

МАТРИЧНЫЙ ПОДХОД К ВЫБОРУ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ОЦЕНКИ МАРКЕТИНГ-АНАЛИТИЧЕСКОЙ ЗРЕЛОСТИ И СТРАТЕГИЧЕСКОЙ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ

*A Matrix-based Approach to Selecting a Company's Marketing Strategy, Based on an Assessment
of Its Marketing-analytical Maturity and Strategic Customer Orientation*



Германчук Алла Николаевна,

д.э.н., доцент, профессор кафедры маркетингового менеджмента, Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского; г. Донецк, Россия, ул. Щорса, 31

Germanchuk Alla Nikolaevna,

Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Marketing Management, Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky; 31 Shchorsa, st., Donetsk, Russia
allagerm@rambler.ru

<https://orcid.org/0000-0002-2510-7838>



Бирюченко Елизавета Андреевна,

старший преподаватель кафедры маркетингового менеджмента, Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского; Донецк, Россия, ул. Щорса, 31

Biryuchenko Elizaveta Andreevna,

Senior Lecturer, Department of Marketing Management, Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky; 31 Shchorsa, st., Donetsk, Russia

elizabetaburdelo@yandex.ru

<https://orcid.org/0000-0002-2174-5592>

Статья посвящена исследованию маркетинг-аналитической зрелости и стратегической клиентоориентированности предприятий как взаимосвязанных характеристик, определяющих выбор маркетинговой стратегии. Научная новизна исследования заключается в разработке матричного подхода к выбору маркетинговой стратегии предприятия, основанного на комплексной оценке уровня маркетинг-аналитической зрелости и стратегической клиентоориентированности. В работе сформирована система критериев оценки маркетинг-аналитической зрелости и стратегической клиентоориентированности, предложена интервальная шкала определения уровней их развития и разработана матрица выбора маркетинговой стратегии. По результатам исследования выполнена типология предприятий по уровням маркетинг-аналитической зрелости и стратегической клиентоориентированности, определены соответствующие каждому типу маркетинговые стратегии и обоснованы мероприятия по их реализации.

Ключевые слова: маркетинговая аналитика; маркетинг-аналитическая зрелость; стратегическая клиентоориентированность; маркетинговая стратегия.

The article is devoted to the study of marketing and analytical maturity and strategic customer orientation of enterprises as interrelated characteristics that determine the choice of marketing strategy. The scientific novelty of the study lies in the development of a matrix-based approach to selecting a company's marketing strategy, based on a comprehensive assessment of the level of marketing and analytical maturity and strategic customer orientation. The paper develops a system of criteria for assessing marketing and analytical maturity and strategic customer orientation, proposes an interval scale for determining the levels of their development, and develops a matrix for selecting a marketing strategy. Based on the research results, a typology of enterprises was developed based on the levels of marketing and analytical maturity and strategic customer orientation; marketing strategies corresponding to each type were identified, and measures for their implementation were substantiated.

Keywords: marketing analytics; marketing and analytical maturity; strategic customer orientation; marketing strategy.

Введение (Introduction)

В настоящее время современная маркетинговая деятельность все в большей степени основывается на использовании данных и аналитических инструментов для своевременного выявления рыночных изменений, изучения целевой аудитории, прогнозирования тенденций спроса и оценки эффективности маркетинговых кампаний. Аналитические прогнозы показывают, что сегмент программного обеспечения и сервисов для ритейл-аналитики, который в 2025-м оценивался в 2,43 млрд долларов, к 2030 году увеличится до 4,97 млрд долларов, демонстрируя среднегодовой прирост на уровне 14,8%*. И хотя маркетинговая аналитика обладает доказанным потенциалом повышения эффективности бизнеса, её внедрение на российских предприятиях стал-

кивается с системными барьерами. По данным опроса НАФИ (август 2025 года), только 28% компаний регулярно применяют исследования и аналитику в маркетинге, при этом уверенность в результативности маркетинговых инвестиций значительно выше у организаций, использующих аналитические методы, — 93% против 78% среди тех, кто отказывается от аналитики**. Выявленный разрыв свидетельствует о существовании значительного нереализованного потенциала, обусловленного недостаточным использованием данных и отсутствием комплексного подхода к их анализу.

Существенное внимание к маркетинговой аналитике связано с переходом маркетинга от преимущественно коммуникационной функции к выполнению интегрирующей роли в управлении данными, клиентским опытом

* Retail Analytics Software And Services Global Market Report 2026 // [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.gii.tw/report/tbrc1983042-retail-analytics-software-services-global-market.html?> (дата обращения: 19.07.2026).

