

УДК 658.8(476)

DOI: 10.28995/2073-6304-2023-4-74-88

Маркетинговые стратегии в практике белорусских компаний

Светлана В. Разумова

*Белорусский государственный экономический университет,
Минск, Республика Беларусь, razumova_s@bseu.by*

Аннотация. В работе представлено описание современных маркетинговых тенденций, особенностей их проявления в Республике Беларусь, оценка роли маркетинга в деятельности белорусских компаний, данные по исследованиям маркетинговых целей, задач, применяемых белорусскими организациями маркетинговых технологий. Проанализированы сдерживающие факторы и ключевые маркетинговые возможности.

Ключевые слова: маркетинг-стратегия, интернет-маркетинг, маркетинг-технологии, тенденции маркетинга, белорусский маркетинг, SMM-маркетинг, интернет-маркетинг, отраслевой маркетинг, маркетинговые инструменты, цели и задачи маркетинговой деятельности, маркетинговые KPI

Для цитирования: Разумова С.В. Маркетинговые стратегии в практике белорусских компаний // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2023. № 4. С. 74–88. DOI: 10.28995/2073-6304-2023-4-74-88

Marketing strategies. Belarusian experience

Svetlana V. Razumova

*Belarussian State Economic University, Minsk, Republic of Belarus,
razumova_s@bseu.by*

Abstract. The author presented a description of modern marketing trends, features of their implementation in the Republic of Belarus, an assessment of the role of marketing in the activities of Belarusian companies, data on research of marketing goals, tasks used by Belarusian organizations of marketing technologies. The constraints and key marketing opportunities were analyzed.

Keywords: marketing strategy, Internet marketing, marketing technologies, marketing trends, Belarusian marketing, SMM marketing, Internet marketing, industry marketing, marketing tools, marketing goals and objectives, marketing KPI

© Разумова С.В., 2023

For citation: Razumova, S.V. (2023), “Marketing strategies. Belarusian experience”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics. Management. Law” Series*, no. 4, pp. 74–88, DOI: 10.28995/2073-6304-2023-4-74-88

В современных условиях в развитии теории и практики маркетинга отмечаются заметные перемены. Они происходят под воздействием рыночных и макроэкономических изменений, появления новых маркетинговых технологий и инструментов, способов работы с потребителями и многих других условий.

Особенно это относится к последним двум-трем годам, когда заметно поменялось поведение потребителей, как в предпочтении выбора новых каналов продаж, так и в отношении формирования лояльности, расширения взаимодействия с брендами на принципах омниканальности и инклюзивности. При этом изменения затронули и так называемую сферу B2B (business-to-business), в которой произошло переосмысление процессов закупок на фоне все более активного вовлечения в эту деятельность возможностей сети Интернет.

Консолидация рекламных доходов в руках крупных интернет-игроков, например “Google” и других подобных компаний, обеспечила им роль драйверов роста рекламного рынка и законодателей в части развития рекламных форматов и медиа-аналитики. Представители медиа-индустрии постепенно внедряют в свою практику возможности искусственного интеллекта, большие данные и *performance*-маркетинг – быстро развивающиеся направления, позволяющие все более точно оценить эффективность предпринимаемых маркетинговых усилий. Упрощение и автоматизация маркетинговых усилий, с одной стороны, и усложнение удержания клиента, с другой – две стороны современного маркетинга. В настоящее время клиентоориентированность в организациях выходит за рамки сугубо внутреннего дела отдела маркетинга и службы сервиса и часто требует полной перестройки бизнес-процессов, внедрения систем управления клиентским опытом, изменений в области кадровой политики, сбора и анализа клиентской информации, выстраивания эффективных взаимодействий между многими другими отделами и службами.

