

рамках реализации государственной программы привлечения инвестиций; при предоставлении субъектам хозяйствования системы льгот при реализации инвестиционных проектов в приоритетных сферах экономики; при конкурсном отборе для включения проектов в инвестиционные программы региона; при заключении инвестиционных договоров с иностранными инвесторами; при реализации проектов в рамках государственно-частного партнерства и другие.

Практические рекомендации по стимулированию социальной ответственности инвестора включают:

- на этапе планирования: а) дополнение бизнес-плана данными, включающими основные расчетные показатели, отражающие вклад инициатора проекта в развитие региона сверх законодательно установленных требований; б) экономическое обоснование применения компенсационно-стимулирующих мер регулирования социально-ответственного инвестирования на основе установления связи между уровнем социальной ответственности проекта, стоимостной величиной вклада от реализации проекта в развитие социозащитной системы региона и инструментами регулирования; в) предложения по перераспределению целевых ресурсов, выделяемых на финансирование объектов социально-экологического назначения (инженерная и транспортная коммуникации, приобретение очистных сооружений и т. п.), распорядителями которых являются местные органы власти, между субъектами инвестиционной деятельности с более высоким уровнем и значением показателя эффекта социальной ответственности в регионе.
- на этапе реализации: необходимо осуществлять расчет отклонений проекта по каждому году путем сопоставления запланированных и фактических показателей с подтверждением их достоверности для проверки обеспечения достижения запланированных показателей при финансировании социально-ответственных субъектов экономики. При невыполнении плановых показателей следует возместить величину отклонений, осуществить перерасчет ставок за кредит, налогов с начала невыполнения показателей и др.

Это позволит при предоставлении государственной поддержки субъектам хозяйствования в условиях ограниченности финансовых ресурсов осуществлять целевое финансирование наиболее значимых инвестиционных проектов региона и более эффективно перераспределять имеющиеся ресурсы региона соответствующего целевого назначения на развитие социально-экологической сферы.

Заключение. Для решения социальных и экологических задач развитыми странами на макро- и мезоуровне внедряются стандарты устойчивого развития, на микроуровне – стандарты корпоративной социальной ответственности. Применение стандартов социальной ответственности должно охватывать всю деятельность предприятия, включая инвестиционную. При планировании инвестиций основным методом экспертизы проекта финансовым институтом (банком, фондом), региональными органами управления с целью принятия им

решения об участии в проекте (форме участия, инструментах, стоимости используемых инструментов финансирования) является проектный анализ, используемый как совокупность методологических средств, используемых для подготовки и обоснования проектных решений. Участники проекта реализуют различные интересы в процессе осуществления проекта, формируют собственные требования в соответствии с целями и мотивациями и влияют на проект, исходя из своих интересов. Дополнение существующих методик оценки инвестиционных проектов показателями, характеризующими позицию инвестора по участию в развитии региона сверх установленных требований, позволит идентифицировать и стимулировать социально-ответственных инвесторов. Это в целом положительно отразится на динамике развития региона за счет повышения общего состояния экономики и активизации социально-ответственных инвестиций.

СПИСОК ЦИТИРОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Шимов, В.Н. Устойчивое развитие: проблемы, императивы, механизмы достижения / В.Н. Шимов, А.В. Богданович, С.П. Ткачев // Белорус. экон. журн. – 2002. – № 1. – С. 4–12.
2. Корпоративная социальная ответственность : учеб. пособие / Г.Ф. Остапенко. – Пермь : Изд-во Перм. нац. исслед. политех. ун-та, 2012. – 112 с.
3. Лопачук, О.Н. Экологический менеджмент : учеб. пособие / О.Н. Лопачук. – Минск : БГЭУ, 2016. – 409 с.
4. Шамота, Г.М. Социо-эколого-экономическая система: ее элементы / Г.М. Шамота // Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали доповідей Міжнародної Е 45 науково-практичної конференції, присвяченої 20-річчю наукової діяльності факультету економіки та менеджменту СумДУ (м. Суми, 3–5 квітня 2012 року) : у 2 т. / за заг. ред. О. В. Прокопенко. – Суми : Сумський державний університет, 2012. – Т. 1. – С. 191.
5. Дмитриев, В.В. Определение интегрального показателя состояния природного объекта как сложной системы / В.В. Дмитриев // Общество. Среда. Развитие (Terra Humana). – 2009. – № 4. – С. 146–165.
6. Прокопьев, А.В. Социальная ответственность участников бизнес-проекта [Электронный ресурс] / А.В. Прокопьев // Universum: экономика и юриспруденция. – 2014. – № 3. – Режим доступа: <http://7universum.com/ru/economy/archive/item/1059>. – Дата доступа: 29.12.2015.
7. Евдокимов, Ф.И. Методические подходы к оценке социальной ответственности инвестиционных проектов / Ф.И. Евдокимов, В.Ф. Лысяков, Н.В. Розумная // Донецкий национальный технический университет Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна. 2013. – № 4(46). – С. 132–140.
8. Гейзлер, П.С. Управление проектами : учеб. пособие / П.С. Гейзлер, О.В. Завьялова. – Минск : Белорус. гос. экон. ун-т, 2005. – 255 с.