** Исследования как конкурентное преимущество: компании, использующие аналитику, эффективнее инвестируют в маркетинг // [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://nafi.ru/polls/issledovaniya-kak-konkurentnoe-preimushchestvo-kompanii-ispolzuyushchie-analitiku-effektivnee-invest/> (дата обращения: 19.07.2026).

и формированием потребительской ценности [1]. В научной литературе маркетинговая аналитика рассматривается как важнейший фактор повышения обоснованности управленческих решений [2] и адаптации предприятий к динамичным изменениям внешней среды, поскольку успешное функционирование и устойчивое развитие предприятий во многом определяется способностью извлекать из маркетинговых данных значимую информацию, выявлять закономерности и тенденции, обеспечивающие принятие более точных и своевременных управленческих решений [3].

Значимость аналитических инструментов для оценки результативности деятельности предприятия находит подтверждение в ряде работ отечественных авторов, в которых маркетинговая аналитика рассматривается как необходимая основа повышения эффективности управления бизнесом [4], предоставляющая возможность перестройки собственных бизнес-процессов организации и процессов взаимодействия с потребителями для разработки более совершенной маркетинговой стратегии [5]. Зарубежные авторы подчеркивают, что маркетинговая аналитика способствует повышению согласованности деятельности различных подразделений предприятия, обеспечивая функционирование финансовых, операционных, маркетинговых служб и руководства в рамках единой информационно-аналитической среды [6].

Вместе с тем, анализ отечественных и зарубежных исследований позволяет сделать вывод о наличии ряда нерешенных научно-методических проблем. Авторы отмечают наличие дисбаланса между стремительным ростом объемов маркетинговых данных и проработанностью методологических механизмов встраивания предиктивной аналитики в практику управления потребительским спросом [7]; указывают на отсутствие единого подхода к определению наиболее значимых методов маркетинговой аналитики, применимых в различных условиях функционирования предприятий [8]; отмечают недостаточную разработанность вопросов интеграции инструментов цифровой маркетинговой аналитики в общую маркетинговую стратегию организации [9].

Таким образом, несмотря на значительный вклад отечественных и зарубежных ученых в исследование вопросов маркетинговой аналитики, существующие научные разработки преимущественно сосредоточены на совершенствовании отдельных аналитических инструментов и цифровых технологий. Кроме того, даже наличие развитой маркетинговой аналитической системы само по себе не гарантирует формирование устойчивых конкурентных преимуществ. Полученные аналитические результаты должны быть интегрированы в процессы разработки и реализации клиентоориентированной маркетинговой стратегии, обеспечивая ориентацию предприятия на создание потребительской ценности, развитие долгосрочных взаимоотношений с клиентами, повышение уровня их удовлетворенности и лояльности.

Отсутствие интегрированных моделей, объединяющих аналитические возможности предприятия с его способностью реализовывать клиентоориентированный подход, ограничивает эффективность стратегического мар-

кетингового управления в условиях высокой динамичности рыночной среды. В связи с этим актуальным научным направлением является разработка методического инструментария, позволяющего определить стратегическую позицию предприятия, выявить ключевые направления организационного развития и обосновать выбор маркетинговой стратегии, соответствующей уровню развития аналитических и клиентоориентированных компетенций предприятия.

Целью статьи является разработка матричного подхода к выбору маркетинговой стратегии предприятия на основе комплексной оценки уровня маркетинг-аналитической зрелости и стратегической клиентоориентированности, обеспечивающего обоснование стратегических направлений развития предприятий розничной торговли в условиях цифровой трансформации экономики. Для достижения поставленной цели были определены следующие *задачи исследования*: раскрыть содержание категорий «маркетинг-аналитическая зрелость» и «стратегическая клиентоориентированность» как взаимосвязанных характеристик стратегического развития предприятия; провести эмпирическую оценку маркетинг-аналитической зрелости и стратегической клиентоориентированности предприятий; разработать матрицу выбора маркетинговой стратегии на основе комплексной оценки маркетинг-аналитической зрелости и стратегической клиентоориентированности предприятия.

