

## ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ МАРКЕТИНГОВОГО АНАЛИЗА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Э. Г. ЧУРЛЕЙ<sup>1)</sup>

<sup>1)</sup>Белорусский государственный университет, пр. Независимости, 4, 220030, г. Минск, Беларусь

Информационно-аналитическое обеспечение процесса принятия управленческих решений требует глубокой проработки маркетинговых составляющих. Это обусловлено не только спецификой изменения конкурентных полей и предпочтений клиентов, но и необходимостью оценки элементов на каждом уровне среды функционирования предприятия. Новизна предлагаемого подхода заключается в инструментальном охвате всех уровней среды функционирования предприятия, выделении значимых информационных потоков, отражении спектра результирующих моделей, а также в выявлении возможных направлений дальнейшего применения полученных результатов.

**Ключевые слова:** информационно-аналитическое обеспечение; уровни среды функционирования предприятия; инструменты и модели анализа; информационный поток; стратегический маркетинговый анализ.

## FORMATION OF A SYSTEM OF INFORMATION AND ANALYTICAL SUPPORT FOR MARKETING ANALYSIS AT THE ENTERPRISE

E. G. CHURLEI<sup>a</sup>

<sup>a</sup>Belarusian State University, 4 Niezaliežnasci Avenue, Minsk 220030, Belarus

Information and analytical support for the process of making managerial decisions requires a deep study of marketing components. This is due not only to changing competition and customer preferences, but also to the need to evaluate the elements at each level of the operating environment. The novelty of the proposed approach is determined by the instrumental coverage of all levels of the functioning environment with the identification of significant information flows and the reflection of the spectrum of resulting models, as well as the identification of possible directions for further application of the results obtained.

**Keywords:** information and analytical support; levels of the enterprise operating environment; tools and models of analysis; information flow; strategic marketing analysis.

### Образец цитирования:

Чурлей ЭГ. Формирование системы информационно-аналитического обеспечения маркетингового анализа на предприятии. *Журнал Белорусского государственного университета. Экономика.* 2022;2:64–80.

### For citation:

Churlei EG. Formation of a system of information and analytical support for marketing analysis at the enterprise. *Journal of the Belarusian State University. Economics.* 2022;2:64–80. Russian.

### Автор:

*Эдуард Генрихович Чурлей* – кандидат экономических наук, доцент; доцент кафедры аналитической экономики и эконометрики экономического факультета.

### Author:

*Eduard G. Churlei*, PhD (economics), docent; associate professor at the department of analytical economics and econometrics, faculty of economics.  
*churlei@bsu.by*  
*https://orcid.org/0000-0002-1980-4418*

## Введение

Важность построения систем маркетингового анализа обусловлена трансформацией конкурентных полей, а также сильным влиянием различных трендов (технических, технологических, социальных и др.) на модели поведения клиентов и компаний. В таких условиях игроки рынка, которые регулярно используют процедуры маркетинговой аналитики и применяют системный подход к сбору и анализу маркетинговой информации, способны увидеть новые возможности и актуальные направления развития компании, а также своевременно отследить и оценить воздействие на нее негативных факторов. Получение оперативных сведений о рыночной ситуации, их регулярные и системные мониторинг и исследование лежат в основе эффективного и успешного функционирования современных компаний в ситуации жесткой конкуренции и быстрых изменений. В связи с этим пересмотр существующих подходов к формированию систем маркетингового анализа, определение и изучение элементов, требующих корректировки (оптимизация, модернизация, улучшение), на основе системного подхода представляют особую актуальность, обладают теоретической и практической значимостью.

Сегодня маркетинг рассматривается как важный компонент процесса принятия управленческих решений. Это определяет необходимость адаптации существующего аналитического инструментария к постоянно изменяющимся внешним условиям и его интеграции в разработанные системы стратегического маркетинга, особенно на фоне высокого уровня динамичности и подвижности составляющих каждого уровня среды функционирования предприятия<sup>1</sup>.

Потребность в разработке системы информационно-аналитического обеспечения процессов и процедур стратегического маркетингового планирования обусловлена не только ростом числа трендов, усилением конкурентных полей и изменением моделей поведения клиентов. Для предприятий информационно-аналитическое обеспечение является основой для разработки действий по выходу на внешние рынки, создания новых продуктов и услуг, составления бизнес-планов и формирования маркетинговой стратегии. Вместе с тем с точки зрения оперативного плана информационно-аналитическое обеспечение позволяет осуществлять текущий контроль.

Специалисты изучают процедуры маркетингового планирования, в том числе составляющие маркетинговой стратегии, с позиции их структуры, важности и последовательности выполнения работ. Наиболее распространенными являются модели *SOSTAC* [1], *ROSIER* [2], *APIC* [3], *Malcolm McDonald simple planning approach* [4], *RABOSTIC* [5] и *QSPM* [6; 7]. Каждая из моделей детально отражает процедуры стратегического маркетингового планирования, включая аналитический блок процедур (исследования, ситуационный и маркетинговый анализ), находящийся на первом этапе оценки текущей ситуации. Ученые и практики справедливо подчеркивают, что в рамках системного подхода данный этап, как основа для дальнейшего принятия управленческих решений, имеет чрезвычайную важность [8–12]. Однако, несмотря на обилие разработанного инструментария, прослеживается необходимость в обновлении аналитических инструментов и порядка их применения, усилении системы информационного обеспечения, расширении спектра связей между элементами модели, а также в увеличении направлений использования собираемых и анализируемых данных. Таким образом, существует актуальная потребность в пересмотре состава процедур сбора и толкования информации, предназначенной для маркетингового анализа, на основе системного подхода.

## Основная часть

Вопросам построения систем маркетингового анализа как важного элемента системы стратегического маркетингового планирования посвящено множество теоретических и практических работ. За последние годы данной теме стало уделяться все больше внимания по причине серьезных изменений в поведении всех игроков рынка. Сформированные подходы к построению систем маркетингового анализа вобрали в себя достижения маркетинговой науки и стратегического менеджмента. С их помощью можно рассмотреть значительное количество элементов, влияющих на поведение компаний на рынке. Среди современных способов сбора информации особую актуальность приобретают подходы, указывающие на необходимость количественной оценки подобных элементов. Так, к элементам, выделяемым для исследования и анализа, Ф. Котлер и К. Л. Келлер относят микросреду (фирма, поставщики, посредники, клиенты, конкуренты, контактные аудитории) и макросреду предприятия [8], Н. А. Казакова – рыночное окружение, внутреннюю среду, степень конкурентоспособности, ценовую и товарную политику предприятия [13], М. В. Мельник и С. Е. Егорова – макросреду, микросреду, комплекс маркетинга

<sup>1</sup>Root cause analysis [Electronic resource]. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/crisis-solutions/root-cause-analysis.html> (date of access: 12.03.2021).

и специфику хозяйственной деятельности предприятия [14], И. С. Березин – макросреду предприятия, рынок, компанию, товар, бренд, цену и особенности продвижения товаров и услуг [15], а Д. В. Тюрин – макросреду, микросреду, мезосреду, международную и внутреннюю среду предприятия [16].

В результате обзора современных концепций можно заключить, что системный подход к применению процедур маркетингового анализа базируется на изучении маркетинговой среды предприятия в единстве и взаимосвязи факторов внутренней и внешней среды предприятия на микро-, мезо- и макроуровне. Каждый уровень среды функционирования предприятия значительно влияет на его маркетинговую деятельность и, как следствие, не только на положение компании на рынке, но и на ее результативность. В соответствии с системным подходом к маркетинговой аналитике необходимо рассмотреть структуру каждого уровня среды функционирования предприятия. В качестве информационной основы выполняемых работ выступают маркетинговые исследования.

При формировании аналитического инструментария, который используется для характеристики каждого уровня среды функционирования предприятия, целесообразно оценивать применяемые методы, так как результаты анализа должны быть обоснованными и значимыми. Релевантной в данном случае является модель *FAROUT* (*future orientation, accuracy, resource efficiency, objectivity, usefulness, timeliness*), в соответствии с которой каждый аналитический инструмент рассматривается с позиции ориентированности на будущее, точности, ресурсной эффективности, объективности, полезности и своевременности [17, с. 46].

Исследование структуры каждого уровня среды функционирования предприятия представляется важным, так как напрямую определяет выбор необходимого аналитического инструментария. Для описания структуры каждого уровня среды функционирования предприятия ученые используют не только универсальные характеристики и составляющие, но и значимые для конкретной компании элементы, учитывающие особенности ее деятельности.

Исходя из результатов анализа существующих научных подходов и практического исследовательского опыта, наиболее подходящим видится формат представления среды функционирования предприятия, отражающий структуру каждого ее уровня, характеристики информации, необходимой для изучения, а также степень важности получения этих сведений в дальнейшей работе.