Материал поступил в редакцию 21.03.2018

DRUZHININA E.O. Problem of enhancing socially responsible investirovaniya in the region

The issues of integration of business social responsibility into project management are considered. The importance of decision-making on participation in the project taking into account the criterion of social-active position of the initiator of the project is substantiated. The characteristic of investment projects of regional importance is given. Methodological support of evaluation and management of investment projects is offered. Practical recommendations to stimulate social responsibility of the project initiators are given.

УДК 005.342:658.8

Зацепина Е.В.

ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ

Введение. В современных условиях сложилась устойчивая тенденция при равнозначных предложениях выбирать в качестве партнера или поставщика предприятие, имеющее наиболее весомую репутацию. Чем больше авторитетных организаций положительно

отозвались о работе предприятия, тем больше шансов у него завоевать доверие в решающий момент, именно поэтому предприятия стремятся заручиться поддержкой организаций, к которым прислушиваются и чей авторитет неоспорим.

Зацепина Елизавета Владимировна, аспирант, ассистент кафедры мировой экономики, маркетинга, инвестиций Брестского государственного технического университета.

Беларусь, БрГТУ, 224017, г. Брест, ул. Московская, 267.

Одной из авторитетнейших международных организаций, чья компетентность и объективность не требует подтверждений, является Международная Организация по Стандартизации – ИСО (International Organization for Standardization). Этой организацией была разработана серия стандартов по качеству ИСО 9000, применимых к любым предприятиям независимо от масштаба и сферы деятельности. Именно поэтому данные стандарты выбраны базой для проведения исследования и являются руководством для совершенствования производственно-хозяйственной деятельности организации посредством внедрения инновационных технологий эффективного менеджмента.

Предприятие, способное предъявить сертификат серии ИСО 9000, обладает самой неоспоримой рекомендацией, так как сертификат на соответствие данным стандартам является официальным подтверждением гарантии качества продукции, работ/услуг, процессов управления. Стандарты ИСО носят рекомендательный характер, однако документы серии ИСО 9000 более чем в 150 странах приняты в качестве национальных стандартов. Наличие сертификата ИСО 9000 – это признак динамичного развития предприятия, который придает ему вес в глазах существующих и потенциальных заинтересованных сторон, что так важно для обеспечения его конкурентоспособности и устойчивого социально-экономического развития [1].

Определение маркетинга в международных стандартах качества ИСО. Анализируя развитие международных стандартов ИСО, можно заметить, что все они периодически пересматриваются, при этом на преобразование стандартов оказывают влияние многие факторы: развитие технологий; новые методы и материалы; новые требования к качеству; вопросы интерпретации и применения. Для учёта таких факторов и поддержки стандартов в актуальном состоянии ИСО придерживается правила, требующего периодического пересмотра документов и принятия решения относительно их подтверждения, отмены или изменения. Рассмотрим основные этапы развития стандартов ИСО серии 9000:

- 1987 г. – принятие первой группы стандартов этой серии (ИСО 8402; ИСО 9000; ИСО 9001; ИСО 9002; ИСО 9003; ИСО 9004);
- 1994 г. – принятие откорректированной версии группы стандартов, на соответствие которым должна проводиться сертификация СМК (ИСО 9001; ИСО 9002; ИСО 9004):
 - ✓ ИСО 9001:1994 «Системы качества. Модель для обеспечения качества при проектировании, разработке, производстве, монтаже и обслуживании»;
 - ✓ ИСО 9002:1994 «Системы качества. Модель для обеспечения качества при производстве, монтаже и обслуживании»;
 - ✓ ИСО 9004:1994 «Административное управление качеством и элементы системы качества».
- 2000 г. – пересмотр всех стандартов этой серии, сокращение их числа и принятие второй редакции стандартов (ИСО 9000; ИСО 9001; ИСО 9004);
- 2002 г. – принятие стандарта ИСО 19011 «Руководящие указания по проведению аудитов систем менеджмента качества и/или систем экологического менеджмента», касающегося аудитов систем менеджмента качества и систем экологического менеджмента;
- 2005 г. – выход обновленной редакции стандарта ИСО 9000;
- 2008 г. – выход новой версии стандарта ИСО 9001:2008 «Системы менеджмента качества. Требования»;
- 2009 г. – выход новой версии стандарта ИСО 9004:2009 «Менеджмент в целях достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества»;
- 2011 г. – выход новой версии стандарта ИСО 19011:2011 «Руководящие указания по проведению аудитов систем менеджмента»;
- 2015 г. – выход новой версии стандартов ИСО 9000:2015 и ИСО 9001:2015 [1].

Необходимо отметить, что международные стандарты не отменяют действие друг друга, а дополняют их, обеспечивая улучшение качества управления в целом и отдельных процессов и процедур в частности.

