

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-4-66-73>

Научная статья / Original article
УДК 339.138:658.8

Роль маркетинговых исследований в формировании производственной программы предприятия

Г. Г. Меньшиков

Директор

gmenshikov@gmail.com

ООО «Управляющая компания «Комплекс»»,
Санкт-Петербург, Россия

Аннотация: В статье рассмотрена проблематика формирования производственной программы предприятия. На фоне перманентного усиления глобальной конкуренции вкупе с нарастающей волатильностью сырьевых рынков, актуальность данного исследования аргументируется необходимостью трансформации парадигмы управления капиталоемкими промышленными компаниями. Традиционный операционно-ориентированный подход, сфокусированный на внутренней оптимизации, демонстрирует критическую негибкость, что особенно опасно для отраслей с длительным инвестиционным циклом, высокой капиталоемкостью. Инструментарий маркетинговых исследований, изначально разработанный для оперативного реагирования в B2C-секторе и низкокапиталоемких отраслях, оказывается недостаточно эффективным для решения стратегических задач в B2B-среде. Это требует адаптации тактических маркетинговых метрик (NPS, Churn Rate, LTV) к задачам стратегического управления активами. Целью является систематизация и углубление представлений о роли маркетинговых исследований как ключевого фактора предиктивного (прогнозтического) и прескриптивного (предписывающего) планирования, нацеленного на смягчение инвестиционных и операционных рисков. Авторский вклад состоит в разработке интегрированного алгоритма производственно-маркетингового планирования (ПМП-модели), который позволяет синхронизировать долгосрочное сценарное прогнозирование (5–10 лет) с формированием стабильного «ядра» производственной программы.

Ключевые слова: инвестиционные риски, капиталоемкость, маркетинговые исследования, производственная программа, стратегическое планирование.

Для цитирования: Меньшиков Г.Г. Роль маркетинговых исследований в формировании производственной программы предприятия. Путеводитель предпринимателя. 2025. Т. 18. № 4. С. 66–73. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-66-73>.

The role of marketing research in the formation an enterprise's production program

G. G. Menshikov

Director

gmenshikov@gmail.com

Management Company «Complex» LLC,
Saint Petersburg, Russia

Abstract: The article discusses the issues of forming an enterprise's production program. Against the backdrop of the constant intensification of global competition and the increasing volatility of commodity markets, the relevance of this study is justified by the need to transform the management paradigm of capital-intensive industrial companies. The traditional operation-oriented approach, focused on internal optimization, demonstrates critical inflexibility, which is particularly dangerous for industries with long investment cycles and high capital intensity. The marketing research

toolkit, originally designed for quick response in the B2C sector and low-capital-intensive industries, is not effective enough to solve strategic problems in the B2B environment. This requires adapting tactical marketing metrics (NPS, Churn Rate, LTV) to the tasks of strategic asset management. The goal is to systematize and deepen understanding of the role of marketing research as a key factor in predictive and prescriptive planning aimed at mitigating investment and operational risks. The author's contribution consists in the development of an integrated algorithm for production and marketing planning (PMP model), which allows synchronizing long-term scenario forecasting (5–10 years) with the formation of a stable «core» of the production program.

Keywords: investment risks, capital intensity, marketing research, production program, strategic planning.

For citation: Menshikov G.G. The role of marketing research in the formation an enterprise's production program. *Entrepreneur's Guide*. 2025. T. 18. № 4. P. 66–73. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-66-73>.

Введение

В современной экономической среде, которая характеризуется перманентным усилением глобальной конкуренции в сочетании с высокой волатильностью рынков, формирование эффективной производственной программы предприятия требует как оптимизации внутренних операционных процессов, так и глубокой интеграции с внешними рыночными сигналами. Традиционная парадигма управления производством, базирующаяся, главным образом, на внутренней оптимизации затрат, максимизации использования существующих мощностей, демонстрирует явную негибкость и подверженность серьезным рыночным рискам, что особенно критично для отраслей, производящих сырьевые и капиталоемкие товары, к которым относится, к примеру, производство стали.