Н. С. Отварухина и В. Р. Веснин рассматривают структуру внутренней среды предприятия через такие элементы, как специфика производства товаров и услуг, финансовая, кадровая и логистическая политика, характеристики информации, особенности учета, планирования, контроля и руководства [18]. Между тем Н. А. Казакова трактует структуру внутренней среды предприятия через подсистемы организации: через ее научно-исследовательскую работу, компоненты производства товаров и услуг, особенности менеджмента, маркетинга, финансов предприятия, а также через специфику поведения его персонала [13]. Для анализа внутренних, т. е. управляемых, элементов Ф. Котлер и К. Л. Келлер предлагают четыре группы составляющих: маркетинг, финансы, специфику производства и особенности организации [8, с. 71], что может быть рассмотрено через маркетинг, менеджмент, производство и ресурсы.

Дискуссии вызывает наполнение микросреды предприятия. Например, М. В. Мельник и С. Е. Егорова в этом отношении рассматривают товарный рынок, рынок сырья, а также специфику поведения посредников и конкурентов [14], а И. С. Березин – рынок и его структуру, особенности конкуренции, специфику поведения клиентов и их сегментации [15]. С развитием маркетинговой науки подходы специалистов стали характеризоваться включением большего количества составляющих в структуру микросреды предприятия. На современном этапе она оценивается при помощи таких элементов, как рынок, клиенты, конкуренты, поставщики и стейкхолдеры. Это требует применения более широкого спектра методов сбора и анализа информации, инструментов, маркетинговых метрик.

Микросреда предприятия отличается высокой степенью подвижности, что обусловлено наличием немалого числа игроков в ней. Кроме того, исследованию и анализу микросреды предприятия уделяется особое внимание из-за значительного количества субъектов, непосредственно влияющих на функционирование компании (клиенты, конкуренты, поставщики, контрагенты и др.) и требующих полных и точных сведений в динамике для принятия управленческих решений.

Структура микросреды предприятия включает рынок и его элементы (товарная, ценовая, коммуникационная, дистрибуционная составляющие), а также клиентов (покупатели и потребители), конкурентов (прямые и косвенные), поставщиков и стейкхолдеров. По мнению Н. С. Отварухиной и В. Р. Веснина, к параметрам рынка, необходимым для анализа, относятся его структура, число и относительные размеры организаций-участников, реальная и потенциальная емкость, продуктовые и территориальные границы, темп роста, привлекательность, конкурентные силы, острота конкуренции, эластичность спроса, сложность входа в него и выхода из него, особенности поведения потребителей, а также товарная, ценовая, дистрибуционная и коммуникационная составляющие [18]. Между тем другие специалисты исследуют в этом отношении сегменты клиентов (с точки зрения уровня их удовлетворенности и лояльности, с учетом

карты пути клиента), конкурентов (прямые и косвенные), поставщиков и стейкхолдеров (внутренние (сотрудники, собственники) и внешние (государственные учреждения, лидеры мнений, партнеры и т. д.) заинтересованные лица) [19; 20].

В научных работах много внимания уделяется отраслевому анализу. К его параметрам относятся степень привлекательности отрасли (уровень спроса, перспективы развития, вероятность появления новых игроков, производственные мощности, потребность в ресурсах и их доступность, применяемые технологии и др.), число и размеры ее основных игроков, тип (монополизированная или немонополизированная), география (расположение предприятий), используемые технологии и фаза зрелости [18, с. 144; 21].

Обзор современных подходов свидетельствует о том, что структура макросреды предприятия интерпретируется по-разному. Например, И. С. Березин выделяет ее политико-правовые, экономические, демографические и географические составляющие, подчеркивая их важность с точки зрения воздействия на маркетинг [15], а Н. А. Казакова выделяет природную, демографическую, экономическую, технологическую, культурную и политико-правовую среды [13]. В процессе оценки эффективности маркетинговой деятельности, разработки стратегии обязательен учет всех элементов и уровней макросреды предприятия, так как на маркетинг напрямую влияют все ее составляющие [15].

В результате эволюции научной мысли представления о группах факторов макросреды предприятия претерпели изменения. Так, число факторов увеличилось за счет включения в структуру макросреды предприятия рыночной, экологической и информационной составляющих, а также за счет выделения политической и законодательной составляющих [22]. Дополнение моделей оценками не только различных временных интервалов ( $t$  и  $t + 3$ ), но и разных уровней макросреды предприятия (локальный, национальный и глобальный (модель *LoNG*)) дает возможность получить полную и точную информацию.

Анализ и систематизация современных теоретических подходов и совмещение их с актуальными прикладными запросами об источниках и характеристиках необходимых сведений, степени их применимости в дальнейшей аналитической работе компаний позволяют представить структуру среды функционирования предприятия с учетом ее информационного наполнения (рис. 1).

Представленный подход является основой не только для установления структуры каждого уровня среды функционирования предприятия и последующего наполнения его аналитическим инструментарием, но и для выделения характеристик необходимости информационного обеспечения. Благодаря этому формируется оптимальный информационно-аналитический поток.

Исследования показали, что классический вариант анализа представляет собой движение от макро- или микросреды предприятия к внутренней среде предприятия для определения свободных ниш и разработки планов по их освоению [11; 23; 24]. Следует отметить, что эта последовательность может изменяться в зависимости от целей исследования. Например, в процессе формирования системы стратегического маркетингового анализа значительное количество преимуществ будет получено при движении от внутренней среды предприятия (для понимания ее состояния и выявления проблемных составляющих) к макро- или микросреде предприятия в целях поиска свободных (относительно свободных) ниш, создания (корректировки) конкурентных преимуществ, формализации планов и разработки стратегий компании. Оба пути предлагаются как возможные и напрямую зависят от наличия отлаженной системы стратегического анализа для возможности его применения на практике.

Формирование системы маркетингового анализа невозможно без информационной платформы – постоянно действующего инструмента, позволяющего получить необходимые сведения для выполнения аналитических работ на каждом уровне среды функционирования предприятия. Авторская схема информационной платформы включает все уровни среды функционирования предприятия (объекты исследования), методы исследований (инструментальное подкрепление), комплекс маркетинга (составляющие маркетингового инструментария), а также направления сбора данных (рис. 2). Эта схема дает возможность представить комплекс маркетинга в качестве объектно ориентированных составляющих для сбора и анализа информации по всем уровням среды функционирования предприятия в целях получения различных сведений о том, кто покупает и использует, что приобретает и применяется (продукт, услуга, бренд и др.) и т. д.

По мнению ученых, в процессе формирования системы информационного обеспечения для каждого уровня среды функционирования предприятия следует учитывать пользователей собираемой информации, отражать направления применения собираемой информации и частоту обращения к ней, предусматривать процедуры экономической оценки эффективности собираемых данных [12].

Структурно каждый раздел системы информационного обеспечения может быть описан с точки зрения уровня среды функционирования предприятия и частоты выполнения исследовательско-аналитических работ, особенностей входного информационного потока, необходимого для анализа пространства, структуры пространства, а также с точки зрения аналитического инструментария (рис. 3).

