

УПРАВЛЕНИЕ: ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ

НАУЧНАЯ СТАТЬЯ

УДК 339.138

JEL M31

DOI 10.26425/2658-3445-2026-9-2-132-148

СОВРЕМЕННЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ИНСТРУМЕНТОВ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА

Ссылка на статью

Красюк Ирина Анатольевна¹

Д-р экон. наук, проф. Высшей школы передовых цифровых технологий, Передовая инженерная школа «Цифровой инжиниринг»

ORCID: 0000-0002-5146-787X

E-mail: iri-krasjuk@yandex.ru

Хухлаев Дмитрий Григорьевич²

Канд. экон. наук, доц. каф. экономика и социально-гуманитарные дисциплины ВИТИ

ORCID: 0000-0003-4035-3102

E-mail: omega356@yandex.ru

¹ Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, г. Санкт-Петербург, Россия² Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ», г. Москва, Россия**АННОТАЦИЯ**

В исследовании обоснована необходимость развития инструментов стратегического маркетингового управления. В статье выделены следующие факторы, определяющие целесообразность совершенствования инструментов стратегического маркетинга: динамический характер рыночной среды, обуславливающий необходимость формирования системы стратегического маркетингового управления; реализация проактивного подхода в стратегическом управлении и переход от обеспечения реализации к управленческой стратегаеме «опережение»; выбор в качестве основного объекта стратегического маркетингового управления стратегического потенциала предприятия; создание стратегической маркетинговой экосистемы промышленного предприятия на основе стратегического маркетингового прогнозирования; построение перспективного облика стратегического потенциала на основе внедрения результатов коллективной инновационной деятельности.

Методологическая база исследования представлена традиционными методами: анализом и синтезом теоретической информации, сравнением и обобщением. В ходе исследования получено обоснование повышения роли стратегического потенциала предприятия в результате развития сил конкуренции и эволюции инновационной сферы, сокращения срока жизненного цикла товара и необходимости интенсификации модернизации производственных сил. Данный факт определил необходимость развития стратегической экосистемы предприятия. В работе предложена логическая модель развития инструментов стратегического маркетингового управления, отражающая необходимость развития специальных инструментов стратегического маркетинга по следующим направлениям: стратегическое прогнозирование рыночной среды, стратегический анализ и планирование развития стратегического потенциала предприятия в формате маркетинговой экосистемы и моделирование стратегии маркетинга.

Авторами определены наиболее перспективные направления развития инструментов стратегического маркетинга: анализ стратегического потенциала в экосистеме предприятия как развитие направления стратегического маркетингового анализа, маркетинговое проектирование, как вида маркетингового (стратегического) планирования и синергетическое моделирование стратегической маркетинговой экосистемы и маркетинговой стратегии.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Маркетинг опережающего развития, стратегическое маркетинговое управление, инновации, стратегия, конкуренция, технологическое лидерство, стратегическая гибкость, стратегическое маркетинговое прогнозирование

**ПОСТУПИЛА В РЕДАКЦИЮ**

03.04.2026

**ДОРАБОТАНА**

19.05.2026

**ПРИНЯТА К ПУБЛИКАЦИИ**

21.05.2026

**КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ**

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов

**ФИНАНСИРОВАНИЕ**

Исследование выполнено без спонсорской поддержки

**ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ**

Красюк И.А., Хухлаев Д.Г.
Современные направления развития инструментов стратегического маркетинга // E-Management. 2026. Т. 9, № 2. С. 132–148.



Статья доступна по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

© Красюк И.А., Хухлаев Д.Г., 2026.

MANAGEMENT: TRENDS AND PROSPECTS

SCIENTIFIC ARTICLE

MODERN TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF STRATEGIC MARKETING TOOLS



Link to the article

Irina A. Krysyuk¹

Dr. Sci. (Econ.), Prof. at the Higher School of Advanced Digital Technologies,
Advanced Engineering School "Digital Engineering"

ORCID: 0000-0002-5146-787X

E-mail: iri-krasjuk@yandex.ru

Dmitriy G. Khukhlaev²

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof. at the Department of Economics
and Socio-Humanitarian Disciplines

ORCID: 0000-0003-4035-3102

E-mail: omega356@yandex.ru

¹Peter the Great Saint Petersburg Polytechnic University, Saint-Petersburg, Russia

²National Research Nuclear University "MEPhI", Moscow, Russia

ABSTRACT

The research substantiates the need to develop strategic marketing management tools. The following factors are identified as determining the expediency of improving strategic marketing tools: the dynamic nature of the market environment, which necessitates the formation of a strategic marketing management system; the implementation of a proactive approach in strategic management and the transition from ensuring implementation to a proactive management stratagem; choosing the strategic potential of an enterprise as the main object of strategic marketing management; creating a strategic marketing ecosystem of an industrial enterprise based on strategic marketing forecasting; building a promising image of strategic potential based on the implementation of the results of collective innovation activities.

The methodological base of the research is represented by traditional methods: analysis and synthesis of theoretical information, comparison and generalization. In the course of the research, a justification was obtained for increasing the role of the strategic potential of the enterprise as a result of the development of competitive forces and the evolution of the innovation sphere, shortening the life cycle of goods and the need to intensify the modernization of production forces. In turn, this fact determined the need to develop the strategic ecosystem of the enterprise. The article proposes a logical model for the development of strategic marketing management tools, reflecting the need to develop special strategic marketing tools in the following areas: strategic forecasting of the market environment, strategic analysis and planning of the development of the strategic potential of the enterprise in the format of a marketing ecosystem and modeling of marketing strategy.

The most promising areas for the development of strategic marketing tools have been identified: analysis of strategic potential in the enterprise ecosystem as the development of strategic marketing analysis, marketing design as a type of marketing (strategic) planning, and synergetic modeling of the strategic marketing ecosystem and marketing strategy.

KEYWORDS

Advanced development marketing, strategic marketing management, innovation, strategy, competition, technological leadership, strategic flexibility, strategic marketing forecasting

**RECEIVED**

03.04.2026

**REVISED**

19.05.2026

**ACCEPTED**

21.05.2026

**CONFLICT OF INTEREST**

The authors declare that there is no conflict of interest

**FINANCING**

The study was carried out without sponsorship

**FOR CITATION**

Krysyuk I.A., Khukhlaev D.G. (2026) Modern trends in the development of strategic marketing tools. E-Management, vol. 9, no. 2, pp. 132–148. DOI: 10.26425/2658-3445-2026-9-2-132-148



This is an open access article under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

© Krasnyuk I.A., Khukhlaev D.G., 2026.

ВВЕДЕНИЕ / INTRODUCTION

Современная экономическая реальность требует от хозяйствующих субъектов формирования стратегической способности, направленной на удовлетворение общественных потребностей с целью обеспечения превосходства над ключевыми конкурентами. Построение рыночной стратегии, основанной на инновационном развитии и создание условий для опережения в условиях перманентного изменения потребительских предпочтений, определяет необходимость формирования и применения инструментов стратегического маркетинга. Системность и целостность маркетинговой парадигмы управления обуславливают необходимость стратегических изменений промышленной деятельности, реализации стратегического видения в рамках концепции стратегического маркетинга. Новая ценность создается как результат инновационного развития, обеспечивающий формирование конкурентных преимуществ.

Предметное поле исследования базируется на систематизации методов стратегического маркетинга (анализа, прогнозирования и планирования), подробно рассмотренных российскими и зарубежными исследователями (Р. Грант, 2022; М. А. Пашоликов, 2023; О. А. Третьяк, Д. Е. Климанов, 2016). Отметим условия выбора и формирования конкурентной стратегии, целесообразность проведения маркетингового анализа при определении направлений развития стратегического маркетингового управления, оценку внутренней среды на основе исследования детерминантов стратегических опционов, т.е., возможностей, что может быть интерпретировано, как оценка стратегического потенциала предприятия (Ж. Ж. Ламбен, 2006; Кревенс, 2015; Аакер, 2007).

Целью исследования настоящей статьи является выявление и обоснование векторов развития инструментов стратегического маркетингового управления, определение эволюционной логики детерминант его развития. Методологической базой является комплекс традиционных методов познания и исследования: анализ, синтез, построение причинно-следственных связей и моделирование экономических процессов.

