

УДК 339.138

М. Деловое администрирование, экономика бизнеса,  
маркетинг, бухгалтерский учет, экономика персонала  
M. Business Administration, Business Economics,  
Marketing, Accounting, Personnel Economics

## ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ МАРКЕТИНГОВЫХ МЕТРИК НА ОСНОВЕ МОДЕЛИ $CASCA^2DE$

Э. Г. ЧУРЛЕЙ<sup>1)</sup>

<sup>1)</sup>Белорусский государственный университет, пр. Независимости, 4, 220030, г. Минск, Беларусь

**Аннотация.** Применение системного подхода в маркетинговой деятельности компании требует введения количественных оценок, что обусловлено возрастающими потоками информации. Построение систем маркетинговых метрик целесообразно проводить после завершения информационного аудита. При разработке системы маркетинговых метрик на основе модели  $CASCA^2DE$  учитываются задачи различных заказчиков и пользователей, ресурсное обеспечение и форматы хранения данных.

**Ключевые слова:** метрика; система метрик; модель  $CASCA^2DE$ ; количественная оценка; информационный аудит; среда функционирования; метод 5W2H.

## FORMATION OF A MARKETING METRICS SYSTEM BASED ON THE $CASCA^2DE$ MODEL

E. G. CHURLEI<sup>a</sup>

<sup>a</sup>Belarusian State University, 4 Niezaliezhnasci Avenue, Minsk 220030, Belarus

**Abstract.** The use of a systems approach in the company's marketing activities requires the introduction of quantitative assessments, which is due to the increasing flows of information. It is advisable to build marketing metrics systems after the completion of an information audit. The development of a marketing metrics system based on the  $CASCA^2DE$  model takes into account the tasks of various customers and users, resource provision and storage formats of data.

**Keywords:** metric; metrics system;  $CASCA^2DE$  model; quantitative assessment; information audit; operating environment; 5W2H method.

### Образец цитирования:

Чурлей ЭГ. Формирование системы маркетинговых метрик на основе модели  $CASCA^2DE$ . Журнал Белорусского государственного университета. Экономика. 2025;1:57–70.  
EDN: WNENZL

### For citation:

Churlei EG. Formation of a marketing metrics system based on the  $CASCA^2DE$  model. Journal of the Belarusian State University. Economics. 2025;1:57–70. Russian.  
EDN: WNENZL

### Автор:

Эдуард Генрихович Чурлей – кандидат экономических наук, доцент; доцент кафедры аналитической экономики и эконометрики экономического факультета.

### Author:

Eduard G. Churlei, PhD (economics), docent; associate professor at the department of analytical economics and econometrics, faculty of economics.

churlei@bsu.by

<https://orcid.org/0000-0002-1980-4418>

## Введение

В настоящее время вопросы количественных оценок маркетинговой деятельности компании приобретают все более важное значение как с точки зрения формирования теоретических подходов к их изучению, так и с позиции работы с ними. Одним из часто применяемых способов подобных оценок является использование маркетинговых метрик, что позволяет в количественном формате отразить текущий результат, сравнивая его с нормативными значениями (при их наличии в компании), а также рассматривая составляющие маркетинговой деятельности в динамике. В научной среде данные вопросы исследуются давно и пристально, но не меньший интерес представляет применение маркетинговых метрик в реальном бизнесе.

Сегодня перед собственниками и специалистами компаний возникает проблема формирования списков маркетинговых метрик, возможных для использования в целях оценки эффективности маркетинговой деятельности как на различных этапах, так и в процессе создания систем. В открытых источниках встречаются упоминания о таких метриках, как коэффициент конверсии (*conversion rate*, CR), пожизненная ценность клиента (*customer lifetime value*, CLV), стоимость привлечения клиента (*customer acquisition cost*, SAC), коэффициент рентабельности инвестиций (*return on investment*, ROI), коэффициент возврата маркетинговых инвестиций (*return on marketing investment*, ROMI) и др. Однако причины использования именно этих маркетинговых метрик и вопрос о достаточности их количества вызывают споры в среде ученых и практиков. Также первые рассуждают о необходимости, достаточности и методологической чистоте маркетинговых метрик, а вторые задают дополнительный вопрос, касающийся информационной обеспеченности расчета (применения) указанных выше и других маркетинговых метрик. Следует пояснить, что среди собственников компаний и управляющих ими возникают сомнения в возможности использования маркетинговых метрик на предприятии, не обеспеченном не только внешними данными для их расчета, но и точной информацией из внутренних маркетинговых информационных систем.

Проблемным полем является вопрос о системности и направлениях применения результатов расчета маркетинговых метрик в компании с точки зрения выделения полного спектра пользователей. На современном этапе развития предприятий целесообразно рассматривать построение системы маркетинговых метрик. При разработке системного подхода стоит принимать во внимание и последовательность действий, учитывающих методологическую чистоту для проведения процедур в реальном секторе. Определенную сложность создает и скорость развития систем искусственного интеллекта, полагаясь на которые ряд специалистов строят предположения о возможности полной автоматизации формирования систем маркетинговых метрик для предприятия.

## Основная часть

Чтобы сформировать систему маркетинговых метрик, необходимо сформулировать цель ее создания в рассматриваемой компании [1]. В ходе проведения настоящего исследования среди целей создания подобных систем были выявлены усиление контроля на предприятии, определение направлений совершенствования маркетинговой функции, выработка стратегических альтернатив, создание элементов сбалансированной системы показателей (*balanced scorecard*, BSC) и др.

Для понимания состояния вопроса, касающегося систем маркетинговых метрик, были проведены 15 глубинных интервью. Их участниками стали руководители и сотрудники компаний, имеющие более 5 лет опыта в создании и применении маркетинговых метрик.

