

Одинаев Диловар Субхонович

Магистрант,

Московский педагогический государственный университет,

Институт социально-гуманитарного образования,

Кафедра экономической теории и менеджмента

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ РАЗРАБОТКИ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ НА ОСНОВЕ ЛОКАЛИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА

Аннотация:

Статья посвящена исследованию взаимосвязи между процессами локализации производства и формированием маркетинговой стратегии промышленных предприятий в условиях санкционных ограничений 2022–2025 годов. Рассмотрены концептуальные подходы к интеграции маркетинговых инструментов и производственной локализации как единого стратегического контура. Проанализированы особенности формирования маркетинговой политики промышленных предприятий при переходе от глобальных цепочек поставок к национальным производственным контурам. Обоснована необходимость пересмотра классических маркетинговых подходов применительно к условиям создания локализованных цепочек добавленной стоимости. Актуальность исследования обусловлена потребностью российских производственных структур в новой модели маркетингового планирования, учитывающей специфику импортозамещения и задачи технологического суверенитета.

Ключевые слова: локализация производства, маркетинговая стратегия, импортозамещение, промышленные предприятия, цепочки создания стоимости, конкурентоспособность, технологический суверенитет.

Odinaev Dilovar Subkhonovich
Master's Student,
Moscow Pedagogical State University,
Institute of Social and Humanitarian Education,
Department of Economic Theory and Management

IMPROVING THE DEVELOPMENT OF A MARKETING STRATEGY BASED ON PRODUCTION LOCALIZATION

Annotation:

The article is devoted to the study of the relationship between the processes of production localization and the formation of the marketing strategy of industrial enterprises in the context of sanctions restrictions of 2022–2025. Conceptual approaches to the integration of marketing tools and production localization as a single strategic contour are considered. The features of the formation of the marketing policy of industrial enterprises in the transition from global supply chains to national production contours are analyzed. The necessity of revising classical marketing approaches in relation to the conditions of creating localized value-added chains is substantiated. The relevance of the study is due to the need of Russian production structures for a new model of marketing planning that takes into account the specifics of import substitution and the tasks of technological sovereignty.

Keywords: *production localization, marketing strategy, import substitution, industrial enterprises, value creation chains, competitiveness, technological sovereignty.*

Трансформация условий функционирования российской промышленности в период с 2022 по 2025 год радикально изменила приоритеты стратегического управления производственными структурами. Разрыв устоявшихся международных кооперационных связей, прекращение поставок критически важных компонентов и технологических решений из недружественных стран, а также необходимость обеспечения технологического суверенитета поставили перед международными предприятиями задачу форсированной локализации производственных процессов [1].

Локализация производства в данном контексте перестает быть частным управленческим решением или инструментом оптимизации издержек – она становится стратегическим императивом, определяющим саму возможность продолжения деятельности предприятия. При этом маркетинговая стратегия, которая традиционно формировалась как относительно автономная функциональная область, оказывается встроенной в процесс производственной реконфигурации значительно глубже, чем это было характерно для предшествующих периодов.

Концептуальные основы взаимосвязи локализации и маркетинговой стратегии выражаются в следующем. Классическое понимание локализации производства, доминировавшее в российском научном дискурсе до 2022 года, сводилось преимущественно к привлечению иностранных производителей на территорию страны с последующим постепенным наращиванием доли местных компонентов [2]. Впрочем, практика последних трех лет продемонстрировала ограниченность такого подхода: в условиях

масштабного санкционного режима акцент сместился на создание полного производственного цикла внутри национальной юрисдикции либо в кооперации с дружественными государствами.

Исследователь Кузнецов А.Л. определяет современную локализацию как «процесс поэтапного формирования национальных и межнациональных локализованных цепочек создания стоимости, базирующийся на инновационном развитии и обеспечивающем интенсификацию формирования технологического суверенитета» [2]. Данное определение принципиально важно для понимания маркетинговой составляющей процесса: речь идет не о простом переносе производственных мощностей, а о формировании устойчивых цепочек, в рамках которых каждый участник создает добавленную стоимость, и эта стоимость должна быть донесена до конечного потребителя через маркетинговые механизмы.

Маркетинговая стратегия в условиях локализации производства сталкивается с рядом специфических вызовов: во-первых, изменяется сама структура ценностного предложения для корпоративных и конечных потребителей: на первый план выходят не столько традиционные параметры «цена-качество», сколько гарантии непрерывности поставок, технологическая независимость от внешних источников, скорость адаптации к изменяющимся требованиям [3]; во-вторых, трансформируются каналы продвижения продукции – разрушение прежних партнерских сетей требует формирования новых контуров коммуникации с потребителями.