Обеспечение качества процессов управления и эффективность маркетинговой деятельности организации тесно взаимосвязаны. Система менеджмента качества предполагает всеобщее управление качеством, то есть обеспечение качества всех процессов управления: производством, реализацией, человеческими ресурсами, маркетингом и так далее. Создание и непрерывное совершенствование системы менеджмента качества ориентировано на повышение степени удовлетворенности потребителей и других заинтересованных сторон как основного ресурса обеспечения устойчивого социально-экономического развития организации. В связи с этим особое значение приобретает управление качеством маркетинговой деятельности, которая напрямую связана с достижением главной цели организации.

В контексте эволюции международных стандартов ИСО наблюдается развитие от системы менеджмента качества продукции к системе менеджмента качества устойчивого успеха организации, и нельзя не заметить, что вместе с этим шаг за шагом трансформируется концепция маркетинговой деятельности.

В первой редакции стандартов ИСО серии 9000:1987 понятие «маркетинг» рассматривалось поверхностно. Во введении данного стандарта упомянуто, что организация будет успешно осуществлять свою деятельность, если сумеет четко определить потребность своих клиентов и удовлетворить ее, тем самым делая акцент на необходимости проведения маркетинговых исследований.

Редакция стандарта ИСО серии 9000:1994 также слабо ориентирована на маркетинговую деятельность, которая заключается лишь в получении информации для поддержания определенного уровня качества продукции, отвечающего требованиям потребителей.

Следующая версия стандарта, принятая в 2000 году, претерпела существенные изменения, с точки зрения отражения функции маркетинга данная версия стала более полной и гармонизированной. Среди существенных нововведений можно выделить:

- ✓ введена новая цель применения стандарта, состоящая в повышении удовлетворенности потребителей;
- ✓ эффективность всех процессов, в том числе и управления маркетингом, определяется в соответствии с контролируемыми критериями результативности;
- ✓ введен принцип ориентации на потребителя, причем термин «потребитель» включает в себя также общество и государство;
- ✓ для всех подразделений, в том числе и маркетинговых, требуется устанавливать актуальные, конкретные, измеримые цели в области качества;
- ✓ руководству необходимо обеспечить осуществление процессов обмена информацией внутри организации, что является важнейшим условием выполнения ряда функций маркетинга;
- ✓ организация должна устанавливать и применять методы получения и использования информации об удовлетворенности потребителей [1].

Стандарт ИСО серии 9001:2008 отводит потребителю (организация или лицо, получающее продукцию) центральное место во всей системе менеджмента качества. Согласно положениям стандарта приемлемость продукции в конечном счете устанавливается потребителем, следовательно, потребитель является ключевым объектом, на основе требований и ожиданий которого определяются показатели качества продукции, а также процессы, обеспечивающие ее соответствующее качество. Цель организации формулируется как постоянное повышение степени удовлетворенности потребителей.

Дальнейшее развитие знаний в совершенствовании качества управления обусловили появление стандарта ИСО 9004:2009 «Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества». По сравнению со стандартом ИСО 9001:2008, который обеспечивает управление качеством товаров и услуг и повышение удовлетворенности потребителей, ИСО 9004:2009 предоставляет более широкие перспективы управления организацией, руководство которой хотело бы выйти за рамки в стремлении к постоянному совершенствованию, через удовлетворенность потребителей и других заинтересованных сторон.

В ИСО 9004:2009 произошли существенные изменения в сравнении с предыдущим изданием на основе опыта восьми лет реализации



Рисунок 1 – Модель измерения, анализа и оценки уровня управляемости стратегическим управлением маркетинговой деятельностью организации

стандарта во всем мире. Примером важного изменения в структуре ИСО 9004 является то, что «содержание» стандарта начинается с главы, дающей указания о том, как управлять организацией, направленной на устойчивое развитие, а не с советов как построить СМК.

В стандарте ИСО 9004:2009 определено, что устойчивый успех организации достигается за счет ее способности отвечать потребностям и ожиданиям своих потребителей и других заинтересованных сторон на долговременной основе и сбалансированным образом. Устойчивого успеха можно добиться посредством эффективного менеджмента организации, путем осознания организацией среды своего существования, за счет обучения и должного применения улучшений и (или) инноваций [3].

Следовательно, маркетинговая деятельность организации в рамках общей стратегии развития выходит на первый план. Главной задачей маркетинга становится стратегическое управление взаимоотношениями с заинтересованными сторонами организации. В рамках развития знаний управления качеством маркетинг из функции устранения дефектной продукции становится идеологией, играя роль локомотива для обеспечения устойчивого социально-экономического развития.

Система управления маркетинговой деятельностью и устойчивое социально-экономическое развитие организации. Система - это целое, состоящее из связанных между собой элементов и обладающее свойствами, которых нет ни у одного из этих элементов. Система управления организацией – это совокупность человеческих, материальных, технических, информационных, нормативно-правовых и других элементов, связанных между собой так, что благодаря этому реализуются специальные и общие функции управления [2].

