

РАЗВИТИЕ МЕТОДОВ И ФОРМ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

DEVELOPMENT OF METHODS AND FORMS OF MARKETING MANAGEMENT

Научная статья
УДК 339.138
<https://doi.org/10.24143/2073-5537-2026-2-121-131>
EDN CTYYQA

Интеграция маркетинговых технологий в систему управления предприятием: эволюция подходов и современные тренды

Алина Романовна Созарукова

*Астраханский государственный технический университет,
Астрахань, Россия, a.r.sozarukova@yandex.ru*

Аннотация. В условиях цифровой трансформации экономики и усиления турбулентности рыночной среды маркетинговые технологии перестают быть вспомогательным инструментом и превращаются в ядро системы управления современным предприятием. Обоснована необходимость теоретического осмысления процессов глубокой интеграции маркетинга в управленческую архитектуру бизнеса, а также потребность в систематизации быстрорастущего массива цифровых инструментов и практик. Проведен ретроспективный анализ эволюции научных взглядов на взаимосвязь маркетинговых технологий с общей системой менеджмента, а также идентификация и систематизация ключевых тенденций их интеграции на современном этапе. Выделены четыре этапа трансформации роли маркетинга: от обособленной функции до современной двухуровневой модели, включающей стратегический (формирование рыночной позиции) и операционный (автоматизация процессов) уровни. Особое внимание уделено современным трендам: формированию интегрированных маркетинговых экосистем, цифровизации и автоматизации процессов на базе искусственного интеллекта и больших данных, персонализации ценностных предложений, а также усилению роли маркетинга в управлении инновациями и взаимодействии со стейкхолдерами. На основе анализа выявленных вызовов (сложность IT-интеграции, защита данных, организационное сопротивление) предложены практические рекомендации для предприятий по эффективному встраиванию маркетинговых технологий в контур управления. Сделан вывод, согласно которому устойчивость и конкурентоспособность компании в долгосрочной перспективе напрямую детерминруются адаптивностью, клиентоцентричностью и интегрированностью применяемого маркетингового инструментария (технологий). Вклад исследования в теорию управления и маркетинга состоит в авторской систематизации этапов развития martech-решений и выявлении современных закономерностей их интеграции в бизнес-процессы.

Ключевые слова: маркетинговые технологии, система управления предприятием, интеграция, цифровизация, стратегическое управление, адаптивность, маркетинговые экосистемы

Для цитирования: Созарукова А. Р. Интеграция маркетинговых технологий в систему управления предприятием: эволюция подходов и современные тренды // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2026. № 2. С. 121–131. <https://doi.org/10.24143/2073-5537-2026-2-121-131>. EDN CTYYQA.

Original article

Integration of marketing technologies into the enterprise management system: evolution of approaches and modern trends

Alina R. Sozarukova

Astrakhan State Technical University,
Astrakhan, Russia, a.r.sozarukova@yandex.ru

Abstract. In the context of the digital transformation of the economy and the increasing turbulence of the market environment, marketing technologies are no longer an auxiliary tool and are becoming the core of the management system of a modern enterprise. The necessity of a theoretical understanding of the processes of deep integration of marketing into the business management architecture, as well as the need to systematize a rapidly growing array of digital tools and practices, is substantiated. A retrospective analysis of the evolution of scientific views on the relationship of marketing technologies with the general management system, as well as the identification and systematization of key trends in their integration at the present stage. Four stages of the transformation of the marketing role are identified: from a separate function to a modern two-tier model, including strategic (market position formation) and operational (automation of processes) levels. Special attention is paid to current trends: the formation of integrated marketing ecosystems, digitalization and automation of processes based on artificial intelligence and big data, personalization of value propositions, as well as strengthening the role of marketing in innovation management and interaction with stakeholders. Based on the analysis of the identified challenges (complexity of IT integration, data protection, organizational resistance), practical recommendations are proposed for enterprises to effectively integrate marketing technologies into the management circuit. The conclusion is made, according to which the sustainability and competitiveness of the company in the long term are directly determined by the adaptability, customer-centricity and integration of the marketing tools (technologies) used. The contribution of the research to the theory of management and marketing consists in the author's systematization of the stages of development of martech solutions and the identification of modern patterns of their integration into business processes.

Keywords: marketing technologies, enterprise management system, integration, digitalization, strategic management, adaptability, marketing ecosystems

For citation: Sozarukova A. R. Integration of marketing technologies into the enterprise management system: evolution of approaches and modern trends. *Vestnik of Astrakhan State Technical University. Series: Economics*. 2026;2:121-131. (In Russ.). <https://doi.org/10.24143/2073-5537-2026-2-121-131>. EDN CTYYQA.

Введение

Современный этап развития экономики характеризуется высокой динамикой рыночной среды, индивидуализацией потребительского спроса и стремительным проникновением цифровых технологий во все бизнес-процессы. В этих условиях традиционное понимание маркетинга как одной из вспомогательных функций уступает место новой парадигме, в которой маркетинговые технологии становятся системообразующим элементом управления предприятием. Проблема интеграции маркетинга в общий контур менеджмента приобретает не просто актуальное, а критическое значение для обеспечения конкурентоспособности и устойчивого развития бизнеса.