Благодаря новым технологиям и маркетинговым решениям современные компании приближаются к реализации сформулированной еще в 2003 г. модели 4R Э. Эттенберга, которая предполагает детальное изучение желаний и предпочтений потребителей и разработку для них улучшенной потребительской стоимости и состоит из следующих элементов: отношения, экономия, релевантность

и вознаграждение [Ettenberg 2003; Пантелеев и др. 2022, с. 4149]. Каждому “R” Эттенберг присваивает по две ключевые маркетинговые компетенции (сервис, опыт, время, удобство, экспертиза, товар, затраты, рост), под которыми понимает фундаментальные навыки и качества сотрудников, на основе которых можно успешно дифференцировать свой товар от конкурирующих брендов [Изакова, Капустина 2019, с. 799].

Клиент становится центром данной модели и вправе рассчитывать на удобство потребления, своевременную поддержку и обеспечение эффективной обратной связи, базирующейся на высоком уровне лояльности. Маркетинг, в свою очередь, встраивается практически во все бизнес-процессы компании, когда каждое подразделение и каждый бизнес-процесс ориентированы на такие KPI, как удовлетворенность клиента, уровень его лояльности (NPS), уровень удержания/оттока клиента, цена привлечения клиента, уровень вовлеченности, уровень репутации бренда и др. В модели 4R персонализация также играет важную роль, а появившиеся технологии и продукты уже активно внедряются и рассматриваются как важные рядом компаний.

Представители бизнес-среды (Econsultancy, McKinsey) также предприняли попытку переосмысления маркетинга, подчеркнув серьезные изменения в части данных и аналитики, взаимодействия с клиентами, контента, многоканальности и персонализации. В 2017 г. Эшли Фридлайн предложил свою модель маркетинга МЗ как ответ на проблему сближения цифрового и онлайн-маркетинга и четкого определения маркетинговых функций и задач в современной организации¹ [Изакова, Капустина 2019]. В модели выделены блоки маркетинг-стратегии, маркетингового анализа, планирования маркетинга и реализации маркетинга. В стратегии автор предлагает, как и ранее, рассматривать элементы – брендинг, позиционирование, сегментацию и таргетинг, значительно переосмысливает блок маркетинг-аналитики, включает в блок реализации стратегии дистрибуцию, учет и поддержку клиентского опыта, интегрированные маркетинговые коммуникации, данные и измерения. Изменения затрагивают не столько структуру и название элементов, сколько их содержание благодаря цифровизации, использованию искусственного интеллекта и Big Data. Большую роль в процессе цифровизации играют CRM и СЕМ-системы, позволяющие не только аккумулировать большие систематизирован-

¹ *Friedlein A.* Introducing the Modern Marketing Model (M3). 2017. URL: <https://econsultancy.com/introducing-the-modern-marketing-model-m3/> (дата обращения 13 июня 2023).

ные объемы клиентской информации, но и сглаживать процессы взаимодействия с клиентами.

Период пандемии и послепандемийных вызовов в еще большей мере повлияли на «лицо» маркетинга. Произошли серьезные изменения в потребительском поведении (отчет Adobe 2021 Digital Trends. Experience Index), которые стали заметными уже по итогам 2020 года для представителей всех секторов. При этом необычный рост числа пользователей в диджитл-каналах отметили 63% представителей B2C-сектора, 57% представителей B2B, 72% представителей сектора потребительских товаров² [Орлова и др. 2022].

2021-й год стал годом значительного сокращения маркетинг-бюджетов – 6,4% доходов компаний, согласно отчету Gartner “The state of marketing budget and strategy 2022”, но уже в 2022-м на маркетинг потратили 9,5% доходов (в 2020 г. цифра составляла 11%)³ [Пантелеев и др. 2022]. В значительной мере бюджеты направлялись на блок маркетинг-аналитики, стратегические задачи формирования бренд-стратегии, управления лояльностью и управления маркетинг-кампаниями. Значительные средства выделялись и на вопросы, связанные с формированием клиентского опыта. Прежде всего – это Веб и UX-дизайн, мобильные приложения. 2022 г. возвратил также интерес к офлайн-маркетингу, доля расходов на который составила 44%. Компании значительно продвинулись к реализации модели 4R.

