



UDC 338.001.36

DOI: 10.34671/SCH.SVB.2020.0404.0014

ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СУБЪЕКТОВ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

© 2020

AuthorID: 675345

SPIN: 7909-9560

ORCID: 0000-0001-5985-0243

ScopusID: 57205549015

Шнайдер Ольга Владимировна, кандидат экономических наук, доцент, доцент
Департамента бизнес-аналитики, Факультета налогов, аудита и бизнес-анализа
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
(125993, Россия, Москва, Ленинградский проспект, 49, e-mail: shnaider-o@mail.ru)

Аннотация. В статье систематизируются и обобщаются информационно-аналитические инструменты маркетинговой деятельности субъектов хозяйствования. Применение инструментов анализа и оценки маркетинговой деятельности современных субъектов хозяйствования является сложным и многоступенчатым процессом. Сложность и многоступенчатость требует погружения во все аспекты финансово-хозяйственной деятельности объекта исследования, включающих определение проблемы и целей исследования, сбор информации, ее анализ и оценку. Важность задач аналитического инструментария определяется и тем, что маркетинг выступает ведущей функцией, определяющей производственную политику субъекта хозяйствования в современных и достаточно сложных условиях функционирования, определяющей стратегию развития. Анализа маркетинговой деятельности направлен на мониторинг и оценку внутренней и внешней среды субъектов хозяйствования. Анализ внутренней и внешней среды позволяет оценить рациональность поставленных задач в части формирования стратегических целей и выбора стратегии устойчивого развития субъекта хозяйствования. Стратегические задачи в круг своего воздействия определяют понимание конкурентной динамики отрасли, что в свою очередь позволяет предпринять эффективные и рациональные бизнес шаги, а также выявить возможности, привилегии и компетенции. Учитывая факт того, что современным рыночным условиям ведения бизнеса характерна высокая степень динамизма и субъектам хозяйствования приходится сталкиваться с рядом трудностей, то необходимо отметить, что обеспечение их финансово-хозяйственной деятельности в русле устойчивого развития возможно при использовании маркетингового подхода. Приоритетными целями анализа являются определение факторов и причин сильных и слабых сторон различных экономических субъектов.

Ключевые слова: бизнес, данные, деятельность, инструменты, информация, конкурентная динамика, маркетинг, мониторинг, оценка, подход, производственная политика, слабые и сильные стороны, стратегия развития, субъект хозяйствования, цель, эффективные решения.

INFORMATION AND ANALYTICAL TOOLS FOR MARKETING ACTIVITIES OF BUSINESS ENTITIES

© 2020

Schneider Olga Vladimirovna, candidate of economic Sciences, associate Professor,
Department of business Analytics, faculty of tax, audit and business analysis
Financial University under the Government of the Russian Federation
(125993, Russia, Moscow, Leningradsky Prospekt 49, e-mail: shnaider-o@mail.ru)

Abstract. The article systematizes and summarizes information and analytical tools for marketing activities of business entities. Application of tools for analysis and evaluation of marketing activities of modern business entities is a complex and multi-stage process. The complexity and multi-step nature requires immersion in all aspects of the financial and economic activities of the research object, including the definition of the problem and research goals, information collection, analysis and evaluation. The importance of the tasks of analytical tools is also determined by the fact that marketing is the leading function that determines the production policy of a business entity in modern and rather complex operating conditions, and determines the development strategy. Analysis of marketing activities is aimed at monitoring and evaluating the internal and external environment of business entities. Analysis of the internal and external environment allows us to assess the rationality of the tasks set in terms of forming strategic goals and choosing a strategy for sustainable development of the business entity. Strategic objectives determine the understanding of the competitive dynamics of the industry, which in turn allows you to take effective and rational business steps, as well as identify opportunities, privileges and competencies. Given the fact that modern market conditions for doing business are characterized by a high degree of dynamism and business entities have to face a number of difficulties, it should be noted that ensuring their financial and economic activities in line with sustainable development is possible using a marketing approach. The priority objectives of the analysis are to determine the factors and causes of the strengths and weaknesses of various economic entities.