Особую остроту проблеме придает наблюдаемый в настоящее время разрыв между стремительным развитием технологического инструментария маркетинга (martech-решений) и степенью его осмысленной интеграции в стратегический контур управления. Как свидетельствует анализ современной практики, многие предприятия ограничивают-

ся тактическим внедрением разрозненных цифровых инструментов, не достигая синергетического эффекта от их использования. Это порождает риск так называемой «фетишизации технологий», когда инвестиции в инновации не приводят к пропорциональному росту лояльности клиентов или долгосрочной прибыльности. Преодоление данного противоречия требует переосмысления маркетинговых технологий не просто как набора прикладных программ, а как фундаментальной основы для формирования динамических способностей фирмы, позволяющих не только адаптироваться к рыночным изменениям, но и активно формировать потребительское поведение.

Актуальность данного исследования усиливается также междисциплинарным характером проблемы и ее масштабируемостью за пределы коммерческого сектора. Принципы двухуровневой (стратегической и операционной) интеграции маркетинговых технологий, детально рассматриваемые в настоящей работе, находят свое подтверждение и в практике регионального управления,

где маркетинговый подход становится действенным инструментом территориального брендинга и привлечения инвестиций. Кроме того, в условиях цифровой трансформации и роста значимости ESG-повестки возникает потребность в систематизации ключевых трендов (персонализация на основе больших данных, внедрение искусственного интеллекта, кросс-функциональная координация) и выработке практических принципов построения целостных маркетинговых экосистем. Настоящая статья направлена на восполнение этого пробела путем анализа эволюции научных взглядов и современных тенденций интеграции маркетинговых технологий в систему управления предприятием.

Целью данной работы является анализ эволюции научных представлений о взаимосвязи маркетинговых технологий с системой управления предприятием и систематизация ключевых современных тенденций в этой области. Методологическую основу составили системный и эволюционный подходы, позволяющие рассмотреть объект исследования в динамике, а также методы сравнительного анализа, научной абстракции и классификации.

Материалы исследования

Анализ научной литературы [1–8] позволяет выделить несколько качественных этапов в понимании места и роли маркетинговых технологий в структуре управления предприятием. Эволюция этого процесса отражает общую логику развития менеджмента – от функциональной специализации к системной интеграции.

1. Этап функциональной обособленности (середина XX в.).

На начальном этапе маркетинг воспринимался преимущественно как набор дискретных инструментов для решения оперативных задач стимулирования сбыта. Как отмечается в ряде работ, маркетинг существовал параллельно с производством, финансами и кадровым управлением, будучи слабо интегрированным в общую систему управления [1–3]. Основной фокус делался на тактических аспектах: реклама, ценообразование, организация каналов сбыта. Технологии маркетинга на этом этапе носили вспомогательный характер и не влияли на формирование долгосрочной стратегии предприятия.

2. Этап признания стратегической роли маркетинга (конец XX в.).

Ключевым концептуальным сдвигом стала трансформация маркетинга из функции в методологию предпринимательства. Маркетинг начинает рассматриваться не просто как инструмент сбыта, а как философия бизнеса, ориентированная на рынок. Маркетинговое управление постепенно занимает центральное место в процессе стратегического планирования [1]. На этом этапе маркетинговые

технологии начинают использоваться для реализации стратегических целей, а не только для решения тактических задач.

3. Этап формирования принципа интегрированности (рубеж XX–XXI вв.).

Исследователи приходят к пониманию того, что эффективность маркетинга напрямую зависит от его встроенности в общую систему менеджмента. Ключевым условием эффективности становится принцип целостности (интегрированности), который требует согласования маркетинговых программ со стратегическими ориентирами компании и инвестиционным портфелем, параллельно обеспечивая их сопряжение с логикой производственных процессов и движением финансовых потоков [2]. Маркетинг перестает быть изолированной функцией и начинает объединять усилия с инновационным, ситуационным и кадровым менеджментом.

4. Современный этап: двухуровневая модель взаимосвязи (XXI в.).

На этом этапе можно говорить, во-первых, о закреплении в современном научном и бизнес-обороте термина «маркетинговые технологии». Вопрос о том, кто именно придумал термин Martech (Marketing Technology), обозначающий в инструментальном смысле совокупность программных продуктов, платформ, инструментов и технических решений, которые компании используют для автоматизации, оптимизации, анализа и реализации маркетинговых задач и стратегий, сложен, т. к. понятие развивалось эволюционно. Однако, если говорить о популяризации термина Martech и придании ему статуса отдельной дисциплины и рыночной категории, ключевой фигурой является С. Бринкер, автор ежегодного доклада Martech Landscape и программный директор конференции MarTech. Именно С. Бринкер в 2011 г. опубликовал первую версию инфографики Marketing Technology Landscape, которая наглядно продемонстрировала взрывной рост количества вендоров маркетингового программного обеспечения: в 2011 г. на его схеме было около 150 компаний [9]. Этот визуальный образ и аналитика закрепили термин «маркетинговые технологии» в профессиональном сообществе.