Проведенные исследования показывают, что в среде практиков вместо понятия «метрика» часто используются тождественные, по мнению специалистов, термины. Они представлены в табл. 1. В настоящем исследовании под термином «маркетинговые метрики» будут подразумеваться «отслеживаемые на регулярной основе количественные показатели, при помощи которых может быть дана количественная оценка маркетинговой деятельности компании» [2, с. 114].

Исследования, выполненные крупными консалтинговыми компаниями, показали, что 89 % лидеров в области маркетинга для оценки эффективности их компаний используют стратегические метрики, такие как доход, доля рынка и пожизненная ценность клиента<sup>1</sup>. Российские ученые [2] выявили, что к маркетинговым метрикам относят метрики, отражающие результативность продаж и финансовые показатели в большей степени, чем собственно маркетинговые метрики. Этот факт заставляет задуматься о необходимости не только формирования системы маркетинговых метрик, но и проведения работ по донесению информации о сущности данных метрик. Также одним из вариантов решения этого вопроса может быть проведение маркетингового аудита для понимания принятых в компании подходов и рассматриваемых в ней процессов.

<sup>1</sup>Our team MIT Technology Review Insights // MIT Technology Review : website. URL: <https://www.technologyreview.com/author/mit-technology-review-insights/> (date of access: 15.07.2024).

Таблица 1

**Термины, применяемые специалистами  
для обозначения расчетных маркетинговых величин**

Table 1

**Terms used by experts to denote calculated marketing values**

Термин	Характеристика	Источник
Метрика	Численная мера (как правило, в финансовых подразделениях), представляющая часть данных компании в конкретной области и способствующая принятию решений	<i>Kerzner H. R. Project management. Metrics, KPIs, and dashboards: a guide to measuring and monitoring project performance. New York : John Wiley &amp; Sons, 2011. 448 p.</i>
Переменная	Величина, способная изменяться и отражающая цены, процентные ставки, уровни дохода, количество товаров и т. д. Выделяют экзогенные переменные (причины их изменения лежат за пределами модели) и эндогенные переменные (они определяются факторами в рамках модели). Переменные, являющиеся экзогенными в одной модели, могут быть экзогенными и (или) эндогенными в другой модели	<i>Блэк Дж. Экономика. Толковый словарь / под общ. ред. И. М. Осадчей. М. : Весь мир, 2000. 830 с.</i>
Коэффициент	Показатель, фактор, параметр, представляющий отношение двух однородно исчисленных величин (чаще всего в денежном выражении); числовой множитель в функциональной зависимости	<i>Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. 2-е изд., испр. М. : Инфра-М, 1999. 479 с.</i>
Показатель	Величина, критерий, уровень, измеритель, которые позволяют судить о состоянии экономики страны, региона, предприятия, семьи и изменении этого состояния (развитии, росте, спаде и т. д.). Принято различать количественные и качественные, единичные и групповые (агрегированные, синтетические, обобщенные), аналитические, прогнозные, плановые, расчетные, отчетные и статистические показатели	
Индекс	Экономический и статистический показатель, характеризующий в относительном виде изменение экономических величин, параметров экономических и социальных процессов за определенный период времени, равный отношению конечной величины к исходной. Индекс исчисляется по отношению к базовому индексу, базовой величине, которая соответствует определенному году, принятому в качестве точки отсчета	
Оценка	Систематическая, объективная проверка соответствия, результативности и (или) эффективности деятельности	<i>Сычев Н. Г., Ильин В. В., Крикунов А. В., Ермилов В. Г. Толковый словарь аудиторских, налоговых и бюджетных терминов / под ред. Н. Г. Сычева, В. В. Ильина. М. : Финансы и статистика, 2003. 272 с.</i>
Величина	Количественная характеристика размеров социально-экономических явлений, их соотношения, степени измерений, взаимосвязи	<i>Борисов А. Б. Большой экономический словарь. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Кн. мир, 2006. 543 с.</i>
Индикатор	Экономический показатель, измеритель, позволяющий в определенной степени предвидеть, в каком направлении следует ожидать развития экономических процессов	<i>Словарь финансово-экономических терминов / А. В. Шаркова [и др.] ; под общ. ред. М. А. Эскиндарова. 4-е изд. М. : Дашков и К, 2021. 1168 с.</i>
Маркетинговые метрики	Данные о маркетинговых кампаниях, каналах, процедурах, отклике клиентов для отслеживания эффективности деятельности по управлению взаимоотношениями с клиентами	<i>Hirschowitz A. Transforming customer insight into customer value // J. of Target., Measurement and Anal. for Market. 2001. № 2. P. 168–178.</i>

Необходимо отметить, что в настоящее время функции маркетингового аудита выходят за рамки проверки финансовой деятельности предприятия<sup>2</sup>. По мнению экспертов, он подразумевает всестороннее, систематическое, независимое исследование маркетинговой среды, целей, стратегий компании в целях выявления проблем и скрытого потенциала, а также для разработки плана действий по улучшению маркетинга [3]. Среди способов проведения маркетингового аудита выделяют самоаудит, перекрестный аудит, аудит со стороны вышестоящих подразделений или организаций, аудит со стороны специального аудиторского подразделения, внешний экспертный аудит и аудит, проводимый специальной группой [4]. Опыт осуществления маркетингового аудита автором статьи и результаты исследований других ученых позволяют назвать основных заказчиков маркетингового аудита. Ими являются собственник и генеральный директор компании. В практике проведения маркетингового аудита не встречались ситуации с заказчиком в лице руководителя отдела маркетинга, что вполне объяснимо опасениями последнего.

Изучение тенденций рынка позволяет сделать вывод о росте интереса не только к пониманию состояния маркетинговой функции на предприятии, но и к оценке эффективности применения маркетинговых метрик. Следует отметить, что процедуры формирования используемых маркетинговых метрик основываются на информационном обеспечении, что, в свою очередь, требует от компаний глубинного подхода к созданию маркетинговых информационных систем. Таким образом, информационный аудит, проводимый в рамках маркетингового аудита, обуславливает необходимость изучения составляющих информационного обеспечения маркетинговой функции на предприятии [3; 4]. Данный контекст определяется расширением спектра вопросов, включаемых в процессы маркетингового аудита, за счет повышения внимания к обеспечению необходимыми сведениями для выполнения маркетинговой функции.