### Уровень среды функционирования предприятия

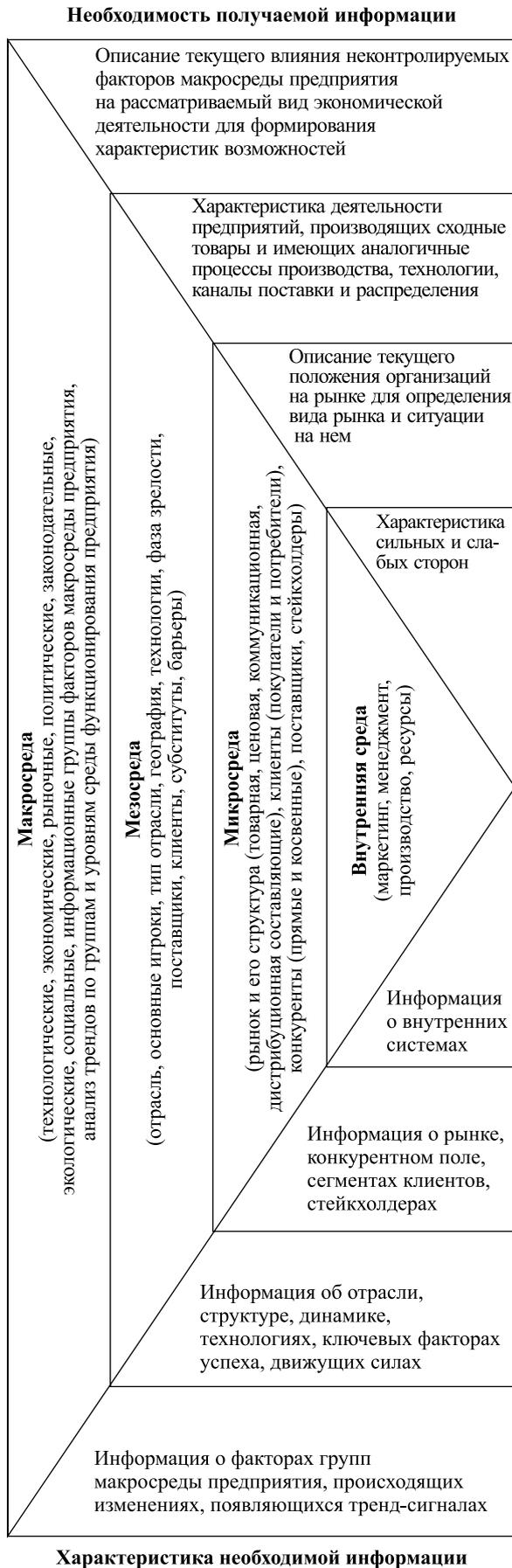


Рис. 1. Структура уровней среды функционирования предприятия

Fig. 1. The structure of the environment levels of the enterprise

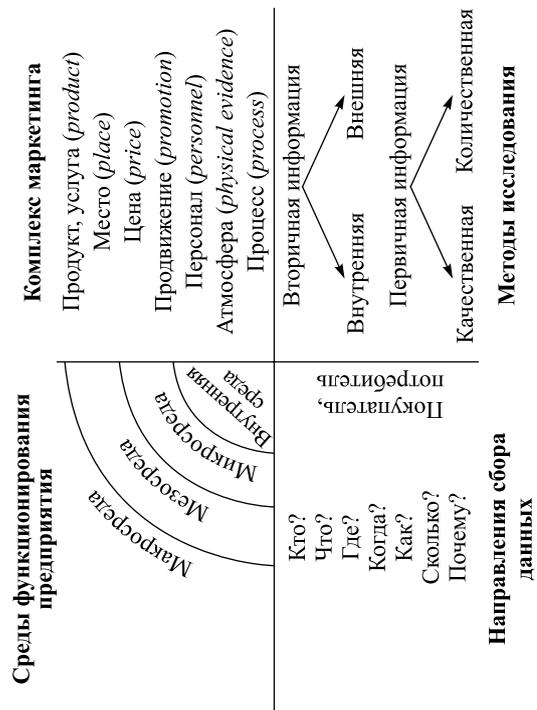


Рис. 2. Элементы системы маркетингового информационного обеспечения

Fig. 2. Elements of a marketing information system

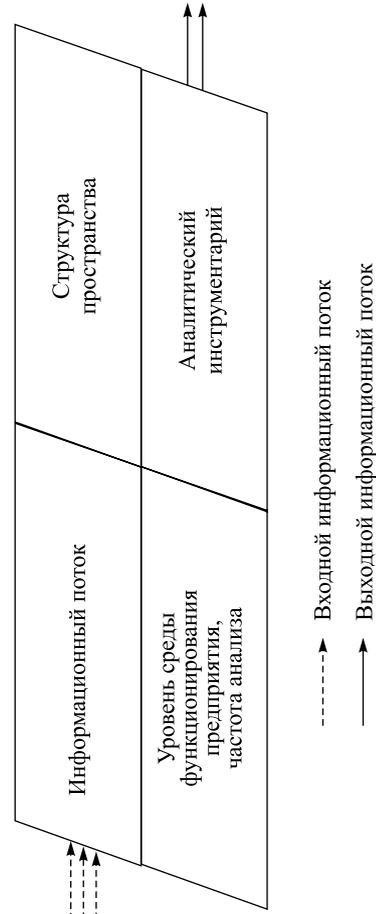


Рис. 3. Структура описания уровня среды функционирования предприятия в системе маркетингового информационного обеспечения

Fig. 3. The structure of the description of the level of the functioning environment of the enterprise in the system of marketing information support

Аналитические инструменты и модели, частота анализа зависят от специфики компании, ее размера, принадлежности к конкретной отрасли и условий функционирования на рынке. Оптимальная частота проведения исследовательско-аналитических работ определяется уровнем и масштабом управленческих задач, решаемых перед подготовкой тактических и стратегических планов на следующие временные интервалы или при необходимости формирования и реализации планов в целях разработки новых продуктов, выхода на внешние рынки (часть тактических и стратегических планов). Входной информационный поток обуславливает оптимальную методологию исследований. Структура пространства указывает на важные составляющие, которые являются объектами для сбора данных и последующего их изучения. Аналитический инструментарий составляют инструменты, применяемые на рассматриваемом уровне среды функционирования предприятия для анализа собранной информации и формулирования выводов о текущей ситуации.

Входной информационный поток обеспечивает систему элементов каждого уровня среды функционирования предприятия необходимыми сведениями для выполнения аналитических работ. Выходной информационный поток связывает собранные и проанализированные данные со следующими элементами, в результате чего формируются сводные модели.

Цели изучения внутренней среды предприятия – качественная характеристика и количественная оценка текущей ситуации внутри действующего бизнеса для понимания того, как и насколько действительно используются ресурсы компании, корректировки недостаточно развитых составляющих, выявления сильных элементов, а также для установления уровня клиентоориентированности и клиентоцентричности компании, измерения степени эффективности ее маркетинговой деятельности.

Теоретики и практики детально рассмотрели эволюцию представлений о внутренней среде предприятия, в структуре которой не всегда выделялись маркетинговые составляющие [25; 26]. На современном этапе развития бизнеса маркетинговая ориентированность предприятия в значительной мере определяет его успех на рынке, что, безусловно, требует серьезного внимания. Кроме того, постепенный переход компаний на инструментарий маркетинга взаимоотношений обуславливает потребность в оценке уровня клиентоориентированности и клиентоцентричности компании для дальнейшего их совершенствования и развития, получения конкурентных преимуществ.

Информационное обеспечение базируется на необходимости сбора данных, используемых в аналитических процедурах. Безусловно, в анализе внутренней среды предприятия применяется большое количество данных учетных систем (CRM, ERP), содержащих информацию о состоянии (и различных показателях) внутренних маркетинговых элементов. Методология исследования внутренней среды предприятия подразумевает активное использование таких технологий, как интервью и опрос (в том числе экспертный), что вызвано потребностью в сборе качественных и количественных данных о текущей ситуации от сотрудников и экспертов не только для проведения маркетингового аудита и оценки уровня клиентоориентированности и клиентоцентричности компании, но и для формирования различных моделей стратегического анализа.

Выбор аналитического инструментария для анализа составляющих внутренней среды предприятия определяется стремлением получить информацию о состоянии ресурсов компании, ее сильных и слабых сторонах, балансе или дисбалансе составляющих внутренней среды предприятия, степени его клиентоориентированности и др. Эти сведения важны для понимания необходимости воздействия на внутренние элементы для достижения поставленных целей, повышения уровня конкурентоспособности компании в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе, а также в целях осознания возможности или невозможности реализации поставленных планов.

Классический инструментарий стратегического анализа, активно применяемый в системе маркетингового анализа (с выделением маркетинговой составляющей), в основном базируется на моделях *7S McKinsey*, *VRIO* и *SNW*. Данные инструменты позволяют собрать необходимые сведения о внутренней среде предприятия, подтвердить выводы о его маркетинговой и рыночной ориентированности, подкрепить или опровергнуть текущий уровень клиентоориентированности и клиентоцентричности, оперативно сформулировать составляющие маркетинговой стратегии, определить причины успеха или неуспеха реализации текущих маркетинговых планов. Важно подчеркнуть, что между рассматриваемыми инструментами существуют тесные взаимосвязи, определяемые не только последовательностью выполнения исследовательско-аналитических работ, но и характером сведений, наполняющих каждый этап анализа.

Собираемые и изучаемые данные являются информационной основой анализа и применяются в процессе работы с различными аналитическими моделями (табл. 1).

Предлагаемый комплекс удобен, так как позволяет включить аналитический инструментарий в логическую цепочку применения моделей и инструментов. Элементы могут добавляться, изменяться, тем

самым создавать необходимую последовательность, зависящую от отрасли, рынка, вида конкуренции и типа компании.

На первом этапе анализа внутренней среды предприятия целесообразно исследовать состояние существующего расширенного комплекса маркетинг-микса (7P), что обусловлено потребностью в формировании маркетингового информационно-аналитического потока. Порядок применения рассматриваемых аналитических моделей определяется постепенной передачей собираемых данных о состоянии внутренней среды предприятия от интерпретации результатов маркетингового аудита через оценку уровня клиентоориентированности компании и моделей стратегического анализа до изучения эффективности маркетинговой деятельности компании.