Keywords: business, data, activities, tools, information, competitive dynamics, marketing, monitoring, evaluation, approach, production policy, weaknesses and strengths, development strategy, business entity, goal, effective solutions.

ВВЕДЕНИЕ

Постановка проблемы в общем виде. Применение инструментов анализа и оценки маркетинговой деятельности современных субъектов хозяйствования является сложным и многоступенчатым процессом. Современным рыночным условиям ведения бизнеса характерна высокая степень динамизма бизнес процессов и экономическим субъектам приходится сталкиваться с рядом трудностей, при этом необходимо отметить, что обеспечение их финансово-хозяйственной деятельности в русле устойчивого развития возможно при использовании маркетингового подхода. Приоритетными целями анализа являются определение факторов и причин сильных и слабых

сторон различных экономических субъектов.

МЕТОДОЛОГИЯ

Е.П. Голубков отмечает «разработка маркетинговой стратегии является неотъемлемой частью успешной деятельности» [1].

Следует отметить, что «Современная экономика Российской Федерации характеризуется высоким уровнем волатильности и нестабильности и это отрицательно влияет на деятельность субъектов хозяйствования, ведь они не всегда в состоянии быстро адаптироваться к изменениям внешней среды» [2].

Ф. Котлером установлены пять основных маркетинговых концепций, позволяющих субъектам хозяйство-

вания совершенствовать финансово-хозяйственную деятельность [3].

Развитие субъектов хозяйствования без использования инноваций в современных условиях немислимо. Е.Г. Пипко определяет «наиболее перспективным направлением использования маркетинга инноваций является его стратегическая составляющая» [4]. Вопросами инноваций как основы маркетинговой концепции, направленной на устойчивое развитие субъектов хозяйствования занимаются ряд исследователей [5-19].

РЕЗУЛЬТАТЫ

В свою очередь стратегия управления обеспечивается за счет анализа внутренних и внешних факторов. Внутренняя и внешняя среда состоит из множества факторов, непосредственно влияющих на субъект хозяйствования. Первоочередными задачами топ менеджмента определяется отслеживание изменений и оценка наиболее негативных факторов для предотвращения угроз и характеристики экономического потенциала субъекта хозяйствования. Информационные инструменты способствуют достоверной оценке финансово-хозяйственной деятельности субъекта хозяйствования и направлены на улучшение показателей, определяющих устойчивость развития.

С помощью маркетинговых инструментов анализируются такие важные моменты как:

- ценообразование - анализ ценовой политики конкурентов, выбор цен, подходящих покупателю и продавцу в определенный отрезок времени;
- рынок - комплексное изучение динамики цен, взаимоотношений между продавцом и покупателем, поведения потребителей, их требования, нужды и т.д.;
- спрос и предложение - обнаружение проблем, их ликвидация с учетом факторов, влияющих на спрос продукта (неправильная целевая аудитория, ценовая политика и т.п.);
- конкурентоспособность - выявление реальных и потенциальных конкурентов. Оценка конкурентоспособности субъекта хозяйствования, поиск доступных способов максимального повышения показателя;
- анализ внутренней среды (анализ слабых и сильных сторон деятельности субъекта, оценка экономического потенциала и т.д.) [20].

Как инструмент внутреннего анализа используется анализ ABC. ABC анализ - это метод, позволяющий классифицировать ресурсы субъекта хозяйствования по степени важности. ABC анализ считается одним из методов рационализации, он применяется в сфере деятельности субъектов хозяйствования любой отрасли, основан на принципе Парето, определяющего, что 20% общего объема товаров обеспечивают 80% товарооборота. Суть этого анализа состоит в том, чтобы выбрать данные и разделить их на три категории в зависимости от важности. В то же время за основу можно взять совершенно разные показатели.