В 2010-х гг. Ф. Котлер в своих работах о концепциях «Маркетинг 4.0» [10] и «Маркетинг 5.0» [11] активно развивал идею технологизации маркетинга, говоря о слиянии цифрового и физического опыта и использовании искусственного интеллекта. Хотя он и не вводил термин Martech, но заложил теоретическую базу для понимания того, что технологии – это новая сущность маркетинга.

Во-вторых, на современном этапе в академической среде закрепилось понимание двухуровневой природы взаимодействия маркетинговых техноло-

гий с системой управления организации. Данная модель представлена в табл. 1.

Таблица 1

Table 1

Двухуровневая модель интеграции маркетинговых технологий в систему управления предприятием*

A two-level model for integrating marketing technologies into an enterprise management system

Уровень интеграции	Сущность	Примеры технологий	Влияние на управление
Широкий (стратегический)	Маркетинговые технологии как методология выявления рыночных возможностей, прогнозирования трендов и формирования конкурентных преимуществ	Бенчмаркинг, системно-рефлексивный маркетинг, форсайт-технологии	Определяют стратегическое позиционирование компании, влияют на выбор бизнес-модели
Узкий (операционный)	Маркетинговые технологии как набор цифровых инструментов для автоматизации и оптимизации маркетинговых процессов	CRM-системы, SEO/SEM-инструменты, платформы Big Data и предиктивной аналитики	Повышают эффективность исполнения стратегии, автоматизируют рутинные задачи, улучшают клиентский опыт

* Составлено по [1, 3, 4].

Таким образом, современное понимание взаимосвязи базируется на симбиозе стратегического целеполагания и операционной эффективности, где технологии выступают связующим звеном. Ключевая задача операционного уровня – техническая реализация маркетинговой стратегии через комплекс интегрированных решений. Все инструменты должны работать согласованно, обеспечивая бесшовную персонализацию и управление клиентским опытом на каждом этапе взаимодействия.

Широкая трактовка «маркетинговых технологий», которая особенно развита в российской маркетинговой литературе, предполагает не только программные и цифровые инструменты, но и системный набор методов, приемов, стратегий и процессов для эффективного управления маркетинговыми действиями, включая выявление клиентов и адаптацию к рынку. Это междисциплинарная концепция, объединяющая знания, маркетинг, эко-

номику и управление для получения ценностей и доходов.

С позиции ресурсной теории фирмы интеграцию маркетинговых технологий можно рассматривать как процесс формирования уникальных динамических способностей предприятия. Согласно [5], динамические способности – это умение компании интегрировать, создавать и реконфигурировать внутренние и внешние компетенции для соответствия быстро меняющейся среде. В этом контексте двухуровневая модель (стратегическая + операционная) является материальным воплощением таких способностей, позволяя не только адаптироваться к рынку, но и формировать его.

Современный этап развития маркетинговых технологий характеризуется рядом устойчивых трендов, определяющих вектор интеграции маркетинга в систему управления. Классификация данных тенденций представлена в табл. 2.

Таблица 2

Table 2

Ключевые тенденции интеграции маркетинговых технологий*

Key trends in marketing technology integration

Тенденция	Содержание	Проявления в управленческой практике
Стратегическая интеграция	Переход от тактического использования маркетинга к формированию на его основе долгосрочной стратегии предприятия	Взаимная увязка маркетинговых программ с инвестиционными и производственными планами; участие маркетологов в принятии ключевых управленческих решений

Окончание табл. 2

Ending of table 2

Тенденция	Содержание	Проявления в управленческой практике
Цифровизация и автоматизация	Внедрение сквозных цифровых технологий для повышения скорости и качества управленческих решений	Использование искусственного интеллекта для персонализации, CRM для управления клиентским опытом, предиктивной аналитики для прогнозирования спроса
Формирование маркетинговых экосистем	Создание единой платформы, объединяющей аналитику, управление контентом, рекламу и каналы коммуникации	Интеграция CRM, ERP и BI-систем для получения единой картины бизнеса
Персонализация и клиентоцентричность	Использование данных для создания уникального опыта для каждого клиента	Оmnikanальность, адаптация продуктов под индивидуальные нужды, программы лояльности на основе Big Data
Адаптивность и гибкость	Внедрение гибких методологий управления маркетингом	Agile-маркетинг, маркетинговая разведка в реальном времени, сценарное планирование
Интеграция с инновационным менеджментом	Маркетинг как драйвер разработки новых продуктов и вывода их на рынок	Выявление неудовлетворенных потребностей, A/B-тестирование инноваций, управление жизненным циклом продукта
Кросс-функциональная интеграция	Тесное переплетение маркетинга с финансами, производством, HR и цепочками поставок	Совместное бюджетирование, синхронизация планов с производственными мощностями, обучение персонала
Управление взаимодействием со стейкхолдерами	Расширение объекта управления – взаимодействие помимо клиента и с другими заинтересованными сторонами	Совместные платформы с партнерами, ESG-коммуникации с обществом и инвесторами, внутренний маркетинг для сотрудников

* Составлено по [2, 6–8].