Произошедшие изменения позволяют несколько уточнить маркетинг-инструменты в модели 4R, подробно описанной в статье 2019 г. Изаковой и Капустина «Концептуальная модель управления маркетингом малого промышленного предприятия».

Какие тенденции и направления маркетинг-стратегии характерны для белорусских компаний и насколько их опыт и перспективы соответствуют глобальным трендам, рассмотрим при использовании результатов проведенного исследования. Исследование проводилось коллективом сотрудников и студентов факультета маркетинга и логистики Белорусского государственного экономического университета, включая автора, на протяжении последних трех лет в виде опроса представителей бизнеса и охватило порядка 300 компаний.

² Digital trends 2022 URL: https://business.adobe.com/resources/sdk/digital-trends-report.html?faas_unique_submission_id=3A9CE4B-91D2-9CB8-367F-F553B127FF7F (дата обращения 18 марта 2023).

³ The State of Marketing Budget and Strategy 2022. URL: <https://www.gartner.com/en/marketing/research/annual-cmo-spend-survey-research> (дата обращения 20 марта 2023).

Таблица 1

Современные маркетинговые инструменты
в комплексе маркетинга 4R Э. Эттенберга [Изакова, Капустина 2019]

Элементы модели	Компетенции	Ценность для потребителя в 4R	Поддерживающие системы и маркетинг-инструменты	Дополнительные ценности для потребителя
1R Взаимодействие	<i>Сервис</i> – технологическая оптимизация	Снижение технологического риска	Call-центры, мобильные приложения, чат-боты, интернет-помощники, видеомаркетинг, профессиональный контент-маркетинг	Прозрачность и быстрота сервисной поддержки, реализация принципа «Помощь точно в срок», экспертная поддержка
	<i>Опыт</i> – формирование взаимоотношений	Доверие на базе выполнения взаимных обязательств	SMM, ведение бренд-сообществ, видеомаркетинг, инфлюенсер-маркетинг, системы замера удовлетворенности и обратного отклика (CRM, CEM), CJM, UX	Вовлеченность во взаимодействие с брендом, реализация принципа инклюзивности, сопричастность, простота коммуникаций с брендом
2R Экономия	<i>Время</i> – прямые каналы продаж и коммуникаций	Сокращение времени на оформление заявки/сделки	Электронные формы и личные кабинеты, мобильные приложения, автоматическая пролонгация заказов, пункты самовывоза, курьерская доставка	Простота в выборе продукции, легкость оплаты, доступность и простота оформления и получения заказа, экономия усилий и времени, защищенность
	<i>Удобство</i> – гарантии соблюдения объемов и сроков (оптимизация бизнес-процессов)	Соблюдение сроков и объемов выполнения заказов	CRM, система сбора откликов и рекламаций клиентов, отслеживания заказа, хода выполнения заказа	Простота и прозрачность оформления сделки, безопасность, гарантия поставки/доставки, возврата средств, замены бракованной продукции

3R Релевантность	Экспертиза – соблюдение отраслевых стандартов и технологий	Снижение издержек b2b-клиентов ввиду синхронизации бизнес-процессов	Ивент-маркетинг – профессиональные сообщества, экспертное сопровождение, совместные базы данных, система отслеживания остатков товара	Снижение количества простоев, отсутствия продукции, снижение логистических затрат
	Товар – индивидуализация и кастомизация на уровне производства, продаж, сервиса	Индивидуальный подход в разработке продукта, новые характеристики	Персонализация маркетинговых коммуникаций, интерактивные системы кастомизации изделий, формирования индивидуальных заявок	Экономия усилий на выборе продукции, реализация персональных идей, потребности «выделиться»
4R Вознаграждение	Затраты – гибкая ценовая стратегия	Снижение затрат потребителей ввиду скидок и специальных цен	Системы и карты лояльности, мобильный маркетинг, партнерский маркетинг	Выгода от комплексных решений, ведение клиентской истории и учет предпочтений
	Рост – система информирования клиентов	Доступность и прозрачность информации во взаимодействии с клиентом	SEO, таргетинг, SMS-и интернет-рассылки, системы трекинга, внешняя экспертиза и рейтингование, CJM, UX	Получение экспертной информации, более осознанный выбор, снижение риска послепокупочного диссонанса