Система управления устойчивым социально-экономическим развитием организации включает в себя процессы, ориентированные на обеспечение организованности и целенаправленности стабильного обновления и функционирования организации в долгосрочной перспективе в условиях быстро меняющейся внутренней и внешней среды. В результате функционирования системы управле-

ния устойчивым социально-экономическим развитием (далее СУЭСЭРО) вырабатываются решения, направленные на качественные изменения в содержании, технологии, организации процесса деятельности и его обеспечении.

Эффективность СУЭСЭРО во многом определяется степенью разрешения диалектических противоречий между функционированием и развитием. Инновации являются не только фактором развития, но и фактором трансформации условий функционирования организации, будучи включенными в процесс функционирования, инновации обеспечивают само развитие.

Система управления маркетинговой деятельностью представляет собой элемент, пронизывающий СУЭСЭРО, направленный на непрерывный процесс удовлетворения потребностей существующих и потенциальных заинтересованных сторон. Непрерывность процесса рассматривается как неубывающий темп роста возможностей удовлетворять потребности в долгосрочной перспективе, что возможно лишь в том случае, если будет достигнут баланс интересов, гармония между всеми подсистемами СУЭСЭРО. Соответственно, можно сделать вывод о том, что показатель удовлетворенности заинтересованных сторон становится значимым критерием совершенствования стратегического управления маркетинговой деятельностью организации.

Анализ требований стандарта ИСО 9004:2009 показал, что налаженная процедура измерения удовлетворенности заинтересованных сторон является обязательным элементом системы менеджмента качества. В каждом разделе стандарта подчеркивается важность определения заинтересованных сторон и необходимость выстраивания грамотных взаимоотношений с ними. Однако в стандартах систем менеджмента методы проведения измерения, мониторинга, анализа и обзора удовлетворенности заинтересованных сторон не регламентируются. Для управления такими процессами на базе УО «Брестский государственный технический университет» были разработаны инновационные технологии эффективного менеджмента (далее ИТЭМ) в стратегическом управлении маркетинговой деятельностью. Появляется новый маркетинг, маркетинг страте-

гического мышления в управлении удовлетворенностью заинтересованных сторон для обеспечения устойчивого социально-экономического развития организации.

Инновационные технологии эффективного менеджмента в стратегическом управлении маркетинговой деятельностью для обеспечения устойчивого социально-экономического развития организации. Стратегическое управление маркетинговой деятельностью в СУЭСРО связано с формулированием, планированием и внедрением стратегии маркетинга организации с использованием ИТЭМ.

Важнейшим этапом разработки стратегии маркетинга является измерение стартовых условий развития системы управления маркетинговой деятельностью организации в момент времени t_0 . Начальные, или стартовые, условия характеризуют фактический уровень удовлетворенности заинтересованных сторон в отправной точке развития маркетинга организации для корректировки существующей системы управления и происходящих в ней процессов.

Получение информации об уровне удовлетворенности в начальный момент времени связано с изучением состояния маркетинговой деятельности организации, детальным и глубоким анализом факторов и сил, влияющих на проблему стратегического управления маркетинговой деятельностью. Решение этих вопросов возможно с использованием диагностики процессов управления организацией [4].

Диагностика управления удовлетворенностью заинтересованных сторон является основой для измерения уровня управляемости всей системой управления маркетингом в статике, выступая ключевым элементом определения общей стартовой точки управляемости маркетинговой деятельностью организации.

Для того, чтобы дать характеристику управления маркетинговой деятельностью в начальных условиях, необходимо выделить и оценить маркетинг, понимая его роль и место в системе управления, что раскрывается на рисунке 1 модели измерения, анализа и оценки уровня управляемости стратегическим управлением маркетинговой деятельностью организации в контексте удовлетворенности заинтересованных сторон.

Диагностику системы управления маркетинговой деятельностью через показатель удовлетворенности заинтересованных сторон можно описать следующей функциональной зависимостью:

$$УУСУ_{МД}(t_0) = F(УУЗС(УУДВА(t_0)); УУДМВР(t_0));$$

$$УУДР(t_0); УУДП(t_0); УУДФО(t_0);$$

$$УУДПП(t_0); УУДГРВ(t_0)); УУДСОГ(t_0))$$

где $УУСУ_{МД}$ – уровень управляемости стратегическим управлением маркетинговой деятельностью;

$УУЗС$ – уровень удовлетворенности заинтересованных сторон;

$УУДВА$ – уровень удовлетворенности владельцев и акционеров;

$УУДМВР$ – уровень удовлетворенности менеджеров и высшего руководства;

$УУДР$ – уровень удовлетворенности работников организации;

$УУДП$ – уровень удовлетворенности потребителей;

$УУДФО$ – уровень удовлетворенности финансирующих организаций;

$УУДПП$ – уровень удовлетворенности партнёров и поставщиков;

$УУДГРВ$ – уровень удовлетворенности представителей государственной и региональной власти;

$УУДСОГ$ – уровень удовлетворенности социальных и общественных групп;

t_0 – начальный момент времени (отправная точка развития системы).