Информационный аудит требует выделения проблемного поля, связанного с недостатком информации для работы маркетинговых подразделений компаний, что ориентирует на изучение и определение информационных разрывов. Следует отметить, что в работах ученых пошаговая процедура проведения информационного аудита с отражением его объектов представлена неполно.

Понятие «маркетинговая информация» многогранно. Оно обозначает данные, получаемые путем исследования процесса обмена различными субъектами рынка (включая маркетинг) результатами общественно полезной деятельности<sup>3</sup>. Собственно информационный аудит, будучи частью маркетингового аудита, подразумевает сбор маркетинговой информации и получение ответов на вопросы, касающиеся понимания характеристик действий и распределения ролей среди специалистов, ответственных за работу с маркетинговой информацией (табл. 2).

Таблица 2

**Характеристика ролей специалистов  
в информационном маркетинговом обеспечении**

Table 2

**Characteristics of the roles of specialists  
in information marketing support**

Роль специалиста	Выполняемое специалистом действие	Характеристика роли специалиста
Заказчик	Сосредоточиваться, фокусироваться ( <i>concentrate</i> )	Формирование запросов на маркетинговое информационное обеспечение, первичное определение целей и задач
Организатор	Управлять, организовывать, администрировать ( <i>administer</i> )	Планирование процедур и ресурсов, разработка и проведение мероприятий по сбору и анализу информации, поиск исполнителей и подрядчиков, оформление документации, контроль за выполнением работ
Сборщик информации (исследователь)	Изучать ( <i>study</i> )	Организация и выполнение работ по сбору информации на основе созданного дизайна исследования

<sup>2</sup>Малый экономический словарь / авт. и сост.: А. Н. Азрилиян [и др.] ; под ред. А. Н. Азрилияна. 3-е изд. М. : Ин-т новой экономики, 2005. 1084 с.

<sup>3</sup>Багиев Г. Л., Тарасевич В. М., Анн Х. Маркетинг : учеб. для вузов / под общ. ред. Г. Л. Багиева. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Экономика, 2001. 718 с.

Окончание табл. 2  
Ending of the table 2

Роль специалиста	Выполняемое специалистом действие	Характеристика роли специалиста
Аналитик	Вычислять ( <i>calculate</i> )	Настройка системы анализа собранных данных, выполнение их анализа, проверка гипотез, подготовка прогнозов
Хранитель информации	Накапливать, собирать, хранить ( <i>accumulate</i> )	Проектирование систем хранения информации, настройка производительности систем хранения, обеспечение безопасности хранения, выполнение резервного копирования
Распространитель информации	Рекламировать, извещать ( <i>advertise</i> )	Организация действий, направленных на получение информации определенным кругом лиц или передачу информации определенному кругу лиц
Контролер (аудитор)	Диагностировать, анализировать ( <i>diagnose</i> )	Обеспечение предоставления данных об эффективности организации работ по сбору, анализу и использованию информации в компании
Пользователь	Использовать, извлекать выгоду ( <i>exploit</i> )	Обращение к собранным и проанализированным данным за получением необходимых сведений, использование этих данных для принятия управленческих решений

Таким образом, возможно создание модели маркетингового информационного обеспечения *CASCADE* (далее – *CASCA<sup>2</sup>DE*), название которой образовано из начальных букв слов, обозначающих действия, выполняемые специалистами при работе с маркетинговой информацией и необходимые для формирования системы маркетинговых метрик. Кроме того, название модели отражает такой аспект смысла, как осуществление действий в логичном, последовательном, взаимозависимом порядке (*cascade* – передавать информацию, сообщая ее нескольким людям, которые затем передают ее другим людям<sup>4</sup>).

Информационный маркетинговый аудит имеет прямую связь с информационной и, соответственно, аналитической культурой компании [5]. Исследователи обращают внимание на наличие взаимосвязей между компонентами «информационный маркетинговый аудит», «информационная культура», «аналитическая культура» и «система формирования маркетинговых метрик». Последовательность данных компонентов образует схему, которая отражает цепочку действий, выполняющихся на пути создания системы от заказчика до пользователя.

Можно сделать вывод о том, что информационный аудит в маркетинге – это систематический процесс сбора и анализа данных о полноте маркетингового информационного обеспечения компании для определения направлений его совершенствования в рамках принятия управленческих решений. Взаимосвязь между компонентами информационного маркетингового аудита представлена на рис. 1.

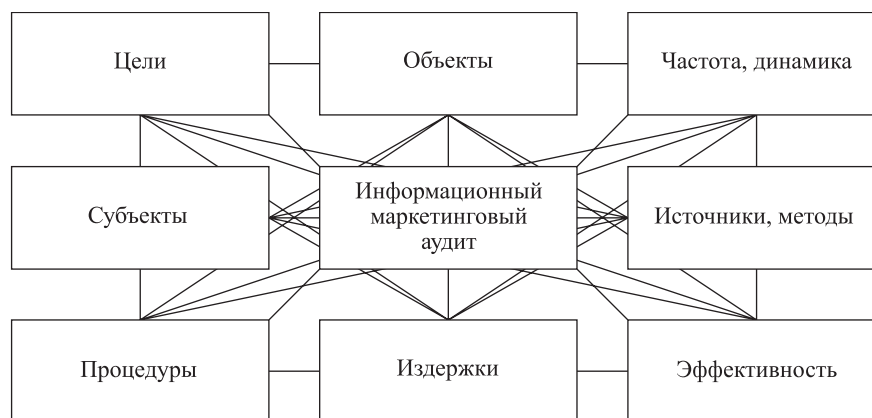


Рис. 1. Взаимосвязь между компонентами информационного маркетингового аудита

Fig. 1. Relationship between the components of information marketing audit

<sup>4</sup>Cascade // Cambridge dictionary : website. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/cascade> (date of access: 15.07.2024).