Материалы и методы (Materials and methods)

Материалами исследования послужили научные публикации отечественных и зарубежных авторов, посвященные вопросам маркетинговой аналитики, клиентоориентированности, стратегического маркетинга и разработки маркетинговых стратегий, а также результаты собственного эмпирического исследования авторов. Объектом эмпирического исследования выступили 20 предприятий розничной торговли, осуществляющих деятельность на потребительском рынке г. Донецка и имеющих официальные сайты либо официальные страницы в социальных сетях. Методическую основу исследования составил комплекс общенаучных методов анализа, синтеза, обобщения и систематизации научных источников. Оценка уровня маркетинг-аналитической зрелости и стратегической клиентоориентированности предприятий осуществлялась с помощью опросов специалистов-маркетологов, работающих на исследуемых предприятиях, на основе разработанной авторами системы критериев и индикаторов с использованием семибалльной шкалы Лайкерта и последующим расчетом интегральных показателей. Для интерпретации полученных результатов применен метод интервального шкалирования, позволивший выделить четыре уровня развития исследуемых характеристик. Заключительным этапом исследования стала разработка матрицы выбора маркетинговой стратегии, основанной на комплексной оценке уровня маркетинг-аналитической зрелости и стратегической клиентоориентированности предприятия, обеспечивающей обоснование направлений его дальнейшего стратегического развития.

Результаты и обсуждение (Results and discussion)

Маркетинг-аналитическая зрелость предприятия

Эффективность маркетинговой деятельности определяется способностью предприятия системно организовывать процессы сбора, обработки, интерпретации и использования маркетинговых данных при формировании и реализации маркетинговой стратегии. Данное обстоятельство обуславливает необходимость перехода от оценки отдельных элементов маркетинговой аналитики к исследованию уровня ее развития, который целесообразно рассматривать через категорию маркетинг-аналитической зрелости предприятия. Несмотря на широкое распространение в зарубежной литературе моделей аналитической зрелости [10], большинство из которых ориентировано на оценку общего уровня управления данными или состояние информационно-аналитической инфраструктуры организации, специфика маркетинговой деятельности не нашла в них достаточного отражения.

В рамках настоящего исследования маркетинг-аналитическую зрелость будем рассматривать как степень интеграции маркетинговой аналитики в систему стратегического управления предприятием, которая охватывает пять взаимосвязанных критериев:

- ♦ качество и доступность маркетинговых данных — характеризует способность предприятия формировать достоверную, актуальную и интегрированную информационную базу, обеспечивающую объективное отражение состояния рынка, поведения потребителей и конкурентной среды;
- ♦ инфраструктура маркетинговой аналитики — отражает уровень развития цифровых технологий, информационных систем и аналитических платформ, обеспечивающих автоматизацию процессов сбора, обработки, хранения и визуализации маркетинговой информации;
- ♦ процессы и культура маркетинговой аналитики — характеризует степень ее интеграции в систему управления предприятием, уровень регламентации аналитических процессов, межфункционального взаимодействия и распространения принципов принятия решений на основе данных;
- ♦ стратегическое использование маркетинговой аналитики — отражает способность предприятия трансформировать результаты анализа маркетинговой информации в стратегические управленческие решения, направленные на формирование конкурентных преимуществ и создание потребительской ценности;
- ♦ маркетингово-аналитические компетенции персонала — характеризуют уровень развития профессиональных знаний, аналитических навыков и практических компетенций работников, обеспечивающих эффек-

тивное использование маркетинговой аналитики в процессе управления предприятием.

Для оценки каждого критерия маркетинг-аналитической зрелости определен перечень индикаторов. Исследование проводилось с помощью опроса работников соответствующих предприятий, которым предлагалось по семибалльной шкале Лайкерта оценить каждый индикатор. Это позволило определить частные показатели по каждому критерию и рассчитать интегральный индекс маркетинг-аналитической зрелости предприятия.

Для определения уровня маркетинг-аналитической зрелости предприятия составлена интервальная шкала (табл. 1), на основе которой проведено распределение исследуемых предприятий по уровням маркетинг-аналитической зрелости (рис. 1).