Особенности применения аналитических инструментов для анализа внутренней среды предприятия заключаются в максимизации количественных оценок по результатам исследования с использованием каждого инструмента. Например, на современном этапе применение модели *7S McKinsey* требует не только описания рассматриваемых элементов, но и их оценки, а также установления характера влияния элементов друг на друга [36]. Между тем модель *SNW*, помимо суммарной оценки, предполагает также учет взвешенных промежуточных итогов при разделении составляющих анализа на группы.

Кроме того, выделение маркетинговой составляющей во внутренней среде предприятия возможно на основе оценки уровня клиентоориентированности и клиентоцентричности компании, степени ее маркетинговой ориентированности. Как было отмечено, рост информированности клиентов, изменение параметров конкурентного поля вызывают у компании необходимость усиления внимания к внутримаркетинговым аспектам. Это достигается за счет применения описываемых инструментов, формулирования списка просчетов и недостатков, планирования работ по совершенствованию деятельности компании.

Основные цели анализа микросреды предприятия – сбор и интерпретация информации о текущем состоянии ближайшего окружения компании, понимание силы и направления воздействия на компанию каждого ее элемента. Эволюция процессов изучения микросреды предприятия демонстрирует включение в ее структуру расширенных вариантов сегментации клиентов, карт пути клиента, учет влияния на компанию стейкхолдеров, а также активное применение систем маркетинговых метрик. Это обусловлено не только развитием научной мысли в области понимания структуры микросреды предприятия и факторов, воздействующих на ее элементы, но и расширением возможностей сбора информации и аналитического инструментария.

Информационное обеспечение составляющих микросреды предприятия содержит весь спектр исследовательского инструментария (кабинетные и полевые исследования), при этом делается акцент на сборе клиентских и конкурентных сведений, принимается во внимание состав микросреды предприятия, широкий перечень аналитических моделей. Порядок применения аналитического инструментария определяется необходимостью последовательного рассмотрения общерыночных составляющих (компоненты структуры рынка раскрываются по товарным, сбытовым, коммуникационным и дистрибуционным характеристикам), дополняется взвешенным и детальным анализом конкурентов и сегментов клиентов на рынке (с учетом описания карт пути клиента), оценкой силы влияния стейкхолдеров и формированием системы маркетинговых метрик (табл. 2).

Многие специалисты отмечают важность маркетинговых метрик, отражают различные способы их формирования, указывают на необходимость применения системного подхода<sup>2</sup> [12]. Анализ показал целесообразность формирования периодической системы маркетинговых метрик на базе структурного подхода<sup>3</sup>. В основе предлагаемого подхода лежат маркетинговые метрики, необходимые для анализа каждого уровня среды функционирования предприятия: внутренней среды (использование метрик внутреннего маркетинга), микросреды (оценка рыночных факторов, исследование клиентского и конкурентного поля), мезосреды (изучение роли маркетинговых составляющих в отраслевом развитии) и макросреды (характеристика рыночных (глобальных) элементов). Последовательность применения маркетинговых метрик, базирующаяся на расширенном комплексе маркетинг-миксе, учитывает возможность и необходимость оценки динамических изменений рассматриваемых составляющих. Процесс формирования периодической системы маркетинговых метрик охватывает все уровни среды функционирования предприятия.

В мезосреду предприятия входят компании, производящие схожую продукцию. Целью изучения этого уровня среды функционирования предприятия является получение информации о степени перспективности и прибыльности рассматриваемой отрасли, а также о ее ключевых факторах успеха и движущих силах. Представления об аналитическом инструментарии, необходимом для анализа мезосреды пред-

<sup>2</sup>Porter M. E. The five competitive forces that shape strategy [Electronic resource]. URL: <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy> (date of access: 20.03.2021).

<sup>3</sup>Ibid.

приятия, развивались долгое время. Сегодня он расширяется за счет включения в существующие модели дополнительных компонентов, при этом роль маркетинговых составляющих увеличивается.

К особенностям применения аналитических инструментов для анализа мезосреды предприятия относится активное использование результатов кабинетных исследований для отраслевого анализа на различных временных интервалах, в том числе сбор и изучение данных по отраслям-субститутам – отраслям, ближайшим к рассматриваемой отрасли. Кроме того, активно применяются экспертные опросы в целях формирования моделей количественной оценки влияния сил и измерения степени привлекательности рассматриваемой отрасли.

Последовательность применения аналитического инструментария определяется необходимостью получения полного представления об отраслевой структуре, фазе жизненного цикла, используемых технологиях. В результате оценивается влияние сил, складывающихся в отрасли (в расширенном до семи элементов варианте), и формируется карта стратегических групп, отражающая конкурентные позиции и интенсивность соперничества (табл. 3).

На данном уровне среды функционирования предприятия маркетинговые составляющие анализируются с точки зрения роли маркетинга в отрасли и их функции в ключевых факторах успеха и движущих силах отрасли. Этим обусловлено применение моделей Портера, которые на современном этапе включают изучение влияния маркетинговых составляющих (например, брендинга) на эффективность компаний в отрасли.

Целями исследования групп факторов макросреды предприятия являются получение информации, характеристика внешних неконтролируемых факторов, направления и динамики их изменений, фиксация появляющихся тренд-сигналов и трендов, оценка их текущего и прогнозируемого воздействия.

Анализ публикаций, посвященных изучению составляющих макросреды предприятия, например, на основе моделей *PEST* и *GETS* с ограниченным для рассмотрения числом факторов, свидетельствует о необходимости дополнения существующих характеристик, усложнения аналитического аппарата, увеличения числа составляющих анализа за счет постоянного расширения их спектра и роста влияния на разные уровни макросреды предприятия (локальный, национальный и глобальный (модель *LoNG*)).

Информационное обеспечение составляющих анализа макросреды предприятия основывается на вторичной информации о состоянии каждого уровня среды функционирования предприятия, инструментах для поиска тренд-сигналов и трендов. В этом отношении целесообразно применять первичную информацию, полученную в ходе экспертных интервью. Ее результаты являются базой для выполнения расчетов по моделям оценки групп факторов макросреды предприятия в текущем и будущем временных интервалах.

Последовательность применения аналитического инструментария определяется необходимостью оценки характера и направления текущего влияния групп факторов макросреды предприятия на компанию (табл. 4), а также дальнейшего сбора информации о тренд-сигналах (вероятности и скорости их трансформации в тренды) и трендах на различных уровнях макросреды предприятия (по модели *LoNG*). Одной из важных составляющих применения моделей оценки групп факторов макросреды предприятия является не только изучение особенностей их фактического влияния на рассматриваемый объект в периоде  $t$ , но и формирование информационного поля о характере и направлении воздействия групп факторов макросреды предприятия на компанию во временном интервале  $t + 3$ .

На данном уровне среды функционирования предприятия маркетинговые составляющие служат для изучения особенностей влияния рыночных факторов на компании, моделей поведения игроков рынка, специфики технологических и технических трансформаций маркетинговой деятельности, факта наличия или отсутствия, степени важности, роли и скорости различных тенденций, напрямую связанных с переменами в поведенческих составляющих, изменением глобальных сегментов на разных уровнях макросреды предприятия.

Информация, собранная и проанализированная по уровням среды функционирования предприятия, выступает в качестве основы для формирования результирующих (итоговых) моделей стратегического маркетингового анализа. Это позволяет отразить собранные данные в удобных для применения форматах в целях их использования в информационной поддержке управленческих решений (табл. 5).

Например, причиной применения на данном этапе ряда несвойственных для маркетингового анализа моделей *BMC* и *VPC* является серьезный рост конкурентной среды, требующей обязательного учета маркетинговых составляющих в процессе формирования рыночного предложения. Это, в свою очередь, невозможно без глубокой проработки всех маркетинговых составляющих на основе информационного обеспечения, анализа и построения промежуточных моделей.

Использование предлагаемого сводного аналитического инструментария позволяет получить полную информацию о состоянии каждого уровня среды функционирования предприятия, не только их описать, но и оценить, а также выделить направления силы влияния.