Первый вопрос, адресованный нашим респондентам, был сформулирован следующим образом: «С Вашей точки зрения уровень маркетинга в Республике Беларусь?» В качестве вариантов ответов предложены:

- 1) продвинутый – большинством компаний используются самые современные инструменты маркетинга от традиционных до диджитл;
- 2) высокий – белорусские компании активно используют различные маркетинговые инструменты в офлайн- и онлайн- среде;
- 3) недостаточно высокий – белорусские компании используют некоторые инструменты офлайн- и онлайн-маркетинга, порой эпизодически;
- 4) невысокий – белорусскими компаниями редко используются инструменты маркетинга, не уделяется им должного внимания;
- 5) отсутствует (маркетинговые инструменты и решения находятся на зачаточном уровне).

Полученная структура ответов представлена на рис. 1.

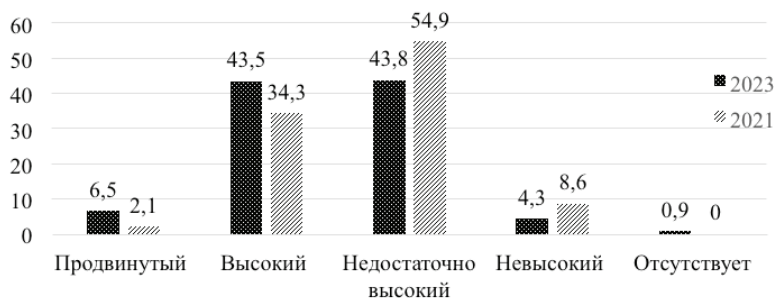


Рис. 1. Уровень развития маркетинга в Республике Беларусь по мнению респондентов, доля ответов в %

Продвинутым и высоким уровень маркетинга сочли 50% опрошенных, что на 13,6 п. п. выше, чем в 2021 г., невысоким – только 8,6% в 2021 г. и уже 4,3% – в 2023-м. Ситуация постепенно улучшается, тем не менее скепсис относительно данного вопроса у специалистов присутствует. Предсказуемо выше доля ответивших «Продвинутый» и «Высокий» оказалась среди представителей компаний, которые отнесли себя к категории лидирующих, – 66,3%, а «невысоким» определил уровень маркетинга лишь один представитель данной категории.

Таблица 2

Внимание маркетингу и цифровизации
в компаниях разных секторов
по результатам исследований 2023 г.

№ п/п	Сфера деятельности / региональный охват	Внимание маркетингу в компании	Ориентация на цифровизацию бизнес-процессов и маркетинговой деятельности
1	В среднем по выборке	3,76	3,76
2	В категории компаний-лидеров	4,21	4,3
3	По сфере деятельности		
	Маркетинг, реклама, SMM	4,38	4,53
	Финансы	4,28	4,33
	Общественное питание, ресторанный бизнес	3,81	3,69
	Транспорт	3,75	3,81
	Торговля	3,66	3,66
	Производство	3,54	3,46
4	По региональному охвату		
	Мирового, международного уровня	3,77	3,86
	Национального уровня	3,90	3,83
	Регионального и локального уровня	3,59	3,51