Анализ ABC дает возможность сосредоточиться на отслеживании наиболее значимых и действенных показателей субъекта хозяйствования, чтобы повысить эффективность, как управления, так и работы отдельных отделов и субъекта в целом. ABC анализ позволяет определить совокупную стоимость доли каждого из проданных товаров или вклад конкретного продукта в общий оборот. Стоимость долей рассчитывается исходя из их общей стоимости внедрения за определенный период времени.

При проведении анализа ABC стоит учитывать ряд принципов, которые представлены на рисунке 1.

Проведение анализа ABC состоит из следующих этапов:

1. Определение объектов анализа (продукты, клиенты, поставщики)
2. Определение целей анализа. Для чего нам нужны данные.
3. Ранжирование объектов.

4. Расчет удельного веса показателя в общей совокупной сумме.

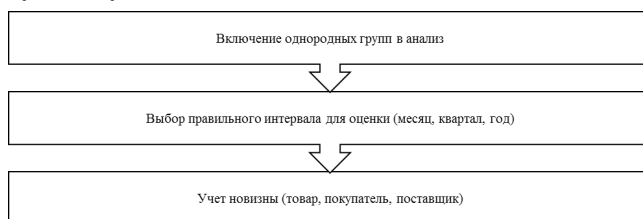


Рисунок 1 – Принципы ABC анализа

Определение групп А, В и С.

Данные ABC анализа обычно делятся на следующие пропорции:

А - важно, 20% (товаров, клиентов) дают 80% (продаж, оборота)

В - необходимо, 30% (товаров, клиентов) дают 15% (продажи, оборот)

С - неважно, 50% (товаров, покупателей) дают 5% (продажи, оборота)

К наиболее важным направлениям внутреннего анализа финансово-хозяйственной деятельности субъектов следует отнести уровень лояльности потребителей, в том числе их удовлетворенность услугами и продуктами, готовность рекомендовать продукты и товары своим коллегам и партнерам. При определении уровня лояльности потребителей современные субъекты хозяйствования используют метод Фридриха Райхельда [21]. Этот метод называется NPS (Net Promoter Score), и его можно описать как «показатель готовности рекомендовать» (индекс).

Определим основные этапы метода исследования:

I - этап оценка ответа клиентов на вопрос «Какова вероятность того, что вы порекомендуете организацию / продукт / бренд своим друзьям / знакомым / коллегам»? На первом этапе оценка осуществляется по 11-балльной шкале (0 соответствует ответу «Я не буду рекомендовать его в любом случае», а 10 - «Я определенно рекомендую»).

II - этап. На данном этапе проводится ранжирование клиентов/потребителей. Ранжирование всех потребителей делит на 3 группы: 9–10 баллов - промоутеры продукта / бренда, 7–8 баллов - активные или пассивные, 0–6 баллов - критики (хулители). Затем необходимо рассчитать индекс.

Следующий ход за SWOT-анализом, который проводится после получения данных по внешнему и внутреннему анализу. SWOT-анализ считается методом стратегического планирования, фундаментом которого считается определение факторов внутренней и внешней среды субъекта хозяйствования разделенных на 4-е категории, а именно: сильные и слабые стороны экономического субъекта и возможности и угрозы его функционирования.

Сильные и слабые стороны ориентированы на факторы внутреннего воздействия, а возможности и угрозы - это факторы внешнего воздействия на субъект хозяйствования.

Факторы внутреннего воздействия субъект хозяйствования может самостоятельно контролировать и влиять на них, а вот внешние факторы не зависят от действий субъекта хозяйствования, и субъект должен адаптироваться к ним.

Отметим, что SWOT-анализ проводится в несколько этапов:

а) оценка сильных и слабых сторон организации.

Первый этап способствует выделению сильных и слабых сторон экономического субъекта ведущего финансово-хозяйственную деятельность. Точную идентификацию критериев необходимо проводить поэтапно (рисунок 2).