В экономической науке процессы рыночной среды и, в частности, поведения покупателей традиционно являются объектом пристального изучения. Появление новых потребностей на основе высокой скорости изменения потребительских предпочтений выявлено классиком маркетинга Ф. Котлером. Оно приводит к сокращению жизненного цикла товара (Ф. Котлер, КЛ. Келлер, 2018). Турбулентность рыночной среды стимулирует инновационную активность предприятий, что способствует диффузии и масштабированию инноваций, формированию новых запросов целевой аудитории, обострению конкурентной борьбы, реализации концепции опережения. Следовательно, промышленное предприятие становится архитектором создания новых ценностей (инновационной продукции), методология формирования которых базируется на содержании стратегического маркетинга и обеспечивает не только конкурентное превосходство, но и устойчивое социально-экономическое развитие в долгосрочной перспективе, а также технологическое лидерство.

ПРЕДПОСЫЛКИ РАЗВИТИЯ ИНСТРУМЕНТОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛЕНИЯ / PREREQUISITES FOR THE DEVELOPMENT OF STRATEGIC MARKETING MANAGEMENT TOOLS

Стратегический маркетинг является методологическим базисом инновационного развития промышленных предприятий. Концептуальность реализуемых стратегических маркетинговых решений определяет направление инновационного развития в долгосрочной перспективе: формируется стратегическое видение решаемых фронтальных инженерных задач. Реализация промышленной деятельности в рамках концепции стратегического маркетинга требует применения не только системного, но и ресурсного подходов: обоснования процессов реализации маркетинговых стратегий, что предполагает построение системы стратегического маркетингового управления. Применение инструментов стратегического маркетингового управления создает условия для формирования рыночных позиций посредством планирования ресурсов и прогнозирования возможных результатов, а также обуславливает необходимость исследования его развития.

Исследование предпосылок развития инструментов стратегического маркетингового управления позволило выявить закономерности при сокращении жизненного цикла товара.

1. Рост темпов морального устаревания парка промышленного оборудования и профессиональных компетенций.
2. Увеличение интенсивности инновационной деятельности в связи с ускорением функционирования процессов научно-технического прогресса.

Реализация научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ способствует модернизации производственной базы, обновлению оборудования, изменению номенклатуры выпускаемой товарной продукции, что требует осуществления инновационного процесса. Внедрение инновационных товаров на рынок требует применения стратегического маркетингового управления, формирования стратегического потенциала, повышения технологического уровня производства. Динамика изменения рыночной ситуации оказывает положительное влияние на формирование

перспективного облика стратегического потенциала предприятия на основе оценки конъюнктуры и определения инструментов маркетинга, применение которых направлено на совершенствование маркетинговой деятельности. Необходимо отметить три направления развития стратегического потенциала.

1. Совершенствование подходов к оценке стратегического потенциала, определение условий и факторов формирования стратегической маркетинговой экосистемы.

2. Развитие методологии моделирования стратегического потенциала в формате стратегической экосистемы для определения направлений развития в рамках концепции стратегического маркетинга.

3. Формирование методологии моделирования маркетинговой стратегии в рамках общего стратегического управления предприятием.

Рассмотрим основные тенденции, оказывающие влияние на направления развития инструментов стратегического маркетингового управления:

- сокращение длительности жизненного цикла товаров возникает под действием триггера — ускорения формирования новых потребностей у потенциальных покупателей;
- оценка фактора времени в условиях управления стратегическим потенциалом определена динамическим изменением состояния ключевых участников экономических отношений: предприятия, конкурентов, потребителей и государства;
- необходимость поиска инструментов эффективной реализации стратегии «опережение».

Решению этой задачи в той или иной степени уделяли внимание представители всех школ стратегического менеджмента (Г. Минцберг, Б. Альстренд, Дж. Лэмпел, 2001).

1. Выбор стратегического потенциала предприятия в качестве ключевого объекта стратегического маркетингового управления обусловлен тем, что он является фундаментальным базисом, обеспечивающим как конкурентоспособность предприятия в целом, так и его продукции. Авторская точка зрения заключается в определении роли стратегического потенциала предприятия как базиса формирования долгосрочного конкурентного преимущества.

2. Сложность и многогранность взаимодействия предприятия с прочими участниками рынка в рамках производственной кооперации и рыночного взаимодействия указывает на экосистемный характер функционирования системы маркетинга предприятия.

3. В современном предпринимательстве инновационность приобрела статус атрибута. Иначе невозможно осуществлять успешную предпринимательскую деятельность, не осуществляя ее параллельно с разработкой и внедрением инноваций.

4. В условиях неопределенности повышается роль методов моделирования экономических процессов. Это позволяет реализовать достоинства моделирования и применить сценарный подход в прогнозировании и моделировании процессов и объектов стратегического маркетингового управления.

В рамках исследования выделяются группы факторов, обуславливающих рост роли стратегического потенциала предприятия как ключевого объекта стратегического маркетингового управления:

- развитие сил конкуренции;
- развитие инновационной сферы;
- рост международных противоречий.

Рассмотрим подробно детерминанты и предпосылки развития инструментов стратегического маркетингового управления (рис.1), которые были детерминированы на несколько групп.

Первая группа детерминант — это развитие сил конкуренции. Усиление турбулентности рыночной среды оказывает влияние на формат взаимоотношений, номенклатуру выпускаемой продукции, конъюнктуру рынка и уровень конкуренции. Вторая группа детерминант — появление новых потребностей, новых продуктов, продуктов-заменителей, благодаря модернизации производственного оборудования и управляемому жизненному циклу товаров, что требует разработки маркетинговых программ по стимулированию спроса на инновационную продукцию.

Глобализация рынка, обострение конкурентной борьбы, ограниченность ресурсов создают условия для применения инструментов стратегического маркетинга и стимулируют инновационную активность предприятий с учетом отраслевой специфики и стратегических целей устойчивого развития, что позволяет формировать маркетинговые резервы предприятия (неиспользованные в конкретный момент времени внутренние запасы, переработка которых способствует достижению маркетинговых целей). Опыт последнего времени показывает, что международные противоречия вышли на принципиально новый уровень, отражающий прямое государственное вмешательство в вопросы контроля рынков.

Цифровая трансформация производственных процессов, маркетинговое проектирование выпуска инновационных продуктов, определение горизонта стратегического планирования делает принципиально необходимым переход от стратегического анализа текущей ситуации к прогнозированию перспективной. Необходимо иметь представление о современном состоянии рынка, понимание, что он будет представлять из себя к моменту выхода на него инновационного продукта. Все это обуславливает актуальность научной задачи по развитию подходов к оценке стратегического потенциала предприятия.

Повышение роли стратегического потенциала предприятия как главного объекта стратегического маркетингового управления имеет два аспекта. В практическом плане выросла значимость моделирования стратегического потенциала предприятия, и условий формирования его стратегической экосистемы. Научная значимость заключается в аргументации атрибутивности маркетингового подхода к оценке стратегического потенциала предприятия, направленного на преодоление разрывов между внутренними ресурсами и внешними рыночными возможностями, что позволяет обосновать необходимость применения инструментов стратегического анализа для формирования долгосрочных конкурентных преимуществ, решения фронтальных инженерных задач, достижения технологического лидерства. Применение стратегического маркетингового анализа базируется на концепции стратегического маркетинга и предполагает построение более гибкой информационной системы маркетинга, формирование маркетинговых стратегий, разработку альтернативных сценариев развития маркетинговой деятельности. Все это позволяет не просто реагировать на изменения внешней среды, но и реализовывать концепцию опережения.

Для высокотехнологичного сектора экономики важным направлением является реализация стратегии следования за рыночным лидером, предполагающее копирование или имитацию технических и технологических решений, адаптивность функционирования бизнес-моделей в экосистемном пространстве. Стратегический потенциал — это способность к достижению стратегических целей, в результате которой формируется рыночная позиция. Стратегический маркетинговый потенциал — это способность к постановке и реализации стратегических маркетинговых целей, результатом становится формирование конкурентной позиции, достижение технологического лидерства.

