

Чэнь Цзиньхуа
студент

Московский педагогический государственный университет

**МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА В
МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕЖДУНАРОДНОЙ
КОМПАНИИ**

Аннотация: в данной статье раскрыты методы стратегического анализа, применяемые в маркетинговой деятельности международной компании. Отмечается, что в современной практике стратегического анализа все чаще используются комбинированные подходы, методы анализа неопределенности и построения альтернативных траекторий развития, а также инструменты оценки результативности и контроля реализации стратегии.

Ключевые слова: стратегический анализ, маркетинговая деятельность, PESTEL-анализ, SWOT-анализ, АНР метод, матрица QSPM, сбалансированная система показателей, бенчмаркинг, gap-анализ.

Chen Jinhua
Student

Moscow State Pedagogical University

**APPROACHES TO ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF USING
STRATEGIC ANALYSIS METHODS IN THE MARKETING ACTIVITIES
OF AN INTERNATIONAL COMPANY**

Abstract: This article discusses strategic analysis methods used in the marketing activities of an international company. It is noted that modern strategic analysis increasingly utilizes combined approaches, uncertainty analysis, and alternative development trajectory construction methods, as well as performance assessment and strategy implementation monitoring tools.

Keywords: strategic analysis, marketing activities, PESTEL analysis, SWOT analysis, AHP method, QSPM matrix, balanced scorecard, benchmarking, gap analysis.

Методы стратегического анализа, применяемые в маркетинговой деятельности международной компании, образуют неоднородную, но логически взаимосвязанную систему. Их целесообразно классифицировать по объекту анализа, уровню управленческих задач и типу получаемого результата. Одни методы ориентированы на диагностику макросреды, другие — на оценку конкурентной структуры отрасли, третьи — на анализ внутренних ресурсов и компетенций фирмы, четвертые — на количественный выбор и ранжирование стратегических альтернатив. С позиций международного маркетинга наибольшую ценность представляет не изолированное использование отдельных инструментов, а их интеграция в единую аналитическую логику.

К первой группе относятся методы анализа внешней макросреды. Наиболее распространенным инструментом здесь выступает PEST- или PESTEL-анализ, позволяющий структурировать политические, экономические, социальные, технологические, экологические и правовые факторы, способные повлиять на рыночное поведение компании. Для международной строительной компании этот анализ особенно важен, поскольку именно макросреда нередко определяет допустимость входа на рынок, доступ к инфраструктурным проектам, условия финансирования, требования локализации, экологические стандарты и характер взаимодействия с государственными заказчиками. Преимущество PEST/PESTEL-анализа состоит в его способности формировать широкую картину контекста, однако ограничением является высокая зависимость от качества исходной информации и экспертной интерпретации [1].

Ко второй группе относится отраслевой и конкурентный анализ. Классическим инструментом здесь является модель пяти конкурентных сил М. Портера, которая позволяет выявить интенсивность соперничества между действующими конкурентами, угрозу появления новых игроков, силу поставщиков и покупателей, а также влияние товаров и услуг-заменителей [6]. Для маркетинговой деятельности международной компании эта модель важна тем, что помогает перейти от описания отдельных конкурентов к пониманию

самой логики конкурентного давления в конкретной стране и сегменте рынка. В строительной отрасли эта логика может определяться не только количеством участников, но и спецификой тендерных процедур, степенью концентрации заказчиков, доступом к финансированию и возможностями партнерских альянсов [8].

Третью группу образуют методы анализа внутренней среды и сопоставления внутренних и внешних факторов. Центральное место здесь занимает SWOT-анализ, позволяющий объединить в единой матрице сильные и слабые стороны компании, а также возможности и угрозы внешней среды. SWOT-анализ популярен благодаря своей наглядности, гибкости и возможности использования как на корпоративном, так и на рыночном уровне. В маркетинговой деятельности международной компании он помогает выявить, какие внутренние компетенции позволяют использовать возможности внешних рынков, какие слабости тормозят интернационализацию, какие угрозы требуют корректировки стратегий, а какие направления следует развивать в первую очередь. Однако, как подчеркивают М.М. Helms и J. Nixon, SWOT-анализ имеет и существенные ограничения: он склонен к описательности, не всегда обеспечивает сопоставимость факторов и сам по себе не ранжирует стратегические альтернативы [2].

Именно поэтому в современной практике стратегического анализа все чаще используются комбинированные подходы, дополняющие SWOT количественными методами. Наиболее известным из них является АНР — метод анализа иерархий, разработанный Т.Л. Saaty. Он позволяет структурировать сложную проблему в виде иерархии целей, критериев и альтернатив, а затем на основе попарных сравнений рассчитывать относительные веса факторов и ранжировать возможные решения [7]. Для международного маркетинга АНР ценен тем, что дает возможность учитывать одновременно качественные и количественные параметры выбора, например привлекательность страны, уровень риска, размер рынка, степень институциональной открытости, брендовый потенциал и ожидаемую

маржинальность. Вместе с тем в литературе обращается внимание на ограничения АНР, связанные с чувствительностью результатов к экспертным оценкам и возможной несогласованностью суждений.

Близким по назначению инструментом является QSPM — матрица количественного стратегического планирования, применяемая для сопоставления стратегических альтернатив с учетом значимости внешних и внутренних факторов. Практическая ценность QSPM заключается в том, что она переводит качественные выводы стратегического анализа в процедуру сравнительного выбора стратегий. В современных исследованиях QSPM нередко используется совместно со SWOT и АНР, что позволяет сначала выявить набор стратегических направлений, а затем количественно их ранжировать. Подобная интеграция особенно полезна в международном маркетинге, где решения редко принимаются по одному критерию и почти всегда предполагают баланс между рыночной привлекательностью, ресурсной обеспеченностью и риском [4].