Инструментарий анализа состояния

Tools for analysing the state

Инструмент	Идея	Автор модели (год создания)
<i>7P</i>	Изучение маркетингового комплекса компании	Б. Х. Бумс, М. Дж. Битнер (1981)
Маркетинговый аудит	Контроль за системой маркетинга	В. Дрыл (2018)
Ключевые компетенции	Развитие способностей и навыков для создания новых продуктов (услуг)	Г. Хамель, С. К. Прахалад (1994)
Индекс MRI	Внутренние исследования для оценки уровня клиентоориентированности компании	Л. Браун, С. Браун (2014)
<i>7S McKinsey</i>	Исследование эффективности внутренних элементов компании в реализации маркетинговой стратегии	Р. Х. Уотерман, П. Дж. Томас, М. Р. Филлипс (1980)
<i>VRIO</i>	Анализ ресурсов компании	Дж. Бэйми (1991)
<i>SNW</i>	Интегральная качественная оценка позиций внутренней среды предприятия относительно среднерыночного состояния	Э. Г. Чурлей (2013), Н. А. Казакова (2016)

Примечание. Разработано на основе публикаций<sup>4</sup> [13; 27–36].

Инструментарий анализа состояния

Tools for analysing the state

Инструмент	Идея	Автор модели (год создания)
Рынок	Отражение параметров рынка	Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин (2019)
Конкурентный анализ + метод «3 доли» + <i>EST</i>	Формирование графика, схемы власти конкурентов	Д. А. Аакер (1988)
Сегментация рынка, модели <i>AIO, VALS, LOV, XYZ, STP</i>	Описание и расчет сегментов рынка, анализ их привлекательности, позиционирования	У. Р. Смит (1956), Ф. Котлер (2015), Д. Р. Леманн (2005), В. Штраус (1997)
<i>CJM</i>	Описание опыта взаимодействия клиента и компании	<i>OxfordSM</i> (2016)
Матрица Менделоу	Оценка силы влияния стейкхолдеров на компанию	О. Л. Менделоу (1991)
Маркетинговые метрики	Формирование системы маркетинговых метрик	П. В. Фэррис (2006), Э. Г. Чурлей (2013)

Примечание. Разработано на основе публикаций [8; 12; 18; 37–46].

<sup>4</sup>Kotler P., Gregor W. T., Rodgers W. H. 3<sup>rd</sup>. The marketing audit comes of age [Electronic resource]. URL: <https://sloanreview>. [Electronic resource]. URL: <https://hbr.org/1994/07/competing-for-the-future> (date of access: 15.03.2022).

Таблица 1

внутренней среды предприятия

Table 1

of the internal environment of the enterprise

Рассматриваемые элементы	Результат
Товар ( <i>product</i> ), цена ( <i>price</i> ), место ( <i>place</i> ), продвижение ( <i>promotion</i> ), участники ( <i>participants</i> ) (персонал ( <i>personnel</i> )), атмосфера ( <i>physical evidence</i> ), процесс ( <i>process</i> )	Характеристика элементов маркетингового комплекса компании
Маркетинговые процессы, маркетинговые стратегии, маркетинг-микс, организация маркетинга, уровни среды функционирования предприятия	Оценка состояния системы маркетинга
Профессиональные знания и навыки, ключевые технологии, системы управления, уровень организационной культуры	Перечень ключевых компетенций
Векторы корпоративной культуры	Индекс клиентоориентированности компании
Ключевые внутренние элементы: стратегия ( <i>strategy</i> ), структура ( <i>structure</i> ), системы ( <i>systems</i> ), стиль ( <i>style</i> ), персонал ( <i>staff</i> ), компетенции ( <i>skills</i> )	Перечень неэффективных составляющих
Ресурсы компании: ценность ( <i>value</i> ), редкость ( <i>rarity</i> ), трудность имитации ( <i>imitability</i> ), организация ( <i>organisation</i> )	Оценка ресурсов компании
Маркетинг, менеджмент, производство, ресурсы	Оценка качества и количества сильных и слабых сторон предприятия

Таблица 2

микросреды предприятия

Table 2

of the microenvironment of the enterprise

Рассматриваемые элементы	Результат
Структура рынка, число и относительные размеры его участников (НИИ, CR), реальная и потенциальная емкость, продуктовые и территориальные границы, темп роста, привлекательность, конкурентные силы, острота конкуренции, эластичность спроса, сложность входа в него и выхода из него, особенности поведения потребителей, структура (товарная, ценовая, дистрибуционная и коммуникационная составляющие)	Характеристика параметров рынка в динамике
Ключевые факторы успеха конкурентов	Взвешенная оценка конкурентной силы
Критерии сегментации рынка, модели психографического сегментирования, целевые сегменты, позиционирование	Сегменты рынка и их параметры
Этапы пути клиента	Определение пути клиента и оценка уровня его удовлетворенности
Оценка уровня влияния и заинтересованности стейкхолдеров	Формирование перечня стейкхолдеров и установление силы их влияния
Взаимосвязь элементов внутренней среды предприятия и элементов микросреды предприятия	Выделение групп маркетинговых метрик, их оценка

mit.edu/article/the-marketing-audit-comes-of-age (date of access: 14.03.2022) ; Hamel G., Prahalad C. K. Competing for the future

**Инструментарий анализа состояния**

**Tools for analysing the state**

Инструмент	Идея	Автор модели (год создания)
Отраслевой анализ	Анализ перспективности и прибыльности отрасли	Л. В. Рой (2010), Н. С. Отварухина (2019)
Анализ по модели <i>5 сил + 2</i>	Анализ привлекательности отрасли	М. Портер (2008), Р. Грант (2008)
Карта стратегических групп	Изучение компаний, имеющих схожие конкурентные подходы и стратегические позиции	М. С. Хант, К. Фляйшер (1972)

Примечание. Разработано на основе публикаций<sup>5</sup> [17; 18; 21; 26].

**Инструментарий анализа состояния**

**Tools for analysing the state**

Инструмент	Идея	Автор модели (год создания)
<i>TEMPLES + I + LoNG</i>	Исследование и анализ групп факторов макросреды предприятия, масштаба их влияния на компанию	Э. Г. Чурлей (2011)
<i>AIRWARDS</i>	Исследование и анализ трендов	Э. Г. Чурлей (2021)

Примечание. Разработано на основе публикаций [22; 47].

**Инструментарий**

**Consolidated**

Инструмент	Идея	Автор модели (год создания)
Модель <i>продукт – рынок</i>	Анализ продуктово-рыночных комбинаций и поиск направлений для роста компании	И. Ансофф (1957), А. Стейкер, И. Альтшуллер (2011)
<i>SWOT</i>	Сводный анализ	Х. Вейрих (1982)
<i>BMC</i>	Формирование шаблона бизнес-модели	А. Остервальдер, Ю. Пинье (2010)
<i>VPC</i>	Формирование ценностного предложения	А. Остервальдер, Ю. Пинье (2014)
Стратегическая канва <i>blue ocean</i>	Создание спроса на новом рынке	Ким В. Чан, Р. Моборн (2005)

Примечание. Разработано на основе публикаций [48–53].

<sup>5</sup>Porter M. E. The five competitive forces that shape strategy [Electronic resource]. URL: <https://hbr.org/2008/01/the-five-com>

Таблица 3

**мезосреды предприятия**

Table 3

**of the mesoenvironment of the enterprise**

Рассматриваемые элементы	Результат
Привлекательность отрасли (уровень спроса, перспективы развития, вероятность появления новых игроков, производственные мощности, потребность в ресурсах и их доступность, применяемые технологии и др.), число и размеры основных игроков, тип отрасли (монополизированная, немонаполизированная), география (расположение предприятий), используемые технологии, фаза зрелости	Оценка состояния отрасли
Особенности конкурентной борьбы между игроками отрасли, вероятность появления новых игроков, субститутов, специфика рыночной власти потребителей, поставщиков, комплементарные товары и инновации	Оценка силы влияния по модели $5 сил + 2$
Конкурентные позиции, интенсивность соперничества	Формирование конкурентных групп и отражение силы их влияния

Таблица 4

**макросреды предприятия**

Table 4

**of the macroenvironment of the enterprise**

Рассматриваемые элементы	Результат
Технологические, экономические, рыночные, политические, законодательные, экологические, социальные, информационные факторы макросреды предприятия, масштаб их влияния на компанию	Оценка направления и силы влияния групп факторов макросреды предприятия на компанию
Тренд-сигналы и тренды на разных уровнях и в различных группах	Оценка направления и силы влияния трендов и тренд-сигналов на компанию

Таблица 5

**сводных моделей**

Table 5

**models toolkit**

Рассматриваемые элементы	Результат
Продуктовые и рыночные сегменты новых и старых направлений, конкурентное поле, тренды	Характеристика и оценка продуктовых и рыночных сочетаний, доходности и силы конкурентного поля
Сильные и слабые стороны внутренней среды компании, возможности и угрозы внешней среды компании	Соотношение сильных и слабых сторон внутренней и внешней среды компании
Потребительские сегменты, ценностные предложения, каналы сбыта, отношения с клиентами, потоки доходов, ключевые ресурсы, виды деятельности и партнеры, структура издержек	Бизнес-модель проекта с обоснованным заполнением элементов
Сегменты клиентов и продуктовые предложения	Обоснованное ценностное предложение
Модель 4 действий, стратегическая канва	Элементы для конкурентной отстройки

petitive-forces-that-shape-strategy (date of access: 20.03.2022).