Актуальность исследования продиктована необходимостью перехода к интегрированной, рыночно-ориентированной модели производственного планирования. В этой модели маркетинговые исследования перестают быть вспомогательной функцией сбыта. Они становятся весьма значимым инструментом стратегического управления, нивелирования инвестиционных рисков. Это преобразование особенно важно для капиталоемких отраслей. В то время как хозяйствующие субъекты с низкой капиталоемкостью могут оперативно корректировать свою номенклатуру продукции (SKU) и объемы выпуска в ответ на тактические метрики (индекс потребительской лояльности (NPS) или коэффициент оттока клиентов (Churn rate)), тяжелая промышленность сталкивается с инерционностью производственных систем и выраженными инвестиционными барьерами.

Материалы и методы

В современной литературе по обсуждаемой теме рассматриваются три ключевых направления. Первая группа работ посвящена концептуализации маркетингового подхода как основы управленческих решений в производстве¹, где авторы (А.А. Агапова, Е.В. Кузьмина, Д.Я. Куатова, Н.З. Зелимханова и коллеги) рассматривают маркетинг как инструмент адаптации производственной программы к изменяющейся рыночной конъюнктуре. Вторая категория публикаций сфокусирована на прикладных аспектах и анализе эффективности стратегий маркетинга в конкретных отраслях, в том числе в машиностроении, металлургии². Так, В.А. Бобыкина и Н.Б. Землянская

¹ Агапова А.А., Кузьмина Е.В. Маркетинговая деятельность производственного предприятия в современных условиях. Молодежь и экономика: новые взгляды и решения. Межвузовский сборник научных трудов по итогам XXVI Всероссийской (VI Национальной) научно-практической конференции. — Волгоград: 2023. С. 7; Балахина Н.В. Эффективность реализации маркетинговой политики производственного предприятия в современных условиях. Как возродить экономику России на основе взаимосвязи инноваций и традиционных ценностей. Материалы международной научно-практической конференции. — Владимир: 2024. С. 13; Куатова Д.Я., Жакупова А.А. Маркетинговый подход к формированию производственной программы предприятия. Вестник Кыргызско-Российского Славянского университета. 2020. Т. 20. № 3. С. 36; Хабиева З.Д., Зелимханова Н.З., Гайрбекова М.И. Современная модель управления маркетингом производственного предприятия. Региональная и отраслевая экономика. 2023. № 5. С. 126.

² Бобыкина В.А., Брюханов Р.А. Разработка маркетинговой стратегии производственного предприятия на рынке металлоконструкций. Актуальные проблемы авиации и космонавтики. Сборник материалов IX Международной научно-практической конференции. — Красноярск: 2023. С. 13; Землянская Н.Б., Казакова Н.В. Маркетинговые решения по повышению эффективности деятельности научно-производственного предприятия. Экономика

связывают результаты исследований с оптимизацией ассортимента и планированием производственных мощностей. Отдельный блок изысканий составляют труды, посвященные моделированию взаимосвязи маркетинговой и производственной стратегии в условиях неопределенности³. Э.Б. Песиков и М.Н. Huang, R.T. Rust обосновывают применение искусственного интеллекта и параметрического анализа как средств повышения точности прогнозирования спроса и загрузки производства.

В процессе подготовки статьи были применены методы системного и сравнительного анализа, функциональный подход, элементы моделирования и контент-оценки научных источников.

Результаты и обсуждение

Исторически роль маркетинговых исследований в промышленном секторе сводилась к реактивному планированию. Они использовались, главным образом, для подтверждения уже принятых производственных решений относительно объемов и номенклатуры, фокусируясь на краткосрочном прогнозировании спроса и ценовой конъюнктуры. Такой подход был достаточен в реалиях дефицитной экономики или высокой инерционности спроса, которая характерна для периода до начала 1990-х годов. Современный этап требует перехода к предиктивному и прескриптивному планированию, что означает глубокую конвергенцию маркетинга, научно-исследовательских разработок, производственного менеджмента. Особый интерес представляет эвристический возвратно-поисковый метод — стратегический подход, в котором не оценивается напрямую тенденция или текущее состояние рынка, а акцент делается на выявлении исходных предпосылок, условий, причин-воздействий, порождающих эту тенденцию. При этом исследование ведется «назад» — от последствий к причинам с последующей проверкой этих гипотез через экономико-математическое моделирование.