Стратегическая гибкость — это возможность тестировать инновации и адаптировать бизнес-модели к рыночным изменениям. Стратегическая маркетинговая гибкость — это создание и тестирование прорывных инноваций, построение гибких моделей управления. Актуальными становятся вопросы, связанные с правовой защитой интеллектуальной собственности в конкурентной среде.

Ретроспективно рассматривая вопрос защиты инноваций и изобретений, обратимся к исследованию У.М. Коэна, Р.Р. Нельсона и Дж. П. Уолша, которые рассматривали меры защиты интеллектуальной собственности для инновационных продуктов и инновационных процессов в разрезе отраслей (табл.1) (W. M. Cohen, R. R. Nelson, J. P. Walsh, 2000).

Таблица 1. Эффективность разных механизмов защиты инновации, %

Table 1. Effectiveness of various innovation protection mechanisms, %

Отрасль	Режим коммерческой тайны	Патенты	Выигрыш во времени	Каналы продаж/ обслуживания	Производственные ресурсы
Инновационные продукты					
Пищевая промышленность	59	18	53	40	51
Фармацевтика	54	50	50	33	49
Электронная промышленность	34	21	46	50	51
Оборудование для телекомов	47	26	66	42	41
Медицинское оборудование	51	55	58	52	49

Окончание табл. 1

Отрасль	Режим коммерческой тайны	Патенты	Выигрыш во времени	Каналы продаж/ обслуживания	Производственные ресурсы
В среднем по всем отраслям	51	35	53	43	46
Инновационные процессы					
Пищевая промыш- ленность	56	16	42	30	47
Фармацевтика	68	36	36	25	44
Электронная промышленность	47	15	43	42	56
Оборудование для телекомов	35	15	43	34	41
Медицинское оборудование	49	34	45	32	50
В среднем по всем отраслям	51	23	38	31	43

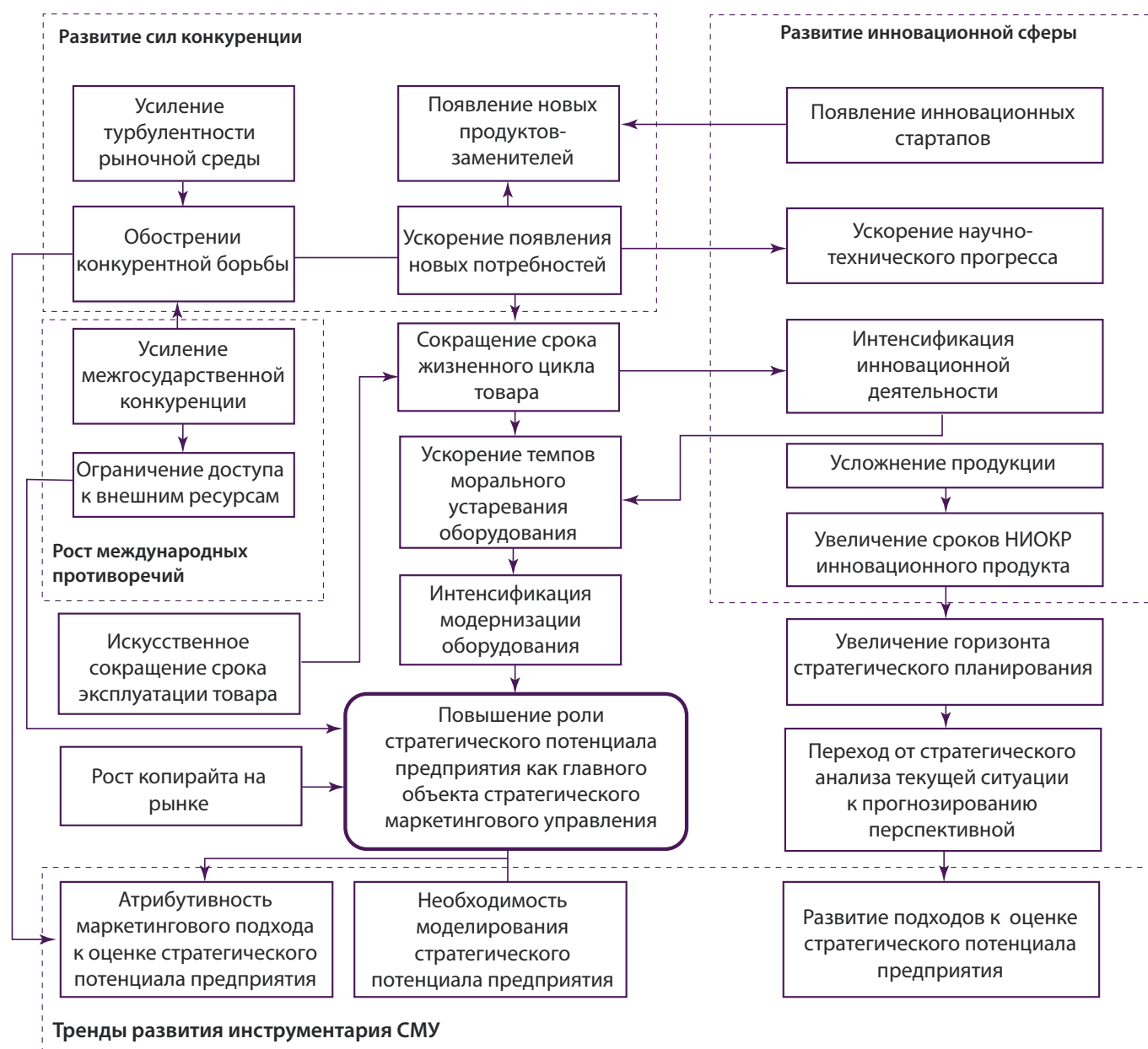
Составлено авторами по материалам источника [W. M. Cohen, R. R. Nelson, J. P. Walsh, 2000] / Compiled by the authors on the materials of the source [W. M. Cohen, R. R. Nelson, J. P. Walsh, 2000]

Приведенные данные отражают процент компаний, сотрудники которых признали важность и эффективность защиты интеллектуальной собственности (инновационные продукты и инновационные процессы). Из табл. 1 видно, что коммерческий успех инноваций во многом определяется периодом внедрения (выигрыш во времени) и соблюдением режима коммерческой тайны, что позволит применить премиальное ценообразование. Отметим влияние производственных ресурсов на создание инновационных продуктов. Защита инновационных процессов достигается благодаря сохранению коммерческой тайны (пищевая промышленность и фармацевтика) и эффективному использованию производственных ресурсов (электронная промышленность и медицинское оборудование). Следовательно, применение маркетингового подхода позволит соблюдать баланс между операционной эффективностью (копирование, имитация) и маркетинговым проектированием, направленным на создание новой ценности, что требует применения стратегического маркетингового управления.

Диалектика развития стратегического маркетингового управления направлена на упорядочивание перечня требований, предъявляемого к системам стратегического планирования и управления. Рассмотрим изменение содержания стратегии как:

- 1) обоснование желаемого состояния социально-экономической системы (стратегического потенциала предприятия) с учетом фактора ее динамического изменения и перманентного изменения внешней среды;
- 2) оценку проблематики достижения желаемого состояния, которая представляет несоответствие необходимых и существующих ресурсов;
- 3) выбор концепции и методологии решения выявленных проблем (основные пути, принципы и методы);
- 4) определение структуры и содержания целевых программ реализации стратегии по выбранным стратегическим направлениям (В. А. Агафонов, 2023).

Систематизация и взаимосвязь предпосылок развития инструментов стратегического маркетингового управления базируется на теории и методологии стратегического маркетинга, применение которого лежит в основе развития инновационной сферы, что оказывает влияние на развитие сил конкуренции, совершенствование подходов к оценке стратегического потенциала. Происходит маркетинговое проектирование обновления производственных программ, адаптация к рыночным изменениям, прогнозирование перспективных направлений деятельности (рис.1)



Составлено авторами по материалам исследования/ Compiled by the authors based on the research materials

Рис. 1. Систематизация и взаимосвязь предпосылок развития инструментов стратегического маркетингового управления (СМУ)

Fig. 1. Systematization and interrelation of prerequisites for the development of strategic marketing management tools.

