

Чэнь Цзиньхуа

студент

Московский педагогический государственный университет

**ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ
МЕТОДОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА В МАРКЕТИНГОВОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОМПАНИИ**

Аннотация: в данной статье раскрываются четыре подхода к оценке эффективности использования методов стратегического анализа на примере международной строительной компании. Выделены критерии оценки эффективности использования методов стратегического анализа в маркетинговой деятельности международной компании, которые структурированы по трем уровням. Сделан вывод, что для международной строительной компании наиболее оправдан интегральный подход.

Ключевые слова: стратегический анализ, функциональный подход, процессный подход, результативный подход, интегральный подход, эффективность, маркетинговые решения, маркетинговая деятельность.

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 explores four approaches to assessing the effectiveness of strategic analysis methods, using the example of an international construction company. Criteria for assessing the effectiveness of strategic analysis methods in the marketing activities of an international company are identified, structured across three levels. It is concluded that an integrated approach is most appropriate for an international construction company.

Keywords: strategic analysis, functional approach, process approach, results-based approach, integrated approach, efficiency, marketing decisions, marketing activities.

Оценка эффективности использования методов стратегического анализа представляет собой более сложную задачу, чем простая фиксация наличия тех или иных аналитических процедур в компании. Эффективным следует считать не любой анализ, а такой, который повышает качество маркетинговых решений, обеспечивает своевременную адаптацию к внешней среде, способствует лучшему распределению ресурсов и, в конечном счете, улучшает результаты деятельности компании на международных рынках. Следовательно, предметом оценки становятся не только сами методы, но и их вклад в управленческий процесс и конечные результаты маркетинга [3; 5].

В научной литературе можно выделить несколько подходов к оценке эффективности использования методов стратегического анализа. Первый — функциональный подход. Он ориентирован на определение того, насколько полно аналитические методы выполняют свои функции: информационную, диагностическую, прогностическую, селективную и контрольную. В рамках данного подхода оценивается, позволяют ли используемые методы выявлять значимые изменения во внешней среде, объяснять причины рыночных проблем, формировать реалистичные альтернативы и поддерживать контроль исполнения стратегии. Недостатком функционального подхода является его относительная абстрактность: он показывает, что делают методы, но не всегда позволяет измерить, насколько это влияет на результаты маркетинга.

Второй подход — процессный. В его рамках эффективность стратегического анализа рассматривается через качество организации аналитического процесса: регулярность проведения анализа, логичность последовательности этапов, согласованность методов, скорость обновления информации, степень вовлеченности ответственных подразделений и качество интеграции аналитических выводов в управленческие решения. Для международной компании процессный подход особенно важен, поскольку даже

хорошие методы теряют ценность, если применяются несвоевременно, фрагментарно или без связи с практикой принятия решений [4].

Третий подход — результативный. Он предполагает оценку того, как использование методов стратегического анализа отражается на маркетинговых результатах компании. Речь может идти о росте доли рынка на целевых направлениях, повышении результативности участия в тендерах, снижении издержек на выход на новые рынки, увеличении точности выбора целевых сегментов, улучшении конверсии маркетинговой воронки, росте удовлетворенности клиентов и укреплении репутации бренда. Такой подход наиболее близок к интересам практики, однако он затруднен тем, что маркетинговые результаты зависят не только от качества стратегического анализа, но и от множества иных факторов: финансовых ограничений, организационных возможностей, макроэкономической конъюнктуры и случайных событий [3; 5].

Четвертый подход — интегральный. Он объединяет процессные и результативные характеристики и предполагает построение системы показателей, отражающих одновременно качество аналитического процесса, качество решений и конечные маркетинговые эффекты. Такой подход представляется наиболее продуктивным для целей настоящего исследования, поскольку позволяет оценивать не отдельные методы изолированно, а их вклад в общую результативность маркетингового управления международной компании. Концептуально он согласуется с логикой Balanced Scorecard, которая исходит из необходимости соединять финансовые и нефинансовые показатели, а также увязывать текущие действия с долгосрочной стратегией [5; 7].

Для оценки эффективности использования методов стратегического анализа в маркетинговой деятельности международной компании целесообразно опираться на ряд критериев. Во-первых, релевантность: применяемые методы должны соответствовать предмету анализа и специфике отрасли. Во-вторых, полнота: система методов должна обеспечивать охват как

внешних, так и внутренних факторов. В-третьих, своевременность: результаты анализа должны поступать в момент, когда они еще способны повлиять на управленческое решение. В-четвертых, сопоставимость и проверяемость: выводы анализа должны поддаваться сравнению во времени и между рынками. В-пятых, адаптивность: инструменты должны допускать корректировку при изменении рыночной среды. В-шестых, экономичность: затраты на проведение анализа не должны превышать его потенциальную управленческую полезность [1; 2; 4].