При организации и реализации работ по аудиту роли специалистов могут объединяться, что определяется множеством факторов: спецификой отрасли, размером компании, организационной структурой и т. д. В процессе проведения информационного маркетингового аудита следует обращать внимание на существующие в компании исследования и оценку эффективности применения собранных данных различными специалистами, а также необходимо фиксировать компоненты процессов организации и проведения работ по аудиту (табл. 3).

Таблица 3

**Характеристика компонентов  
информационного маркетингового аудита и роли ответственных за них специалистов  
в маркетинговом информационном обеспечении**

Table 3

**Characteristics of the components of information marketing audit and the roles  
of responsible specialists in marketing information support**

Компонент информационного маркетингового аудита	Характеристика компонента	Роль специалиста, ответственного за компонент
Цели	Описание необходимости сбора, анализа и использования информации	Заказчик, пользователь
Объекты	То, о чем собирается маркетинговая информация	Заказчик, организатор
Частота, динамика	Временные интервалы для собираемых данных; развитие, изменение информационных потоков	Сборщик информации (исследователь)
Субъекты	Участники информационного маркетингового аудита (заказчик, организатор, сборщик информации (исследователь), аналитик, хранитель информации, распространитель информации, контролер (аудитор), пользователь)	Организатор, сборщик информации (исследователь), аналитик, пользователь
Источники, методы	Перечень информационных ресурсов; способы, применяемые для сбора и анализа данных	Сборщик информации (исследователь), контролер (аудитор)
Процедуры	Организация работ, сбор, анализ, распространение и хранение информации	Сборщик информации (исследователь), аналитик, хранитель информации, контролер (аудитор)
Издержки	Временные, человеческие, финансовые, трудовые затраты	Организатор, контролер (аудитор)
Эффективность	Оценка результативности применения собранных данных и выполненных анализов как инструментов управления компанией	Контролер (аудитор), пользователь

Информация, расположенная на рис. 1 и в табл. 3, может лечь в основу подхода к проведению информационного маркетингового аудита, при котором каждый компонент данного процесса является базой для формирования вопросов об организации и проведении работ по аудиту. Эти вопросы касаются следующих аспектов:

- целей организации маркетингового информационного обеспечения компании;
- распределения ролей среди специалистов компании в процессе маркетингового информационного обеспечения;
- частоты сбора маркетинговой информации;
- основных принципов обработки маркетинговых данных;

- стоимости сбора, анализа и хранения маркетинговой информации;
- мест и способов хранения собранных маркетинговых данных;
- направлений распространения маркетинговой информации;
- частоты и направлений применения маркетинговых данных;
- оценки эффективности использования маркетинговой информации.

Проблема ответственности является актуальной еще и по причине особого внимания собственников и руководителей компаний к оценке количественных показателей работы маркетинговых департаментов организаций. Назначение ответственных позволяет решать вопросы организации, хранения и распределения данных, что было обозначено выше.

Процедуры маркетингового аудита, а также выполняемые в его рамках процедуры информационного аудита могут становиться основой для построения или корректировки маркетинговой информационной системы. Системный подход требует учета связей между ними, а также достижения единства, что позволяет сформировать взаимозависимость между компонентами системы. Специалисты не одно десятилетие глубоко рассматривают вопросы системности подхода к созданию маркетинговых информационных систем. Существуют разные виды данных систем. Тем не менее уже в 1970–80-х гг. отмечалась необходимость наличия в маркетинговых информационных системах не только внутренних, но и внешних данных, обязательно включающих пользователей собираемой маркетинговой информации и важные сведения о внешней среде, например информацию о клиентах [6].

Специалисты [7] выделили важные взаимосвязанные элементы, необходимые для построения маркетинговой информационной системы. Они отражены на рис. 2. С элементами блока I связано выполнение таких действий, как характеристика бизнеса, выделение проблемных полей, отражение системы управления и определение положения сотрудников при принятии управленческих решений. Под элементами блока II подразумеваются выделение исследуемых и анализируемых объектов, определение информационного поля, принятие решений относительно используемых методов сбора и анализа информации, организация и координация работ по сбору информации, анализ собранных данных, визуализация, оценка и контроль результата. Элементы блока III предполагают необходимость формирования основных принципов работы с аппаратной и программной частями в системе информационного обеспечения, отражение технологий обработки, хранения и визуализации информации, особенностей процессов. Элементы блока IV связаны с оценкой эффективности и выгоды, что позволяет сформулировать выводы о результативности работы маркетинговой информационной системы. Центральным элементом маркетинговой информационной системы является подход к аналитическому подкреплению процесса принятия управленческих решений на предприятии, разработанный на основе применения маркетинговых инструментов. На рис. 3 в виде схемы комплексного исследования среды функционирования предприятия отражены принципы данного подхода.