Следует отметить, что в отличие от потребительских рынков (B2C) в промышленном секторе (B2B) интеграция маркетинговых технологий имеет специфику. Здесь ключевыми становятся не столько массовые рекламные инструменты, сколько интеграция CRM с ERP-системами для управления долгосрочными контрактами, предиктивная аналитика для обслуживания сложного оборудования (промышленный интернет вещей – IoT) и технологии управления взаимоотношениями в цепочках поставок. Цифровизация маркетинга в этом секторе направлена на повышение прозрачности сложных транзакций и снижение транзакционных издержек.

Также следует отметить, что принципы интеграции маркетинговых технологий применимы не только на микроуровне (в рамках отдельной компании), но и на макроуровне – в системе регионального и государственного управления. Это подчеркивает межотраслевую универсальность маркетингового подхода как инструмента эффективного управления развитием территорий. Маркетинговые технологии в региональном управлении представляют собой последовательный набор действий с помощью различных форм и методов для реализации поставленных целей (например, развитие территории, привлечение инвестиций, продвижение регионального бренда) [12].

В практике регионального маркетинга отчетливо прослеживается двухуровневая модель интеграции, аналогичная корпоративной:

- стратегический уровень: формирование видения долгосрочного развития региона; определение ключевых конкурентных преимуществ территории (природные ресурсы, человеческий капитал, инфраструктура); разработка бренда региона и позиционирования на внутреннем и международном рынках; согласование целей с федеральными программами и ESG-повесткой;

- операционный (тактический) уровень: ресурсное обеспечение, подразумевающее создание системы бесперебойного снабжения региона ресурсами; инвестиционно-технологическое направление, т. е. привлечение инвестиций и внедрение инноваций; социальная составляющая – развитие компетенций и специализаций через образовательные и научные организации; продвижение региона через маркетинговые каналы (туристические порталы, участие в выставках, digital-маркетинг) [12].

В качестве примеров применения маркетинговых технологий в региональном управлении можно отметить:

- акцент на региональных продуктах-локомотивах, способных стать драйвером экономики

Sozartukova A. R. Integration of marketing technologies into the enterprise management system: evolution of approaches and modern trends

(например, поддержка местных брендов, агрокластеров, IT-компаний);

- учет потребностей жителей как нормы управления – вовлечение граждан в процессы принятия решений через опросы, краудсорсинг, цифровые платформы;

- партнерство власти и бизнеса – органы власти выступают не регуляторами, а партнерами для предпринимателей, инвесторов, новых жителей и туристов;

- продвижение территории как бренда – использование инструментов брендинга, контент-маркетинга, событийного маркетинга для привлечения туристов и инвесторов.

Все это подтверждает универсальный характер принципов интеграции маркетинговых экосистем. Ключевыми факторами успеха при этом являются двухуровневый подход (стратегия + операции), ориентация на целевую аудиторию, партнерский формат взаимодействия между субъектами управления, системность и измеримость результатов.

Исследователи подчеркивают динамический характер эволюции маркетинга: каждая новая стадия развития не отменяет предыдущие, а интегрирует их в обновленную систему практик. Это означает, что современные маркетинговые экосистемы должны объединять как классические, так и инновационные инструменты, гибко адаптируясь к внешним шокам и изменениям в поведении потребителей [7].

Опираясь на исследование Е. В. Горшениной [6], можно выделить ключевые тенденции, определяющие вектор интеграции маркетинговых технологий в систему управления предприятием. В работе представлена авторская систематизация магистральных трендов эволюции современного маркетинга. В контексте формирования интегрированных экосистем ключевое значение приобретают следующие направления:

- переход к цифровой парадигме взаимодействия: вовлечение всего арсенала онлайн-коммуникаций (от поисковой оптимизации до мобильных приложений и социальных сетей) в процесс построения диалога с рынком;

- имплементация клиентоцентричных аналитических моделей (персонализация): применение технологий глубинного анализа данных для индивидуализации пользовательского опыта, что обнаруживает прямую взаимосвязь с функциональными возможностями CRM и алгоритмами сегментирования целевых групп в контуре маркетинговой экосистемы;

- использование искусственного интеллекта – для анализа потребностей аудитории и выработки персонализированных решений, что становится ключевым элементом автоматизированных маркетинговых платформ;

- фокус на устойчивости и социальной ответственности – включение ESG-принципов в маркетинговые стратегии, что требует интеграции соответствующих метрик в аналитику экосистемы;

- влияние социальных медиа – использование соцсетей как канала продвижения и инструмента формирования потребительского поведения, что диктует необходимость синхронизации маркетинговых активностей с SMM-инструментами [6].

Авторы А. А. Оборевиц и О. А. Третьяк в своем исследовании дополняют ключевые векторы развития маркетинга в условиях структурных изменений внешней среды такими аспектами, как:

- акцент на локализации решений, учитывающей специфику национальных рынков и регуляторных условий;

- рост взаимодействия с государственными структурами, что особенно заметно на примере российского рынка;

- адаптация к изменениям в цепочках создания ценности – необходимость координации с партнерами и участниками экосистемы;

- сдвиг от клиентоориентированности к человекоцентричности, подразумевающий более глубокое понимание потребностей и ценностей аудитории [7].