Таблица 1

Интервальная шкала определения уровня маркетинг-аналитической зрелости предприятия
Table 1. Interval scale for determining the level of marketing-analytical maturity of an enterprise

Уровень	Интервал показателя	Качественная характеристика
Базовый уровень	$0 \leq I_{MA} \leq 1,75$	данные собираются нерегулярно, отсутствует единая система их хранения и обработки; аналитическая деятельность носит преимущественно реактивный характер, а маркетинговые решения принимаются на основе интуиции и прошлого опыта
Формирующийся уровень	$1,76 \leq I_{MA} \leq 3,50$	внедрены отдельные инструменты маркетинговой аналитики, осуществляется регулярный сбор и анализ данных о продажах, клиентах и маркетинговых мероприятиях; используются методы описательной и диагностической аналитики
Развитый уровень	$3,51 \leq I_{MA} \leq 5,25$	обеспечена интеграция маркетинговых данных из различных внутренних и внешних источников, результаты аналитики используются для повышения эффективности принимаемых решений.
Продвинутый уровень	$5,26 \leq I_{MA} \leq 7,00$	маркетинговая аналитика полностью интегрирована во все ключевые бизнес-процессы, используются интеллектуальные методы анализа данных, предиктивные и оптимизационные модели, обеспечивающие выбор наиболее эффективных сценариев развития и принятия стратегических маркетинговых решений.

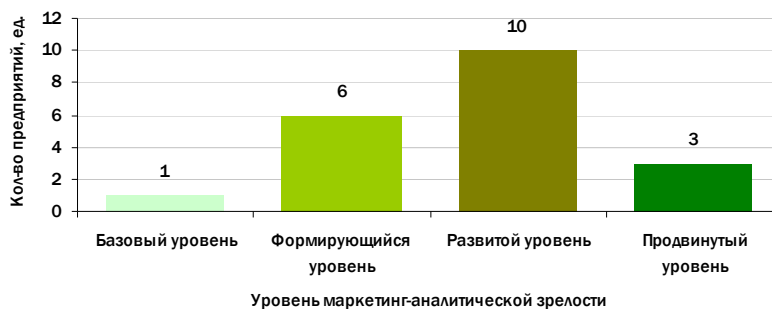


Рис. 1. Распределение исследуемых предприятий по уровням маркетинг-аналитической зрелости
Fig. 1. Distribution of the studied enterprises by levels of marketing-analytical maturity

Проведенная оценка маркетинг-аналитической зрелости показала, что большинство исследуемых организаций характеризуется развитым уровнем маркетинг-аналитической зрелости. В данную группу вошли 10 предприятий (50% выборки), что свидетельствует о достаточно широком распространении практик систематического использования маркетинговой аналитики и применения аналитических результатов при принятии маркетинговых решений. Продвинутого уровня достигли три предприятия (15%), для которых характерно комплексное использование маркетинговой аналитики, развитая аналитическая инфраструктура и высокий уровень компетенций персонала. Формирующийся уровень выявлен у шести предприятий (30%), что указывает на наличие отдельных элементов маркетинговой аналитики при недостаточной интеграции аналитических инструментов в практику маркетинговой деятельности. Лишь одно предприятие (5%) относится к базовому уровню, характеризующемуся фрагментарным использованием маркетинговых данных и преимущественно интуитивным принятием маркетинговых решений.

Анализ результатов оценки по отдельным критериям маркетинг-аналитической зрелости позволил определить, что наиболее высокое среднее значение получено по критерию «инфраструктура маркетинговой аналитики» (4,52 балла), что свидетельствует о достаточно широком использовании предприятиями цифровых инструментов обработки маркетинговой информации, CRM-систем, средств веб-аналитики и аналитических платформ, обеспечивающих поддержку процессов принятия маркетинговых решений. Сопоставимые результаты получены по критерию «качество и доступность маркетинговых данных» (4,45 балла), что позволяет сделать вывод о наличии у большинства предприятий сформированной информационной базы, обеспечивающей регулярный сбор, хранение и использование маркетинговых данных. Несколько более низкие значения зафиксированы по критерию «стратегическое использование маркетинговой аналитики» (4,29 балла). Несмотря на достаточно активное применение аналитических данных при принятии управленческих решений, результаты исследования показывают, что не для всех предприятий маркетинговая аналитика стала полноценным инструментом формирования долгосрочной маркетинговой стратегии. Наиболее проблемными направлениями являются критерии «процессы и культура маркетинговой аналитики» (4,02 балла) и «маркетингово-аналитические компетенции персонала» (4,00 балла). Полученные результаты свидетельствуют о том, что развитие маркетинговой аналитики в исследуемых предприятиях во многом определяется наличием соответствующих технических средств, тогда как организационные механизмы использования аналитики, культура принятия решений на основе данных и уровень аналитических компетенций сотрудников пока развиты в меньшей степени.