В сфере B2B, особенно в тяжелой промышленности, методология кардинально отличается от B2C. В отличие от потребительского рынка, где доминируют массовые опросы, анализ поведенческих данных (к примеру, метрика MAU — число уникальных пользователей), B2B требуют фокусировки на ограниченном числе стратегически важных потребителей. Применяются такие инструменты, как управление ключевыми клиентами (Key Account Management), сценарное моделирование на базе макроэкономических показателей, глубокий качественный анализ закупочных центров (Buying Center Analysis).⁴

Управленческое следствие этой специфики заключается в том, что формирование производственной программы в B2B определяется не средним или агрегированным спросом, а объемом и структурой крупнейших долгосрочных контрактов. Они, в свою очередь, требуют стабильного обеспечения сырьем, мощностями на протяжении многих лет. Таким образом, маркетинговые исследования в B2B-секторе смещают свой фокус с индивидуального покупательского поведения

и управление в машиностроении. 2023. № 6. С. 39; Семенов А.В., Ниязбекова Ш.У., Адиньяев С.И., Бисенбаев Б., Варзин В.В., Нуржанова Г.И., Моттаева А.Б., Губская Н.Н., Исаева Е.А., Мамбетова С.Ш., Ержанова С.К., Курманалина А.К., Зейнуллина Ж.М., Нурсултан Д.Т., Арыстамбек А.Р. Сталелитейная промышленность в условиях растущей конкуренции, цифровизации и улучшения экологической устойчивости. Кузнечно-штамповочное производство. Обработка материалов давлением. 2025. № 1. С. 189; Шавернев А.О. Оценка эффективности маркетинга как основа разработки маркетинговой программы производственного предприятия. Достижения науки и технологий — 2021. Сборник научных статей. — Красноярск: 2021. С. 385.

³ Песиков Э.Б. Оптимизация маркетинговой и производственной стратегий предприятия в условиях параметрической неопределенности. Анализ, моделирование, управление, развитие социально-экономических систем. Сборник научных трудов XVIII Международной школы-симпозиума. — Симферополь: 2024. С. 283; Huang M-H., Rust R.T. A strategic framework for artificial intelligence in Marketing. Journal of the Academy of Marketing Science. 2020. No. 49(1). Pp. 30.

⁴ Балахина Н.В. Эффективность реализации маркетинговой политики производственного предприятия в современных условиях. Как возродить экономику России на основе взаимосвязи инноваций и традиционных ценностей. Материалы международной научно-практической конференции. — Владимир: 2024. С. 15; Шавернев А.О. Оценка эффективности маркетинга как основа разработки маркетинговой программы производственного предприятия. Достижения науки и технологий — 2021. Сборник научных статей. — Красноярск: 2021. С. 387.

на устойчивость и стратегические планы ключевых отраслей-потребителей (машиностроение, энергетика, строительство)⁵.

Традиционные маркетинговые метрики — NPS (индекс потребительской лояльности), CRR (уровень удержания клиентов), в капиталоемких отраслях приобретают принципиально иное, стратегическое значение.

Рассмотрим, например, коэффициент оттока клиентов (Churn Rate). В B2C-сегменте его рост немедленно требует тактической коррекции продукта либо маркетинговой стратегии. В производстве, к примеру, нержавеющей стали, отток клиента редко происходит из-за краткосрочных факторов, сопоставимых с «неудачным» интерфейсом или рекламной кампанией. Он в этом секторе является индикатором долгосрочного сбоя — нестабильности качества, неконкурентоспособных цен на длительном горизонте или, что наиболее важно, изменения глобальных цепочек поставок. Следовательно, если Churn Rate в сталелитейной отрасли начинает расти, это не сигнал к коррекции номенклатуры в следующем квартале, а серьезный индикатор того, что многолетние, многомиллиардные инвестиции в производственную логистику или модернизацию оборудования могут оказаться нерентабельными. Маркетинговые исследования в этом случае разумно сфокусировать на прогнозировании причин оттока (в частности, перенос производства клиентом в другую юрисдикцию), а не просто на фиксации факта ухода.