Выделим основные задачи диагностики управления удовлетворенностью заинтересованных сторон:

- ✓ определение принадлежности функции управления удовлетворенностью заинтересованных сторон к конкретной зоне управляемости;
- ✓ установление величины разрыва фактического уровня удовлетворенности заинтересованных сторон от рационального значения ($УУЗС_{факт} - УУЗС_{рац}$);
- ✓ определение необходимого периода стабилизации функции управления удовлетворенностью (ΔT);

- ✓ определение поинтервального приращения вектора сил развития уровня удовлетворенности за выбранный интервал времени Δt_i ($\Delta ВСР(УУЗС(\Delta t_i))$);

- ✓ оценка факторов внутренней и внешней среды, влияющих на уровень удовлетворенности заинтересованных сторон [4].

Особого внимания заслуживает удовлетворенность и вовлеченность сотрудников организации, занятых в сфере маркетинговой деятельности как одной из ключевых заинтересованных сторон при разработке и дальнейшей реализации стратегии маркетинга. Характеристики человеческих ресурсов организации в контексте управления взаимоотношениями с заинтересованными сторонами имеют важнейшее значение, так как система маркетинга, ориентированная на долгосрочное эффективное функционирование, нуждается в правильно подобранных кадрах с учетом деловых и психологических качеств личности. Для этого необходимо использовать соответствующие методы определения профессионально-психологических характеристик, социально-психологического климата, а также выявление деловых и трудовых качеств сотрудников в целях выбора верных направлений и ориентиров на пути к обеспечению устойчивого социально-экономического развития организации.

Диагностика предполагает получение информации о состоянии удовлетворенности заинтересованных сторон на конкретный период времени в существующей системе управления маркетинговой деятельностью. Такая информация отражает как бы моментальный «срез» ее конкурентоспособности в фактической стадии жизненного цикла организации. В рамках функционирования и использования ИТЭМ необходимо на основе результатов комплексной диагностики создать, перейти и эксплуатировать систему управления стратегическим маркетингом организации, которая, используя стратегическое мышление подготовленных кадров, будет способна удовлетворять потребности и ожидания заинтересованных сторон.

В рамках использования ИТЭМ для оценки эффективности реализации разработанной стратегии маркетинга необходимо использовать внутренний мониторинг, который позволяет оценить процессы в динамическом развитии, отслеживая через определенные промежутки времени показатели параметров управления.

Процедура внутреннего мониторинга включает в себя следующую последовательность шагов:

определение фактического уровня удовлетворенности заинтересованных сторон организации ($УУЗС_{факт}(t_i)$);

1) сравнение фактического и планового уровней удовлетворенности ($УУЗС_{факт}(t_i) - УУЗС_{пл}(t_i)$);

2) оператор выбора «Если»: Отклонение существует? (да, нет) ($\pm \Delta УУЗС(t_i)$) [1].

Если отклонение отсутствует, то переходим к шагу, на котором осуществляется планирование следующего шага мониторинга t_i при $i=i+1$. Если отклонение существует, то необходимо выявить причины возникшего отклонения и предпринять корректирующее воздействие, которое является реакцией на отклонение уровня удовлетворенности. После чего повторно провести измерения для оценки результативности корректирующего воздействия и в случае необходимости осуществить стимулирующие мероприятия.

Кроме внутреннего мониторинга, согласно требованиям ИТЭМ, организация должна демонстрировать постоянную готовность осуществлять внешний мониторинг, который обусловлен необходимостью совершенствования применяемых подходов к управлению, потребностью быстро и гибко реагировать на запросы рынка.

В рамках функционирования СУЭСРО внешний мониторинг подразумевает организацию деятельности по следующим направлениям:

- организация должна определять и обеспечивать ресурсы, требуемые для повышения удовлетворенности заинтересованных сторон путем выполнения их ожиданий и требований, а также предвидеть потенциальные потребности в ресурсах (включая компетентность, требуемую от персонала);
- организация должна проводить внешний мониторинг и обзор, а также регулярно анализировать маркетинговую среду организации, чтобы определять:
 - ✓ альтернативные, конкурентные или новые предложения;
 - ✓ новые заинтересованные стороны и их изменяющиеся потребности и ожидания;

