

УДК 338.49 DOI: 10.14451/1.248.235

Маркетинговые стратегии развития инновационной инфраструктуры промышленных компаний в цифровой среде

© 2025 **Семенова Валерия Валерьевна**

Кандидат экономических наук, доцент, доцент Центра проектной деятельности. Московский политехнический университет, Москва.

E-mail: alisavalera@rambler.ru

© 2025 **Секерин Владимир Дмитриевич**

Доктор экономических наук, профессор, главный научный сотрудник. ИПУ РАН.

E-mail: bcintermarket@yandex.ru

© 2025 **Горохова Анна Евгеньевна**

Доктор экономических наук, профессор, ведущий научный сотрудник. ИПУ РАН.

E-mail: agor_80@mail.ru

Ключевые слова: маркетинговая стратегия, цифровизация, инновационное развитие, инновационная инфраструктура, промышленность, промышленная компания.

Современное состояние российской экономики характеризуется стратегическим курсом на технологическое инновационное развитие, одной из ключевых целей которого является достижение технологического суверенитета. Ограничения, сформированные санкционным давлением, имеют негативные последствия для развития, которые необходимо преодолеть, используя внутренние ресурсы и возможности. Для более рационального использования имеющихся возможностей необходимо применение инструментов и технологий управления, способствующих достижению целей и повышению эффективности результатов. Инновационная инфраструктура промышленных компаний и ее развитие являются критическим условием для достижения технологического суверенитета. Маркетинговые стратегии помогают определить наиболее востребованные и перспективные направления развития инновационной инфраструктуры промышленных компаний, усилить возможности достижения технологического суверенитета.

Для российского государства в ситуации активной геополитической нестабильности и усиления санкционного давления стратегическое значение имеет разработка и реализация мер по устойчивому развитию в условиях политической турбулентности, а также формированию и укреплению технологического суверенитета. Согласно экспертам Петербургского международного экономического форума (ПМЭФ) 2025 текущее состояние российской

экономики имеет множество критических параметров/характеристик, таких как недостаточность инвестиций, технологическое отставание от ведущих технологических экономик, дефицит человеческих ресурсов, низкая производительность и т.д. [8].

Современное состояние экономики России характеризуется повышением интереса к инновационному пути развития. Все большее количество предприятий выбирают инновационный тип развития, отличный от традиционного. Это обусловлено, во-первых, повышением уровня конкуренции со стороны производителей, а во-вторых, более внимательным отношением потребителей к товарам и услугам. Производители, ориентируясь на потребности клиентов, стараются предложить рынку более качественные и усовершенствованные товары, которые будут обладать ценностными характеристиками и пользоваться спросом у потенциальных клиентов.

Технологический суверенитет, который так необходим для достижения национальных целей и соблюдения национальных интересов на макро- и микроуровне, базируется на создании и внедрении инновационных решений приоритетно в ключевых стратегически важных сферах экономики [10]. Однако так как до 2022 года Россия была полноправным участником международной экономической системы, в которой формировалось распределение экономических производственных ролей, то в изменившихся в 2022 г. условиях основным инструментом, способным поддержать российскую экономику, стало импортозамещение. Развитие импортозамещения расширяет потребность в товарах – аналогах отечественных производителей, которые и для самих производителей, и для потребителей отчасти являются инновационными.

Несмотря на ориентированность на инновационную активность согласно данным ГИИ (Глобальный инновационный индекс или индекс инноваций) Россия занимает по данным 2024 г. 59 место среди 133 стран мира, участвующих в данном рейтинге, что свидетельствует о снижении

показателя. Для сравнения в 2014 г. Россия занимала 49 место [1]. Основными причинами снижения ГИИ является отстранённость России от глобальных социально-экономических процессов, а также ограниченность информации об инновационных мировых научных тенденциях вследствие возрастающего санкционного давления и геополитической турбулентности. Однако согласно данным ООН, снижение инновационной активности общемировая тенденция: «Набирает обороты тенденция, обратная бурному росту инвестиций в инновации, наблюдавшемуся в 2020–2022 годах. На фоне повышения процентных ставок инвестиции с использованием венчурного капитала в 2023 году сократились примерно на 40 процентов. Повсеместно снижаются расходы на научно-исследовательскую и опытно-конструкторскую деятельность, уменьшилось число международных патентных заявок и публикаций в научных изданиях» [6]. Но, при этом потребность в инновациях непрерывно растет.