Таким образом, речь идет о построении маркетинговой экосистемы предприятия, которую следует рассматривать не как разрозненный набор технологий, а как целостный механизм, отвечающий на актуальные рыночные вызовы и обеспечивающий синергию между стратегическими целями компании и тактическими инструментами взаимодействия с аудиторией [6]. Маркетинговая экосистема представляет собой не только технологический комплекс, но и органичный результат многолетней эволюции маркетинга, отражающий актуальные рыночные реалии и управленческие потребности бизнеса.

Исследователи отмечают стратегическую значимость формирования интегрированных маркетинговых экосистем для современного бизнеса [8]. Ключевая ценность экосистемного подхода заключается не в разовом привлечении клиентов, а в формировании долгосрочной ценности на протяжении всего жизненного цикла потребителя, что требует постоянного анализа потребностей аудитории, адаптации предложений под меняющиеся запросы, использования данных для прогнозирования поведения клиента. Все это достигается за счет:

- сквозной интеграции маркетинговых технологий. Для реализации экосистемного подхода требуется объединить инструменты взаимодействия с клиентами, аналитику поведения пользователей, механизмы персонализации и сегментации, каналы коммуникации и продаж;

– монетизации разных ресурсов: прямых платежей клиентов за продукты и услуги, активности продавцов-партнеров на платформе, данных пользователей при сотрудничестве с третьими сторонами (при соблюдении этических норм);

– выстраивания эффективных партнерских связей, которые расширяют возможности экосистемы. Успех экосистемного маркетинга зависит не только от собственных ресурсов компании, но и от качества взаимодействия с партнерами (продавцами, поставщиками данных, технологическими провайдерами).

В связи с этим интеграция маркетинговых технологий должна охватывать не только продажи, но и управление данными, партнерскими программами, клиентским опытом [8].

Маркетинговая экосистема, таким образом, выступает как единый механизм создания, управления и монетизации ценности клиента, требующий согласованной работы всех технологических компонентов и участников рынка. Этот подход становится элементом конкурентоспособности компаний в условиях цифровой трансформации экономики.

Можно сформулировать несколько фундаментальных принципов, которые необходимо учитывать при проектировании интегрированных маркетинговых решений:

– целостность и взаимосвязанность элементов экосистемы, которая предполагает, что все каналы взаимодействия с клиентом (онлайн и офлайн) должны работать как единый механизм; данные о клиенте синхронизируются между CRM, CDP, сервисами аналитики и контакт-центрами; исклю-

чены «разрывы» в клиентском пути (customer journey);

– ориентация на жизненный цикл клиента означает, что фокус смещается с отдельных продаж на долгосрочную ценность клиента, выделяются этапы взаимодействия («привлечение → вовлечение → удержание → лояльность → адвокация») и для каждого этапа подбираются оптимальные маркетинговые инструменты;

– персонализация на основе данных, что предполагает сбор и анализ поведенческих данных для сегментации аудитории, использование искусственного интеллекта и машинного обучения для прогнозирования потребностей, а также динамическое формирование предложений в реальном времени;

– гибкость и адаптивность экосистемы, т. е. возможность быстро перестраивать сценарии взаимодействия при изменении спроса или рыночных условий, внедрение Agile-подходов в управление маркетинговыми кампаниями;

– партнерская модель взаимодействия, подразумевающая интеграцию с внешними сервисами (логистика, платежные системы, инфлюенсеры, поставщики контента) и создание экосистемы вокруг бренда, а не только внутри компании.

Среди ключевых метрик эффективности маркетинговой экосистемы, которые позволяют оценить результативность интегрированных решений при внедрении маркетинговых технологий, представляется целесообразным использовать следующие показатели (табл. 3). Как следует из приведенных критериев, эффективность измеряется не разовыми KPI, а комплексными метриками.

Таблица 3

Table 3

Ключевые метрики эффективности маркетинговой экосистемы

Key performance metrics for the marketing ecosystem

Показатели	Характеристика
LTV (Lifetime Value)	Совокупная прибыль от клиента за весь период взаимодействия
CAC (Customer Acquisition Cost)	Стоимость привлечения клиента
NPS (Net Promoter Score)	Индекс лояльности и готовности рекомендовать бренд
CLV/CAC Ratio	Соотношение пожизненной ценности клиента к стоимости его привлечения
Retention Rate	Уровень удержания клиентов
Conversion Rate	Коэффициент конверсии по ключевым точкам воронки продаж

Наибольшее влияние на смену фокуса развития маркетинговой концепции управления оказывает целый ряд факторов [7]:

1. Технологическая революция и цифровизация:

- внедрение искусственного интеллекта, предиктивной аналитики, блокчейн-технологий;
- ускорение развития цифровых каналов взаимодействия с потребителями;

– рост объемов данных и возможностей их анализа для персонализации предложений.