Рис. 2. Элементы маркетинговой информационной системы

Fig. 2. Elements of a marketing information system

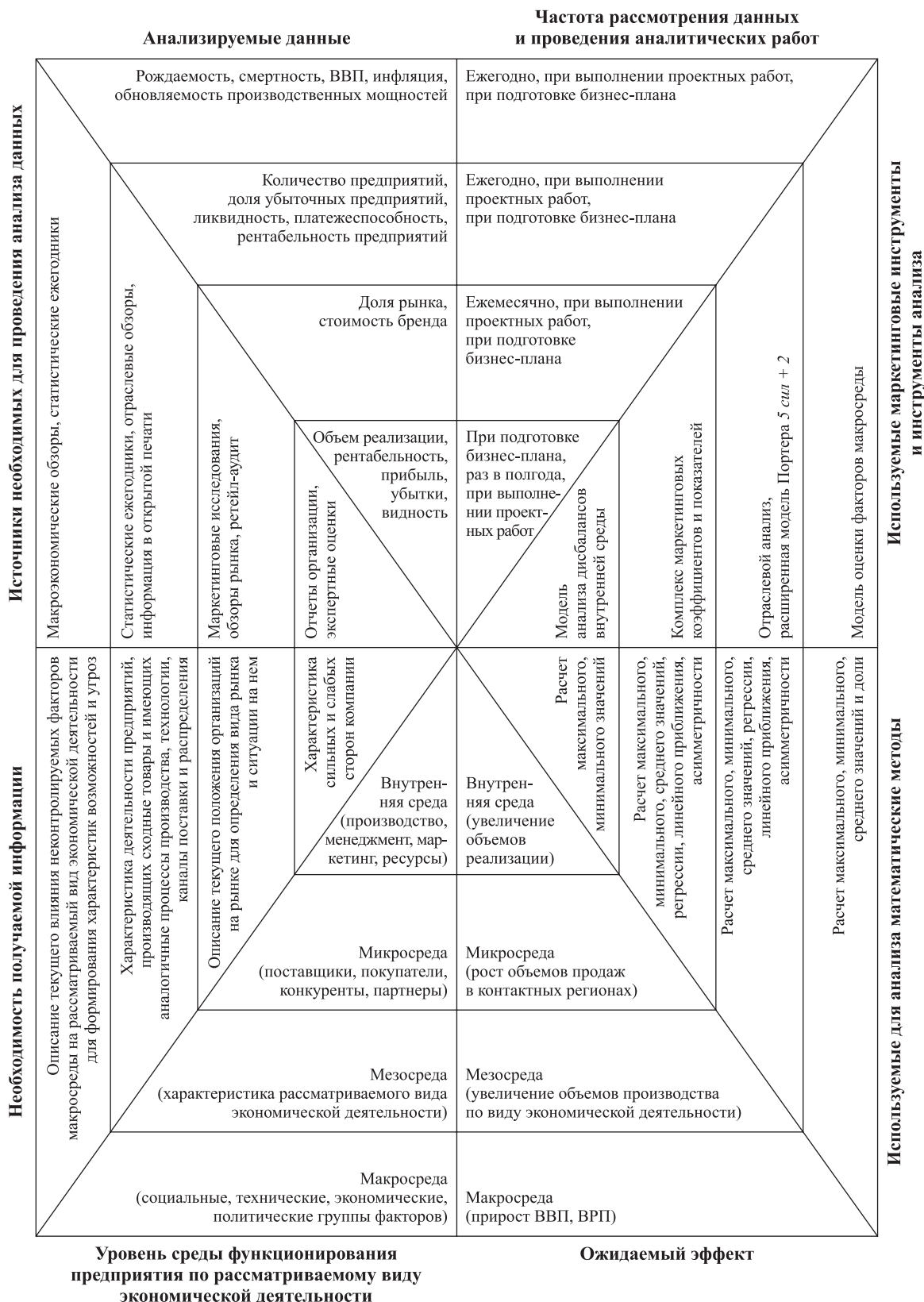


Рис. 3. Схема комплексного исследования среды функционирования предприятия.

Источник: [8]

Fig. 3. Scheme of a comprehensive study of the enterprise operating environment.

Source: [8]



Исследования показывают, что в настоящее время существует несколько способов формирования систем маркетинговых метрик на предприятиях. По результатам экспертного интервью и на основе изучения литературных источников среди них выделяют заказ у экспертов, копирование у конкурентов, опору на известные системы глобальных компаний, адаптацию существующих примеров, самостоятельное создание системы маркетинговых метрик. Для формализации данного процесса и повышения эффективности систем маркетинговых метрик на первых этапах целесообразно не только определить проблемное поле, цели и задачи для выбранной организации, выделить заказчиков и пользователей этих систем, но и принять решение о способе их построения. Практика показывает, что в большинстве случаев заказчиком подобных систем является собственник или руководитель. Среди пользователей, помимо упомянутых лиц, стоит выделить руководителей отдела маркетинга и специалистов отдела маркетинга (особенно маркетологов-аналитиков).

Согласно выполненным исследованиям системы маркетинговых метрик целесообразно формировать на предприятии, если присутствует поддержка со стороны собственника и руководителя компании, применяются принципы аналитической конкуренции при реализации стратегии организации, существует ориентир на аналитическую культуру во внутренней среде предприятия, достигнут максимально возможный уровень обеспеченности информацией для принятия управленческих решений в области маркетинга, а также если компания является маркетингово ориентированной. В то же время исследования и практика показывают, что нецелесообразно выполнять работы с системами маркетинговых метрик при отсутствии их необходимости в компании, а также при безразличии руководства к маркетингу.

Сложности, с которыми сталкиваются предприятия при формировании систем маркетинговых метрик, возникают вследствие незнания и непонимания того, кто является заказчиком, исполнителем и пользователем. Указанный процесс предполагает учет как размера и отраслевой специализации бизнеса, так и количества метрик, необходимых для работы. Результаты проведения информационного маркетингового аудита свидетельствуют о важности не только частоты получения данных для расчета метрик, но и чистоты собираемой информации и используемых для этого методик. При формировании систем маркетинговых метрик опыт маркетолога-аналитика может быть полезен только в случае наличия достаточной экспертизы. Тем не менее следует учитывать направления применения систем маркетинговых метрик в деятельности компании. Кроме того, необходимо понимать, что маркетинговые метрики являются частью общей системы метрик предприятия и имеют значительное количество связей.