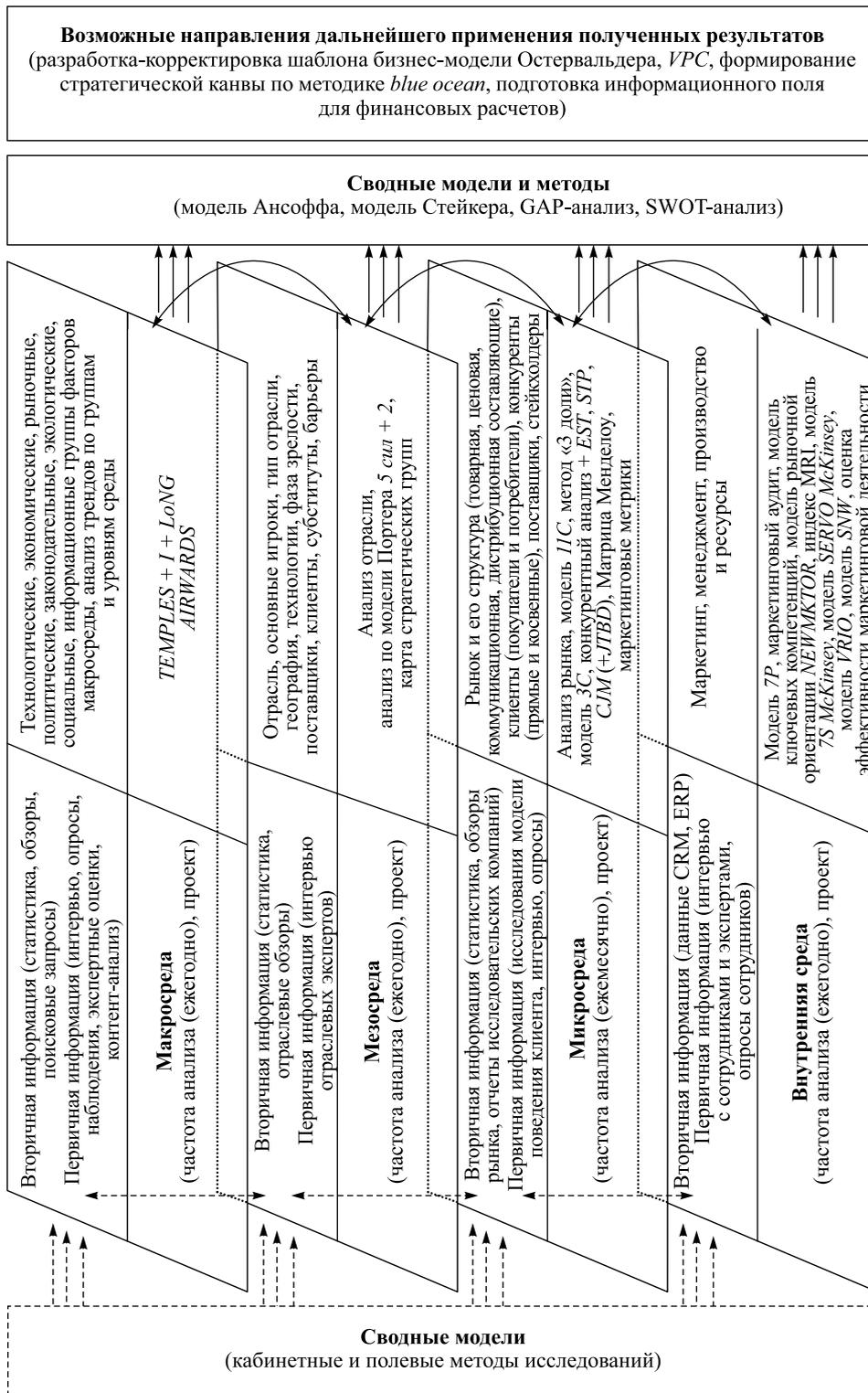


Рис. 4. Концептуальная модель информационно-аналитического обеспечения стратегического маркетингового анализа

Fig. 4. Conceptual model of information and analytical support for strategic marketing analysis

По результатам проведенных исследований было установлено, что существующие концептуальные подходы<sup>6</sup> [7; 13; 18] требуют совершенствования в связи с обновлением элементов структуры каждого уровня среды функционирования предприятия, выделением необходимых для применения аналитических подходов. Например, предложенный подход<sup>7</sup> имеет хорошие визуальные компоненты, что позволяет рассмотреть все уровни среды функционирования предприятия и отразить необходимый аналитический инструментарий. В то же время следует отметить ряд ограничений данной двумерной модели. Так, не визуализирован информационный поток, наполняющий рассматриваемый аналитический инструментарий. Проведенные исследования и практическое применение модели доказали потребность в расширении спектра используемого аналитического инструментария для отражения более точного результата, а существенным дополнением рассматриваемой модели является необходимость демонстрации взаимосвязей между составляющими информационного обеспечения уровневого анализа среды функционирования предприятия. Это послужило основой для доработки существующего инструментария и выделения нового подхода к представлению концептуальной схемы в трехмерном формате.

Необходимость расширения спектра исследовательских и аналитических инструментов зависит от фазы жизненного цикла компании, уровня ее развития, отраслевых особенностей и нюансов макроэкономического влияния. Представленный на рис. 4 инструментарий является авторским вариантом модели информационно-аналитического обеспечения систем и процедур стратегического маркетингового анализа. Подробное описание концептуального подхода включает предложенное ранее разделение среды функционирования предприятия на четыре уровня: макросреду, мезосреду, микросреду и внутреннюю среду. Каждый уровень исследуется с точки зрения четырех составляющих: компонентов и частоты их изучения, направления информационного обеспечения (на основе вторичной и первичной информации), структуры и аналитического инструментария.

Новизна предлагаемого подхода заключается в одновременном рассмотрении аналитического инструментария для всех уровней среды функционирования предприятия, отражении информационных потоков, установлении взаимосвязей между элементами и характера их влияния друг на друга, а также во включении моделей, распределенных по уровням среды функционирования предприятия. Связи между элементами разных уровней среды функционирования предприятия осуществляются через системы информационного обеспечения для применения полученных в ходе анализа результатов в сводных моделях.

Безусловно, стоит учитывать наличие взаимосвязей и взаимовлияния между используемыми инструментами. Весь рассматриваемый аналитический инструментарий, имеющий значительное количество элементов, требует дополнительного изучения и описания информационных потоков. Проведенные исследования показали необходимый для каждого уровня среды функционирования предприятия спектр подходов и перечень моделей, а также обозначили направления дальнейших разработок.

Предлагаемый подход закрывает обнаруженный недостаток в существующих информационно-аналитических моделях и открывает возможности для генерации обоснованных управленческих решений на основе комплексного информационно-аналитического обеспечения системы стратегического маркетингового анализа с применением современного инструментария.

### Заключение

Особенностью предлагаемого подхода является четкое разделение аналитического инструментария по уровням среды функционирования предприятия. Этот универсальный инструмент позволяет собрать данные, проанализировать ситуацию для формулирования планов решения различных задач, установить необходимость и возможность оценки ситуации, выявить направления влияния факторов не только на обозначенные уровни в частности, но и на рассматриваемый объект в целом. В рамках предлагаемой методики на базе системного подхода обосновывается информационное наполнение каждого уровня среды функционирования предприятия, при этом исследуется аналитический инструментарий, выделяются маркетинговые составляющие, отражается порядок проведения информационно-аналитических работ, а также формируется перечень моделей сводного уровня. Практическая значимость исследования заключается в возможности применения разработанного подхода в процессе как операционного и тактического, так и стратегического маркетингового анализа.

### Библиографические ссылки

1. Smith PR. *Marketing communications: an integrated approach*. London: Kogan Page; 1998. 602 p.
2. Crifasi S. Everything's coming up Rosie. *Public relations tactics*. *Public Relations Society of America*. 2000;7(9):14–15.

<sup>6</sup>Чурлей Э. Г. Формирование механизма управления предприятием на основе маркетинговых инструментов : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Минск, 2014. 32 с.

<sup>7</sup>Там же.