Аналогичная трансформация касается и LTV (пожизненная ценность клиента). Для тяжелой промышленности LTV перестает быть метрикой окупаемости маркетинговых затрат. Она превращается в метрику оценки стратегической ценности клиентов для обеспечения стабильной загрузки дорогостоящих и инертных мощностей. Долгосрочный контракт, гарантирующий загрузку на 5–10 лет, приносит доход и является важнейшим механизмом смягчения инвестиционных и финансовых рисков, которые сопряжены с крайне высокой капиталоемкостью производства. Таким образом, с помощью маркетинговых исследований требуется оценивать как потенциальный доход от клиента, так и его финансовую устойчивость, способность к длительному партнерству.

Например, производство нержавеющей стали, как и металлургия в целом, относится к числу наиболее капиталоемких промышленных секторов. Высокий уровень капиталоемкости порождает ряд жестких структурных ограничений для формирования производственной программы. Во-первых, это длительный срок окупаемости инвестиций, который обычно превышает 15–20 лет. Решения о капитальных вложениях, в частности, о строительстве или масштабной модернизации прокатного стана, принимаются на чрезвычайно длинном горизонте планирования. Во-вторых, это зависимость от банковско-финансового сектора. Высокая капиталоемкость делает инвестиционную деятельность предприятий весьма чувствительной к состоянию внешнего финансирования. Любое расширение или изменение производственной программы требует как рыночного обоснования, так и подтверждения финансовой надежности для внешних кредиторов. В-третьих, следует обратить внимание на инерционность самого производства. Огромные агрегаты (доменные печи, прокатные линии) не позволяют быстро менять сортамент или объемы выпуска без значительных операционных потерь. Производственную программу металлургического предприятия, по существу, целесообразно ориентировать на стабильность и максимальную загрузку мощностей.⁶

В целях систематизации специфических требований в условиях высокой капиталоемкости в таблице 1 представлен анализ ключевых вызовов, которые определяют приоритеты.

⁵ Песиков Э.Б. Оптимизация маркетинговой и производственной стратегий предприятия в условиях параметрической неопределенности. Анализ, моделирование, управление, развитие социально-экономических систем. Сборник научных трудов XVIII Международной школы-симпозиума. — Симферополь: 2024. С. 284.

⁶ Бобыкина В.А., Брюханов Р.А. Разработка маркетинговой стратегии производственного предприятия на рынке металлоконструкций. Актуальные проблемы авиации и космонавтики. Сборник материалов IX Международной научно-практической конференции. — Красноярск: 2023. С. 15; Семенов А.В., Ниязбекова Ш.У., Адиньяев С.И., Бисенбаев Б., Варзин В.В., Нуржанова Г.И., Моттаева А.Б., Губская Н.Н., Исаева Е.А., Мамбетова С.Ш., Ержанова С.К., Курманалина А.К., Зейнуллина Ж.М., Нурсултан Д.Т., Арыстамбек А.Р. Сталелитейная промышленность в условиях растущей конкуренции, цифровизации и улучшения экологической устойчивости. Кузнечно-штамповочное производство. Обработка материалов давлением. 2025. № 1. С. 193.

Таблица 1

Основные вызовы и фокус маркетинговых исследований в производстве нержавеющей стали ⁷