Внимание маркетингу и цифровизации в компаниях респондентов мы предложили оценить по шкале от 1 – отсутствует до 5 – значительное. Результаты опроса представлены в табл. 2. По выборке из 322 организаций средний балл составил 3,76 относительно маркетинга и 3,76 относительно цифровизации бизнес-процессов и маркетинговой деятельности. Являясь неоспоримым трендом последних 3–5 лет, цифровизация вносит значительный вклад в развитие маркетинговой и хозяйственной деятельности и белорусских компаний. Примечательно, что важность обоих направлений значительно выше в категории лидирующих компаний, по маркетингу средняя оценка по группе составила 4,21, цифровизации – 4,3. В разрезе отраслей представители индустрии маркетинга, рекламы и SMM показали самые высокие значения – 4,38 и 4,53 соответственно, специализируясь на данной области, эти организации действительно уделяют больше внимания и маркетингу, и его

цифровизации. Также активны в этом направлении организации белорусского финансового сектора (в большинстве банки), тогда как самые низкие оценки поставили своим компаниям специалисты, работающие в области производства, торговли и транспорта. Не прослеживается сильной зависимости между важностью маркетинга и цифровизации и региональным охватом организаций.

Самые низкие значения поставили респонденты, представляющие организации локального и регионального уровня, размер компании во многом определяет уровень маркетинговых бюджетов, а локальный, региональный уровни присутствия при хорошем знании местного рынка и невключении в серьезную конкуренцию с более крупными игроками предопределяет смещение интересов в другие области деятельности – производственную, логистическую, кадровую.

Среди наиболее перспективных направлений маркетинга сохраняют свою привлекательность интернет-маркетинг для 90% респондентов, SMM – для 70% респондентов и брендинг – для 57% опрошенных. Омниканальный, экологический и ивент-маркетинг значительно отстают в приоритетах белорусских специалистов.

Исследование сдерживающих развитие маркетинга факторов показало растущую озабоченность нехваткой квалифицированных специалистов (актуально для 36% компаний) и воздействием неконтролируемых внешних факторов (актуально для 32,6% компаний) (рис. 2). Более трети специалистов также обеспокоено ограничением маркетинг-бюджетов. Об отсутствии значимых препятствий высказалось 24,2% респондентов, тогда как годом ранее таковых было 35,5%.

Какие инициативы в части развития маркетинга организации стоит предпринять белорусским компаниям показано на рис. 3. Вкупе с препятствием «Нехватка квалифицированных специалистов» крайне важны инициативы в области развития системы профессионального роста – для 95% опрошенных, развития системы мотивации сотрудников – для 92% опрошенных. Не менее важными респонденты посчитали и улучшение бизнес-процессов (90%), системы маркетинговых исследований (90,4%) и дальнейшей цифровизации бизнеса – очень важно и важно для 80,7% специалистов.

В части ключевых компетенций, в повышении которых нуждаются принявшие участие в опросе специалисты, последние называли: маркетинг-аналитику (48,1% ответов), разработку маркетинг-стратегий (44,7% ответов), SMM (44,1% ответов), интернет-аналитику (37,3%), проведение маркетинговых исследований (36%), разработку дизайна рекламных материалов (32,9%). Не нуждаются в повышении компетенций 10% ответивших.



Рис. 2. Препятствия для развития маркетинга в организации, доля ответов, % (2023 г.)

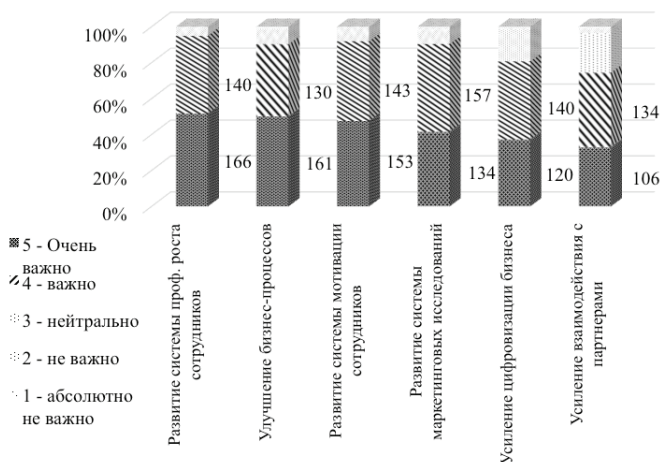


Рис. 3. Важность отдельных инициатив по развитию маркетинга организации, доля ответов (2023 г.)