Второй этап позволяет оценить рынок. Оценка ситу-

ации за пределами субъекта хозяйствования проводится с целью выявления возможностей, а также во избежание потенциальных угроз.

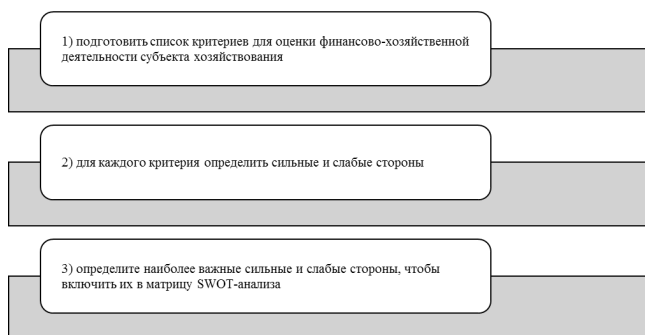


Рисунок 2 – Этапы идентификации критериев субъекта хозяйствования

Метод выявления рыночных возможностей и угроз аналогичен методу определения сильных и слабых сторон экономического субъекта:

- б) сравнение полученных данных;
- 1) подготовить список критериев для оценки рынка;
- 2) для каждого критерия составляем список возможностей и угроз;
- 3) самые важные возможности и угрозы уходят в матрицу.

На третьем этапе анализа необходимо сравнить полученные данные результатов сильных и слабых сторон, а также о возможностях и угрозах экономического субъекта со стороны рынка [22]. Этот этап дает возможность оценить будущее развитие деятельности экономического субъекта.

Бесспорно, что основной задачей SWOT-анализа считается структурирование описания сложившейся ситуации, в отношении которой субъекту хозяйствования необходимо принять решение. Для получения наиболее полного и достоверного результата SWOT-анализа, необходимо подготовить параметры для действий, которые формируются на основе пересечения полей матрицы, при этом анализу подвергаются все комбинации внешних и внутренних факторов. Основные параметры матрицы определены на рисунке 3.

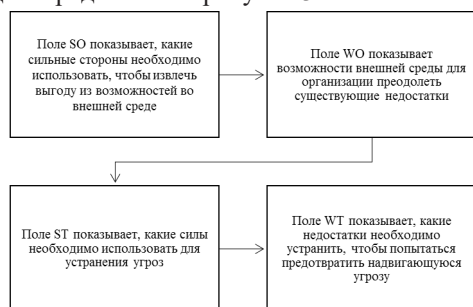


Рисунок 3 – Основные параметры матрицы SWOT-анализа

SWOT-анализ считается одним из самых сильных маркетинговых инструментов, позволяющим всесторонне оценить субъект хозяйствования, исследовать его слабые и сильные стороны, риски, возможности будущего развития. Это факт подтверждается тем, что исследование по методу SWOT проходит в 4 этапа:

Маркетинговый аудит, выявление слабых и сильных мест организации.

Изучение рынка, анализ рисков, перспектив.

Сбор полученных данных в одну таблицу.

Разработка плана действий по устранению слабых мест и недоработок.

В части сильных и слабых сторон рассматриваются разнообразные аспекты деятельности субъекта хозяйствования. Научен вектор на Балканите. 2020. Т. 4. № 4(10)

ствования: маркетинг; инжиниринг; инновационные технологии и продукты; управленческо-оперативная деятельность; персонал; менеджмент; ресурсы и т.д., при этом возможности и угрозы находятся вне зоны контроля субъекта хозяйствования.

«Выявление и анализ возможностей и угроз сводится главным образом к поиску привлекательных (географических, отраслевых, демографических) зон для ведения бизнеса» [23]. Внутренние и внешние факторы воздействия на субъект хозяйствования необходимо выявлять и ранжировать, для того чтобы акцентировать внимание на наиболее важных и актуальных для текущей и будущей деятельности.