Характеристика производства	Следствие для производственного планирования	Приоритет маркетинговых исследований	Практический результат для предприятия
Высокая капиталоемкость	Длительный срок окупаемости (15+ лет); зависимость от кредитного/финансового цикла	Макроэкономический анализ — оценка стабильности долгосрочного спроса (10+ лет) и антициклическое прогнозирование	Обоснование целесообразности масштабной модернизации или строительства новых мощностей
Инерционность мощностей и производства	Сложность быстрого изменения номенклатуры и объемов в ответ на краткосрочные колебания	Структурный анализ спроса — оценка трендов в машиностроении, нефтегазовом секторе, строительстве	Формирование стабильного продуктового портфеля; сведение к минимуму переналадки оборудования
Сырьевая зависимость, логистические издержки	Высокие операционные расходы; риски, связанные с географией размещения, удаленностью от сырья	Географический/конкурентный анализ — оценка цепочек поставок, анализ рыночных барьеров, логистической доступности	Оптимизация расположения региональных складов и управление запасами сырья
Недостаток собственного инвестиционного ресурса	Необходимость привлечения внешнего финансирования; высокая чувствительность к оценкам рисков	Анализ стратегического партнерства и репутации — оценка надежности клиентов (для обеспечения стабильного LTV) и формирования положительного восприятия бизнеса	Увеличение доли долгосрочных контрактов для обеспечения гарантий инвестиций

В отраслях с низкой капиталоемкостью (разработка ПО или производство потребительской электроники) маркетинговые исследования применяются для оперативного реагирования. Высокий показатель MAU (ежемесячные активные пользователи) или низкий NPS способны привести к немедленной коррекции SKU или выпуску обновления продукта в течение считанных недель или месяцев. Напротив, в отраслях с высокой капиталоемкостью (имеется в виду, в частности, производство нержавеющей стали), характеризующиеся исследования имеют, в основном, стратегический характер. Отмечается инертность производственной программы ⁸.

В таблице 2 продемонстрированы различия в интерпретации стандартных метрик.

В качестве авторских рекомендаций по совершенствованию процесса формирования производственной программы предлагается разработка интегрированного алгоритма производственно-маркетингового планирования (ПМП-модель) для капиталоемких предприятий (рис. 1).

Новизна предлагаемого подхода проявляется в интеграции долгосрочного маркетингового прогнозирования непосредственно в структуру управления активами. Традиционные системы (MRP II, ERP) хорошо интегрируют внутренние операционные процессы, но зачастую не обладают

⁷ Составлено автором.

⁸ Землянская Н.Б., Казакова Н.В. Маркетинговые решения по повышению эффективности деятельности научно-производственного предприятия. Экономика и управление в машиностроении. 2023. № 6. С. 41; Семенов А.В., Ниязбекова Ш.У., Адиньяев С.И., Бисенбаев Б., Варзин В.В., Нуржанова Г.И., Моттаева А.Б., Губская Н.Н., Исаева Е.А., Мамбетова С.Ш., Ержанова С.К., Курманалина А.К., Зейнуллина Ж.М., Нурсултан Д.Т., Арыстамбек А.Р. Сталелитейная промышленность в условиях растущей конкуренции, цифровизации и улучшения экологической устойчивости. Кузнечно-штамповочное производство. Обработка материалов давлением. 2025. № 1. С. 195; Huang M.-H., Rust R.T. A strategic framework for artificial intelligence in Marketing. Journal of the Academy of Marketing Science. 2020. No. 49(1). Pp. 32.

Таблица 2

Адаптация ключевых рыночных метрик для предприятий различной капиталоемкости ⁹

Показатель	Отрасль с низкой капиталоемкостью	Производство нержавеющей стали (высокая капиталоемкость)	Влияние на производственную программу
Churn Rate (коэффициент оттока)	Высокая чувствительность; индикатор дефекта продукта/услуги. Немедленная коррекция SKU и объемов	Низкая чувствительность; индикатор долгосрочной рыночной устойчивости/смены поставщика или геополитического риска	Долгосрочное стратегическое планирование; необходимость анализа причин оттока на уровне ВВП
NPS (индекс лояльности)	Оперативный индикатор успеха новой функции/продукта. Прямое влияние на сбыт, рекламу	Оценка стабильности долгосрочных партнерств; индикатор качества логистики, контрактной дисциплины	Обоснование инвестиций в контроль качества и НИОКР, направленных на снижение издержек у клиента
LTV (пожизненная ценность клиента)	Оценка рентабельности маркетинговых кампаний. Горизонт планирования — месяцы/годы	Оценка стратегической ценности клиента, необходимой для обеспечения стабильной загрузки мощностей. Горизонт планирования — десятилетия	Определение минимальных объемов выпуска и ценовых моделей для обеспечения рентабельности активов
ARPU (средняя выручка на пользователя)	Оптимизация ценообразования, максимизация конверсии	Прогнозирование волатильности цен на сырье, готовую продукцию	Управление рисками хеджирования и формирование гибких ценовых коридоров в долгосрочных контрактах



Рис. 1. Структура модели производственно-маркетингового планирования¹⁰

⁹ Составлено автором.