Таблица 3

Степень важности различных маркетинговых целей для белорусских компаний

Цели	Какие из указанных маркетинговых целей (в среднем по выборке)		Какие из указанных маркетинговых целей (по компаниям-лидерам)	
	являются определяющими для Вашей компании в 2022–2023 г.?	должны стать определяющими на 2024–2025 гг.	являются определяющими для Вашей компании в 2022–2023 г.?	должны стать определяющими на 2024–2025 гг.
Рост продаж	4,6	4,63	4,71	4,74
Удержание конкурентных позиций	4,41	4,51	4,61	4,71
Расширение охвата рынка (количества клиентов)	4,37	4,50	4,41	4,51
Усиление лояльности клиентов (уровень рекомендаций, количество адвокатов бренда)	4,34	4,47	4,46	4,59
Увеличение узнаваемости бренда	4,18	4,31	4,19	4,33
Наращивание среднего чека	4,12	4,28	4,23	4,41
Увеличение эффективности интернет-маркетинга	4,09	4,28	4,31	4,43
Увеличение эффективности рекламных акций	4,06	4,20	4,05	4,28
Увеличение эффективности SMM	3,96	4,12	4,08	4,24
Снижение затрат на привлечение 1 клиента	3,91	4,09	4,01	4,15

Маркетинговые цели белорусских компаний, как и зарубежных коллег, в большей степени сосредоточены вокруг роста – увеличения продаж, удержания конкурентных позиций, обеспечения высокого уровня охвата рынка. Степень важности маркетинг-целей на текущий момент и перспективу представлена в табл. 3.

В то же время 4-я и 5-я позиции уже три года подряд занимают стратегические цели усиления лояльности клиентов и увеличение узнаваемости бренда. Специалисты компаний-лидеров по всем указанным позициям отметили более высокую целевую ориентацию. Примечательно, что цель усиления потребительской лояльности оказалась в этой категории более значимой, чем охват рынка. По всей совокупности традиционно менее значимыми отмечены цели в области увеличения эффективности маркетинг-действий и ходов (средний чек, эффективность рекламных акций, затраты на привлечение одного клиента). Ставя оценку по перспективности целей, все участники опроса указали более высокую значимость. Стратегические цели, цели роста занимают более высокие позиции относительно целей оперативных. Сравнивая данные с полученными в 2020–2021 гг., можно сделать вывод относительно постепенного увеличения значимости маркетинговых целей в целом. В отраслевом разрезе приоритетность различных целей выглядит следующим образом (рис. 4).

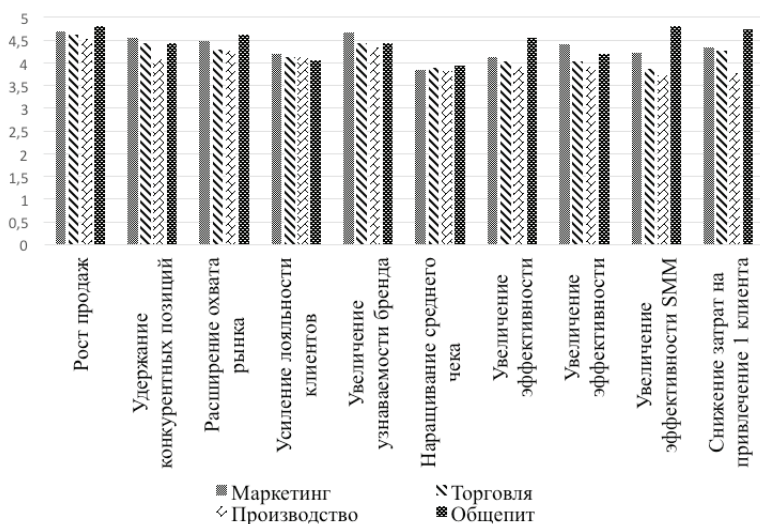


Рис. 4. Приоритетность маркетинговых целей в отраслях «Маркетинг», «Торговля», «Общепит»