Принципиальным отличием стратегического прогнозирования от стратегического анализа внешней среды является учет прогнозируемого инновационного товара на момент его выхода на рынок. Стратегическое маркетинговое прогнозирование — это комплекс маркетинговых действий, направленный на формирование нового товарного предложения на основе новой ценности и выпуска инновационной продукции, благодаря перестройке производственной системы и совершенствованию бизнес-модели.

В настоящее время методологическая база экономического прогнозирования является сформированной и включает в себя регрессивные модели, модели прогнозирования экономической динамики (экстраполяция, метод «оггибающих прямых, адаптивное прогнозирование, спектральный и корреляционный анализ, модели авторегрессии и др.), имитационное моделирование и многомерные модели (Т.Н. Бабич, И.А. Козьева, Ю.В. Вертакова, Э.Н. Кузьбожев, 2023).

Маркетинговый анализ стратегического потенциала и экосистемы при оценке внутренней среды предприятия должен опираться на принципы, учитывающие:

- результаты оценки динамического развития факторов внешней среды;
- оценку влияния воздействия факторов внешней среды на уровень стратегического потенциала;
- результаты оценки всех элементов стратегического потенциала предприятия и его влияние на функционирование внутреннего маркетинга;
- результаты критического анализа к определению состояния стратегического потенциала, определение направлений развития.

Примером может служить экономическая ситуация с изменением загруженности производственных мощностей российских предприятий с 75,7 % в 2019 г., до 80,9 % в 3-м квартале 2023 г.¹ На фоне роста эффективности использования основных производственных фондов формируются предпосылки увеличения резервов производственных мощностей для дальнейшего наращивания выпуска продукции (в том числе инновационной). Это обуславливает необходимость обеспечения роста стратегического потенциала российских предприятий посредством применения инструментов стратегического маркетинга и стратегического маркетингового управления.

Развитие стратегического маркетингового управления — это эволюционный процесс, закономерность развития которого определяется условиями функционирования промышленных предприятий в рыночном пространстве, что позволяет выполнить стратегическое маркетинговое прогнозирование, сформировать направления повышения стратегического потенциала и выбрать стратегию развития.

МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ ИНСТРУМЕНТОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛЕНИЯ / A MODEL FOR THE DEVELOPMENT OF STRATEGIC MARKETING MANAGEMENT TOOLS

Современная экономическая ситуация развития национальной экономики Российской Федерации (далее — РФ, Россия) обуславливает инновационное развитие промышленных предприятий в рамках концепции стратегического маркетинга, применение инструментов которого создает условия для формирования конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе и достижения технологического лидерства. Создание условий для реализации перспективных инновационных решений и стартапов требуют применения стратегического прогнозирования.

Результатом применения стратегического прогнозирования является определение перспективного облика стратегического потенциала предприятия (Y. Medvedeva, M. Kolgan, M. Pasholikhov, [et al.] 2021). Рассматривая позиции, предлагаемые авторами, можно сделать вывод, что отдельные элементы стратегического потенциала предприятия могут выступать объектами стратегического маркетингового управления, но при этом отсутствует понимание целостного восприятия стратегического потенциала. У Д. Аакера структура управленческих решений включает предложение ценности, компетенции, активы, стратегические инвестиции и др. (Д. Аакер, 2007). При этом оценка стратегического потенциала и его формирования не может осуществляться путем анализа управления его обособленными элементами (отдельными ресурсами и аспектами деятельности). Другими словами, нельзя отдельно оценивать управление инновациями, техническим состоянием производственной базы или каналов сбыта. Стратегический потенциал представляет собой целостную категорию, охватывающую производственные, рыночные и маркетинговые аспекты.

Применение методов маркетинговой экспертизы направлено на определение текущего стратегического потенциала предприятия, с оценкой воздействия рыночных (маркетинговых) факторов. При этом необходимо дифференцировать понятия маркетинговая экспертиза и внутренний аудит предприятия, направленный на выявление ее сильных и слабых сторон в рамках стратегического маркетингового анализа (В. Н. Наумов, 2022).

Полученные результаты текущего состояния стратегического потенциала и его перспективного облика выполняют две функции:

- 1) формирование соответствующей модели на основе перспективного облика перспективного облика стратегического потенциала предприятия;
- 2) построение модели стратегии развития предприятия, с использованием реперных точек плана стратегического развития.

Исходя из этого, моделирование решает две задачи: формирование модели перспективного стратегического потенциала предприятия и создание модели стратегии развития потенциала предприятия в разрезе его функциональных стратегических потенциалов (рыночного, производственного и маркетингового). В рамках данного исследования акцент делается именно на маркетинговый стратегический потенциал.

¹ Информационно-аналитический комментарий «Мониторинг предприятий» № 7 июль 2023 года (опрос 1–18 июля). Режим доступа: https://cbr.ru/Collection/Collection/File/45153/monitoring_0723.pdf (дата обращения 22.02.2024)

В результате развития обозначенных инструментов стратегического маркетингового управления (стратегического маркетингового анализа, моделирования маркетинговой стратегии и маркетингового проектирования) должны быть реализованы следующие требования.

1. При совершенствовании инструментов стратегического маркетингового управления, применяемых в рамках концепции маркетинга опережающего развития, необходимо решить нижеприведенные задачи. Разрабатываемые инструменты стратегического маркетингового управления должны иметь следующие дифференцирующие отличия от инструментария предыдущего поколения, обеспечивающие ее целесообразность, направленную на осуществление реализации стратегии «опережение»):

- определение стратегического потенциала предприятия в качестве объекта маркетинговой экспертизы (И.А. Красюк, Д.Г. Хухлаев, 2023);
- активный характер мониторинга, отличающийся прогнозированием динамики исследуемого параметра, что обеспечивает запас времени для принятия управленческого решения (О. В. Тиханычев, 2018);
- оценка функциональной эффективности стратегического потенциала предприятия, как целостной системы на основе выбранной математической модели (И.А. Красюк, Д.Г. Хухлаев, 2023);
- максимальный охват участников экономических отношений и учет как существующих факторов, так и прогнозируемых;
- ориентация на реализацию инновационных проектов, обеспечивающих временной задел при выходе продукта на рынок.

2. Определение требований к моделированию, как к инструменту стратегического маркетинга (→ 5).

Круг вопросов, требующих определения, сводится к следующей номенклатуре: объект моделирования, критерии оценки, общие методологические подходы (рассматривается в качестве модели и метода ее построения). Научные подходы подразделяются на моделирование результатов, предполагающие построение модели системы показателей маркетинговой деятельности, моделирование функционального взаимодействия (Н. Ю. Лукьянова, Т. О. Дюкина, 2014; М. А. Пашоликов, 2016), что более соответствует такому объекту моделирования как стратегический потенциал предприятия и сценарное моделирование, которое может быть применено совместно с первым или вторым подходом. При этом переменной в сценарной вариативности могут быть не только ключевые экономические показатели, но и выбранная стратегия. Еще одним методом моделирования развития системы являются иерархические игры, основанные на выработке алгоритма действий в условиях неопределенности внешней среды.

Переход от реактивного и инактивного управления к проактивному требует развития подходов к построению моделей стратегии и их взаимодействия с совокупностью прогнозов (Д. А. Корнилов, Ф. Ф. Юрлов, 2007).

Формирование архитектуры стратегического маркетингового управления компании происходит под воздействием ряда детерминант: внешней и внутренней среды предприятия, реализуемой концепции маркетинга, инфраструктуры маркетингового управления, (И. А. Красюк, Д.Г. Хухлаев, 2022). Результатом разработки архитектуры стратегического маркетингового управления является «дерево решений», которое представляет пул стратегических решений (маркетинговых стратегий).

Предприятие — это сложная бизнес-система. Стратегическое маркетинговое управление может быть реализовано в разных направлениях, например при интеграции научных знаний в сферах экономики, теории организации и социальной психологии (В. В. Портных, 2015). Необходимо интегрировать архитектуру маркетинговой стратегии в профессиональное поле стратегического управления.