Одним из способов формирования систем маркетинговых метрик может служить известный метод 5W2H. Он представляет собой систему вопросов («кто?», «что?», «где?», «когда?», «почему?», «как часто?», «сколько?»), с помощью которых осуществляются поиск и сбор необходимых данных [9; 10]. Как было указано выше, для построения систем маркетинговых метрик должны быть выполнены следующие действия: фокусировка, управление, изучение, вычисление, хранение, извещение, диагностика и использование. Сопоставление вопросов по методу 5W2H и ролей специалистов в маркетинговом информационном обеспечении, выполняющих перечисленные действия, позволяет подготовить шаблон для формирования системы маркетинговых метрик (табл. 4).

Процедура формирования и использования систем маркетинговых метрик имеет циклический характер. Она предполагает применение разных подходов, схем, шаблонов, что подразумевает постоянное обновление собираемых данных и реновацию целей и задач для поддержания актуальности подобных аналитических систем. Последовательность действий, выполняемых при построении и использовании системы маркетинговых метрик, описана в табл. 5. Комплекс маркетинговых коэффициентов и показателей, отраженный в данной таблице, является неотъемлемой частью системы маркетингового информационного обеспечения.

В настоящее время существует несколько систем маркетинговых метрик, однако процедура их формирования описана не в полном объеме, что не всегда позволяет применить ее на практике. Среди этих систем целесообразно выделить метрики, разработанные М. Джеффри (15 метрик) [11], П. Феррисом (более 55 метрик) [12], Дж. Э. Девисом (более 100 метрик) [13] и др.

В контексте применения маркетинговых метрик в компаниях логичным видится проведение их аудита по способу, предложенному Б. Фелпсом [14, с. 40–41]. Аудит необходим для понимания полноты системы существующих маркетинговых метрик, глубины проникновения в процедуры принятия управленческих решений и многих других вопросов. Среди идей, описанных исследователем, внимания заслуживает использование шаблонов для аудита метрик.

Шаблон для формирования системы маркетинговых метрик, составленный на основе модели  $CASCA^2DE$ 

Table 4

Template for forming a marketing metrics system based on the  $CASCA^2DE$  model

Вопросы по методу 5W2H	Роль специалиста в маркетинговом информационном обеспечении, выполняющего необходимое для построения системы маркетинговых метрик действие					
	Заказчик (C)	Организатор (A)	Сборщик информации (исследователь) (S)	Аналитик (C)	Хранитель информации (A)	Распространитель информации (A)
Кто?	Должность	Должность	Должность	Должность	Должность	Должность
Что?	Объект	План работ	Данные для сбора	Результаты исследований	Данные для хранения	Данные для распространения
Где?	Место хранения данных	Место сбора данных	Источник данных	Система для выполнения расчетов	Место хранения данных по выполненным исследованиям и расчетам	Направления распространения данных в компании
Когда?	Сроки	Временные рамки для плана	Даты сбора данных	График анализа данных	График предоставления отчетности	График распространения данных
Почему?	Цели и задачи	Обоснование составляющих плана	Обоснование источников данных	Обоснование методов расчета	Обоснование необходимости хранения по видам данных и результатов	Обоснование необходимости информирования по сотрудникам и видам данных
Как часто?	Частота обновления запросов	Частота сбора и анализа процедур	Частота сбора данных	Частота проведения расчетов	Частота обновления данных	Частота распространения данных
Сколько?	Количество ресурсов	Бюджет	Объем данных для сбора	Объем данных для анализа	Объем данных для хранения	Объем данных для распространения

Примечание. При формировании системы маркетинговых метрик компания заменяет выделенную курсивом информацию на конкретные данные.

Таблица 5

## Характеристика этапов организации и применения системы маркетинговых метрик

Table 5

## Characteristics of the stages of organisation and application of a marketing metrics system

Номер этапа	Название этапа	Характеристика
1	Определение целей и задач проекта	Установление конечных целей организации и реализации проекта. Определение временных диапазонов для осуществления каждого этапа. Назначение лиц, ответственных за прохождение этапов. Оценка ресурсных составляющих
2	Разработка правил	Исследование теоретических подходов. Формирование правил. Сбор статистических данных. Осуществление бенчмаркинга. Создание шаблонов
3	Формирование терминологического поля	Формулирование определений, используемых в компании в процессе создания системы маркетинговых метрик
4	Организация и реализация маркетингового аудита	Контроль и оценка текущей ситуации для определения проблем
5	Организация и проведение информационного маркетингового аудита	Контроль и оценка текущей ситуации в области маркетингового информационного обеспечения, в том числе аудит существующих маркетинговых метрик
6	Разработка системного подхода	Формирование общих принципов создания системы маркетинговых метрик в компании на основе модели <i>CASCA<sup>2</sup>DE</i>
7	Разработка маркетинговых метрик	Формирование маркетинговых метрик для компании, их проверка по методу 5W2H
8	Контроль (аудит)	Оценка эффективности созданной системы маркетинговых метрик

Следует отметить, что ряд компаний, применяющих маркетинговые метрики или собирающихся это сделать, задаются вопросом о способах создания собственных метрик. Поскольку, как было отмечено выше, в настоящее время процедуры формирования собственных метрик представлены не в полном объеме, предлагается использовать подход, разработанный автором данного исследования. Этот подход позволяет описать структуру любой маркетинговой метрики под запрос компании (рис. 4). При построении системы собственных метрик следует учитывать связи с лицами, ответственными за формирование и использование маркетинговых метрик (см. рис. 2, блок I).

На рис. 5 с опорой на разработанный автором настоящей статьи подход отражено место клиентских метрик в системе маркетинговых метрик предприятия. В рамках данного подхода обращается внимание на необходимость взаимосвязей между ними, основывающихся на сетевых моделях [16].

Таким образом, для формирования системы маркетинговых метрик компании требуется наличие определенных аспектов. К ним относятся:

- системный подход;
- система информационного обеспечения, которая уточняется по результатам информационного маркетингового аудита;
- определенная частота сбора, анализа и применения метрик;
- ответственные специалисты и пользователи;
- нормативные значения.