Промышленные предприятия, реализующие стратегии локализации, как правило, работают на рынках B2B, где решение о закупке принимается не импульсивно, а на основе глубокого технико-экономического анализа. В этом контексте маркетинговая стратегия обязана встраиваться в цикл проектирования производственной цепочки уже на самых ранних стадиях –

не как инструмент продвижения готовой продукции, а как механизм выявления потребностей заказчика и трансляции их обратно в контур разработки и производства [4].

Рассмотрим модели интеграции маркетинговых решений в процесс локализации. Для понимания того, каким образом маркетинговая стратегия может быть интегрирована в процесс локализации, целесообразно выделить несколько типовых моделей такой интеграции, наблюдаемых в российской практике 2023–2025 годов.

Первая модель – опережающее маркетинговое позиционирование. Предприятие, приступая к локализации определенного производственного передела или компонента, заблаговременно формирует маркетинговое сообщение о технологической независимости и национальной принадлежности продукта. Примером может служить программа «Сделано в России», утвержденная Правительством РФ в феврале 2025 года, которая предусматривает комплексные рекламно-информационные кампании по повышению узнаваемости российской продукции на целевых рынках, в том числе посредством участия в международных выставках и организации онлайн-продвижения [5]. Данная модель предполагает, что маркетинг формирует ожидания рынка до момента физического запуска производства, тем самым снижая риски отсутствия спроса на начальной стадии.

Вторая модель – адаптивное маркетинговое сопровождение. Здесь маркетинговая стратегия выстраивается параллельно с производственной локализацией, корректируясь по мере изменения технологических возможностей предприятия и реакции рынка [6, с. 32]. Такой подход характерен для предприятий машиностроения и металлургии, где цикл запуска нового производства может занимать от нескольких месяцев до нескольких лет, а за это время меняются и конкурентная среда, и структура

спроса. Маркетинговые усилия здесь направлены на удержание существующих клиентов в условиях временного дефицита привычной продукции и постепенное переключение их на локализованный аналог.

Третья модель – интегрированная маркетинговая экосистема, в рамках которой производственная локализация и маркетинговая стратегия формируются как единый контур управления ценностью для клиента. Подобные экосистемы предполагают глубокую цифровизацию взаимодействия с заказчиками: от онлайн-конфигураторов продукции и систем отслеживания заказов в реальном времени до интеграции CRM-систем производителя с закупочными платформами потребителя [7]. Это наиболее сложная, но и наиболее перспективная модель, поскольку она позволяет не только продавать продукцию, но и формировать долгосрочные партнерские отношения, снижающие транзакционные издержки обеих сторон.

Определим специфику разработки маркетинговой стратегии при создании локализованных производств. Разработка маркетинговой стратегии для предприятия, реализующего программу локализации производства, существенно отличается от стандартного маркетингового планирования. Ключевое отличие состоит в необходимости синхронизации производственного, технологического и маркетингового циклов.

На этапе стратегического анализа основное внимание уделяется не столько текущей структуре рынка, сколько прогнозированию его состояния на момент выхода локализованного продукта. По данным исследования промышленных предприятий, проведенного в 2024 году, 62% респондентов указали на недостаточное знание своего целевого клиента как на основную причину низкой эффективности маркетинга [8]. Это особенно критично для локализованных производств, поскольку ошибка в определении целевого

сегмента может привести к созданию мощностей, продукция которых окажется невостребованной.

Формирование товарной политики в условиях локализации часто сопряжено с необходимостью компромисса между желаемыми техническими характеристиками продукции и реально достижимыми параметрами на текущем этапе технологического развития предприятия. Маркетинговая стратегия здесь выполняет функцию балансировки ожиданий: с одной стороны, необходимо донести до потребителя реалистичные параметры продукта, с другой – сформировать понимание траектории совершенствования, чтобы сохранить лояльность клиентов в долгосрочной перспективе [9].

Ценообразование локализованной продукции представляет собой отдельную аналитическую задачу. В краткосрочной перспективе локализованный продукт зачастую оказывается дороже импортного аналога из-за отсутствия эффекта масштаба и необходимости окупать инвестиции в создание производственных мощностей [10, с. 58]. Маркетинговая стратегия в этом случае должна акцентировать внимание на совокупной стоимости владения (total cost of ownership), включая риски срыва поставок импортной продукции, затраты на поиск альтернативных источников в условиях санкций, а также стратегические выгоды от сотрудничества с российским производителем.