Архитектура маркетинговой стратегии определяет содержание алгоритмов процессов стратегического маркетинга (стратегический анализ, стратегическое планирование и контроль реализации маркетинговой стратегии) (Д.Г. Хухлаев, 2023). Кроме того, она определяет концепцию, принципы, сферу применения стратегии, объект стратегического маркетингового управления, механизм принятия и реализации стратегических маркетинговых решений (Д.Г. Хухлаев, 2023).

На рис.2 представлено авторское видение логики развития инструментов стратегического маркетингового управления при реализации концепции маркетинга опережающего развития. В скобках обозначены номер тенденций и функциональных задач, изображенных на рис. 2.

Перенос акцента со стратегического анализа рынка на стратегическое маркетинговое прогнозирование (→ 1) обусловлен необходимостью определения состояния рынка (включая потребительские предпочтения) на момент выведения инновационного продукта. Этот вывод представлен на рис.1. Временной интервал между двумя этими

событиями может измеряться годами. Возможности инструментов стратегического прогнозирования напрямую зависят от полноты информационного поля, которую должно обеспечить объединение информационных потоков субъектов, входящих в маркетинговую экосистему (А.И. Васильев, И.А. Брусакова, 2024).



Составлено авторами по материалам исследования/ *Compiled by the authors based on the research materials*

Рис. 2. Логическая модель развития инструментов стратегического маркетингового управления

Fig.2. Logical model of development of strategic marketing management tools

Полученная информация является директивным фактором, определяющим ориентиры развития инноваций и научных исследований (→ 2). Она учитывается при моделировании стратегии использования маркетинга на предприятии (→ 6). Стратегическое маркетинговое прогнозирование осуществляется классическими методами. Ключевых факторов, стимулирующих этот процесс, два: наличие релевантной и актуальной информации и степень вовлечения потенциальных покупателей. Это связано с тем, что дерево управленческих решений по выбору реализации стратегаемы «опережение» включает два основных пути решения: «быстрый старт» и «быстрое движение» (И. А. Красюк, Д.Г. Хухлаев, 2022).

Ориентиры инновационного развития предприятия, как в сфере выпускаемых продуктов, так и в области развития производственного комплекса определяют инновационную стратегию хозяйствующего субъекта (→ 3). Современные модели инновационного процесса (матричная, интегральная) имеют дуалистическую природу. Происходит взаимодействие рыночной среды (новые потребности покупателей) посредством научно-технических возможностей производственной сферы. Понимание необходимых инновационных решений позволяет сформировать требования к перспективному облику стратегического потенциала предприятия в разрезе всех его функциональных стратегических потенциалов: рыночного, производственного и маркетингового (→ 7).

Маркетинговая стратегия, построенная в канве маркетинга, опережающего развитие, кроме всего прочего, разрабатывается в целях реализации инновационной стратегии предприятия (→ 4). Этот пункт справедлив и в том случае, если предприятие реализует иную современную концепцию маркетинга.

Моделирование стратегии маркетинга выступает в качестве частного применения моделирования управленческих процессов (→ 5). Принципы и подходы, определенные в стратегии маркетинга, определяют перспективный облик стратегического потенциала предприятия в части функционального маркетингового потенциала (→ 8). Этот процесс включает в себя позиционирование предприятия в экосистеме, формирование матрицы управленческих решений, выбор стратегического направления развития (кооперация, вертикальная и горизонтальная интеграция и др.), выбор стратегической траектории развития экосистемы (М. П. Галимова, 2024).

Перспективная маркетинговая экосистема и ее перспективный облик. Концепция маркетинга опережающего развития сформирована на понимании фундаментальной необходимости создания инновационного продукта, удовлетворяющего потребительским требованиям к моменту своего появления на рынке (И. А. Красюк, Д.Г. Хухлаев, 2022). Реализация данной концепции маркетинга создает пул последовательных задач, которые необходимо решить.

Кроме традиционных вопросов, стоящих перед стратегическим анализом (определение тренда развития потребностей потенциальных покупателей), появляется перечень вопросов, связанных с созданием нового продукта и его массовым производством, возможностями предприятия по его продвижению и реализации на рынке. В совокупности, перечисленные выше способности и возможности предприятия, определяются функциональными стратегическими потенциалами: маркетинговым, рыночным и производственным (И. А. Красюк, Д.Г. Хухлаев, 2023). Вместе с тем сложность и многоуровневость экономических отношений требуют формирования стратегического потенциала в формате экосистемы. Под понятием «облик перспективной маркетинговой экосистемы» следует понимать проект будущего стратегического потенциала предприятия, построенного в рамках маркетингового и экосистемного подходов и обеспечивающего создание, производство и продвижение на рынке современного продукта, отвечающего актуальным требованиям потребителей.

На основе перспективного облика стратегического потенциала, во-первых, строится модель перспективной маркетинговой экосистемы, которая по своему характеру также является стратегической (→ 9). Во-вторых, в результате маркетингового проектирования определяется программа стратегического развития предприятия, которая является результатом стратегического планирования (→ 14).

Модель перспективной маркетинговой экосистемы и маркетинговая стратегия опережения оказывают взаимное влияние друг на друга (→ 10,11). Необходимо указать на одну из ключевых детерминант, влияющих на стратегию маркетинга на предприятии, маркетинговую стратегию в целом и на реализацию концепции маркетинга опережающего развития — возможность применения типа стратегического (маркетингового) планирования. Согласно Р.Л. Акоффу существуют четыре типа планирования: реактивный, инактивный, проактивный и интерактивный.

Анализ стратегического потенциала и экосистемы предприятия является видом стратегического маркетингового анализа предприятия (→ 12). Отметим, что классические методы стратегического анализа (SWOT, SNV и др.), проводя сопоставление сильных и слабых сторон предприятия с возможностями и рисками внешней среды, используют оценку существующего потенциала хозяйствующего субъекта и оценивают его роль в реализации возможностей или рисков. Концепция маркетинга опережающего развития направлена на осуществление условий для создания, производства и реализации конкурентоспособного товара в будущем. Это означает, что у вводных данных стратегического маркетингового анализа (оценивающего потенциал предприятия) появляется динамическая составляющая.

При сопоставлении результатов текущего состояния и требований к перспективному облику формируется Программа стратегического развития предприятия (→ 13,14). План развития стратегической маркетинговой экосистемы формируется в последнюю очередь на основании положений программы стратегического развития предприятия (→ 15) и модели перспективной маркетинговой экосистемы (→ 16). В процессе маркетингового проектирования ситуация может иметь два варианта:

- моделирование маркетинговой стратегии происходит исходя из возможностей, предоставляемых функциональностью существующей экосистемы и стратегическим потенциалом предприятия, которым он располагает на момент планирования;
- моделирование будущей перспективной маркетинговой стратегической экосистемы, в соответствии с целями разрабатываемой маркетинговой стратегии и удовлетворяющей требованиям, касающиеся создания нового, инновационного продукта.

Следующим этапом нашего исследования будет определение функциональных задач и качественных ориентиров, стоящих перед перспективными инструментами стратегического маркетингового управления.

1. Стратегическое прогнозирование.

Горизонт прогнозирования должен определяться путем соизмерения темпов инновационного процесса с темпами изменения рыночных условий. Моделирование маркетинговой стратегии включает в себя два этапа построения модели стратегии маркетинга и непосредственной разработки маркетинговой стратегии вместе с маркетинговым планированием. Построение модели стратегии маркетинга осуществляется в разрезе ее блоков с учетом императива стратегии маркетинга и базиса стратегического менеджмента компании (Д.Г. Хухлаев, 2023). Определено несколько таких функциональных блоков: формирование стратегии, организация стратегического управления, реализация стратегии и оценка ее эффективности, а также аналитический блок.

2. Моделирование стратегического потенциала предприятия.

Необходимо учесть следующие аспекты: построение модели охватывает все функциональные, локальные и ресурсные потенциалы, учет интеракции маркетингового стратегического потенциала с производственным и рыночным функциональными потенциалами, учет общей и маркетинговой стратегии предприятия. Моделирование стратегической

(маркетинговой) экосистемы предприятия и построение ее перспективной модели осуществляется на основании стратегических целей предприятия и целеполагания маркетинговой стратегии. Моделирование должно осуществляться в разрезе подсистем тетрадной модели с учетом взаимодействия отдельных ее компонентов. Главной проблематикой реализации данного инструмента являются вопросы взаимодействия в рамках кооперации и координации с другими хозяйствующими субъектами, обладающими собственными целями и интересами (Р. Грант, 2022).