¹⁰ Составлено автором.

достаточной чувствительностью к долгосрочным рыночным сигналам. В ПМП-модели маркетинговые исследования ставятся в центр стратегического планирования, что является очень важным для смягчения рисков, которые сопряжены с огромными капитальными затратами и высокой капиталоемкостью производства.

Основная проблема капиталоемких предприятий заключается в инерционности производственной программы. Остановить инерционные процессы развития, даже когда издержки начинают превышать среднеотраслевой уровень, очень сложно.

Заключение

Проведенное исследование дало возможность систематизировать и проанализировать роль маркетинговых исследований в формировании производственной программы. Основной вывод заключается в том, что по мере роста капиталоемкости и инерционности производственных систем функция маркетинга претерпевает кардинальную трансформацию, перестает быть инструментом тактического продвижения продукта и превращается в центральный механизм стратегического управления производственными активами и нивелирования долгосрочных инвестиционных рисков.

Описанная в статье ПМП-модель является методологической базой, которая позволяет синхронизировать долгосрочное сценарное планирование, оценку финансового рынка, формирование производственной программы. Это заполняет существенный пробел в литературе между финансовым менеджментом и операционным планированием в капиталоемких секторах.

Последующие исследования видится целесообразным сосредоточить на эмпирическом тестировании ПМП-модели в условиях высокой ценовой волатильности и на разработке количественных моделей для оценки возврата на инвестиции (ROI) в стратегические маркетинговые исследования, которые нацелены на минимизацию рисков «замороженных» активов. Особый интерес представляет анализ влияния ESG-факторов, которые становятся неотъемлемым звеном оценивания надежности и репутации, на долгосрочные LTV и, соответственно, на структуру производственной программы металлургических компаний.

Список литературы

1. Агапова А.А., Кузьмина Е.В. Маркетинговая деятельность производственного предприятия в современных условиях. Молодежь и экономика: новые взгляды и решения. Межвузовский сборник научных трудов по итогам XXVI Всероссийской (VI Национальной) научно-практической конференции. — Волгоград: 2023. С. 7—8.
2. Балахина Н.В. Эффективность реализации маркетинговой политики производственного предприятия в современных условиях. Как возродить экономику России на основе взаимосвязи инноваций и традиционных ценностей. Материалы международной научно-практической конференции. — Владимир: 2024. С. 13—17.
3. Бобыкина В.А., Брюханов Р.А. Разработка маркетинговой стратегии производственного предприятия на рынке металлоконструкций. Актуальные проблемы авиации и космонавтики. Сборник материалов IX Международной научно-практической конференции. — Красноярск: 2023. С. 13—19.
4. Землянская Н.Б., Казакова Н.В. Маркетинговые решения по повышению эффективности деятельности научно-производственного предприятия. Экономика и управление в машиностроении. 2023. № 6. С. 39—44.
5. Куатова Д.Я., Жакупова А.А. Маркетинговый подход к формированию производственной программы предприятия. Вестник Кыргызско-Российского Славянского университета. 2020. Т. 20. № 3. С. 36—43.
6. Песиков Э.Б. Оптимизация маркетинговой и производственной стратегий предприятия в условиях параметрической неопределенности. Анализ, моделирование, управление, развитие социально-экономических систем. Сборник научных трудов XVIII Международной школы-симпозиума. — Симферополь, 2024. С. 283—286.
7. Семенов А.В., Ниязбекова Ш.У., Адиньяев С.И., Бисенбаев Б., Варзин В.В., Нуржанова Г.И., Мотгаева А.Б., Губская Н.Н., Исаева Е.А., Мамбетова С.Ш., Ержанова С.К., Курманалина А.К., Зейнуллина Ж.М., Нурсултан Д.Т., Арыстамбек А.Р. Сталелитейная промышленность в условиях растущей конкуренции, цифровизации и улучшения экологической устойчивости. Кузнечно-штамповочное производство. Обработка материалов давлением. 2025. № 1. С. 189—203.