Функционирование и выживание субъекта хозяйствования в окружающей среде, обеспечивается посредством прогнозов, о трудностях, возникающих перед субъектом и открывающихся возможностях для него в будущем. А.М. Жемчугов и М.К. Жемчугов считают, что «нужно стратегически подходить к анализу организации, изучая внешнюю среду, и выявлять какие угрозы у возможности может дать внешняя среда для организации» [24, с. 20].

Рассмотрим на рисунке 4 возможные параметры сторон SWOT-анализа субъекта хозяйствования.

	Сильные стороны: положительная репутация, квалифицированные работники, дополнительные услуги, месторасположение	Слабые стороны: сильные конкуренты, устаревшее оборудование, маленькие и тесные помещения
Возможности: расширение ассортимента, производство, выход на новые рынки	SO-стратегия: Мероприятия, чтобы использовать сильные стороны для расширения возможностей	WO-стратегия: Мероприятия, чтобы преодолеть слабые стороны, используя имеющиеся возможности
Угрозы: проявление новых сильных конкурентов, увеличение цен у поставщиков	ST-стратегия: Мероприятия, которые используют сильные стороны, чтобы избежать угроз	WT-стратегия: Мероприятия, которые позволяют преодолеть слабые стороны, чтобы избежать угроз

Рисунок 4 – Матрица SWOT-анализа

Отметит, что все элементы внутренней и внешней среды, представленные на рисунке 4, взаимосвязаны и зависят друг от друга. Внешнее окружение снабжает субъект хозяйствования ресурсами. Именно внешняя среда дает ресурсы, благодаря чему субъект хозяйствования существует и развивается.

Результаты SWOT-анализа представляются обычно табличным способом для комплексного исследования влияния основных факторов (таблица 1).

Таблица 1 - Матрица SWOT-анализа

Организация	Рынок	Возможности	Угрозы
Сильные стороны			
Слабые стороны			

На основе этого метода анализа осуществляется выбор адекватной стратегии развития субъекта хозяйствования. Преемущество использования SWOT-анализа состоит в том, что, проводя оценку ситуации, в которой ведется бизнес субъекта хозяйствования, объясняются и характеризуются те факторы его деятельности, которые не поддаются количественному учету.

SWOT-анализ без затруднений используется различными аналитиками, так как для его проведения не требуются большие объемы базы данных, ни формальная подготовка и если знать основные параметры субъекта хозяйствования и иметь представление о рынке, можно составить SWOT-анализ. Однако, следует отметить, что присущая анализу простота может привести к поспешным и бессмысленным выводам в результате того, что не все факторы были учтены при проведении аналитических исследований. Так, одной из слабых сторон субъекта хозяйствования считается коммуникационная политика. Не имея данных бизнес разведки о конкурентах и если не устранить эту проблему, то в будущем реализовать возможности субъекта хозяйствования будет

крайне сложно, а угроза, в виде новых конкурентов, может разорить бизнес.

Условно инструменты маркетингового анализа можно разделить на три группы.

1 группа. Для планирования программно-целевого типа - планирование политики субъекта хозяйствования с учетом его влияния на рынок.

2 группа. Для системного анализа - исследование причинно-следственных отношений между субъектом и рынком.

3 группа. Для комплексного анализа - исследование отдельных рыночных ситуаций для разработки стратегии по улучшению финансово-хозяйственной деятельности субъекта в сложившихся обстоятельствах.

Традиционными инструментами анализа финансовой деятельности и в частности маркетинговой деятельности субъектов хозяйствования следует отнести:

а) групповую дискуссию (фокус-группа, состоящая из экспериментаторов и маркетологов, которая ищет недостатки и способы их ликвидации);

б) интервью (профессиональный интервьюер задает вопросы одному представителю целевой аудитории для глубокого исследования вопроса или проблемы);

в) анкетирование (систематический опрос целевой аудитории по телефону, электронной почте, через сайт и т.д.);

г) наблюдение (анализ поведения потребителя, находящегося в привычной среде);

д) эксперимент (для исследования рынка определенные гипотезы и альтернативы проверяются на практике).