Распределительная политика предприятий с локализованным производством также трансформируется: традиционные каналы сбыта, ориентированные на дистрибуцию импортных товаров, зачастую оказываются неэффективными для продвижения отечественной продукции. Формируются новые контуры распределения, включая прямые продажи крупным корпоративным заказчикам, развитие собственных сервисных

центров, создание региональных складских хабов. Цифровые каналы продаж – онлайн-каталоги, B2B-маркетплейсы, интеграция с государственными закупочными платформами – приобретают особое значение.

Коммуникационная политика в условиях локализации производства должна решать задачу формирования доверия к новому продукту в условиях исторически сложившегося скепсиса корпоративных заказчиков по отношению к отечественной промышленной продукции. Эффективными инструментами здесь выступают публикация технических кейсов, организация пилотных проектов с последующим освещением результатов, привлечение независимых экспертов для оценки качества продукции, участие в отраслевых конференциях и выставках [11]. Цифровой контент-маркетинг – публикации технических обзоров, видеоролики о производственных процессах, вебинары для специалистов – позволяет демонстрировать компетенции предприятия без значительных бюджетов на рекламу.

Значительна роль государственной промышленной политики в формировании маркетинговой среды для локализованных производств. Государственная промышленная политика в период 2022–2025 годов существенно повлияла на условия реализации маркетинговых стратегий предприятий, осуществляющих локализацию производства. Механизм специальных инвестиционных контрактов (СПИК), который получил широкое распространение начиная с 2015 года, в новых условиях был скорректирован в сторону усиления требований к уровню локализации и обязательствам по развитию экспорта [12].

СПИК 2.0, анонсированный в 2024 году, предусматривает не только налоговые льготы и гарантии стабильности условий для инвесторов, но и требование экспорта не менее 15% произведенной продукции. Это напрямую влияет на маркетинговую стратегию предприятий: из инструмента работы с

внутренним рынком она превращается в инструмент международной экспансии, причем в условиях ограниченного доступа к традиционным западным рынкам и необходимости переориентации на страны Азии, Африки, Латинской Америки и Ближнего Востока.

Программы поддержки несырьевого экспорта, реализуемые при участии Российского экспортного центра, предоставляют предприятиям с локализованным производством доступ к субсидированным кредитам, гарантиям, услугам по продвижению на внешних рынках. Однако эффективность таких программ напрямую зависит от того, насколько качественно выстроена собственная маркетинговая стратегия предприятия: государственная поддержка создает благоприятную среду, но не заменяет необходимость глубокого понимания потребностей зарубежных заказчиков, адаптации продукции под их требования, формирования устойчивых каналов сбыта.

Формирование промышленных кластеров, объединяющих производителей комплектующих, сборщиков конечной продукции и сервисных структур, также изменяет маркетинговую среду. В рамках кластера маркетинговые усилия могут координироваться на уровне всей цепочки создания стоимости, что позволяет снизить издержки на продвижение и сформировать единый бренд территории или отрасли [2].

Примеры таких кластеров можно наблюдать в станкостроении, авиастроении, электронной промышленности – там, где локализация критически важных компонентов требует кооперации множества производителей.

Выявим вызовы и ограничения маркетинговых стратегий в контексте локализации. Несмотря на стратегическую важность локализации производства для обеспечения технологического суверенитета, реализация

маркетинговых стратегий в этом контексте сталкивается с рядом серьезных ограничений. Первое и наиболее существенное – это временной лаг между моментом принятия решения о локализации и моментом достижения конкурентоспособных параметров продукции. Для высокотехнологичных отраслей этот лаг может составлять от трех до семи лет [10 164]. В течение этого периода предприятие вынуждено работать либо с продукцией, уступающей импортным аналогам по техническим характеристикам, либо по более высокой цене, что создает серьезные вызовы для маркетинга.

Второе ограничение связано с кадровым дефицитом. По данным исследования 2024 года, 54% промышленных предприятий указали на нехватку квалифицированных специалистов как на основное препятствие для цифровизации бизнес-процессов, включая маркетинг [8]. Формирование эффективной маркетинговой стратегии требует глубокого понимания как технологических особенностей производства, так и потребностей корпоративных заказчиков, а специалистов такого профиля на рынке труда крайне мало.