8. Хабиева З.Д., Зелимханова Н.З., Гайрбекова М.И. Современная модель управления маркетингом производственного предприятия. Региональная и отраслевая экономика. 2023. № 5. С. 126–131.
9. Шавернев А.О. Оценка эффективности маркетинга как основа разработки маркетинговой программы производственного предприятия. Достижения науки и технологий – 2021. Сборник научных статей. – Красноярск: 2021. С. 385–389.
10. Huang M-H., Rust R.T. A strategic framework for artificial intelligence in Marketing. Journal of the Academy of Marketing Science. 2020. No. 49(1). Pp. 30–50.

References

1. Agapova A.A., Kuzmina E.V. Marketing Activities of a Manufacturing Enterprise in Modern Conditions. Youth and Economics: New Views and Solutions. Interuniversity Collection of Scientific Papers Based on the Results of the XXVI All-Russian (VI National) Scientific and Practical Conference. – Volgograd: 2023. Pp. 7–8.
2. Balakhina N.V. The Effectiveness of Implementing a Marketing Policy for a Manufacturing Enterprise in Modern Conditions. How to Revive the Russian Economy Based on the Relationship between Innovation and Traditional Values. Proceedings of the International Scientific and Practical Conference. – Vladimir, 2024. Pp. 13–17.
3. Bobykina V.A., Bryukhanov R.A. Developing a Marketing Strategy for a Manufacturing Enterprise in the Market for Metal Structures. Current Issues in Aviation and Cosmonautics. Collection of Materials from the IX International Scientific and Practical Conference. – Krasnoyarsk: 2023. Pp. 13–19.
4. Zemlyanskaya N.B., Kazakova N.V. Marketing Solutions for Improving the Efficiency of a Research and Production Enterprise. Economics and Management in Mechanical Engineering. 2023. No. 6. Pp. 39–44.
5. Kuatova D.Ya., Zhakupova A.A. Marketing Approach to Forming an Enterprise's Production Program. Bulletin of the Kyrgyz-Russian Slavic University. 2020. Vol. 20. No. 3. Pp. 36–43.
6. Pesikov E.B. Optimization of Marketing and Production Strategies of an Enterprise under Conditions of Parametric Uncertainty. Analysis, Modeling, Management, and Development of Socio-Economic Systems. Collection of Scientific Papers of the XVIII International School-Symposium. – Simferopol: 2024. Pp. 283–286.
7. Semenov A.V., Niyazbekova Sh.U., Adinyaev S.I., Bisenbaev B., Varzin V.V., Nurzhanova G.I., Mottaeva A.B., Gubskaya N.N., Isaeva E.A., Mambetova S.Sh., Yerzhanova S.K., Kurmanalina A.K., Zeynullina Zh.M., Nursultan D.T., Arystambek A.R. The steel industry in the context of growing competition, digitalization and improvement of environmental sustainability. Forging and stamping production. Material Processing by Pressure. 2025. No. 1. Pp. 189–203.
8. Khabieva Z.D., Zelimkhanova N.Z., Gayrbekova M.I. Modern Marketing Management Model for a Manufacturing Enterprise. Regional and Sectoral Economics. 2023. No. 5. Pp. 126–131.
9. Shavernev A.O. Evaluation of Marketing Efficiency as a Basis for Developing a Marketing Program for a Manufacturing Enterprise. Achievements of Science and Technology – 2021. Collection of Scientific Articles. – Krasnoyarsk, 2021. Pp. 385–389.
10. Huang M-H., Rust R.T. A strategic framework for artificial intelligence in Marketing. Journal of the Academy of Marketing Science. 2020. No. 49(1). Pp. 30–50.

Статья поступила в редакцию 20.09.2025; одобрена после рецензирования 10.11.2025; принята к публикации 12.11.2025.

The article was submitted 20.09.2025; approved after reviewing 10.11.2025; accepted for publication 12.11.2025.