На сегодняшний день лучшим информационным источником маркетинговых исследований является интернет. Получение необходимых информационных данных можно получить через:

- социальные сети, которые являются наиболее доступным и дешевым способом общения с целевой аудиторией и дающих возможность решить сразу несколько маркетинговых задач;

1) наладить прямые продажи (сформировать на сайте специальные формы для оформления заказов; разместить рекламу и т.д.), что значительно упрощает работу, помогает автоматизировать прием заявок, жалоб, предложений;

2) общаться с покупателями посредством прямого контакта с клиентом, что повышает доверие к субъекту хозяйствования;

3) сформировать фан-клуб торговой марки - создание сообщества позволяет объединить целевую аудиторию для прямого общения, проведения опросов, быстрого оповещения о новых событиях, акциях;

- Веб-форум - ресурс, на котором можно создать определенную тему, чтобы узнать мнение целевой аудитории, который прямо или косвенно затрагивает специфику деятельности субъекта хозяйствования;

- блог - сайт с авторскими материалами и комментариями пользователей.

К проведению маркетингового анализа можно привлечь определенный тип блоггера:

Многотысячник - популярный автор с большим количеством подписчиков, который затрагивает общие темы: семья, политика, новости, отдых и т.д.

Отраслевик - автор специализируется на одной тематике. Эта категория блоггеров больше подходит для изучения и продвижения продукции в интернете. Но есть минус: хорошие авторы часто связаны с конкурирующими организациями, что затрудняет их поиск в качестве независимого эксперта.

Опросники - специальные веб-ресурсы, которые за определенную плату собирают статистические данные по отношению целевой аудитории к определенному продукту, услуге или организации в целом.

Комплексный анализ маркетинговой деятельности включает в себя не только перечисленные нами методы и подходы, но и определяет значимость экспресс-анализа

конкурентоспособности, профиля среды; PEST(STEP), PINS, SNW, SCP, SPACE анализа; трёхфакторной модели оценки эффективности маркетинговой деятельности и т.д.