2. Изменения в потребительских ожиданиях:

- сдвиг от простой клиентоориентированности к человекоцентричности – более глубокому пониманию ценностей и потребностей аудитории;
- запрос на персонализированный опыт и омни-канальное взаимодействие;

- повышение требований к прозрачности и этичности маркетинговых практик.

3. Макроэкономические и геополитические шоки:

- влияние экономических санкций и ответных мер на структуру рынка;
- необходимость переориентации на государственные заказы и нерыночное взаимодействие (особенно актуально для российского рынка);
- усиление роли государства в регулировании маркетинговых практик и поддержке бизнеса.

4. Трансформация цепочек создания ценности:

- дестабилизация глобальных цепочек поставок и необходимость их локализации;
- развитие партнерских сетей и кооперации с другими участниками рынка;
- смещение фокуса с отдельных транзакций на управление всей экосистемой создания ценности.

5. Социально ответственный маркетинг и ESG-повестка:

- популяризация целей устойчивого развития ООН и интеграция ESG-метрик в маркетинговые стратегии;
- рост значимости социальной ответственности бизнеса и рационализации потребления.

6. Эволюция методологического инструментария маркетинга:

- переход от классического маркетинг-микса (4P) к комплексным экосистемным подходам;
- развитие новых методов анализа (прежде всего, на базе искусственного интеллекта и больших данных);
- адаптация маркетинговых практик к динамичному контексту.

Таким образом, смена маркетинговой парадигмы происходит на стыке технологических возможностей, новых потребительских запросов, макроэкономических вызовов и управленческих потребностей бизнеса. Ключевой тренд – переход от разовых продаж к управлению экосистемой ценности для всех участников рынка.

Процесс интеграции маркетинговых технологий сопряжен с целым рядом существенных барьеров, игнорирование которых может нивелировать все преимущества цифровизации. Основные риски можно классифицировать следующим образом:

- технологические: сложность интеграции разнородных IT-систем (CRM, ERP, BI), необходимость обеспечения сквозной аналитики и быстрого устаревания технологий;
- организационные: сопротивление изменениям со стороны персонала, дефицит квалифицированных кадров, способных работать с новыми инструментами, необходимость перестройки организационной структуры;
- экономические: высокая стоимость внедрения комплексных экосистем и последующего их со-

провождения, неопределенность с оценкой реального ROI от внедрения решений в области маркетинговых технологий;

- регуляторные и этические: проблемы защиты персональных данных (соответствие требованиям Федерального закона «О персональных данных» от 27.07.2006 № 152-ФЗ [13]), риски информационной перегрузки и сложности интерпретации больших массивов данных.

Ряд исследователей особо подчеркивают потенциальные риски чрезмерной персонализации и цифрового контроля при использовании маркетинговых технологий и их интеграции в систему управления предприятием, среди которых:

- нарушение приватности при сборе и анализе данных потребителей;
- манипулятивный эффект геймификации и таргетированной рекламы;
- информационная перегрузка вследствие избытка персонализированного контента [14].

В связи с наличием подобных рисков и этических вызовов следует внедрять маркетинговые технологии с учетом: законодательных норм, в частности Закона [13], принципов прозрачности и согласия клиента, баланса между персонализацией и уважением к приватности.

Ключевым противоречием современного этапа является «парадокс автоматизации маркетинга»: рост технологической сложности и инвестиций в маркетинговых технологиях зачастую не приводит к пропорциональному росту лояльности клиентов (NPS) или долгосрочной прибыльности (CLV). Возникает риск «фетишизации технологий», когда погоня за инновациями подменяет собой базовые цели маркетинга – удовлетворение потребностей. Это требует не просто внедрения технологий, а развития «управленческой осознанности» при их использовании.

Для того чтобы маркетинговая экосистема стала инструментом осознанного управления потребителем опытом, где технологии служат не цели манипуляции, а созданию долгосрочной ценности для бизнеса и клиента, необходимо придерживаться трех ключевых принципов интеграции маркетинговых экосистем:

- цель интеграции – не разовое воздействие, а управление траекторией поведения клиента через персонализацию, вовлечение и прогнозирование;
- успех зависит от двухуровневой интеграции (стратегия + операции) и синхронизации всех каналов взаимодействия;
- этика и право являются неотъемлемой частью экосистемы: технологии должны работать на пользу клиента, а не вопреки его интересам [8].

Резюмируя результаты проведенного исследования, в качестве ключевых условий достижения синергии от имплементации маркетинговых технологий для хозяйствующих субъектов целесообразно выделить следующие руководящие принципы:

- выстраивание вертикали стратегического ответа, при которой маркетинговая стратегия является неотъемлемой частью корпоративного курса и тесно увязана с финансовыми, производственными и инновационными планами;

- переход от точечной автоматизации к созданию маркетинговой экосистемы, объединяющей в единый контур аналитику данных, управление взаимоотношениями с клиентами (CRM), автоматизированный маркетинг и омниканальные коммуникации;

- культивирование адаптивных подходов к управлению, а именно интеграцию гибких методологий (Agile) в маркетинговую деятельность для ускорения реагирования на флуктуации рыночной среды;

- сквозная интеграция маркетинга в инновационную деятельность компании на всех стадиях – от этапа концептуализации новых продуктов до их полномасштабной коммерциализации;

- инвестиции в человеческий капитал: регулярное обучение и повышение квалификации персонала в области работы с новыми маркетинговыми технологиями и аналитикой данных;

- обеспечение защиты данных: внедрение политик информационной безопасности и соблюдение регуляторных требований при сборе и обработке клиентских данных;

- регулярный аудит эффективности: оценка отдачи от внедренных технологий на основе системы сбалансированных показателей.