Для представителей индустрии маркетинга и рекламы ведущие три позиции заняли цели – узнаваемость бренда, рост продаж и удержание конкурентных позиций. Компании, оперирующие в торговой области, выбрали в качестве приоритетных – рост продаж, узнаваемость бренда и удержание конкурентных позиций. Представители индустрии общественного питания и ресторанного бизнеса больший упор сделали на цели – рост продаж, увеличение эффективности SMM и снижение затрат на привлечение одного клиента. Рост продаж, охвата рынка и узнаваемость бренда – ключевые цели представителей производственной сферы. Как видно, представители всех секторов ориентируются в первую очередь на рост продаж, отмечая, однако, специфические направления роста в части брендинга и эффективности. Для достижения поставленных целей специалистами белорусских компаний эффективно выполняется ряд маркетинговых задач, среди них: анализ конкурентов, оценка и развитие ассортимента, интернет-продвижение и подготовка маркетинг-планов (средний балл от 4,07 до 4,36). В то же время менее эффективна работа в отношении брендинга, SMM-продвижения и разработки BTL-мероприятий (средний балл ниже 4, но не ниже 3,5). Компании-лидеры вновь продемонстрировали более уверенные результаты, их представители оценили на более высоком уровне выполнение тех же задач.

Относительно используемых маркетинговых технологий в 2023 г. в ходе исследования получены следующие ответы (рис. 5).

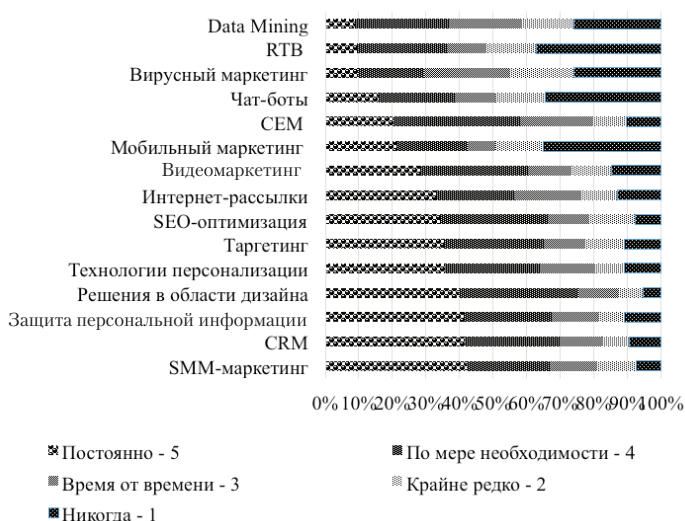


Рис. 5. Частота использования маркетинговых технологий белорусскими компаниями

На постоянной основе около 40% компаний используют SMM, CRM, технологии защиты персональной информации, более 50% на постоянной основе и по мере необходимости – технологии персонализации, таргетинг, СЕМ и SEO-оптимизацию. При ответе на вопрос о перспективности названных технологий более 80% специалистов выставили оценки «5» – очень перспективно и «4» – перспективно» SMM, SEO, решениям в области дизайна и таргетинга, более 70% – CRM, СЕМ, технологиям защиты персональной информации, персонализации, мобильного и видеомаркетинга.