С практической точки зрения систему оценки эффективности можно структурировать по трем уровням. Первый уровень — входной, где оцениваются ресурсы аналитической деятельности: качество данных, наличие компетенций, цифровых инструментов и экспертного сопровождения. Второй уровень — процессный, где фиксируются регулярность и комплексность анализа, степень использования формализованных методик, глубина проработки альтернатив и качество межфункционального взаимодействия. Третий уровень — выходной, где оценивается влияние стратегического анализа на конкретные маркетинговые решения и их результаты. Такая трехуровневая логика позволяет установить причинную связь между организацией аналитической функции и рыночными результатами компании.

Применительно к международной строительной компании перечень показателей оценки эффективности стратегического анализа может включать: точность выбора приоритетных зарубежных рынков; долю успешных тендерных решений в общем числе стратегически значимых заявок; скорость подготовки и обновления аналитических материалов по странам и сегментам; степень соответствия маркетинговых решений результатам анализа; уровень диверсификации рыночного портфеля; динамику числа стратегических партнерств; изменение клиентской базы; рентабельность маркетинговых инициатив; устойчивость контрактного портфеля в условиях внешней неопределенности. В отличие от универсальных торговых или сервисных

компаний, для строительной фирмы особенно важны показатели, отражающие долгосрочную устойчивость портфеля проектов и способность учитывать институциональные и контрактные риски [6; 8].

В рамках настоящего исследования представляется целесообразным использовать интегральную оценку эффективности методов стратегического анализа, основанную на агрегировании частных критериев. В упрощенном виде ее можно представить как сумму взвешенных оценок по блокам: качество информационной базы, качество аналитического процесса, качество выбора стратегических альтернатив и маркетинговые результаты. Такая конструкция не подменяет содержательный анализ, но позволяет перевести теоретические рассуждения в прикладную плоскость и создать основу для последующих расчетов в третьей главе работы. Соответственно, эффективность использования методов стратегического анализа будет трактоваться как степень их вклада в повышение обоснованности, своевременности и результативности маркетинговых решений международной компании (см. таблицу 1).

Таблица 1 – Критерии оценки эффективности использования методов стратегического анализа

Критерий	Содержание критерия	Возможные показатели оценки
Релевантность	Соответствие методов целям анализа, отрасли и типу рынка	Доля решений, для которых использован адекватный набор методов
Полнота	Охват внешних и внутренних факторов, значимых для маркетинга	Наличие анализа макросреды, конкуренции, ресурсов и альтернатив
Своевременность	Оперативность подготовки аналитических материалов	Срок обновления страновых и конкурентных обзоров; время реакции на изменения
Обоснованность решений	Степень влияния аналитических выводов на выбор стратегии	Доля решений, принятых с опорой на формализованный анализ; согласованность выводов и действий

Результативность	Влияние анализа на маркетинговые и коммерческие результаты	Доля выигранных тендеров, рост клиентской базы, доли рынка, эффективности продвижения
Адаптивность	Способность системы анализа корректироваться при изменении среды	Частота пересмотра критериев, сценариев и наборов показателей

Итак, подходы к оценке эффективности использования методов стратегического анализа должны строиться на сочетании качественных и количественных характеристик. Только в этом случае можно избежать двух крайностей: с одной стороны, формального признания анализа эффективным лишь потому, что компания применяет известные инструменты; с другой — чрезмерного упрощения, когда вся оценка сводится к одному-двум финансовым показателям. Для международной строительной компании наиболее оправдан интегральный подход, учитывающий отраслевую специфику, межстрановую дифференциацию, уровень неопределенности и долгосрочный характер маркетинговых решений.

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. Liang, Y. Internationalization of Enterprises Based on Benchmarking and Gap Analysis: Thesis. Hong Kong Polytechnic University, 2010.
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. Lu, W.; Ye, K.; Flanagan, R.; Jewell, C.A. Developing Construction Professional Services in the International Market: SWOT Analysis of China. *Journal of Management in Engineering*. 2013. Vol. 29, No. 3. P. 302–313.
 7. Tawse, A.; Tabesh, P. Thirty Years with the Balanced Scorecard: What We Have Learned. *Business Horizons*. 2023. Vol. 66, No. 1. P. 123–137.
 8. 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.