3. Kotler P. *Marketing management: analysis, planning, implementation, and control*. Hoboken: Prentice Hall; 1997. 789 p.
4. McDonald M. *Malcolm McDonald on marketing planning: understanding marketing plans and strategy*. London: Kogan Page; 2007. 208 p.
5. Wilson RMS, Gilligan C. *Strategic marketing management*. Oxford: Butterworth-Heinemann; 1998. 888 p.
6. David F. The strategic planning matrix – a quantitative approach. *Long Range Planning*. 1986;19:95–105.
7. David ME, David FR, Forest DR. The quantitative strategic planning matrix: a new marketing tool. *Journal of Strategic Marketing*. 2016;25(4):1–11. DOI: 10.1080/0965254X.2016.1148763.
8. Котлер Ф, Келлер КЛ. *Маркетинг. Менеджмент*. Кузин В, переводчик; Власова Е, редактор. Санкт-Петербург: Питер; 2015. 800 с.
9. Фатхутдинов РА. *Стратегический маркетинг*. Санкт-Петербург: Питер; 2008. 368 с.
10. Кревенс Д. *Стратегический маркетинг*. Ганиева АР, Гришко АГ, Кондукова ЭВ, Сафонова КД, Тютюнникова ЯВ, переводчики; Гришко АГ, редактор. Москва: Вильямс; 2017. 512 с.
11. Ламбен Ж-Ж, Касарес РЧ, Шулинг И. *Менеджмент, ориентированный на рынок*. Колчанов ВБ, Малкова ИИ, переводчики; Середова Т, редактор. Санкт-Петербург: Питер; 2017. 928 с.
12. Чурлей ЭГ. Методический подход к проведению стратегического анализа для формирования эффективных управленческих решений на основе маркетинговых инструментов. *Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D: Экономические и юридические науки*. 2013;4:50–54.
13. Казакова НА. *Современный стратегический анализ*. Москва: Юрайт; 2016. 500 с.
14. Мельник МВ, Егорова СЕ. *Маркетинговый анализ*. Москва: Рид групп; 2011. 384 с.
15. Березин ИС. *Маркетинговый анализ. Рынок. Фирма. Товар. Продвижение*. Москва: Вершина; 2007. 480 с.
16. Тюрин ДВ. *Маркетинговый аудит: как его организовать и правильно провести*. Москва: Инфра-М; 2012. 251 с.
17. Фляйшер К, Бенсуссан Б. *Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе*. Конькова ДП, переводчик; Степанов ИМ, Ковальчук ЮА, редакторы. Москва: Бином; 2005. 541 с.
18. Отварухина НС, Веснин ВР. *Современный стратегический анализ*. Москва: Юрайт; 2019. 427 с.
19. McGrath SK, Whitty SJ. Stakeholder defined. *International Journal of Managing Projects in Business*. 2017;10(4):721–748. DOI: 10.1108/IJMPB-12-2016-0097.
20. Benn S, Abratt R, O’Leary B. Defining and identifying stakeholders: views from management and stakeholders. *South African Journal of Business Management*. 2016;47:1–11. DOI: 10.4102/sajbm.v47i2.55.
21. Рой ЛВ, Третьяк ВА. *Анализ отраслевых рынков*. Москва: Инфра-М; 2010. 442 с.
22. Чурлей ЭГ. Применение TEMPLES + I-анализа для проведения комплексной оценки в международном маркетинге. *Журнал международного права и международных отношений*. 2011;4:87–92.
23. Бейкер М, редактор. *Маркетинг: энциклопедия*. Качанов Н, переводчик. Санкт-Петербург: Питер; 2002. 1198 с.
24. Андерсен К. *Аналитическая культура. От сбора данных до бизнес-результатов*. Константинова Ю, переводчик; Салахийев Р, редактор. Москва: Манн, Иванов и Фербер; 2017. 336 с.
25. Trompenaars F, Coebergh PH. *100+ management models: how to understand and apply the world’s most powerful business tools*. New York: McGraw Hill; 2015. 592 p.
26. Грант Р. *Современный стратегический анализ*. Дмитриев С, переводчик; Строганов Д, редактор. Санкт-Петербург: Питер; 2008. 560 с.
27. Booms BH, Bitner MJ. Marketing strategies and organization structures for service firms. In: Donnelly JH, George WR, editors. *Marketing of Services*. Chicago: American Marketing Association; 1981. p. 47–51.
28. Dryl W. *Audyta marketingowa*. Warszawa: CeDeWu; 2018. 223 s.
29. Wilson A. *Marketing audit checklist: a guide to effective marketing resource realization*. London: McGraw Hill; 1993. 215 p.
30. Brown L, Brown C. *The customer culture imperative: a leader’s guide to driving superior performance*. London: McGraw Hill; 2014. 226 p.
31. Tomášková E. The current methods of measurement of market orientation. *European Research Studies Journal*. 2009;12(3): 135–150.
32. Umesh Gunarathne WHDP. Measurement model of the market orientation: new theoretical framework NEWMKTOR model. *International Journal of Management and Commerce Innovations*. 2015;3(1):255–263.
33. Bodlaj M. Market orientation and degree of novelty. *Managing Global Transitions International Research Journal*. 2011; 9(1):63–80.
34. Waterman RH, Thomas PJ, Phillips JR. Structure is not organization. *Business Horizons*. 1980;23(3):14–26. DOI: 10.1016/0007-6813(80)90027-0.
35. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Economics Meets Sociology in Strategic Management*. 2000; 17(1):99–120. DOI: 10.1016/S0742-3322(00)17018-4.
36. Чурлей ЭГ. Методический подход к проведению маркетингового анализа внутренней среды для формирования эффективных управленческих решений. *Новая экономика*. 2013;2(62):350–355.
37. Чурлей ЭГ, Братенкова ТМ. Методические подходы к оценке внутренней среды предприятия. *Труды БГТУ. Экономика и управление*. 2014;7:189–193.
38. Aaker DA. *Strategic market management*. Hoboken: John Wiley and Sons; 1988. 364 p.
39. Smith WR. Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies. *Journal of Marketing*. 1956; 21(1):3–8. DOI: 10.1177/002224295602100102.
40. Lehmann DR, Winer RS. *Product management*. London: McGraw Hill; 2005. 512 p.
41. Strauss W, Howe N. *The fourth turning: an American prophecy*. New York: Broadway Books; 1997. 400 p.
42. Kalbach J. *Mapping experiences*. Sebastopol: O’Reilly Media; 2016. 384 p.
43. Балахнин И. *Маршрут построен! Применение карт путешествия потребителя для повышения продаж и лояльности*. Москва: Альпина паблишер; 2019. 112 с.
44. Lemon KN, Verhoef PC. Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*. 2016; 80(6):69–96. DOI: 10.1509/jm.15.0420.
45. Mendelow AL. Environmental scanning: the impact of the stakeholder concept. In: *ICIS 1981 Proceedings. Volume 20*. Cambridge: ICIS; 1991. p. 407–418.

46. Farris PW, Bendle NT, Pfeifer PE, Reibstein DJ. *Marketing metrics: 50+ metrics every executive should master*. Hoboken: Pearson Prentice Hall; 2006. 384 p.
47. Чурлей ЭГ. Формирование системы мониторинга тренд-сигналов в организации процесса маркетингового информационного обеспечения. *Журнал Белорусского государственного университета. Экономика*. 2021;1:69–85.
48. Ansoff HI. Strategies for diversification. *Harvard Business Review*. 1957;35(5):113–124.
49. Альшутлер ИГ. *Стратегия и маркетинг. Две стороны одной медали, или Просто о сложном*. Москва: Дело; 2011. 288 с.
50. Wehrich H. The TOWS matrix: a tool for situational analysis. *Long Range Planning*. 1982;15(2):54–66. DOI: 10.1016/0024-6301(82)90120-0.
51. Osterwalder A, Pigneur Y. *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken: John Wiley and Sons; 2010. 288 p.
52. Osterwalder A, Pigneur Y. *Value proposition design: how to create products and services customers want*. Hoboken: John Wiley and Sons; 2014. 320 p.
53. Kim W Chan, Mauborgne R. *Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make competition irrelevant*. Brighton: Harvard Business Review Press; 2005. 256 p.