Если исключить неустойчивость внешней и внутренней среды, то существует еще ряд объективных факторов, объясняющих сложности нахождения своего потребителя инновациями:

- представленная инновация может не соответствовать ожиданиям потребителя и потребностям рынка. Это может быть как полностью («совсем не то»), так и частично (например, новые качества не соответствуют ожиданиям), кроме того, некоторые инновации могут опережать формирование общественной потребности, что также является препятствием для востребованности инновации;
- высокая цена: инновационные разработки требуют значительных временных затрат и вложения ресурсов (материальных, интеллектуальных, финансовых и т.д.). Многие производители стараются как можно быстрее окупить свои затраты на инновацию, что делает инновацию очень дорогой для конечного потребителя и снижает конкурентоспособность инновации на рынке товаров этого же класса;
- низкое качество инновационного продукта

(несоответствие заявленным характеристикам или свойствам). При создании инновации в условиях ресурсного дефицита производитель иногда снижает качество, делая акцент на новых характеристиках, но современных грамотный экономный потребитель быстро теряет интерес к такому товару, выбирая товар, который больше соответствует критерию «цена-качество»;

- неготовность рынка к данной инновации: инновация – это товар опережающий, задающий вектор развития, что создает ситуации, когда рынок и потребитель еще не готовы к инновации. Неготовность рынка может быть различной. Например, использование электромобилей было затруднено наличием незначительного или полного отсутствием заправок станций, а также возможностью правильной утилизации электромобиля, которая в некоторых странах выше стоимости самого электромобиля;
- высокая конкурентная борьба за рынок и потребителя: развитие инноваций в определенных секторах рынка происходит часто практически одновременно и инновацию необходимо не только вывести на рынок и опередить конкурента, для чего необходима хорошо проработанная стратегия позиционирования;
- информационная обеспеченность инновации: информационная обеспеченность выхода инновации на рынок повышает ее конкурентоспособность и привлекательность для потребителя, так как если потребитель не знает о преимуществах, которые заключаются в инновации или не понимает принцип эффективности ее работы (использования), то не обращает внимание на новый товар доверяя «проверенным» товарам;
- отсутствие маркетинговой стратегии продвижения: в современных условиях насыщенности рынка, а порой и перенасыщенности для того, чтобы товар был замечен необходимо продуманная конструктивная стратегия продвижения, которая правильно акцентирует внимание потребителя на конкурентных преимуществах, доносит до целевой аудитории

информацию о его новых свойствах и т.д.

Американские исследователи-маркетологи, анализируя выход инновационных продуктов (товаров) на рынок, пришли к выводу, что основными причинами неудачного старта являются:

- несоответствие оценки требований, которые потребители предъявляют к инновационным товарам (32%);
- технологическое несовершенство («сырые технологии») товаров-новинок (23%);
- завышенная цена (14%) и деструктивная сбытовая политика на товары-новинки на рынке (13%);
- запоздалый выход на рынок и более эффективные стратегии конкурентов (8%) [3].

Анализ развития инноваций на отечественном рынке показывает, что 2022 г. низкая инновационная активность промышленных компаний обуславливалась возможностью закупок за рубежом, что обходилось дешевле, так как отпадала необходимость разработки, создания, апробации – эти стадии являются наиболее затратными и требуют хорошо развитой инфраструктуры, для создания инноваций, что требует больших инвестиций. После 2022 г. развитие импортозамещения отчасти подменила инновационную деятельность, но эта подмена не является конструктивной перспективой, так как импортозамещение направлено на создание отечественных аналогов существующих мировых технологий [14]. Для того, чтобы достичь технологического суверенитета необходимо создавать перспективные инновации, соответствующие инновациям технологических лидеров, чтобы справиться со столь амбициозной задачей в условиях санкционных ограничений, необходима высокоэффективная инновационная инфраструктура, как база для инновационной активности, и маркетинговые стратегии, способствующие более быстрому выведению инноваций на российский рынок. Конструктивная маркетинговая стратегия помогает в сжатые сроки определить реальную и потенциальную востребованность инновации, ее полезность, окупаемость и даже оценить перспективу потребительского спроса.

Кроме того, маркетинговые стратегии помогают развитию инновационной инфраструктуры как на макроуровне (на уровне государства), так и на уровне предприятия, что помогает более рационально использовать инвестиций, а это, в свою очередь, способствует оптимизации цены готовой инновации [11].