Еще одну важную группу составляют методы оценки результативности и контроля реализации стратегии. Ведущим инструментом здесь является Balanced Scorecard, предложенная R.S. Kaplan и D.P. Norton. В отличие от традиционного подхода, ориентированного преимущественно на финансовые показатели, BSC объединяет финансовую перспективу с клиентской, внутренними бизнес-процессами и обучением/развитием. Для маркетинговой деятельности международной компании эта система важна тем, что позволяет увязать стратегические намерения с измеряемыми результатами: долей рынка, уровнем удовлетворенности заказчиков, качеством тендерной воронки, узнаваемостью бренда, скоростью подготовки предложений, эффективностью маркетинговых коммуникаций и развитием аналитических компетенций [3].

К методам, обеспечивающим сравнительную оценку положения компании, относятся бенчмаркинг и gap-анализ. Бенчмаркинг позволяет сопоставить показатели компании с лучшими практиками отрасли или с прямыми конкурентами, выявить разрывы и определить направления

улучшения. Gap-анализ, в свою очередь, акцентирует внимание на расхождении между текущим состоянием и целевыми параметрами маркетинговой деятельности. Для международной компании такие методы важны потому, что стратегический анализ должен не только объяснять, почему фирма находится в той или иной позиции, но и показывать, насколько эта позиция соответствует стратегическим целям и отраслевым ориентирам [3; 5].

Наконец, существенную роль в международном маркетинге играют методы анализа неопределенности и построения альтернативных траекторий развития. Прежде всего это сценарное планирование, которое, по выводам М. Amer, T.U. Daim и А. Jetter, особенно полезно в условиях высокой сложности, нестабильности и дефицита определенности [1]. Для международной строительной компании сценарный анализ помогает оценить последствия изменений валютного курса, санкционных ограничений, изменения правил допуска к тендерам, инфраструктурной политики государства или сдвигов в инвестиционном климате. В сочетании с другими инструментами сценарное планирование усиливает превентивную функцию стратегического анализа и снижает вероятность ошибок, вызванных ориентацией только на один базовый прогноз.

Таблица 1 – Классификация основных методов стратегического анализа в маркетинговой деятельности международной компании

Группа методов	Инструменты	Маркетинговое назначение	Основные ограничения
Анализ макросреды	PEST, PESTEL	Выявление страновых факторов, регуляторных ограничений и драйверов спроса	Высокая зависимость от полноты информации и экспертной интерпретации
Отраслевой анализ	Пять сил Портера	Оценка структуры конкуренции, силы заказчиков и барьеров входа	Недостаточно учитывает быстрые институциональные сдвиги и сетевые эффекты
Интеграция	SWOT	Формирование	Преимущественно

внутренних и внешних факторов		стратегических альтернатив на основе сильных и слабых сторон, возможностей и угроз	качественный характер, отсутствие встроенного ранжирования
Многокритериальный выбор	АНР, QSPM	Количественная оценка и приоритизация стратегических альтернатив	Чувствительность к экспертным оценкам, сложность настройки критериев
Контроль реализации	Balanced Scorecard, KPI, gap-анализ	Оценка результативности стратегии и согласование маркетинговых целей с измерителями	Риск перегрузки системой показателей и формального контроля

Таким образом, каждый метод стратегического анализа решает собственный класс задач, но только их согласованное использование обеспечивает качество маркетинговых решений. Для международной компании логика применения инструментов может быть представлена следующим образом: сначала анализируется макросреда и страновой контекст, затем оценивается конкурентная структура отрасли, далее исследуются внутренние сильные и слабые стороны компании, после чего формируются и ранжируются стратегические альтернативы, а на завершающем этапе создается система показателей контроля реализации выбранной стратегии. Именно такая интегрированная модель наиболее соответствует потребностям маркетинговой деятельности международной строительной компании, работающей в условиях высокой неопределенности и межстрановой дифференциации.

Использованные источники:

1. Amer, M.; Daim, T.U.; Jetter, A. A Review of Scenario Planning. *Futures*. 2013. Vol. 46. P. 23–40.
2. Helms, M.M.; Nixon, J. Exploring SWOT analysis — where are we now? A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management*. 2010. Vol. 3, No. 3. P. 215–251.

3. Kaplan, R.S.; Norton, D.P. The Balanced Scorecard — Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*. 1992. Vol. 70, No. 1. P. 71–79.
 4. Li, L.; Martek, I.; Chen, C. Institutional Factors Impacting on International Construction Market Selection: Evidence from Chinese Contractors. *Buildings*. 2022. Vol. 12, No. 5. Art. 543.
 5. Li, L.; Chen, C.; Martek, I.; Li, G. An Integrated Model for International Market and Entry Mode Selections for Chinese Contractors. *Engineering, Construction and Architectural Management*. 2023. Vol. 31, No. 6. P. 2457–2477.
 6. Porter, M.E. What Is Strategy? *Harvard Business Review*. 1996. Vol. 74, No. 6. P. 61–78.
 7. Saaty, T.L. The Analytic Hierarchy Process — What It Is and How It Is Used. *Mathematical Modelling*. 1987. Vol. 9, No. 3–5. P. 161–176.
- Zhao, Z.Y.; Shen, L.Y.; Zuo, J. Performance and Strategy of Chinese Contractors in the International Market. *Journal of Construction Engineering and Management*. 2009. Vol. 135, No. 2. P. 108–118.