3. Планирование развития стратегического потенциала предприятия.

На основании разработанного комплекса требований к перспективному инструментарию появляется возможность провести систематизацию общих принципов развития способов разработки и реализации стратегического маркетингового управления на предприятии:

- экосистемность — охват всех подсистем функционирования предприятия на рынке: объектной (субъектной), средовой, процессной и проектной. Необходимо учитывать и государственную политику собственной страны и стран, к которым принадлежат конкуренты;
- динамический характер — учет постоянных и разнотемповых изменений в рыночной, научной и инновационных сферах. Необходимость соотнесения динамик изменения потребительских требований со скоростью разработки нового продукта, внедрением его в производство и выводом на рынок;
- концентрация на достижении технологического и рыночного лидерства путем реализации концепции маркетинга опережающего развития или схожей концепции, направленной на реализацию стратегии «опережение».

Формирование стратегического потенциала предприятия является неотъемлемой составляющей общей стратегии предприятия. Оно находит подтверждение в авторском видении роли стратегического потенциала предприятия, в системе стратегического маркетингового управления. Рассмотрение уровней конкурентоспособности позволяет выдвинуть предположение, что для объективного понимания требований к стратегическому потенциалу предприятия в будущем (перспективный облик) возникает потребность в развитии и модификации современных методов и подходов стратегического анализа, обусловленная наличием системы детерминант, определяющих данный процесс (рис.1).

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МАРКЕТИНГОВОЕ ПРОГНОЗИРОВАНИЕ: АРХИТЕКТУРА БУДУЩЕГО КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА / STRATEGIC MARKETING FORECASTING: ARCHITECTURE OF THE FUTURE COMPETITIVE ADVANTAGE

В условиях глобализации промышленного рынка актуальным направлением развития стратегического потенциала становится стратегическое маркетинговое прогнозирование, которое представляет собой комплекс действий, направленных на создание новой ценности посредством инновационного обновления товарной продукции. Перестройка производственных систем обуславливает построение многоуровневой архитектуры промышленной деятельности в рамках концепции стратегического маркетинга, формируется проактивная модель управления, направленная на реализацию стратегии опережающего развития.

Стратегическое маркетинговое прогнозирование определяет условия проактивного создания новой ценности на основе инновационно-технологического развития промышленности в условиях цифровой трансформации национальной экономики, что обуславливает применение нижеперечисленных методов:

- сканирование производственного ландшафта в долгосрочной перспективе, определение слабых рыночных сигналов и постепенное превращение их в ключевые конкурентные преимущества;
- сценарное планирование, реализация которого предусматривает построение разных сценариев развития будущего, применение механизма гибкого управления;
- проведение глубинных интервью для выявления неудовлетворенных потребностей, создание новых товаров.

Стратегическое видение новой ценности формирует перспективный облик стратегического потенциала, результатом чего является создание инновационной продукции на основе маркетингового проектирования программы стратегического развития промышленного предприятия.

Маркетинговое проектирование будущих ценностей составляет ядро производственного процесса и осуществляется следующими методами:

- портфельным планированием инноваций на основе диверсификации портфеля заказов с учетом новых возможностей и прорывных инноваций;
- новым рыночным развитием посредством технологического дорожного картирования на основе технологических решений;
- форсайтом стратегического анализа для определения долгосрочных сценариев развития событий.

Применение стратегического маркетингового прогнозирования определяет контуры построения архитектуры создаваемого будущего конкурентного преимущества в условиях планирования стратегической маркетинговой экосистемы. Происходит операционная трансформация производственных процессов. Перестройка производственной системы определяет характеристики процессов, такие как гибкость, устойчивость, автоматизация и роботизация, экологичность. Построение стратегической маркетинговой экосистемы требует формирования партнерских отношений, оказывающих влияние на функционирование цепочки создания ценности. Данная цепочка превращается в систему управления и организации деятельностью на основе аналитики данных о ключевых партнерах и потребителях, то есть создается устойчивая бизнес-система промышленного предприятия. Устойчивость бизнес-системы достигается благодаря антихрупкости, где конкурентные преимущества выступают ответом на критические/шоковые изменения внешней среды (Н. Н. Талеб, 2013). Это обуславливает применение концепции опережающего развития для формирования перспективного облика стратегического потенциала. Анализ стратегического потенциала на основе постоянного мониторинга данных о ключевых партнерах и потребителях обеспечивает экосистемность и координацию деятельности. Управление становится сетевым (гибким) и приобретает проактивный характер.

Стратегическая маркетинговая экосистема обеспечивает создание бизнес-систем промышленных предприятий нового формата — гибких, адаптивных, обладающих антихрупкостью (децентрализация принимаемых сетевых решений) и способных к построению конкурентных преимуществ в условиях неопределенности, благодаря взаимодействию с новыми партнерами (экосистемной адаптации к новым стратегическим вызовам). Конкурентные преимущества, создаваемые в рамках стратегической маркетинговой экосистемы, формируют ее устойчивость в целом, то есть подтверждают вывод об эффективности опережающего развития как сетевого феномена, обладающего стратегической гибкостью и коллективной инновационностью.

Функционирование промышленных предприятий в рамках стратегической маркетинговой экосистемы осуществляется на платформенном подходе, что обеспечивает:

- цифровое управление жизненным циклом продукции и условия для создания дополнительной ценности;
- построение партнерских отношений на основе доверия и разработки общих стандартов, обмен инновациями и новшествами, защита интеллектуальной собственности;
- координацию и децентрализацию принятия управленческих решений, быструю реакцию на внешние изменения.

Преимущества стратегической маркетинговой экосистемы — создание конкурентных преимуществ посредством экосистемной адаптации как результат внедрения инновационных решений в производственные процессы, построение прорывных бизнес-моделей в условиях цифровой трансформации. Это обуславливает формирование долгосрочных и взаимовыгодных отношений, а также лежит в основе построения системы стратегического маркетингового управления и опережающего развития промышленной деятельности. Устойчивость стратегической маркетинговой экосистемы — это способность к реконфигурации за счет сетевых ресурсов, являющихся внутренними источниками создания конкурентных преимуществ посредством применения технологий форсайта и маркетингового проектирования. Стратегическая маркетинговая гибкость на сетевом уровне обеспечивается благодаря совместному использованию ресурсов и кооперации (общий портфель заказов), что создает условия для увеличения скорости масштабирования инноваций и сокращает период их внедрения на рынок.

Построение модели стратегического маркетингового управления в условиях турбулентности внешней среды создает условия для формирования конкурентных преимуществ в сетевом формате в рамках взаимодействия ключевых участников экосистемы. Кооперация участников стратегической маркетинговой экосистемы формирует уникальность создаваемых конкурентных преимуществ в рамках реализации концепции стратегического маркетинга, антихрупкость которых обеспечивается инновационными решениями, определяющими содержание перспективного облика стратегического потенциала. Перспективный облик стратегического потенциала промышленного предприятия — это нематериальный актив, обеспечивающий стратегическое видение инновационного развития на основе коллективных знаний, стандартов, взаимоотношений экосистемы, формирование которого направлено на трансформацию слабых рыночных сигналов в конкурентные преимущества в долгосрочной перспективе, как результат сетевого превосходства.

Следовательно, целью стратегического маркетингового прогнозирования является создание условий для формирования стратегической маркетинговой экосистемы, функционирование которой направлено на определение условий развития адаптивных бизнес-структур, обладающих способностью к опережающему развитию и достижению технологического лидерства.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ / CONCLUSION

Проведенное исследование позволило обосновать повышение роли стратегического потенциала предприятия в результате развития сил конкуренции, эволюции инновационной сферы, сокращения срока жизненного цикла товара и необходимости модернизации производственных сил. В свою очередь данный вывод определил необходимость развития стратегической экосистемы предприятия, построения модели стратегического потенциала предприятия и маркетинговой экосистемы.