Третье ограничение – финансовое. Высокая ключевая ставка Центрального банка, сохраняющаяся на уровне 21% по состоянию на конец 2024 года, существенно ограничивает инвестиционные возможности предприятий. В условиях необходимости одновременно финансировать создание производственных мощностей и маркетинговое продвижение продукции многие предприятия вынуждены сокращать маркетинговые бюджеты, что снижает эффективность стратегии в целом [13].

Выделим направления совершенствования маркетинговой стратегии при локализации производства. Совершенствование разработки маркетинговой стратегии на основе локализации производства предполагает несколько ключевых направлений. Первое – это встраивание маркетингового

анализа в процесс принятия решений о локализации на самых ранних этапах. Традиционная модель, при которой сначала создается производственная мощность, а затем служба маркетинга ищет сбыт для продукции, оказывается неэффективной: риски создания невостребованных мощностей слишком высоки. Альтернативная модель предполагает проведение глубокого маркетингового исследования до принятия инвестиционного решения, включая анализ потребностей потенциальных заказчиков, готовность к переходу на локализованную продукцию, приемлемые ценовые параметры, требования к техническим характеристикам и сервисному обслуживанию.

Второе направление – интеграция цифровых инструментов в маркетинговую стратегию. Промышленный phygital-маркетинг, сочетающий традиционные офлайн-методы (выставки, личные встречи с заказчиками, демонстрация образцов продукции) с цифровыми инструментами (онлайн-конфигураторы, виртуальные туры по производству, вебинары, таргетированная реклама в профессиональных соцсетях), позволяет существенно расширить охват целевой аудитории при сопоставимых или даже меньших затратах [14, с. 165]. Цифровизация маркетинга особенно важна для предприятий, ориентированных на экспорт: она позволяет устанавливать контакты с зарубежными заказчиками без необходимости физического присутствия на всех целевых рынках.

Третье направление – формирование долгосрочных партнерских отношений с ключевыми заказчиками на основе совместной разработки продукции (co-development). Такой подход снижает риски создания невостребованной продукции и одновременно формирует устойчивый канал сбыта. Маркетинговая стратегия в этом случае ориентирована не на массовое продвижение, а на глубокую работу с ограниченным числом стратегических клиентов, что характерно для рынков B2B.

Четвертое направление – создание маркетинговых альянсов и консорциумов внутри промышленных кластеров. Объединение усилий нескольких предприятий в рамках единой маркетинговой кампании позволяет снизить издержки на продвижение и сформировать более сильное ценностное предложение, основанное на комплексности поставляемых решений [15, с. 167].

Таким образом, локализация производства в условиях 2022–2025 годов из частного управленческого решения трансформировалась в стратегический императив для значительной части российских промышленных предприятий. Маркетинговая стратегия при этом перестает быть автономной функциональной областью и становится неотъемлемой частью процесса формирования локализованных цепочек создания стоимости.

Совершенствование разработки маркетинговой стратегии на основе локализации производства требует интеграции маркетингового анализа в процесс принятия инвестиционных решений, активного использования цифровых инструментов продвижения, формирования долгосрочных партнерских отношений с ключевыми заказчиками и создания маркетинговых альянсов внутри промышленных кластеров. Государственная промышленная политика, включая механизмы СПИК, программы поддержки несырьевого экспорта и формирование кластеров, создает благоприятную среду для реализации маркетинговых стратегий, однако не заменяет необходимость глубокого понимания потребностей заказчиков и адаптации продукции под их требования.

Дальнейшие исследования в данной области целесообразно направить на анализ эффективности различных моделей интеграции маркетинговой стратегии и производственной локализации в отраслевом разрезе, оценку влияния цифровизации маркетинга на скорость вывода локализованной

продукции на рынок, а также изучение механизмов координации маркетинговых усилий в рамках промышленных кластеров и технологических платформ.