Заключение

Эволюция взаимосвязи маркетинговых технологий и системы управления предприятием про-

шла путь от полной функциональной обособленности до глубокой стратегической и операционной интеграции. Современная парадигма рассматривает маркетинговые технологии не как набор тактических инструментов, а как ядро системы управления, обеспечивающее адаптивность, клиентоцентричность и конкурентоспособность бизнеса.

Ключевыми факторами успеха в современных условиях являются стратегический подход к внедрению технологий, построение интегрированных маркетинговых экосистем, персонализация на основе данных, гибкость управленческих решений и тесная кросс-функциональная координация. В условиях цифровой трансформации и высокой турбулентности рынка эффективная интеграция маркетинговых технологий переходит из разряда конкурентных преимуществ в разряд обязательных условий устойчивого функционирования и развития предприятия. Перспективы дальнейших исследований лежат в плоскости разработки отраслевых методик оценки зрелости маркетинговой интеграции и изучения влияния прорывных технологий (нейромаркетинга, метавселенных) на управленческую архитектуру компаний.

Кроме того, проведенный анализ позволяет утверждать, что уровень зрелости интеграции маркетинговых технологий может служить диагностическим показателем адаптивности предприятия в целом. Соответственно, необходимы исследования, связанные с разработкой количественной методики оценки этой зрелости, включающей такие параметры, как коэффициент покрытия бизнес-процессов цифровыми маркетинговыми инструментами, индекс кросс-функциональной интеграции данных и доля маркетинговых инвестиций в формирование долгосрочных нематериальных активов (бренд, клиентский капитал).

Список источников

1. Белова Н. Н., Гончарова И. В., Кудрявцева Л. Б. Методология маркетингового управления // *Соврем. экономика: проблемы и решения*. 2021. № 6 (138). С. 119–128.
2. Селюков М. В., Шалыгина Н. П., Кулик А. М. О роли и значении маркетинговых технологий в повышении эффективности деятельности хозяйствующих субъектов // *Соврем. проблемы науки и образования*. 2013. № 5. URL: <https://science-education.ru/article/view?id=10171&ysclid=mp-dw7bbijl690497630> (дата обращения: 10.01.2026).
3. Емельяненко И. С. Маркетинговые технологии: анализ возможностей адаптации бизнес-моделей компаний // *Прогрессив. экономика*. 2025. № 12. С. 179–190.
4. Иванов А. С. Классификация маркетинговых технологий, применяемых в управлении компанией // *Вестн. Моск. междунар. акад.* 2022. № 2. С. 112–115.
5. Teece D. J., G. Pisano, Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management // *Strategic Management Journal*. 1997. V. 18 (7). P. 509–533.
6. Горшенина Е. В. Ключевые тенденции развития маркетинга // *Экон. исслед.* 2024. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klyuchevye-tendentsii-razvitiyamarketinga/viewer> (дата обращения: 05.01.2026).
7. Оборевич А. А., Третьяк О. А. Маркетинг: эволюция концепций и выявление направлений развития маркетинговых практик // *Рос. журн. менеджмента*. 2025. № 23 (2). С. 310–331.
8. Бутковская Г. В., Сумарокова Е. В. Маркетинговые технологии управления взаимоотношениями с клиентами: цифровые экосистемы // *Вестн. ун-та*. 2021. № 11. С. 31–38.
9. Brinker S. *An Inside Look at MarTech and Its Impact on SaaS Management*. Available at: <https://zy->

lo.com/blog/episode-25-scott-brinker-martech-saas-management/#AI_Is_Going_to_Change_the_Ratio_of_Technology_to_People (accessed: 10.01.2026).

10. Котлер Ф., Картаджайа Х., Сетиаван А. Маркетинг 4.0. Разворот от традиционного к цифровому: технологии продвижения в интернете / пер. с англ. М.: Бомбора, 2022. 224 с.

11. Котлер Ф., Сетиаван А., Картаджайа Х. Маркетинг 5.0. Технологии следующего поколения / пер. с англ. М.: Бомбора, 2023. 273 с.

12. Келарев В. В., Шакова Ф. М., Машлыкина А. С. Маркетинговые технологии в практике регионального

управления: содержание концепции и инструментарий применения // Гос. и муницип. упр. Учен. зап. 2019. № 4. С. 30–36.

13. О персональных данных: Федеральный закон РФ от 27.07.2006 № 152-ФЗ. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/?ysclid=mpdxioqxxz744459363 (дата обращения: 10.01.2026).