Стратегическая клиентоориентированность предприятия

Клиентоориентированность фокусируется на безусловном приоритете потребностей и ценностей клиен-

та на всех этапах взаимодействия, что выступает фундаментальным условием для построения длительных взаимоотношений и достижения устойчивой потребительской удовлетворенности [11]. В большинстве отечественных и зарубежных исследований клиентоориентированность рассматривается преимущественно как характеристика качества обслуживания, поведения персонала, уровня удовлетворенности и лояльности потребителей либо эффективности управления взаимоотношениями с клиентами. Подобные подходы отражают результаты взаимодействия предприятия с потребителями, однако не позволяют в полной мере оценить влияние клиентоориентированности на формирование маркетинговой стратегии и выбор стратегических приоритетов развития.

При этом в современных условиях цифровой экономики клиентоориентированность выходит за рамки операционной деятельности и становится одним из ключевых факторов формирования долгосрочных конкурентных преимуществ предприятия. Создание потребительской ценности, развитие клиентского опыта, персонализация взаимодействия и использование маркетинговой аналитики все в большей степени определяются не отдельными маркетинговыми мероприятиями, а стратегическими решениями, принимаемыми руководством предприятия.

В этой связи под стратегической клиентоориентированностью предприятия предлагается понимать интегральную характеристику уровня развития организационных возможностей предприятия, обеспечивающих систематическое использование информации о клиентах при формировании стратегических целей, разработке маркетинговой стратегии, проектировании бизнес-процессов и создании устойчивой потребительской ценности. Таким образом, стратегическая клиентоориентированность характеризует способность предприятия трансформировать знания о рынке и потребителях в долгосрочные управленческие решения, определяющие направления его развития, что раскрывается посредством следующих критериев:

- ♦ стратегическая ориентация на клиента — характеризует степень учета интересов, потребностей и ожиданий клиентов при формировании стратегических целей, принятии управленческих решений и определении приоритетов развития предприятия;
- ♦ управление взаимоотношениями с клиентами — отражает уровень развития организационных механизмов, обеспечивающих формирование, поддержание и развитие долгосрочных отношений с потребителями на основе системного управления взаимодействием и обратной связи;
- ♦ управление клиентским опытом — характеризует способность предприятия проектировать, анализировать и совершенствовать совокупный опыт взаимодействия клиента с организацией на всех этапах потребительского пути;
- ♦ персонализация ценностного предложения — отражает способность предприятия адаптировать товары, услуги, маркетинговые коммуникации и формы взаимодействия с учетом особенностей различных

сегментов потребителей и их индивидуальных предпочтений;

- ♦ организационная культура клиентоориентированности — характеризует степень интеграции принципов создания потребительской ценности в корпоративную культуру, систему управления персоналом и процессы принятия управленческих решений.

Исследование уровня стратегической клиентоориентированности предприятий проводилось по аналогичной методике, основанной на оценке системы критериев и индикаторов с последующим расчетом интегрального показателя и определением соответствующего уровня (табл. 2), что позволило представить распределение исследуемых предприятий по уровням стратегической клиентоориентированности (рис. 2).

Полученные результаты свидетельствуют о достаточно высоком уровне стратегической клиентоориентированности исследуемых предприятий. Наибольшая доля организаций (45%) относится к развитому уровню, что характеризует наличие сформированной системы взаимодействия с потребителями, ориентации на создание положительного потребительского опыта, а также использование современных инструментов сопровождения клиентов. Еще 35% предприятий достигли продвинутого уровня, для которого характерна интеграция принципов клиентоориентированности в стратегию развития предприятия, применение персонализированных подходов к взаимодействию. Вместе с тем 20% предприятий находятся на формирующемся уровне, что указывает на наличие отдельных элементов клиентоориентированного подхода при недостаточной системности их реализации. Отсутствие предприятий с базовым уровнем свидетельствует о том, что все исследуемые организации уже внедрили основные принципы взаимодействия с потребителями, однако степень их стратегической интеграции существенно различается.