ВЫВОДЫ

В заключении отметим, что маркетинговая концепция является частью управленческой культуры. Именно готовность исследовать маркетинговую среду и соответствовать ее требованиям является наиболее серьезным основанием для того, чтобы рассчитывать на развитие имеющейся доли рынка и укрепление конкурентоспособности субъекта хозяйствования. Для эффективной и успешной работы субъекту хозяйствования необходимо правильно выбрать стратегию управления маркетингом и четко спланировать этот процесс по средствам информационно-аналитического инструмента. Эффективность выбранной концепции может быть определена путем анализа достигнутых целей, из которых приоритетными являются: увеличение спроса, разнообразие предлагаемой продукции, способной удовлетворить потребности людей. Маркетинговая концепция направлена не только на повышение уровня жизни отдельных людей, но и общества в целом.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Голубков Е.П. Исследование некоторых проблем развития маркетинга и его инструментов // *Маркетинг в России и за рубежом*. 2011. №2(82).
2. Бурдин, А.Г., Буруби, М.Р., Бурас, А. (2015). *Маркетинг инноваций как направление повышения результативности инновационной деятельности компаний*. Креативная экономика, 9(11), 1327–1342. doi: 10.18334/ce.9.11.2092
3. Котлер, Ф. Армстронг, Г., Сондерс, Дж., Вонг, В. (2003). *Основы маркетинга* (2-е евр. изд.). СПб:Вильямс
4. Пинко Е.Г. Стратегический маркетинг как элемент стратегического управления // *Гуманитарные балканские исследования*. 2017. № 1. С. 38–40.
5. Terenteva T.V., Shashlo N.V., Kuzubov A.A., Shnaider V.V. *Economic added value as a tool of cost-oriented management by business structures of industry* // *Herald National Academy of Managerial Staff of Culture and Arts Herald*. 2018. № 2. С. 167–172.
6. Щербинина М.Ю., Крюкова А.А. Ключевые аспекты маркетинга инноваций // *Карельский научный журнал*. 2016. Т. 5. № 4 (17). С. 217–219.
7. Просалова В.С., Николаева А.А. Интернет-маркетинг как эффективный рычаг воздействия на межвузовскую конкуренцию // *Азимут научных исследований: педагогика и психология*. 2018. Т. 7. № 3 (24). С. 197–200.
8. Абуллаева С.А. Применение инноваций в образовании как требование времени // *Азимут научных исследований: педагогика и психология*. 2016. Т. 5. № 3 (16). С. 11–14.
9. Бурдин А.Г., Буруби М.Р., Бурас А. *Маркетинг инноваций как направление повышения результативности инновационной деятельности компаний* // *Креативная экономика*. – 2015. – Том 9. – № 11. – С. 1327–1342.
10. *Monitoring Industrial Research: The 2015 EU Survey on Industrial R&D Investment Trends*. Joint Research Centre Institute for Prospective Technological Studies of the European Commission. European Union 2015// Режим доступа: <http://iri.jrc.ec.europa.eu/scoreboard15.html> (дата обращения: 10.09.2020).
11. Чулина Я.В. *Маркетинговые инструменты повышения эффективности управления нестабильными системами* // Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Москва. 2015, с. 145.
12. Сорокина В.В., Шнайдер В.В., Данилов А.П. Анализ современной политики в области устойчивого развития экономических субъектов // *Russian Journal of Management*. 2019. Т. 7. № 2. С. 76–80.
13. Кузнецов В.П., Романовская Е.В., Храбан Г.С. Инновационный маркетинг как способ повышения конкурентоспособности // *Вестник НГИЭИ*. 2017. № 6 (73). С. 94–101.
14. Кириллова С.А. Территориальный маркетинг как инструмент управления стратегическим развитием // *Азимут научных исследований: экономика и управление*. 2019. Т. 8. № 4 (29). С. 193–198.
15. Лукьянова М.Т., Ковшов В.А. Современные тенденции развития социально-экономических инноваций в аграрной сфере // *Балканское научное обозрение*. 2019. Т. 3. № 4 (6). С. 92–95.
16. Михайленок О.М., Щенина О.Г. Гуманитарная экспертиза инноваций в сфере роботизированных технологий // *Балтийский гуманитарный журнал*. 2019. Т. 8. № 4 (29). С. 367–370.
17. Астратова Г.В., Рушицкая О.А. Эволюция маркетинговой парадигмы: новое видение // *Актуальные проблемы экономики и права*. 2016. № 1. С. 35–47.
18. Бердникова Л.Ф., Евстигнеева О.А. Ключевые направления в формировании стратегии развития города и региона // *Jurnalul Umanitar Modern*. 2018. № 1. С. 47–49.
19. Митюшина И.Л. Современное состояние российского нефтегазового сектора: тенденции развития и пути совершенствования



рентабельности отпроси // *Revistă științifică progresivă*. 2019. № 1. С. 44-46.

20. Николаева Е.С., Иванкина М.С. К вопросу о стратегии развития предприятия. Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями: Межвузовский сборник научных трудов. 2016. № 1. С. 319-325

21. Индекс потребительской лояльности NPS // <https://ru.wikipedia.org/wiki/>

22. Инструментарий логистики : монография / Андрей Петрович Гарнов, Наталья Сергеевна Киреева : Москва. Креативная экономика. 2009. 304 с.

23. Мукосеев А.И. Разработка метода для экспресс-диагностики состояния предприятия при антикризисном управлении : диссертация ... кандидата экономических наук : 05.13.10: Санкт-Петербург. 2004. 116 с.

24. Жемчугов, А.М., Жемчугов, М.К. Разработка и реализация эффективной стратегии / А.М. Жемчугов, М.К. Жемчугов // Проблемы экономики и менеджмента. – 2019. - №11. – С. 19-24.

The article was received by the editors 13.08.2020

The article was accepted for publication 27.11.2020