Список литературы

1. Голов Р.С. Локализация производства высокотехнологичных отраслей российской промышленности: основные направления развития, содержание понятия // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14. № 3. С. 54–67. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/lokalizatsiya-proizvodstva-vysokotekhnologichnyh-otrasley-rossiyskoy-promyshlennosti-osnovnye-napravleniya-razvitiya-soderzhanie> (дата обращения: 18.01.2026).
2. Кузнецов А.Л. Локализация производства высокотехнологичных отраслей российской промышленности: основные направления развития, содержание понятия // Вестник экономики, права и социологии. 2024. № 2. С. 54–68. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/lokalizatsiya-proizvodstva-vysokotekhnologichnyh-otrasley-rossiyskoy-promyshlennosti-osnovnye-napravleniya-razvitiya-soderzhanie> (дата обращения: 18.01.2026).
3. Локализация и диверсификация цепей поставок как инструмент повышения устойчивости предпринимательского логистического бизнеса // Предпринимательство и логистика. 2025. № 1. С. 12–25. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/lokalizatsiya-i-diversifikatsiya-tsepey-postavok-kak-instrument-povysheniya-ustoychivosti-predprinimatelskogo-logisticheskogo> (дата обращения: 18.01.2026).
4. Разработка маркетинговой стратегии для металлургических предприятий // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2023. № 4. С. 74–81. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka>

- marketingovoy-strategii-dlya-metallurgicheskikh-predpriyatiy (дата обращения: 18.01.2026).
5. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 26 февраля 2025 г. № 450-р «Об утверждении Программы по продвижению российской продукции за рубежом под национальным брендом “Сделано в России” на период до 2030 г.». URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/411464905/> (дата обращения: 18.01.2026).
 6. Сидорова Е.Ю., Завражин Д.П. Государственное руководство процессом импортозамещения в российской экономике // Экономика промышленности. 2024. Т. 17. № 4. С. 456–464. URL: <https://ecoprom.misis.ru/jour/article/view/1396> (дата обращения: 18.01.2026).
 7. Локализация зарубежного производства как инструмент развития экспортной базы // Вопросы экономики и права. 2023. № 3. С. 28–39. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/lokalizatsiya-zarubezhnogo-proizvodstva-kak-instrument-razvitiya-eksportnoy-bazy> (дата обращения: 18.01.2026).
 8. Тренды цифровизации и маркетинга промышленных предприятий 2024–2025 // B2B Press. 2024. URL: <https://b2bpress.ru/trendi-cifrovizacii-i-marketinga-promishlennih-predpriyatii-2024-2025/> (дата обращения: 18.01.2026).
 9. Маркетинговая стратегия предприятия: обоснование и разработка в условиях цифровизации // Экономика и предпринимательство. 2023. № 6. С. 28–39. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketingovaya-strategiya-predpriyatiya-obosnovanie-i-razrabotka-v-usloviyah-tsifrovizatsii> (дата обращения: 18.01.2026).

10. Сорокин Д.Е. Локализация производства: международный опыт и императивы России в условиях санкционного режима // Экономика региона. 2023. Т. 19. № 1. С. 54–72. URL:
11. <https://cyberleninka.ru/article/n/lokalizatsiya-proizvodstva-mezhdunarodnyy-opyt-i-imperativy-rossii-v-usloviyah-sanktsionnogo-rezhima> (дата обращения: 18.01.2026).
12. Влияние маркетинговой стратегии на деятельность промышленного предприятия в условиях цифровизации // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. № 2. С. 42–56. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-marketingovoy-strategii-na-deyatelnost-promyshlennogo-predpriyatiya-v-usloviyah-tsifrovizatsii> (дата обращения: 18.01.2026).
13. Сидорова Е.Ю., Завражин Д.П. Государственное руководство процессом импортозамещения в российской экономике // Экономика промышленности. 2024. Т. 17. № 4. С. 456–464.
14. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2024-4-1363> (дата обращения: 18.01.2026).
15. Импортозамещение: итоги года и тренды-2025 // Monocle.ru. 2024. 9 декабря. URL: <https://monocle.ru/2024/12/9/importozamescheniye-itogi-goda-i-trendy-2025/> (дата обращения: 18.01.2026).
16. Разработка концептуальных основ и стратегии промышленного phygital-маркетинга // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 3. С. 160–172. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-kontseptualnyh-osnov-i-strategii-promyshlennogo-phygital-marketinga> (дата обращения: 18.01.2026).
17. Индустриальная политика России в условиях структурной трансформации экономики в 2023 году и в среднесрочной

перспективе // Экономика и управление. 2023. № 5. С. 158–174. URL:
<https://cyberleninka.ru/article/n/industrialnaya-politika-rossii-v-usloviyah-strukturnoy-transformatsii-ekonomiki-v-2023-godu-i-v-srednesrochnoy-perspektive> (дата обращения: 18.01.2026).