Анализ средних значений отдельных элементов стратегической клиентоориентированности показал, что наиболее развитым компонентом является ориентация на потребителя (5,34 балла), что свидетельствует о стремлении исследуемых предприятий учитывать потребности и ожидания клиентов при формировании ассортимента и сервисной политики. Достаточно высокий уровень также продемонстрировали управление взаимоотношениями с потребителями

(4,95 балла) и управление потребительским опытом (4,90 балла), что характеризует наличие устойчивых механизмов взаимодействия с клиентами, направленных на поддержание долгосрочных отношений и обеспечение положительного опыта на всех этапах взаимодействия. Несколько ниже оценена организационная культура клиентоориентированности (4,28 балла), что указывает на недостаточную интеграцию принципов клиентоориентированности в систему корпоративного управления и внутренние бизнес-процессы. Наименьшее значение получено по компоненту «персонализация ценностного предложения» (4,02 балла), что свидетельствует о сохранении универсального подхода к взаимодействию с потребителями и недостаточном использовании

Таблица 2

Интервальная шкала определения уровня стратегической клиентоориентированности предприятия
Table 2. Interval scale for determining the level of strategic customer orientation of enterprises

Уровень	Интервал показателя	Качественная характеристика
Базовый уровень	$0 \leq I_{\text{СК}} \leq 1,75$	потребитель рассматривается преимущественно как объект продажи; ориентированность на внутренние процессы предприятия; информация о потребителях используется нерегулярно и не оказывают существенного влияния на принятие стратегических решений.
Формирующийся уровень	$1,76 \leq I_{\text{СК}} \leq 3,50$	предприятие систематически собирает информацию о своих потребителях и учитывает ее в процессе маркетинговой деятельности; формируются отдельные элементы управления взаимоотношениями с клиентами и стандарты обслуживания, однако клиентоориентированность реализуется преимущественно на операционном уровне
Развитый уровень	$3,51 \leq I_{\text{СК}} \leq 5,25$	информация о потребителях становится важнейшим источником формирования маркетинговых решений; предприятие управляет клиентским опытом, применяет персонализацию взаимодействия, развивает долгосрочные отношения с потребителями и использует клиентские данные при разработке маркетинговой стратегии
Продвинутый уровень	$5,26 \leq I_{\text{СК}} \leq 7,00$	стратегическая клиентоориентированность интегрирована во все ключевые процессы управления предприятием; маркетинговая стратегия формируется на основе комплексной маркетинговой аналитики, прогнозирования поведения потребителей и оценки долгосрочной клиентской ценности

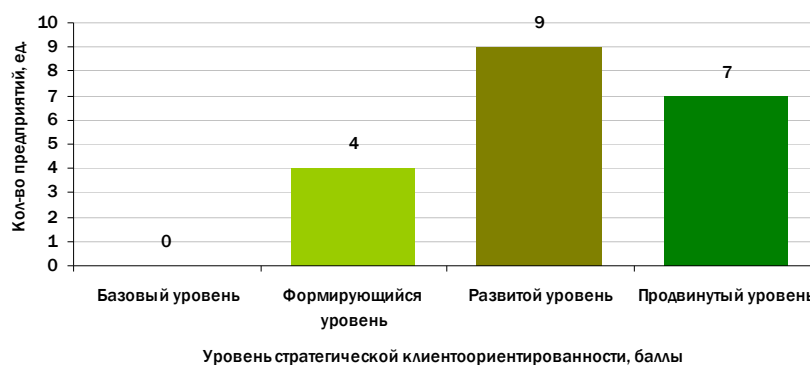


Рис. 2. Распределение исследуемых предприятий по уровням клиентоориентированности

Fig. 2. Distribution of the studied enterprises by level of customer orientation

инструментов индивидуализации предложений, основанных на анализе потребительских предпочтений и поведения. В целом результаты исследования позволяют сделать вывод о преобладании среди исследуемых предприятий развитых практик стратегической клиентоориентированности, которые могут служить основой для дальнейшего совершенствования маркетинговой стратегии и укрепления долгосрочных конкурентных преимуществ.

Матрица выбора маркетинговых стратегий

Проведенная оценка маркетинг-аналитической зрелости и стратегической клиентоориентированности позволяет перейти от диагностики отдельных характеристик предприятия к обоснованию направлений его стратегического развития. На практике предприятия могут обладать развитой аналитической инфраструктурой при недостаточной ориентации на потребителя либо, напротив, демонстрировать высокий уровень клиентоориентированности при ограниченном использовании инструментов маркетинговой аналитики. В связи с этим возникает необходимость комплексной оценки указанных параметров, позволяющей определить наиболее целесообразные направления совершенствования маркетинговой деятельности.

Для решения данной задачи предложена матрица выбора маркетинговой стратегии, основанная на сочетании двух интегральных показателей: уровня маркетинг-аналитической зрелости и уровня стратегической клиентоориентированности предприятия, в которой представлено распределение исследуемых предприятий по полям матрицы (рис. 3).

Предложенная матрица включает четыре стратегических квадранта, определяющих выбор приоритетной маркетинговой стратегии.