14. Китиева М. И., Орцханова М. А., Полонкочева Ф. Я. Переход от традиционного маркетинга к цифровому // Управлен. учет. 2022. № 12-4. С. 1424–1429.

References

1. Belova N. N., Goncharova I. V., Kudryavceva L. B. Metodologiya marketingovogo upravleniya [Marketing management methodology]. *Sovremennaya ekonomika: problemy i resheniya*, 2021, no. 6 (138), pp. 119-128.

2. Selyukov M. V., Shalygina N. P., Kulik A. M. O roli i znachenii marketingovykh tekhnologiy v povyshenii effektivnosti deyatel'nosti hozyajstvuyushchih sub"ektov [On the role and importance of marketing technologies in improving the efficiency of business entities]. *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya*, 2013, no. 5. Available at: <https://science-education.ru/article/view?id=10171&ysclid=mpdw7bbijl6904-97630> (accessed: 10.01.2026).

3. Emel'yanenko I. S. Marketingovy tekhnologii: analiz vozmozhnostey adaptatsii biznes-modelej kompanij [Marketing technologies: analysis of the possibilities of adapting business models of companies]. *Progressivnaya ekonomika*, 2025, no. 12, pp. 179-190.

4. Ivanov A. S. Klassifikatsiya marketingovykh tekhnologiy, primenyaemykh v upravlenii kompanij [Classification of marketing technologies used in company management]. *Vestnik Moskovskoy mezhdunarodnoy akademii*, 2022, no. 2, pp. 112-115.

5. Teece D. J., G. Pisano, Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 1997, vol. 18 (7), pp. 509-533.

6. Gorshenina E. V. Klyuchevye tendentsii razvitiya marketinga [Key trends in marketing development]. *Ekonomicheskie issledovaniya*, 2024, no. 3. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/klyuchevye-tendentsii-razvitiya-marketinga/viewer> (accessed: 05.01.2026).

7. Oborevich A. A., Tret'yak O. A. Marketing: evolyutsiya koncepcij i vyyavlenie napravlenij razvitiya marketingovykh praktik [Marketing: evolution of concepts and identification of directions for the development of marketing practices]. *Rossiyskij zhurnal menedzhmenta*, 2025, no. 23 (2), pp. 310-331.

8. Butkovskaya G. V., Sumarokova E. V. Marketingovy tekhnologii upravleniya vzaimootnosheniyami s klientami: cifrovye ekosistemy [Customer Relationship Management Marketing Technologies: Digital Ecosystems]. *Vestnik universiteta*, 2021, no. 11, pp. 31-38.

9. Brinker S. *An Inside Look at MarTech and Its Impact on SaaS Management*. Available at: https://zylo.com/blog/episode-25-scott-brinker-martech-saas-management/#AI_Is_Going_to_Change_the_Ratio_of_Technology_to_People (accessed: 10.01.2026).

10. Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I. *Marketing 4.0*. John Wiley and Sons, 2016. 208 p. (Kotler F., Kartadzhaia H., Setiawan A. *Marketing 4.0. Razvorot ot tradicionnogo k cifrovomu: tekhnologii prodvizheniya v internete* / per. s angl. M.: Bommora, 2022. 224 s.).

11. Kotler Ph., Setiawan I., Kartajaya H. *Marketing 5.0*. John Wiley and Sons, 2021. 224 p. (Kotler F., Setiawan A., Kartadzhaia H. *Marketing 5.0. Tekhnologii sleduyushchego pokoleniya* / per. s angl. M.: Bommora, 2023. 273 s.).

12. Kelarev V. V., Shakova F. M., Mashlykina A. S. Marketingovy tekhnologii v praktike regional'nogo upravleniya: sodержание koncepcii i instrumentarij primeneniya [Marketing technologies in the practice of regional management: the content of the concept and application tools]. *Gosudarstvennoe i municipal'noe upravlenie. Uchenye zapiski*, 2019, no. 4, pp. 30-36.

13. *O personal'nykh dannykh: Federal'nyj zakon RF ot 27.07.2006 № 152-FZ* [On personal data: Federal Law of the Russian Federation of 27.07.2006 No. 152-FZ]. Available at: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/?ysclid=mpdxioqxxz744459363 (accessed: 10.01.2026).

14. Kitieva M. I., Orckhanova M. A., Polonkoeva F. Ya. Perekhod ot tradicionnogo marketinga k cifrovomu [The transition from traditional to digital marketing]. *Upravlencheskij uchët*, 2022, no. 12-4, pp. 1424-1429.

Статья поступила в редакцию 12.01.2026; одобрена после рецензирования 25.03.2026; принята к публикации 25.05.2026
The article was submitted 12.01.2026; approved after reviewing 25.03.2026; accepted for publication 25.05.2026

Информация об авторе / Information about the author

Алина Романовна Созарукова — аспирант кафедры производственного менеджмента; Астраханский государственный технический университет; a.r.sozarukova@yandex.ru

Alina R. Sozarukova — Postgraduate Student of the Department of Production Management; Astrakhan State Technical University; a.r.sozarukova@yandex.ru