## References

1. Smith PR. *Marketing communications: an integrated approach*. London: Kogan Page; 1998. 602 p.
2. Crifasi S. Everything's coming up Rosie. Public relations tactics. *Public Relations Society of America*. 2000;7(9):14–15.
3. Kotler P. *Marketing management: analysis, planning, implementation, and control*. Hoboken: Prentice Hall; 1997. 789 p.
4. McDonald M. *Malcolm McDonald on marketing planning: understanding marketing plans and strategy*. London: Kogan Page; 2007. 208 p.
5. Wilson RMS, Gilligan C. *Strategic marketing management*. Oxford: Butterworth-Heinemann; 1998. 888 p.
6. David F. The strategic planning matrix – a quantitative approach. *Long Range Planning*. 1986;19:95–105.
7. David ME, David FR, Forest DR. The quantitative strategic planning matrix: a new marketing tool. *Journal of Strategic Marketing*. 2016;25(4):1–11. DOI: 10.1080/0965254X.2016.1148763.
8. Kotler F, Keller KL. *Marketing. Menedzhment* [Marketing. Management]. Kuzin V, translator; Vlasova E, editor. Saint Petersburg: Piter; 2015. 800 p. Russian.
9. Fatkhutdinov RA. *Strategicheskii marketing* [Strategic marketing]. Saint Petersburg: Piter; 2008. 368 p. Russian.
10. Kravens D. *Strategicheskii marketing* [Strategic marketing]. Ganieva AR, Grishko AG, Kondukova EV, Safonova KD, Tyutyunikova YaV, translators; Grishko AG, editor. Moscow: Vil'yams; 2017. 512 p. Russian.
11. Lamben Zh-Zh, Kasares RCh, Shuling I. *Menedzhment, orientirovanniy na rynek* [Market-oriented management]. Kolchanov VB, Malkova II, translators; Seredova T, editor. Saint Petersburg: Piter; 2017. 928 p. Russian.
12. Churlei EG. [Methodical approach to strategic analysis for the formation of effective management decisions based on marketing tools]. *Herald of Polotsk State University. Series D: Economics and Law Sciences*. 2013;4:50–54. Russian.
13. Kazakova NA. *Sovremenniy strategicheskii analiz* [Modern strategic analysis]. Moscow: Yurait; 2016. 500 p. Russian.
14. Mel'nik MV, Egorova SE. *Marketingoviy analiz* [Marketing analysis]. Moscow: Rid grupp; 2011. 384 p. Russian.
15. Berezin IS. *Marketingoviy analiz. Rynok. Firma. Tovar. Prodvizhenie* [Marketing analysis. Market. Firm. Product. Promotion]. Moscow: Vershina; 2007. 480 p. Russian.
16. Tyurin DV. *Marketingoviy audit: kak ego organizovat' i pravil'no provesti* [Marketing audit: how to organise it and how to conduct it]. Moscow: Infra-M; 2012. 251 p. Russian.
17. Flyaisher K, Bensussan B. *Strategicheskii i konkurentnyi analiz. Metody i sredstva konkurentnogo analiza v biznese* [Strategic and competitive analysis. Methods and means of competitive analysis in business]. Kon'kova DP, translator; Stepanov IM, Koval'chuk YuA, editors. Moscow: Binom; 2005. 541 p. Russian.
18. Otvarukhina NS, Vesnin VR. *Sovremenniy strategicheskii analiz* [Modern strategic analysis]. Moscow: Yurait; 2019. 427 p. Russian.
19. McGrath SK, Whitty SJ. Stakeholder defined. *International Journal of Managing Projects in Business*. 2017;10(4):721–748. DOI: 10.1108/IJMPB-12-2016-0097.
20. Benn S, Abratt R, O'Leary B. Defining and identifying stakeholders: views from management and stakeholders. *South African Journal of Business Management*. 2016;47:1–11. DOI: 10.4102/sajbm.v47i2.55.
21. Roi LV, Tret'yak VA. *Analiz otraslevykh rynkov* [Industry market analysis]. Moscow: Infra-M; 2010. 442 p. Russian.
22. Churlei EG. TEMPLES + I-analysis application for integrated assessment of international marketing. *Zhurnal mezhdunarodno-go prava i mezhdunarodnykh otnoshenii*. 2011;4:87–92. Russian.
23. Beiker M, editor. *Marketing: entsiklopediya* [Marketing: an encyclopedia]. Kachanov N, translator. Saint Petersburg: Piter; 2002. 1198 p. Russian.
24. Andersen K. *Analiticheskaya kul'tura. Ot sbora dannykh do biznes-rezultatov* [Analytical culture. From data collection to business results]. Konstantinova Yu, translator; Salakhiev R, editor. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber; 2017. 336 p. Russian.
25. Trompenaars F, Coebergh PH. *100+ management models: how to understand and apply the world's most powerful business tools*. New York: McGraw Hill; 2015. 592 p.
26. Grant R. *Sovremenniy strategicheskii analiz* [Modern strategic analysis]. Dmitriev S, translator; Stroganov D, editor. Saint Petersburg: Piter; 2008. 560 p. Russian.
27. Booms BH, Bitner MJ. Marketing strategies and organization structures for service firms. In: Donnelly JH, George WR, editors. *Marketing of Services*. Chicago: American Marketing Association; 1981. p. 47–51.
28. Dryl W. *Audyta marketyngowa*. Warszawa: CeDeWu; 2018. 223 s.
29. Wilson A. *Marketing audit checklist: a guide to effective marketing resource realization*. London: McGraw Hill; 1993. 215 p.
30. Brown L, Brown C. *The customer culture imperative: a leader's guide to driving superior performance*. London: McGraw Hill; 2014. 226 p.
31. Tomášková E. The current methods of measurement of market orientation. *European Research Studies Journal*. 2009;12(3):135–150.
32. Umesh Gunarathne WHDP. Measurement model of the market orientation: new theoretical framework NEWMKTOR model. *International Journal of Management and Commerce Innovations*. 2015;3(1):255–263.

33. Bodlaj M. Market orientation and degree of novelty. *Managing Global Transitions International Research Journal*. 2011; 9(1):63–80.
34. Waterman RH, Thomas PJ, Phillips JR. Structure is not organization. *Business Horizons*. 1980;23(3):14–26. DOI: 10.1016/0007-6813(80)90027-0.
35. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Economics Meets Sociology in Strategic Management*. 2000; 17(1):99–120. DOI: 10.1016/S0742-3322(00)17018-4.
36. Churlei EG. [Methodical approach to conducting a marketing analysis of the internal environment for the formation of effective managerial decisions]. *Novaya ekonomika*. 2013;2(62):350–355. Russian.
37. Churlei EG, Bratenkova TM. [Methodological approaches to assessing the internal environment of an enterprise]. *Trudy BGTU. Ekonomika i upravlenie*. 2014;7:189–193. Russian.
38. Aaker DA. *Strategic market management*. Hoboken: John Wiley and Sons; 1988. 364 p.
39. Smith WR. Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies. *Journal of Marketing*. 1956; 21(1):3–8. DOI: 10.1177/002224295602100102.
40. Lehmann DR, Winer RS. *Product management*. London: McGraw Hill; 2005. 512 p.
41. Strauss W, Howe N. *The fourth turning: an American prophecy*. New York: Broadway Books; 1997. 400 p.
42. Kalbach J. *Mapping experiences*. Sebastopol: O'Reilly Media; 2016. 384 p.
43. Balakhnin I. *Marshrut postroen! Primenenie kart puteshestviya potrebitelya dlya povysheniya prodazh i loyal'nosti* [Route built! Using consumer journey maps to increase sales and loyalty]. Moscow: Al'pina publisher; 2019. 112 p. Russian.
44. Lemon KN, Verhoef PC. Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*. 2016; 80(6):69–96. DOI: 10.1509/jm.15.0420.
45. Mendelow AL. Environmental scanning: the impact of the stakeholder concept. In: *ICIS 1981 Proceedings. Volume 20*. Cambridge: ICIS; 1991. p. 407–418.
46. Farris PW, Bendle NT, Pfeifer PE, Reibstein DJ. *Marketing metrics: 50+ metrics every executive should master*. Hoboken: Pearson Prentice Hall; 2006. 384 p.
47. Churlei EG. Formation of a monitoring system for trend signals in the organisation of the marketing information support process. *Journal of the Belarusian State University. Economics*. 2021;1:69–85. Russian.
48. Ansoff HI. Strategies for diversification. *Harvard Business Review*. 1957;35(5):113–124.
49. Al'tshuler IG. *Strategiya i marketing. Dve storony odnoi medali, ili Prosto o slozhnom* [Strategy and marketing. Two sides of the same coin, or Simply about the complex]. Moscow: Delo; 2011. 288 p. Russian.
50. Weihrich H. The TOWS matrix: a tool for situational analysis. *Long Range Planning*. 1982;15(2):54–66. DOI: 10.1016/0024-6301(82)90120-0.
51. Osterwalder A, Pigneur Y. *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken: John Wiley and Sons; 2010. 288 p.
52. Osterwalder A, Pigneur Y. *Value proposition design: how to create products and services customers want*. Hoboken: John Wiley and Sons; 2014. 320 p.
53. Kim W Chan, Mauborgne R. *Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make competition irrelevant*. Brighton: Harvard Business Review Press; 2005. 256 p.

Статья поступила в редколлегию 01.01.2022.  
Received by editorial board 01.01.2022.