Оценка эволюционного развития инструментов стратегического маркетинга обуславливает необходимость построения системы стратегического маркетингового управления, обеспечивающей применение проактивного подхода к формированию стратегии опережающего развития, что инициирует рассмотрение изменений направленности управления стратегическим потенциалом в качестве основного объекта предприятия — участника стратегической маркетинговой экосистемы. Это позволяет формировать его перспективный облик и обеспечивает возможность сетевого использования результатов инновационной деятельности.

Достижение указанных целей требует совершенствования прикладных инструментов стратегического маркетинга в разрезе следующих областей: стратегического прогнозирования рыночной среды, маркетингового анализа стратегического потенциала предприятия и маркетинговой экосистемы, моделирования стратегии маркетинга в результате реализации которых должны быть созданы стратегический потенциал и маркетинговая экосистема предприятия, достаточные для реализации инновационной стратегии предприятия.

Теоретические принципы развития способов разработки и реализации стратегического маркетингового управления сводятся к следующим трем пунктам: экосистемности (охват всех подсистем функционирования предприятия на рынке), динамическому характеру (учет постоянных и разноскоростных изменений в рыночной сфере) и концентрации на достижении технологического и рыночного лидерства.

Чтобы выполнить указанные выше задачи, необходимо использовать современные инструменты стратегического маркетинга, отвечающие разработанным признакам.

1. Анализ стратегического потенциала предприятия как развитие направления стратегического маркетингового анализа. Эволюция развития стратегического анализа должна учитывать внедрение следующих подходов:

- понимание атрибутивности инноваций как условия реализации стратегии «опережение», что требует учета дуалистичности инновационного процесса (взаимодействия и взаимного влияния его «рыночной» и «технологической ветвей»);
- оценку элементов стратегического потенциала предприятия на всех трех его уровнях: ресурсных потенциалов, прикладных функциональных потенциалов и основных функциональных потенциалов;
- оценку взаимодействия основных подсистем маркетинговой экосистемы (субъектной, средовой, процессной и проектной).

2. Маркетинговое проектирование, как вид маркетингового (стратегического) планирования. Маркетинговое проектирование будущих ценностей составляет ядро производственного процесса и осуществляется следующими методами:

- портфельным планированием инноваций на основе диверсификации портфеля заказов с учетом новых возможностей и прорывных инноваций;
- новым технологическим рыночным развитием посредством дорожного картирования на основе технологических решений;
- форсайтом посредством стратегического анализа для определения долгосрочных сценариев развития событий.

3. Синергетическое моделирование стратегической маркетинговой экосистемы и маркетинговой стратегии. Данный инструмент может быть применен следующими способами:

- моделированием маркетинговой стратегии, исходя из возможностей, предоставляемых функциональностью экосистемы и стратегическим потенциалом предприятия;
- моделированием будущей, перспективной маркетинговой стратегической экосистемы, в соответствии с целями разрабатываемой маркетинговой стратегии.

Таким образом, функционирование промышленных предприятий на основе экосистемности, требует переосмысления подходов и инструментов стратегического маркетинга к организации и управлению процессами по созданию новой ценности. Это обуславливает необходимость построения системы стратегического маркетингового управления и постепенный переход к проактивному управлению благодаря применению стратегического маркетингового прогнозирования, ключевым результатом которого становится формирование перспективного облика стратегического потенциала.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер. — 7-е изд. Санкт-Петербург: Питер, 2007. — 496 с. — ISBN: 978-5-450-00581-3
- Агафонов, В. А. Стратегический менеджмент. Модели и процедуры: монография / В.А. Агафонов. — Москва: ИНФРА-М, 2023. — 276 с. <https://doi.org/10.12737/25005>.
- Бабич, Т.Н. Прогнозирование и планирование в условиях рынка / Т.Н. Бабич, И.А. Козьева, Ю.В. Вертакова, Э.Н. Кузьбожев. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 336 с. — ISBN: 978-5-16-004577-1
- Вайсман, Е.Д. Концепция слабых рыночных сигналов в стратегическом управлении промышленного предприятия / Е.Д. Вайсман, Н.С. Никифорова, С.А. Носова // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. — Т. 13, № 3. — С. 145–153. — DOI 10.14529/em190314. — EDN EJDZIQ.
- Васильев, А. И. Инновационное проектирование маркетинговых экосистем / А. И. Васильев, И. А. Брусакова // Управленческие науки. — 2024. — Т. 14, № 1. — С. 88–102. — DOI 10.26794/2404-022X-2024-14-1-88-102. — EDN LDHZZWW.
- Галимова, М. П. Цифровая бизнес-модель предприятия в инновационной экосистеме: концепция интеграции с учетом технологического профиля и отраслевой специфики / М. П. Галимова // Московский экономический журнал. — 2024. — Т. 9, № 11. — С. 386–405. — DOI 10.55186/2413046X_2024_9_11_440. — EDN NHFCCH.
- Грант, Р. Современный стратегический анализ: учебник для слушателей, обучающихся по программе «Мастер делового администрирования» / Р. Грант; Роберт Грант; [пер. с англ. под ред. В. Н. Фунтова]. — 5-е изд. — Москва [и др.]: Питер, 2008. — 554 с. — (Классика MBA). — ISBN 978-5-469-01303-7. — EDN QSOLUZ.
- Корнилов, Д. А. Адаптационное стратегическое планирование и прогнозирование: монография / Д. А. Корнилов, Ф. Ф. Юрлов; Рецензент - доктор экономических наук, профессор А.Ф. Плеханова; Под редакцией академика РАН, заслуженного деятеля науки РФ, доктора технических наук, профессора Ф.Ф. Юрлова. — Нижний Новгород: Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева, 2007. — 189 с. — ISBN 978-5-93272-415-6. — EDN QRXWDN.
- Котлер, Ф. Маркетинг, Менеджмент / Ф. Котлер, К.Л. Келлер. — 11-е изд. Пер с англ. Санкт-Петербург: Питер, 2018. — 848 с.
- Красюк, И. А. Концептуальные основы маркетинга опережающего развития / И. А. Красюк, Д. Г. Хухлаев // Экономика и предпринимательство. — 2022. — № 8(145). — С. 704–710. — DOI 10.34925/EIP.2022.145.8.139. — EDN PZKPIE.
- Красюк, И. А. Концептуальные основы маркетинга опережающего развития / И. А. Красюк, Д. Г. Хухлаев // Экономика и предпринимательство. — 2022. — № 8(145). — С. 704–710. — DOI 10.34925/EIP.2022.145.8.139. — EDN PZKPIE.
- Красюк, И. А. Методологические основы построения стратегической архитектуры маркетинга опережающего развития / И. А. Красюк, Д. Г. Хухлаев // Экономика и предпринимательство. — 2022. — № 10(147). — С. 758–765. — DOI 10.34925/EIP.2022.147.10.146. — EDN QQTSA.
- Красюк, И. А. Методологические основы построения стратегической архитектуры маркетинга опережающего развития / И. А. Красюк, Д. Г. Хухлаев // Экономика и предпринимательство. — 2022. — № 10(147). — С. 758–765. — DOI 10.34925/EIP.2022.147.10.146. — EDN QQTSA.
- Красюк, И. А. Модель стратегического потенциала предприятия как объекта стратегического маркетинга / И. А. Красюк, Д. Г. Хухлаев // Экономический анализ: теория и практика. — 2023. — Т. 22, № 11(542). — С. 1996–2019. — DOI 10.24891/ea.22.11.1996. — EDN AQUPVN.
- Кревенс, Д. Стратегический маркетинг / Д. Кревенс // Пер. с англ. — Москва: ГПП Печатный Двор, 2015. — 742 с. — ISBN: 5-8459-0429-3
- Ламбен, Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж.-Ж. Ламбен. — Санкт-Петербург: Перспектива, 2006. — ISBN: 5-02-024833-9.
- Лукьянова, Н. Ю. Многоуровневый подход к оценке эффективности маркетинга / Н. Ю. Лукьянова, Т. О. Дюкина // Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. — 2014. — № 3. — С. 84–89. — EDN SACZAJ.
- Минцберг, Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. — Пер. с англ. — Санкт-Петербург: Питер, 2001.
- Наумов, В.Н. Стратегический маркетинг / В.Н. Наумов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2022. — С. 356. — ISBN: 978-5-16-015270-7
- Пашоликов, М. А. Системно-динамическое моделирование совместной деятельности промышленных предприятий / М. А. Пашоликов // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. — 2016. — № 3(245). — С. 101–110. — DOI 10.5862/JE.245.10. — EDN WCDBIX.