I квадрант — соответствует стратегии формирования маркетингового потенциала, первоочередными задачами которой являются создание маркетинговой информационной базы, внедрение инструментов сбора и анализа данных, развитие цифровых каналов взаимодействия с потребителями, а также формирование клиентоориентированной организационной культуры.

II квадрант — указывает на необходимость использования стратегии трансформации взаимодействия с потребителями. Предприятия располагают достаточным объемом маркетинговой информации и аналитическими возможностями, однако результаты анализа недостаточно используются при формировании ценности для потребителя. Основные направления реализации данной стратегии связаны с внедрением

персонализированных коммуникаций, совершенствованием потребительского опыта, развитием программ лояльности и интеграцией принципов клиентоориентированности в практику маркетинговой деятельности.

III квадрант — соответствует стратегии формирования аналитических компетенций. Несмотря на высокий уровень ориентации на потребителя, предприятия принимают значительную часть маркетинговых решений на основе экспертного опыта и интуитивных оценок, поэтому приоритетными направлениями реализации маркетинговой стратегии является создание развитой аналитической инфраструктуры, внедрение CRM- и BI-систем, цифровизация процессов анализа поведения потребителей и повышение компетенций персонала в области маркетинговой аналитики.

IV квадрант — предполагает использование стратегии конкурентного развития. Предприятия данной группы обладают высоким уровнем аналитической зрелости, эффективно используют данные в процессе принятия управленческих решений и интегрируют результаты аналитики в систему формирования потребительской ценности. Основными направлениями дальнейшего развития выступают внедрение технологий искусственного интеллекта, прогнозной аналитики, гиперперсонализации взаимодействия с потребителями и постоянное совершенствование потребительского опыта.

Например, положение одного из исследуемых предприятий *ELIS* в IV квадранте матрицы отражает сочетание высоких уровней маркетинг-аналитической зрелости ($IMA = 6,13$) и стратегической клиентоориентированности ($ICK = 6,34$), что предполагает использование стратегии конкурентного развития. В данном случае матрица позволяет сделать вывод об отсутствии выраженного дисбаланса между аналитическими возможностями предприятия и его ориентацией на потребителя, а, следовательно, целесообразно их дальнейшее согласованное совершенствование.

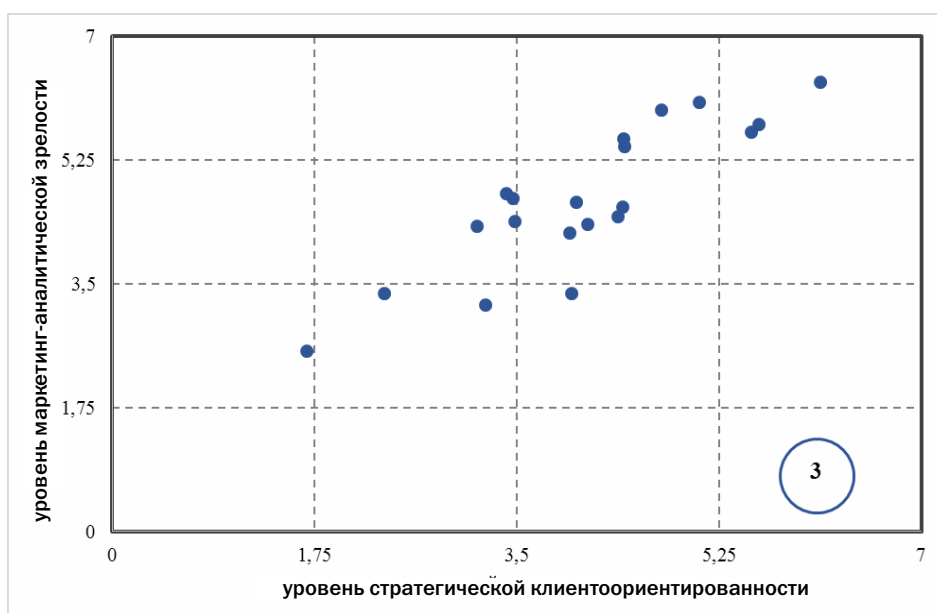


Рис. 3. Матрица выбора маркетинговой стратегии
Fig. 3. Marketing strategy selection matrix

Таким образом, использование предложенного матричного подхода обеспечивает возможность определения приоритетных направлений совершенствования маркетинговой деятельности, рационального распределения ресурсов и последовательного повышения как маркетинг-аналитической зрелости, так и стратегической клиентоориентированности предприятий, что способствует укреплению их долгосрочных конкурентных преимуществ.