Наглядно представить процесс применения модели *CASCA<sup>2</sup>DE* в рамках маркетингового информационно-аналитического обеспечения позволяет рассмотрение карты пути клиента (*customer journey map*, CJM), отражающей все точки контакта клиента с предприятием на протяжении их взаимодействия, с позиции различных взаимосвязанных параметров, например таких, как конкретные метрики, частота их применения, ответственные специалисты (департаменты компании) и пользователи, нормативные значения, принятые в организации или полученные на основании бенчмаркинга (табл. 6). С помощью данного подхода можно создать любую систему маркетинговых метрик независимо от их типа (клиентские метрики, продуктовые маркетинговые метрики и т. д.). Кроме того, его использование способствует достижению таких результатов, как повышение скорости принятия управленческих решений, улучшение понимания необходимых для создания системы маркетинговых метрик процессов, эффективное управление ими, воздействие на заинтересованные стороны.

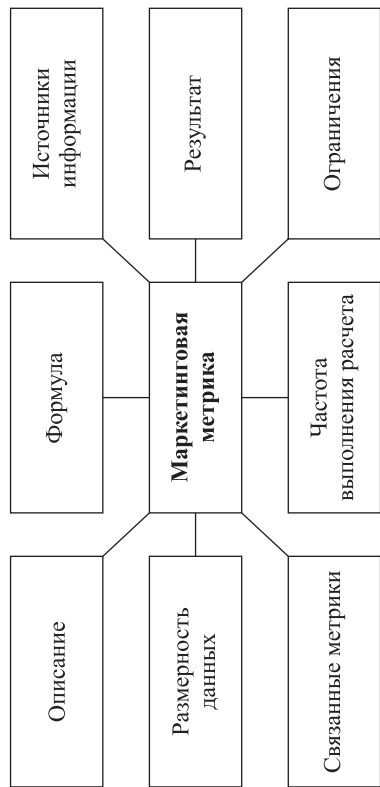


Рис. 4. Структура маркетинговой метрики.

Источник: [15]

Fig. 4. Marketing metric structure.

Source: [15]

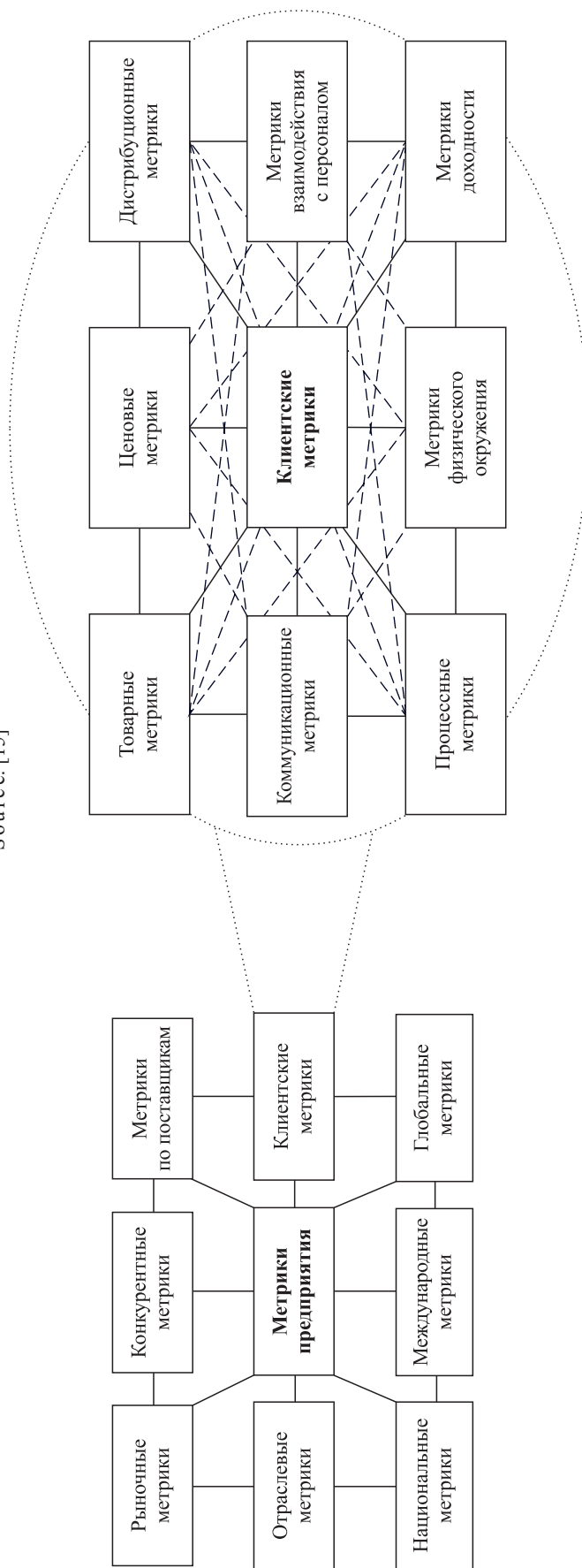


Рис. 5. Место клиентских метрик в системе маркетинговых метрик предприятия.

Источник: [15]

Fig. 5. Place of customer metrics in the system of marketing metrics of the enterprise.