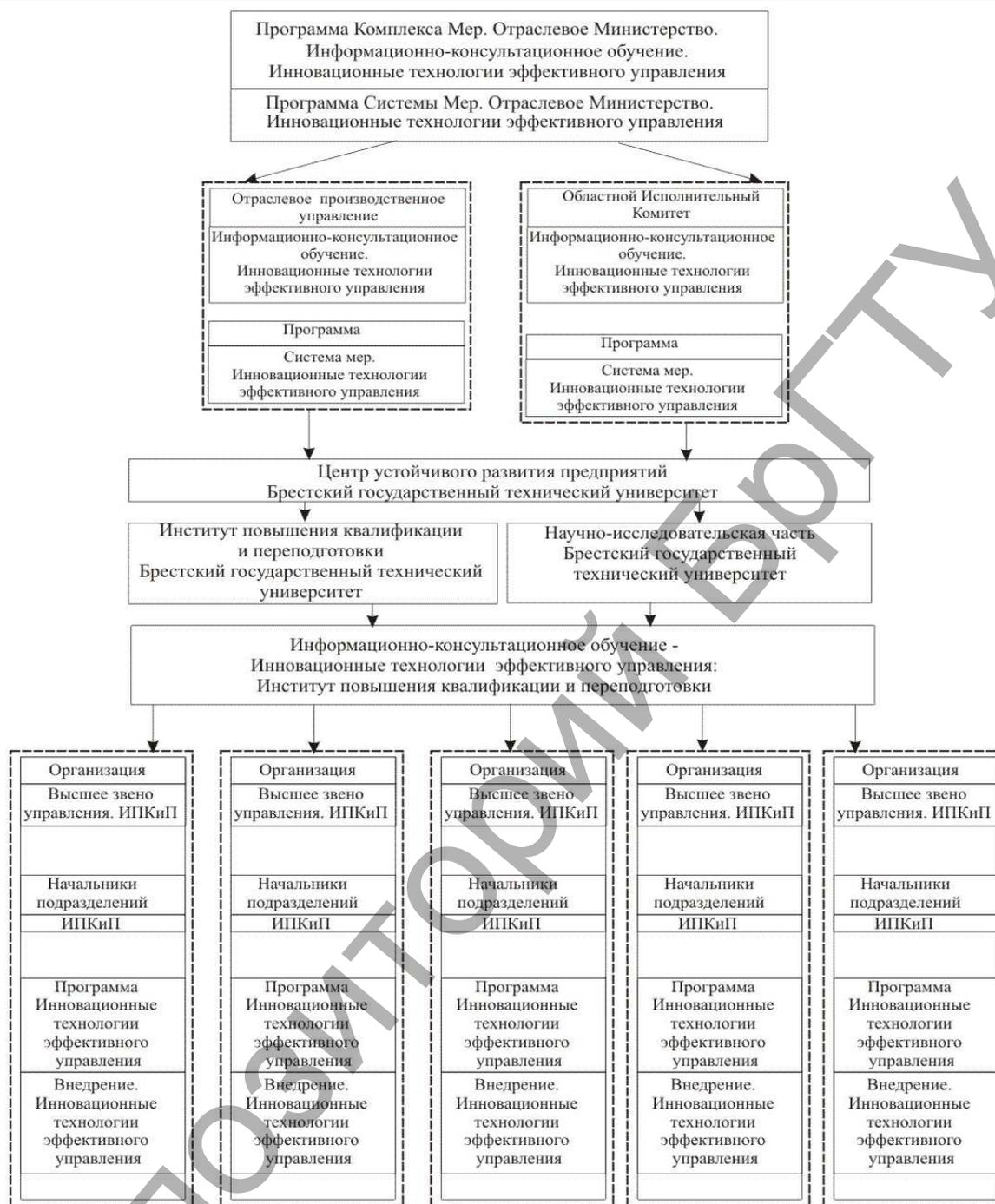


Рисунок 2 – Организационный механизм внедрения ИТЭМ в практику производственно-хозяйственной деятельности отраслевых организаций

- ✓ развивающиеся рынки и технологии;
 - ✓ текущие и ожидаемые изменения в законодательных и других обязательных требованиях;
 - ✓ информацию для проведения улучшения и инноваций.
 - организация должна постоянно привлекать заинтересованные стороны и информировать их о текущей деятельности и будущих планах;
 - организация должна определять и осуществлять эффективные меры по поддержанию взаимовыгодных отношений с заинтересованными сторонами, включая переговоры, чтобы сбалансировать часто противоречивые потребности и ожидания заинтересованных сторон [3].
- Организации зависят от своих заинтересованных сторон и поэтому должны понимать их будущие потребности, выполнять их требования и стремиться превзойти их ожидания, осуществлять поиск новых заинтересованных сторон на новых рынках. Примене-

ние ИТЭМ в стратегическом маркетинге для обеспечения устойчивого социально-экономического развития организации невозможно без обзора потребностей и ожиданий заинтересованных сторон организации. В данном контексте маркетинг в рамках информационного обеспечения разработки стратегии приобретает характер функции НИОКР в стратегическом режиме управления.