- Пашоликов, М. А. Методологические подходы к организации стратегического маркетингового планирования / М. А. Пашоликов // Инновации и инвестиции. — 2023. — № 1. — С. 107–111. — EDN GPLDVH.
- Тиханычев, О. В. Об использовании принципа проактивного управления в системах поддержки принятия решений / О. В. Тиханычев // Прикладная информатика. — 2018. — Т. 13, № 2(74). — С. 88–97. — EDN YWZSML.
- Талеб, Н. Н. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости / Н. Н. Талеб ; Нассим Николас Талеб ; [пер. с англ. В. Сонькина и др.]. — Изд. 2-е, доп. — Москва: КоЛибри, 2012. — ISBN 978-5-389-04641-2. — ISBN 978-5-389-04641-2. — EDN QYFRYN.
- Третьяк, О. А. Новый подход к анализу бизнес-моделей / О. А. Третьяк, Д. Е. Климанов // Российский журнал менеджмента. — 2016. — Т. 14, № 1. — С. 115–130. — EDN TSCSJU.
- Уолкер-мл., О. Маркетинговая стратегия / О. Уолкер-мл. и др. // Курс MBA. Пер. с англ. И. Ключева. — Москва: Вершинина, 2006. — 496 с. — ISBN: 5-9626-0106-8
- Хухлаев, Д. Г. Механизм формирования и реализации стратегии маркетинга опережающего развития / Д. Г. Хухлаев // Инновации и инвестиции. — 2023. — № 4. — С. 164–170. — EDN DBMPRM.
- Ackoff, R. L. A Concept of Corporate Planning / R. L. Ackoff // Harvard Business Review. — 1965. — Vol. 43. — No. 4. — Pp. 37–48. — DOI: 10.5962/bhl.title.11970
- Cohen, W. M. Protecting Their Intellectual Assets Appropriability Conditions and Why US Manufacturing Firms Patent (or Not) / W. M. Cohen, R. R. Nelson, J. P. Walsh. — NBER Working. 2000: W7552.
- Medvedeva, Y. Priority goals for the strategic development of industrial enterprises based on sustainable marketing / Y. Medvedeva, M. Kolgan, M. Pasholikhov [et al.] // E3S Web of Conferences, Chelyabinsk, February 17–19, 2021. — Chelyabinsk; 2021:P. — 06023. — DOI: 10.1051/e3sconf/202125806023.

REFERENCES

- Aaker, D. (2007). *Strategic market management*. 7th ed. St. Petersburg: Peter. (In Russian).
- Ackoff, R. L. (1965). A Concept of Corporate Planning. *Harvard Business Review*, 43 (4), 37–48.
- Agafonov, V. A. (2023). Strategic management. Models and procedures: monograph. Moscow: INFRA-M. (In Russian). <https://doi.org/10.12737/25005>.
- Babich, T.N., Kozyeva, I.A., Vertakova, Yu. V., Kuzbozhev, E.N. (2020). *Forecasting and planning in market conditions*. Moscow: INFRA-M. (In Russian).
- Cohen, W. M., Nelson, R. R., Walsh, J. P. (2000). *Protecting Their Intellectual Assets Appropriability Conditions and Why US Manufacturing Firms Patent (or Not)*, NBER Working.
- Galimova, M. P. (2024). The digital business model of an enterprise in an innovative ecosystem: the concept of integration, considering the technological profile and industry specifics. *Moscow Economic Journal*, 9(11), 386–405. https://doi.org/10.55186/2413046X_2024_9_11_440
- Grant, R. (2022). *Modern Strategic Analysis*. 9th ed. Trans. from Eng. St. Petersburg: Peter. (In Russian).
- Khukhlaev, D.G. (2023). The mechanism of formation and implementation of the advanced development marketing strategy. *Innovation and investment*, 4, 164–170. (In Russian).
- Kornilov, D. A., Yurlov, F. F. (2007). *Adaptive strategic planning and forecasting: a monograph*. Ed. by F.F. Yurlov. Nizhny Novgorod: Nizhny Novgorod State Technical University named after R.E. Alekseev. (In Russian).
- Kotler, F., Keller, K.L. (2018). *Marketing and Management*. 11th ed. Translated from English. Saint Petersburg: Peter. (In Russian).
- Krasyuk, I. A., Khukhlaev, D.G. (2022). Conceptual foundations of advanced development marketing. *Economics and entrepreneurship*, 8 (145), 704–710. <https://doi.org/10.34925/EIP.2022.145.8.139>.
- Krasyuk, I. A., Khukhlaev, D.G. (2022). Methodological foundations of building a strategic marketing architecture of advanced development. *Economics and entrepreneurship*, 10(147), 758–765. (In Russian). <https://doi.org/10.34925/EIP.2022.147.10.146>.
- Krasyuk, I. A., Khukhlaev, D.G. (2023). A model of the strategic potential of an enterprise as an object of strategic marketing. *Economic analysis*, 11, 1996–2019. (In Russian).
- Krevens, D. (2015). Strategic marketing: Trans. from Eng. Moscow: State Enterprise Pechatny Dvor. (In Russian).
- Lambert, J.-J. (2006). *Strategic marketing. The European perspective*. St. Petersburg: Perspektiva. (In Russian).
- Lukyanova, N. Y., Dyukina, T. O. (2014). A multi-level approach to evaluating marketing effectiveness. *Bulletin of the Baltic Federal*

University named after I. Kant, 3, 84–89. (In Russian).

Medvedeva, Y., Kolgan, M., Pasholikhov, M. [et al.] (2021). *Priority goals for the strategic development of industrial enterprises based on sustainable marketing*. E3S Web of Conferences, Chelyabinsk, February 17–19. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202125806023>.

Mintzberg, G., Ahlstrand, B., Lampel, J. (2001). *Schools of strategies*. Trans. from Eng. by St. Petersburg: Peter. (In Russian).

Naumov, V. N. (2022). *Strategic Marketing*. 2nd ed., Revised. and additional Moscow: INFRA-M. (In Russian).

Pasholikhov, M. A. (2016). System-dynamic modeling of joint activities of industrial enterprises. *Scientific and Technical Bulletin of St. Petersburg State Polytechnic University. Economic sciences*, 3 (245), 101–110. (In Russian). <https://doi.org/10.5862/JE.245.10>.

Pasholikhov, M. A. (2023). Methodological approaches to the organization of strategic marketing planning. *Innovation and investment*, 1, 107–111. (In Russian).

Portnykh, V. V. (2015). *Methodology of strategic marketing management of a business organization*: Diss. ... Dr. Sci. (Econ.) (In Russian).

Taleb, N. N. (2013). *The Black Swan: under the sign of unpredictability*. Moscow: KoLibri. (In Russian).

Tikhanychev, O. V. *On the use of the principle of proactive management in decision support systems*. Applied Computer Science. 2018; 13–2(74): 88–97. (In Russian).

Tretyak, O. A., Klimanov, D. E. (2016). *A new approach to business model analysis*. The Russian Journal of Management. 2016; 14-1;115–130. (In Russian).

Vaisman, E.D., Nikiforova, N.S., Nosova, S.A. (2019). The concept of weak market signals in the strategic management of an industrial enterprise. *Bulletin of the South Ural State University. Series: Economics and Management*, 13-3;145–153. (In Russian). <https://doi.org/10.14529/em190314>.

Vasiliev A.I., Brusakova I.A. (2024). Innovative design of marketing ecosystems. *Management sciences*, 14(1), 88–102. <https://doi.org/10.26794/2404-022X-2024-14-1-88-102>

Walker, Jr. [et al.]. (2006). *Marketing strategy. The MBA courses*. Moscow: Vershinina. (In Russian).