Заключение (Conclusion)

Проведенное исследование позволило обосновать целесообразность комплексной оценки маркетинг-аналитической зрелости и стратегической клиентоориентированности предприятий как взаимосвязанных характеристик, определяющих качество разработки и реализации маркетинговой стратегии в условиях цифровой трансформации экономики. Полученные результаты показали, что большинство исследуемых предприятий характеризуются развитым уровнем маркетинг-аналитической зрелости и стратегической клиентоориентированности. При этом наиболее высокие оценки получены по критериям, отражающим использование цифровой аналитической инфраструктуры, ориентацию на потребителя и управление взаимоотношениями с кли-

ентами, тогда как развитие аналитических компетенций персонала, организационной культуры принятия решений на основе данных и персонализации ценностного предложения требует дальнейшего улучшения.

Научная новизна исследования заключается в разработке матричного подхода к выбору маркетинговой стратегии предприятия, основанного на интеграции результатов оценки маркетинг-аналитической зрелости и стратегической клиентоориентированности. Предложенная матрица позволяет определить стратегическую позицию предприятия, выявить приоритетные направления организационного развития и обосновать выбор маркетинговой стратегии, соответствующей уровню развития его аналитических и клиентоориентированных компетенций.

Практическая значимость разработанного подхода состоит в возможности его использования предприятиями розничной торговли в качестве инструмента диагностики, стратегического планирования и определения приоритетов совершенствования маркетинговой деятельности. Перспективой дальнейших исследований в данном направлении является разработка тактических мероприятий по реализации предложенных маркетинговых стратегий.

ИСТОЧНИКИ (References)

1. Кротов, Д. П. Изменение роли маркетинга в условиях развития цифровых платформ и платформенной экономики / Д. П. Кротов // Инновации и инвестиции. — 2026. — № 2. — С. 185-187.
2. Жулин, Д. В. Использование маркетинговой аналитики для принятия стратегических управленческих решений / Д. В. Жулин // Научно-техническое и экономическое сотрудничество стран АТР в XXI веке. — 2025. — Т. 1. — С. 667-669.
3. Caseiro, N. Business intelligence and competitiveness: The mediating role of entrepreneurial orientation / N. Caseiro, A. Coelho // Competitiveness Review: An International Business Journal. — 2018. — Vol. — 28. — P. 213-226.
4. Красюк, И. А. Направления и формы организации маркетинга в условиях цифровизации / И. А. Красюк, М. В. Кольган // Практический маркетинг. — 2019. — № 7(269). — С. 3-9.
5. Левкин, А. Г. Роль маркетинговой аналитики в трансформации маркетинговой стратегии компании / А. Г. Левкин // Russian Economic Bulletin. — 2022. — Т. 5, № 1. — С. 273-278.
6. Venkatesan, R. Marketing Analytics: Essential Tools for Data-Driven Decisions / R. Venkatesan, Paul W. Farris, Ronald T. Wilcox. — University of Virginia Press, 2021. — 312 p.
7. Берлин, М. С. Большие данные и предиктивная аналитика в прогнозировании потребительского спроса / М. С. Берлин // Вестник евразийской науки. — 2025. — Т. 17, № S6.
8. Saura, J.R. Understanding the digital marketing environment with KPIs and web analytics / J.R. Saura, P. Palos-Sanchez, L. M. Cerda Suarez // Future Internet. — 2017. — Vol. 9 (4). — P. 76.
9. Kingsnorth, S. Digital marketing strategy: An integrated approach to online marketing. London: Kogan Page Publishers, 2019. — 384 p.
10. Langer, B. Understanding Data & Analytics Maturity: A Systematic Review of Maturity Model Composition / B. Langer // Schmalenbach Journal of Business Research. — 2025. — Vol. 77. — P. 205-227. <https://doi.org/10.1007/s41471-024-00205-2>.
11. Жукова, Е. Е. Клиентоориентированность как ключевая ценность современного конкурентоспособного бизнеса / Е. Е. Жукова, Т. В. Суворова, В. В. Бурлаков. — Москва : Общество с ограниченной ответственностью «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2024. — 163 с. — ISBN 978-5-16-112646-2.

Поступила в редакцию / Received 27.07.2026

После доработки / Revision 28.08.2026

Принята к публикации / Accepted 09.09.2026