Рассуждая о траектории развития маркетинга на периоды 5–10–15–20 лет, следует отметить, что сотрудники, осуществляющие стратегический маркетинг организации, ориентированной на устойчивое социально-экономическое развитие, должны использовать при разработке стратегии и сценариев развития работу структур системы научной деятельности Республики Беларусь, а именно: высших органов законодательной и исполнительной власти; министерств, Государственного комитета по науке и технологиям; Национальной академии наук Беларуси и подведомственных организаций; отраслевых и иных академий наук; научных фондов. По сути данные органи-

зации являются заинтересованными сторонами внешней маркетинговой среды организации, разработки которых в зависимости от горизонта планирования маркетинговой деятельности выступают информационной основой для перехода организации от одного жизненного цикла к другому с учётом применяемых технологий для обеспечения конкурентоспособности и дальнейшего развития.

В современных условиях большинство отечественных организаций в управлении маркетинговой деятельностью прочно «засели» на оперативном и максимум текущем маркетинге. По результатам диагностики маркетинговой деятельности более чем 40 организаций Брестского региона была получена информация, согласно которой уровень управляемости маркетинговой деятельностью составляет не более 50%, что соответствует зоне санации. Отсутствует полноценная система внутреннего и внешнего мониторинга, организации не интересуются долгосрочными взаимоотношениями с заинтересованными сторонами и не используют функцию обзора маркетинговой среды, именно поэтому так актуально становится внедрение ИТЭМ в стратегическом управлении маркетинговой деятельностью организации.

Подводя итог вышеизложенной информации, следует отметить, что маркетинг является настолько фундаментальным по своей природе, что его нельзя рассматривать как отдельную функцию управления, наравне с другими специальными функциями, как, например, производство или управление финансами. Маркетинг требует отдельных усилий, определенного набора видов деятельности, подготовленных людей с определенным темпераментом и способностью мыслить стратегически, но его эффективность, пожалуй, первое и главное в достижении устойчивого развития организации, рассматриваемой с точки зрения удовлетворения потребностей и ожиданий заинтересованных сторон.

Реализация инновационных технологий эффективного менеджмента в стратегическом управлении маркетинговой деятельностью организации.

Стратегический маркетинг отечественных организаций имеет хаотичный характер, дискретный, несистематизированный. Трудности реализации ИТЭМ в производственно-хозяйственной деятельности организаций обусловлены следующими факторами:

- ✓ фактор организационного несовершенства, проявляющийся в отсутствии единого центра обработки и анализа маркетинговой информации, представленной в различном исполнении и формате;
- ✓ фактор непрофессионализма и некомпетентности, проявляющийся в нерациональности управленческой деятельности с информацией, несвоевременном распознавании проблемных ситуаций, что приводит к затягиванию и срывам программ развития маркетинга;
- ✓ фактор установок, который проявляется в стремлении управленческих лиц использовать стандартные, принятые ими методы решения возникающих проблемных ситуаций, ранее уже отработанные;
- ✓ фактор сопротивления проявляется в отторжении средним звеном управления и исполнителями управляющих воздействий высшего руководства в силу непонимания значимости ситуации, восприятия воздействия как угрозы своему положению в силу некомпетентности в области маркетинга и менеджмента [4].

Принятая Правительством Республики Беларусь программа «Комплекс мер по стимулированию внедрения в экономику страны передовых методик и современных международных систем управления качеством» (далее КМ), планируемая к реализации в 2016-2020 годах, определяет задачи повышения компетентности, стимулирования, мотивации руководителей и специалистов для перехода на новые уровни стратегического мышления, системного менеджмента и внедрения инноваций. В документе обозначены действия и шаги, которые будут предприниматься на уровне государства, административно-территориальных единиц по внедрению передовых технологий, без которых невозможно успешно конкурировать на мировом рынке. Ставится задача разработать механизмы, обеспечивающие совершенствование менеджмента в организациях и отраслях экономики страны [5].

В рамках исследования разработан организационный механизм внедрения в практику производственно-хозяйственной деятельности ИТЭМ организаций на макроуровне (рис. 2).

Программа КМ необходима к реализации как организациям отраслевых систем управления, так и региональным системам управления, областным исполнительным комитетам. Все вышестоящие системы управления должны организовать внедрение в производственно-хозяйственную деятельность организаций ИТЭМ для вы-

полнения требований международных стандартов и создания условий функционирования СУУСЭРО на предприятиях.

На рисунке 2 прослеживается логическая цепочка реализации задач программы КМ от отраслевых министерств, которым доведена разработка отраслевых программ по внедрению передовых методик эффективного менеджмента, до предприятий, использующих непосредственно ИТЭМ. Элементом, запускающим процесс реализации ИТЭМ в практике предприятий, выступает «Центр устойчивого развития предприятий Брестской области» (далее ЦУРП), основной задачей которого является оказание консультационной помощи организациям Брестского региона при внедрении ИТЭМ. Обучение высшего звена управления организаций и начальников подразделений ИТЭМ, адаптированных к условиям организации, осуществляется на базе Института повышения квалификации и переподготовки, а также научно-исследовательской части Брестского государственного технического университета. ЦУРП выполняет роль проводника ИТЭМ в производственно-хозяйственной деятельности организаций.