Маркетинговые стратегии, направленные на развитие инновационной инфраструктуры промышленных компаний, способствуют созданию научно-технической базы, а также ее кадровому обеспечению, вхождению, продвижению и сопровождению инноваций на рынке, с целью повышения их конкурентоспособности, привлекательности для потребителей и востребованности, реализующейся через рост потребительского спроса [2]. С целью обозначенного целенаправленного развития российской инфраструктуры для разработки и реализации маркетинговых стратегий используются как традиционные инструменты и технологии маркетинга, так и инновационные, а также инструменты смежных областей для повышения эффективности и снижения временных затрат, в частности, управление жизненным циклом инновации, адаптация организационной архитектуры под потребности создания и продвижения инновации и т.д.

Так как практика показывает недостаточную проработанность используемых инфраструктурных маркетинговых стратегий, российскими промышленными предприятиями, которая снижает эффективность приоритетных инфраструктурных изменений, увеличивает инвестиционные вложения и финансовые и временные затраты, с представляется полезным исследовать основные причины такого экономического поведения. Анализ основных недочетов выявил тот факт, что при создании и реализации стратегии часто не уделяется должного внимания следующим ключевым составляющим маркетинговой инфраструктурной стратегии:

- разработка маркетингового плана: маркетинговый план содержит подробное обоснование каждой маркетинговой активности, основанием для которой является анализ внеш-

ней и внутренней среды, целевой аудитории и сегментов рынка, ресурсов, бюджетирования и т.д. Ключевым требованиям к маркетинговому плану как управленческому решению является гибкость, но в нестабильных условиях внешней и внутренней среды, непрогнозируемого изменения поведения потребителей, многие организации пытаются реализовывать маркетинговые мероприятия ситуационно, опираясь на текущие потребности и требования к инфраструктуре, разработку стратегического маркетингового плана такое поведение не предусматривает [5]. Отсутствие хорошо обоснованного маркетингового плана сильно снижает эффективность маркетинговых активностей, а развитие инфраструктуры носит неструктурированный, хаотичный характер;

- позиционирование инноваций: инновация как новшество не всегда хорошо принимается потребителями. Достаточно часто внедрение инноваций вызывает сопротивление, так как ломает привычные стереотипы восприятия, поведения, потребления и т.д. Известны случаи, когда инновации с трудом приживались на рынке (например, искусственный интеллект), но впоследствии становятся его фаворитами. Позиционирование и сегментирование являются технологиями, ускоряющими встречу потребителя с инновационным продуктом и повышающими привлекательность инновации, что способствует расширению потенциальной потребительской аудитории. Позиционирование – процесс сложный, требующий значительных финансовых ресурсов. Часто затраты на инновацию настолько обременительны, что на разработку стратегии позиционирования не остается ресурсов [9]. Однако именно отказ от позиционирования может перечеркнуть все усилия по продвижению инновации;
- использование цифровых возможностей и инновационных технологий для разработки и реализации маркетинговых стратегий: для повышения эффективности маркетинговых инструментов необходимо использовать востребованные целевой аудиторией маркетинговые

активности, таких как социальные сети, таргетированная реклама, онлайн-платформы, мобильные приложения и т.д. Инновации в маркетинге направлены на усиление возможностей расширения целевой аудитории, повышение привлекательности продукта путем его максимального соответствия запросам потребителей, сбора и анализа обратной связи, результаты которого содержат максимально полезную информацию для перспективного продвижения продукта и выявления неудовлетворенных потребностей, определяющих развитие в будущем [7].

Использование маркетинговых стратегий для развития и формирования эффективной инновационной инфраструктуры должны быть сосредоточены на новых социально-экономических запросах, соответствующих национальным целям развития и способствующих реализации национальных проектов стратегического развития [13]. Эффективность маркетинговой стратегии, направленная на развитие инфраструктуры, выполняет ключевую роль в создании и продвижении инноваций, что повышает конкурентоспособность организации, региона, государства с учетом трансформации самих инновационных решений и требований к ним.

