. Четвертая функция связана с согласованием бренда и экономического результата, поскольку доверие промышленного заказчика формируется через надежность продукции, сроки поставки, качество сервиса и репутацию производственных марок.

Предложенная модель развивает положения А. Е. Борисова и соавторов, которые рассматривают интегрированную систему маркетинговой информации как средство обеспечения организации актуальными данными для принятия управленческих решений. Применительно к машиностроительному холдингу данный подход

требует уточнения: ценность системы определяется не только постоянством поступления данных, но и их проверкой через производственные, сервисные, брендовые и внешнесредовые ограничения.

В модели также учитывается логика цифровой сервисизации и промышленной платформенности. Клиентские данные приобретают стратегическую ценность только при связи с сервисом, установленной базой оборудования, продуктовой политикой и производственной реализуемостью. Поэтому цифровой контур в авторской модели рассматривается не как самостоятельный канал коммуникации, а как часть интеграционного аналитического контура.

Содержание авторской модели можно выразить через три управленческих перехода. Первый связан с переходом от разрозненных данных к сопоставимой системе показателей. Второй отражает переход от фиксации спроса к оценке производственной и сервисной реализуемости. Третий переводит маркетинговую отчетность в плоскость корпоративного стратегического выбора. Через эти переходы модель преодолевает разрывы между местом формирования маркетинговых данных и уровнем принятия стратегического решения.

Практическое значение модели состоит в определении состава данных, которые должны быть проверены до принятия корпоративного стратегического решения. При выборе нового продуктового направления холдинг должен учитывать рыночный спрос, клиентские требования, компонентную базу, сроки освоения, сервисную нагрузку, производственную реализуемость, брендовые обязательства и внешнесредовые ограничения. При развитии клиентского портала требуется оценивать не только число обращений или удобство интерфейса, но и использование этих данных в продуктовой политике и сервисной стратегии. При управлении брендом необходимо связывать репутацию с качеством продукции, надежностью поставок, сервисом и распределением экономического эффекта внутри группы.

Экономический эффект интеграции маркетинговой информации проявляется в снижении информационной асимметрии между уровнями управления, сокращении транзакционных издержек согласования решений, повышении точности продуктового планирования и более полном использовании нематериальных активов холдинга. Для машиностроения это имеет особое значение, поскольку ошибка в оценке спроса или продуктового приоритета приводит не к краткосрочному коммерческому отклонению, а к длительной загрузке мощностей, изменению инвестиционной программы, росту сервисных обязательств и ослаблению доверия заказчиков. Поэтому интегрированная система маркетинговой информации выступает фактором экономической устойчивости корпоративной стратегии, а не только инструментом информационного обеспечения маркетинга.

Заключение (Conclusion)

Проведенное исследование позволило обосновать интегрированную систему маркетинговой информации как механизм корпоративной стратегической координации машиностроительного холдинга. Для промышленного

B2B-рынка данный вывод имеет принципиальное значение, поскольку рыночный спрос не может оцениваться отдельно от производственной реализуемости, сервисной нагрузки, компонентной базы, брендовых обязательств и внешнесредовых ограничений.

Научный результат статьи состоит в выявлении шести разрывов между маркетинговым и организационным контурами и разработке модели интегрированной системы маркетинговой информации машиностроительно-го холдинга. Предложенная модель показывает, какие данные должны быть сопоставлены до принятия продук-тов, сервисных, инвестиционных и брендовых реше-

ний. В прикладном отношении она может использоваться при оценке продуктовых направлений, развитии сервисной стратегии, проектировании клиентских цифро-вых каналов и управлении брендовой архитектурой про-мышленной группы.

Перспективным направлением дальнейших исследо-ваний является операционализация модели через си-стему показателей. Такая система должна включать индикаторы рыночного спроса, клиентской ценности, производственной реализуемости, сервисной нагруз-ки, брендовых обязательств и внешнесредовых огра-ничений.

ИСТОЧНИКИ (References)

1. *Борисов, А. Е.* Современные проблемы совершенствования интегрированных систем маркетинговой информации / А. Е. Борисов, А. А. Цымбаларь, С. Д. Седых [и др.] // Московский экономический журнал. — 2023. — Т. 8, № 8. — DOI 10.55186/2413046X_2023_8_8_41.
2. *Пятаченко, А. М.* Цифровая трансформация маркетинговой деятельности: теоретический базис / А. М. Пятаченко // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия : Экономика. — 2024. — № 4(350). — С. 79-87. — DOI 10.53598/2410-3683-2024-4-350-79-87.
3. *Бушueva, Л. И.* Цифровая трансформация маркетинга на промышленном рынке северных регионов: вызовы и перспективы / Л. И. Бушueva, В. Б. Афанасьев // Арктика и Север. — 2025. — № 61. — С. 5-26. — DOI 10.37482/issn2221-2698.2025.61.5.
4. *Amoozad Mahdiraji H.* Marketing 4.0 analytics in the B2B sector: a state of the art review and integrated framework / H. Amoozad Mahdiraji, H. Sharifpour Arabi, D. Vrontis // Journal of Strategic Marketing. 2024. Vol. 32, № 8. P. 965–986. DOI: 10.1080/0965254X.2023.2273501.
5. *Hossain M. A.* Marketing analytics capability, artificial intelligence adoption, and firms' competitive advantage: evidence from the manufacturing industry / M. A. Hossain, R. Agnihotri, M. R. I. Rushan, M. S. Rahman, S. F. Sumi // Industrial Marketing Management. 2022. Vol. 106. P. 240–255. DOI: 10.1016/j.indmarman.2022.08.017.
6. *Andersson S.* Challenges and opportunities in the digitalization of the B2B customer journey / S. Andersson, U. Aagerup, L. Svensson, S. Eriksson // Journal of Business and Industrial Marketing. 2024. Vol. 39, № 13. P. 160–174. DOI: 10.1108/JBIM-12-2023-0714.
7. *Lundin L.* Digitalizing customer journeys in B2B markets / L. Lundin, D. Kindstroem // Journal of Business Research. 2023. Vol. 157. Article 113639. DOI: 10.1016/j.jbusres.2022.113639. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113639>.

Поступила в редакцию / Received 12.07.2026

После доработки / Revision 21.08.2026

Принята к публикации / Accepted 08.09.2026