Source: [15]

Пример применения маркетинговых метрик на каждом этапе пути клиента  
во взаимоотношениях с предприятием, составленный на основе модели  $CASCA^2DE$

Table 6

An example of applying marketing metrics at each stage of the customer journey  
in an enterprise relationship based on the  $CASCA^2DE$  model

Параметры	Этап									
	Рассмотрение		Приобретение				Сервис			
	Осознание	Сбор информации	Первый контакт	Заключение договора	Ожидание покупки	Представление продукта	Получение продукта	В течение первого года	В течение второго года и последующих лет	
Метрика	IdI	Web-metrics	NPS, Serv	C <sub>1</sub> , K <sub>п</sub>	CES, FCR	CES, ALA	Q <sub>i</sub>	NPS	C <sub>1</sub> , WoMI	CSI, NPS, CSI, CES
Частота применения метрики	Раз в месяц	Постоянно	Раз в месяц, раз в квартал	Раз в квартал	Раз в месяц	Раз в квартал	На третий день, раз в месяц, раз в квартал	Раз в квартал	Раз в квартал	Раз в квартал
Заказчик (С)	С, Р	ДМ	ДМ, ДП	ДМ, СХ	ДП	ДП, ДПр	С, Р, ДП, СХ	С, Р, ДМ, СХ	С, Р, ДМ, СХ	С, Р, ДМ, СХ
Организатор (А)	ДМ	ДМ, СХ	ДМ, ДП	ДМ, ДП	ДМ, ДП	ДМ, ДП	ДКК	ДС	ДС	ДС
Сборщик информации (исследователь) (S)	ДМ	ДМ	ДМ	ДМ	ДМ	ДМ	ДМ	ДМ	ДМ	ДМ
Аналитик (С)	ДМ	ДМ	ДМ	ДМ	ДМ	ДМ	ДМ	ДМ	ДМ	ДМ
Хранитель информации (А)	ОИТ	ОИТ	ОИТ	ОИТ	ОИТ	ОИТ	ОИТ	ОИТ	ОИТ	ОИТ
Распространитель информации (А)	ДМ	ДМ	ДМ	ДМ	ДМ	ДМ	ДМ	ДМ	ДМ	ДМ
Контролер (аудитор) (D)	ДК	ДК	ДК	ДК	ДК	ДК	ДК	ДК	ДК	ДК
Пользователь (Е)	ДМ, ДП, СХ	ДМ, ДП, Пр	ДМ, ДП	ДП	СХ	ДКК, Пр	ДП, ДКК, Пр	С, Р, ДМ, СХ, Пр	С, Р, ДМ, СХ, Пр	С, Р, ДМ, СХ, Пр
Нормативные значения	8 раз	–	40 %, +2	75 %, 10 %	8, 1	8, 65 %	70 %	80 %	85 %, 30 %	90 %, 70 %, 90 %

Примечание. Используемые обозначения: С – собственник; Р – руководитель; ДМ – департамент маркетинга; ДП – департамент продаж; СХ – департамент клиентского опыта; ДПр – департамент производства; ДКК – департамент контроля качества; ДС – департамент сервиса; ОИТ – отдел информационных технологий; ДК – департамент контроллинга; Пр – продукты.



## Заключение

Роль количественных оценок в маркетинге возрастает, что требует большего внимания к использованию маркетинговых метрик в деятельности компаний. Одним из инструментов определения обеспеченности основы для расчетов метрик выступает информационный аудит, позволяющий выяснить достаточность, актуальность и точность собираемых данных. Предложенная в статье модель *CASCA<sup>2</sup>DE*, включающая описание ролей участников и их действий на каждом этапе формирования системы маркетинговых метрик, является возможной к применению.

## Библиографические ссылки

1. Манушин ДВ. Определение принципов формирования оптимальной системы экономических показателей. *Актуальные проблемы экономики и права*. 2011;1:95–101.
2. Ребязина ВА, Давий АО, Карлова ЯИ. Анализ использования маркетинговых метрик российскими компаниями – производителями товаров повседневного спроса. *Вестник Московского университета. Серия 6, Экономика*. 2016;1:108–130. DOI: 10.38050/01300105201616.
3. Dryl W. *Audyta marketingowa*. Warszawa: CeDeWu; 2018. 223 s.
4. Wilson A. *Marketing audit check lists: a guide to effective marketing resource realization*. London: McGraw Hill; 1993. 215 p.
5. Davis J, Miller GJ, Russell A. *Information revolution: using the information evolution model to grow your business*. New York: Wiley; 2006. 224 p.
6. Eldon YL. Marketing information systems in the top U. S. companies: a longitudinal analysis. *Information & Management*. 1995; 28:13–31. DOI: 10.1016/0378-7206(94)00030-M.
7. Мхитарян СВ. *Маркетинговая информационная система*. Москва: Эксмо; 2006. 336 с.
8. Чурлей ЭГ. *Формирование механизма управления предприятием на основе маркетинговых инструментов* [диссертация]. Минск: БГУ; 2014. 205 с.
9. Jinks T. *Psychological perspectives on reality, consciousness and paranormal experience*. [S. l.]: Springer; 2019. Chapter 4, The 5W1H method; p. 41–44.
10. Мюллер Дж. *Тирания показателей: как одержимость цифрами угрожает образованию, здравоохранению, бизнесу и власти*. Турко С, редактор. Москва: Альпина Паблишер; 2019. 266 с.
11. Джеффри М. *Маркетинг, основанный на данных: 15 показателей, которые должен знать каждый*. Миронов П, переводчик. Москва: Манн, Иванов и Фербер; 2013. 384 с.
12. Farris PW, Bendle NT, Pfeifer PE, Reibstein DJ. *Marketing metrics: 50+ metrics every executive should master*. [S. l.]: Wharton School Publishing; 2006. 384 p.
13. Davis JA. *Measuring marketing: 110+ key metrics every marketer needs*. New York: John Wiley & Sons; 2003. 320 p.
14. Phelps B. *Smart business metrics: measure what really counts and manage what makes the difference*. New York: Ft Pr; 2004. 207 p.
15. Чурлей ЭГ. Формирование системы маркетинговых метрик оценки уровней удовлетворенности и лояльности клиентов. *Журнал Белорусского государственного университета. Экономика*. 2022;1:48–64.
16. Пейдж С. *Модельное мышление: как анализировать сложные явления с помощью математических моделей*. Москва: Манн, Иванов и Фербер; 2020. 528 с.

Статья поступила в редколлегию 09.09.2024.  
Received by editorial board 09.09.2024.