Развитие цифровых технологий привело к появлению цифровой среды. Само понятие «цифровой среды» еще содержит не до конца сформулированный контекст, что дает возможность неоднозначного трактования данного понятия, основной акцент которого направлен на использование цифровых технологий и решений в экономике и социальных процессах всех уровней. Развитие инновационной инфраструктуры в цифровой среде представляет собой сложную многокомпонентную и многовекторную экосистему (цифровые платформы, цифровые коммуникации и каналы продвижения, технопарки, инкубаторы, кластеры, финансовые механизмы, инвестиционные фонды и т.д.), целью функционирования которой является создание условий для инновационной деятельности. Цифровая среда дает не только много новых возможностей для развития инфраструктуры, но и накладывает

много новых требований, способных повысить эффективность и определяющих реализацию новых возможностей. Маркетинговая стратегия, для полноты охвата всех потенциальных возможностей должна быть комплексной, так как комплексная стратегия способна увязать многофакторность и многовекторность, образуя гармоничность и соблюдение баланса интересов участников (стейкхолдеров) реализации стратегии развития инфраструктуры [4]. Комплексная стратегия развития инфраструктуры должна содержать себе как классические маркетинговые стратегии, определяющие эффективность базовых требований к инфраструктуре, так и стратегии цифровой среды, формирующие адаптивность инфраструктуры к текущим требованиям и возможность соответствовать перспективному развитию.

Составляющие комплексной маркетинговой стратегии развития инновационной инфраструктуры (составлено авторами):

- Рыночные стратегии.
- Продуктовые стратегии.
- Конкурентные стратегии (конкурентные преимущества).
- Развитие партнерских отношений.
- Развитие новых рынков сбыта.
- Расширение потребительской базы.
- Управление жизненным циклом инновации.
- Использование новых технологий создания дизайна инновационных товаров и услуг.
- Цифровые стратегии.
- Стимулирование спроса на инновации.
- Проведение разработок и создание инноваций.
- Создание инновационной культуры цифровой среды.

Развитие цифровой среды также требует стратегии, которая смогла бы объединить классические методы управления развитием и цифровые инновационные маркетинговые инструменты, которые позволяют «на ходу» адаптироваться под динамичные непрерывные изменения цифрового ландшафта и поведения пользователей.

Цифровые технологии расширяют не только возможности инфраструктуры, но и возможности маркетинга. Цифровая трансформация маркетинга предполагает прежде всего изменения логических принципов взаимодействия с потребителями, способность стремительно реагировать на изменения запросов рынка, быть «постоянно на связи», но многие организации считают, что создание онлайн-каналов является единственной составляющей цифровой маркетинговой стратегии, способной повысить эффективность результатов [15].

Скоростной темп изменений, сопровождающийся неожиданными кризисами разного происхождения и волатильностью, становится неотъемлемой составляющей социально-экономического развития, что свидетельствует о том, что одного реагирования на трансформацию (изменения) недостаточно, необходимы эффективные стратегии, в том числе и маркетинговые, способствующие формированию устойчивости вопреки турбулентности и адаптивности вопреки динамичности современного состояния экономики. Для достижения устойчивости и адаптивности маркетинговая стратегия развития инновационной инфраструктуры в турбулентной цифровой среде должна способствовать достижению следующих целей:

- повышение узнаваемости и доверия к инновационной инфраструктуре;
- активное привлечение различных участников инновационной цепочки (стартапы, инвесторы, научные центры, корпорации, власти);
- поддержка коммерциализации инновационных продуктов и решений;
- увеличение вовлечённости через цифровые платформы с ориентацией на создание устойчивых взаимодействий.
- Эти задачи требуют комплексного подхода с использованием сегментации, цифрового маркетинга, контент-стратегий и активного бренд-менеджмента.

Достижение перечисленных целей реализации инфраструктурной стратегии, в свою очередь,

требует создания высокопроизводительных рабочих групп и команд профессионалов для проведения долгосрочных изменений, направленных на формирование инфраструктуры с данными характеристиками (быстрая адаптивность, гибкость, технологическая оснащенность и т.д.) Кадровое обеспечение даже в век цифровых технологий имеет ключевое значение для развития цифровой инновационной экономики, основой которой является развитая инфраструктура. Так как речь идет о развитии инфраструктуры в цифровой среде, еще одним актуальным аспектом является использование агентов генеративного ИИ для улучшения бизнес-результатов всех составляющих процессов развития и использования инфраструктуры, а также для управления жизненным циклом инновации. Использование ИИ в настоящий момент, неоднозначно оценивается как специалистами (профессионалами), так и общественностью (потребителями) [12]. Однако ИИ развивается, возможности его использования становятся шире, также улучшается достоверность результатов использования ИИ в аналитике, сборе обратной связи, анализе результатов бизнес-процессов и т.д. ИИ становится неотъемлемой составляющей цифровой среды, повышающей ее возможности, эффективность результатов использования, следовательно, полезность и привлекательность.