В целом по результатам исследования тенденций и направлений маркетинг-стратегий, характерных для белорусских компаний, можно констатировать, что в последние годы маркетинг в социальных сетях и усиление работы в области построения клиентского опыта выглядят несомненными приоритетами в маркетинговой деятельности, наряду с традиционным стремлением компаний к росту и удержанию конкурентных позиций. Также наметились тенденции к увеличению внимания к персонализации, работе с клиентами, построению сильных брендов. В значительной мере этому способствовало все более полное использование возможностей интернет-маркетинга, хотя в ряде случаев компании все еще не придают особого значения диджитализации бизнес-процессов и пока не включают в основной приоритет цифровизацию бизнеса. Компании-лидеры уделяют значительно большее внимание всем маркетинговым аспектам, как и компании, занятые в индустрии маркетинга и рекламы. Приоритетными направлениями работы последних на ближайшие два года являются эффективный мультиканальный маркетинг, маркетинг в социальных сетях, как и наиболее развивающийся и трансформирующийся сегодня видеомаркетинг. При этом компании-лидеры готовы уделять больше внимания усилению корпоративной безопасности, защите клиентской информации и персонализации клиентского опыта, имеющим огромное влияние на дальнейшее успешное развитие всей маркетинговой деятельности.

Литература

- Бутусова 2022 – *Бутусова Д.А.* Теоретические подходы к управлению маркетинговыми коммуникациями. Матричный подход // Креативная экономика. 2022. Т. 16. № 10. С. 4021–4038. DOI: 10.18334/ce.16.10.116333.
- Изакова, Капустина 2019 – *Изакова Н.Б., Капустина Л.М.* Концептуальная модель управления маркетингом малого промышленного предприятия // Журнал экономической теории. 2019. Т. 16. № 4. С. 796–809.

- Орлова, Орлов, Силина 2022 – Орлова М.В., Орлов В.В., Силина С.А. Влияние современных технологий на клиентоориентированность компаний // Маркетинг в России и за рубежом. 2022. № 1 (147). С. 37–44.
- Пантелеев, Созинова, Ганебных 2022 – Пантелеев Д.Н., Созинова А.А., Ганебных Е.В. Модернизация комплекса маркетинга: от модели 4R к модели 5R // Креативная экономика. 2022. Т. 16. № 11. С. 4149–4160. DOI: 10.18334/ce.16.11.116660.
- Усенко 2022 – Усенко Я.Г. Повышение лояльности клиентов в туризме с применением CRM-системы // Креативная экономика. 2022. Т. 16. № 9. С. 3501–3514.
- Ettenberg 2003 – Ettenberg E. 4R. The Next Economy. Beijing: Enterprise Management Publishing House, 2003. 260 p.

References

- Butusova, D.A. (2022), “Theoretical approaches to marketing communications management. The matrix approach”, *Journal of Creative Economy*, vol. 16, iss. 10, pp. 4021–4038, DOI: 10.18334/ce.16.10.116333.
- Ettenberg, E. (2003), *4R. The Next Economy*, Enterprise Management Publishing House, Beijing, China.
- Izakova, N.B. and Kapustina, L.M. (2019), “A Conceptual Model of Marketing Management for a Small Industrial Enterprise”, *Russian Journal of Economic Theory*, no. 16 (4), pp. 796–809.
- Orlova, M.V., Orlov, V.V. and Silina, S.A. (2022), “The impact of modern technologies on the customer orientation of companies”, *Journal of Marketing in Russia and Abroad*, no. 1 (147), pp. 37–44.
- Panteleev, D.N., Sozinova, A.A. and Ganebnyh, E.V. (2022), “Modernization of the marketing mix: from 4R to 5R”, *Journal of Creative Economy*, no. 16 (11), pp. 4149–4160, DOI: 10.18334/ce.16.11.116660.
- Usenko, Ya.G. (2022), “Enhancing customer loyalty in tourism with a CRM system”, *Journal of Creative Economy*, vol. 16, iss. 9, pp. 3501–3514, DOI: 10.18334/ce.16.9.116200.

Информация об авторе

Светлана В. Разумова, кандидат экономических наук, доцент, Белорусский государственный экономический университет, Минск, Республика Беларусь; 220070, Республика Беларусь, Минск, пр. Партизанский, д. 26; razumova_s@bseu.by

Information about the author

Svetlana V. Razumova, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, Belarusian State Economic University (BSEU), Minsk, Belarus; bld. 26, Partizanskii Avenue, Minsk, Belarus, 220070; razumova_s@bseu.by