Обобщая итоги проведенного исследования, стоит обратить еще раз внимание на основные выводы:

- маркетинговые стратегии для развития инфраструктуры в цифровой среде прежде всего должны обладать адаптивностью и гибкостью, основанными на данных, а также они должны быть хорошо интегрированными в цифровую экосистему;
- использование технологической системы маркетинга, включающей в себя классические маркетинговые технологии, а также инновационное, начиная от контент-маркетинга до социальных медиа и цифровых платформ, дает возможность повысить привлекательность и узнаваемость инфраструктуры для привлечения стратегических перспективных

- участников, повысить конкурентоспособность и устойчивость, а также повысить коммерциализацию инноваций, снизить издержки на разработку, внедрение и продвижение инноваций, а также развитие инфраструктуры;
- стоит уделять внимание актуальной реструктуризации организационных процессов и компонентов оргструктуры, обеспечивающих адаптивность маркетинговой инфраструктурной стратегии к цифровым изменениям.

Следовательно, развитию инновационной инфраструктуры промышленных компаний в цифровой среде (цифровая эпоха) способствуют маркетинговые стратегии, реализация которых направлена не только на использование цифровых инструментов, но позволяет переосмыслить маркетинг, который в данных условиях представляет собой непрерывное взаимодействие потребителя и производителя, совместное создание ценностей инновационной экосистемы, с использованием возможностей инфраструктуры.

Библиографический список

1. Гуманитарный портал. — URL: <https://gtmarket.ru> (дата обр. 20.06.2025).
2. Десять перспективных инноваций, которые изменят мир. — URL: <https://morethandigital.info/ru/10-perspektivnykh-innovatsiy-kotoriye-izmenyat-nash-mir/> (дата обр. 15.05.2025).
3. Иванченко О. П. Теоретические основы содержания и развития маркетинговых инноваций: материалы XXVIII международной заочной научно-практической конференции. (14 августа 2013 г.) // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. — URL: <http://sibac.info/2009-07-01-10-21-16/9903> (дата обр. 25.12.2024).
4. Каждая стратегия как душа она индивидуальна. — URL: <https://kleiner.ru/kazhdaya-strategiya-kak-dusha-ona-individualna> (дата обр. 20.06.2025).
5. Маркетинговый план. — URL: <https://teamly.ru/blog/marketingovyj-plan-vidy-razrabotka-primery> (дата обр. 15.05.2025).
6. Общее снижение инновационной активности. — URL: <https://neorg.ru/story/2024/09/> (дата обр. 20.06.2025).
7. Оценка неудовлетворенного спроса: ключевые методы и инструменты исследования. Интернет-ресурс: <https://concol.ru>. — (Дата обр. 25.06.2025).
8. Петербургский международный экономический форум. — 2025. — URL: <https://forumspb.com/?lang=ru> (дата обр. 30.06.2025).
9. Позиционирование инноваций. — URL: <https://books.econ.msu.ru/Economics-of-innovation/sect03/chap10/10.2/> (дата обр. 12.06.2025).
10. Принят закон о технологической политике. — URL: <http://duma.gov.ru/news/60573/> (дата обр. 01.07.2025).
11. Секерин В. Д., Хошгияфех Р. М. А. Особенности политики цен на инновационную продукцию // Известия МГТУ «МАМИ». — 2013. — 4 (18).
12. Сотрудники против ИИ: почему треть компаний сталкивается с сопротивлением. — URL: <https://www.eg-online.ru/manual/497886> (дата обр. 05.07.2025).
13. Стратегические проекты. — URL: <http://government.ru/rugovclassifier/section/2641> (дата обр. 20.07.2025).
14. Что такое программа импортозамещения в России и в чем ее стратегия. — URL: https://www.1cbit.ru/blog/cto-takoe-programma-importozameshcheniya-v-rossii-i-v-chem-ee-strategiya/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F (дата обр. 25.06.2025).
15. Digital Marketing Statistics 2024 (Trends & Growth). — URL: <https://www.demandsage.com/digital-marketing-statistics> (visited on 06/06/2025).