В рамках внедрения ИТЭМ в маркетинговую деятельность специалисты ЦУРП оказывают производственным организациям следующую помощь:

- ✓ информационную и консультационную поддержку;
- ✓ проведение семинаров по разъяснению ИТЭМ, их особенностей и возможностей по созданию условий для устойчивого социально-экономического развития производственных организаций;
- ✓ поддержку в области подготовки, переподготовки и повышения квалификации сотрудников высшего и среднего звеньев управления;
- ✓ обучение сотрудников инновационным технологиям устойчивого развития;
- ✓ экспертную оценку качества управления маркетингом организации;
- ✓ диагностику маркетинговой деятельности для определения стартовых условий устойчивого развития;
- ✓ разработку стратегических бизнес-планов устойчивого развития;
- ✓ поддержку в области инноваций, промышленного и сельскохозяйственного производства, предпринимательства;
- ✓ организацию мониторинга процедур внедрения (и участие в процессе его настройки) и адаптации ИТЭМ к условиям работы производственной организации.

Следует отметить, что развитие системной инновационной деятельности и в стране, и в регионе во многом зависит от плодотворности взаимовыгодного сотрудничества научно-образовательных организаций и субъектов хозяйствования. При этом данное сотрудничество должно осуществляться на долгосрочной основе в рамках повышения эффективности инновационной деятельности. В частности, для научно-образовательных учреждений – это возможность апробации существующих разработок, планирования своей научной деятельности. Для производственных организаций – это возможность получать на долгосрочной основе качественные и адаптированные разработки, осуществлять комплексный анализ эффективности своей деятельности, подбирать необходимых будущих специалистов. Организация производств, основанных на интеллектуальном труде, – новый и, несомненно, наиболее перспективный виток в современном развитии Беларуси.

Заключение. Отсутствие продуманной маркетинговой стратегии не приводит к достижению поставленных целей организации. Одним из наиболее эффективных путей решения таких проблем является внедрение и использование методов и средств обеспечения качества и управления им, предписанных международными стандартами ИСО. Появление стандарта ИСО 9004 (2008-07-31) «Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход с позиции менеджмента качества» определило новые условия, при которых возможно обеспечение устойчивого социально-экономического развития организации. Особое место в стандарте отведено заинтересованным сторонам, удовлетворение их потребностей и ожиданий сбалансированно, в долгосрочной перспективе является определяющим в достижении устойчивого успеха предприятия. Для отечественных организаций характерно в большей степени бессистемное управление маркетинговой деятельностью. Большинство из них, оперируя понятием «удовлетворенность», ссылаясь лишь на краткосрочные цели, однако без стратегии маркетинга нет развития организации. Инновационные технологии эффективного менеджмента в стратегическом управлении маркетингом являются инструментом обеспечения конкурентоспособности организации, выполняя требования международных стандартов и создавая условия для устойчивого социально-экономического развития.

На базе УО «Брестский государственный технический университет» функционирует Центр устойчивого развития предприятий Брестской области, деятельность которого направлена на проведение научно-экономических и управленческих исследований, внедрение инновационных технологий эффективного менеджмента в производственно-хозяйственную деятельность, организацию консалтинговых услуг по вопросам устойчивого развития предприятий региона. Центр осуществляет экспертную оценку качества управления предприятием, обучение работников использованию технологий прозрачного управления, разработку процессов мониторинга показателей устойчивого развития, а также сопровождает адаптацию организации к функционированию в новых условиях управления.

СПИСОК ЦИТИРОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Зацепина, Е.В. Маркетинг в системе мониторинга текущего управления устойчивым развитием организации / Е.В. Зацепина; под науч. ред. В.Ф. Медведева. – Минск: ИООО «Право и экономика», 2015. – 115 с.
2. Высоцкий, О.А. Основы устойчивого развития производственной организации / О.А. Высоцкий, И.М. Гарчук, Н.С. Данилова; под науч. ред. В.Ф. Медведева; Брестский государственный технический университет. – Мн.: ИООО «Право и экономика», 2015. – 358 с.
3. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества: СТБ ISO 9004-2010 (ISO 9004:2009, IDT). – Взамен СТБ ИСО 9004-2001; введ. 01.01.2011. – Минск: Государственный комитет по стандартизации Республики Беларусь: БелГИСС, 2010. – 45 с.
4. Высоцкий, О.А. Методология измерения и практикум по управлению организацией (в стартовых условиях устойчивого развития организации) / О.А. Высоцкий, Н.С. Данилова, Е.В. Зацепина, Н.Г. Кот; под ред. О.А. Высоцкого. – Минск: Право и экономика, 2016. – 272 с.
5. Официальный сайт Белорусского государственного института стандартизации и сертификации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://belgiss.by/> – Дата доступа: 24.01.2018.

Материал поступил в редакцию 14.05.2018

ZATSEPINA E.V. Innovative technologies of effective management in the strategic management of marketing activities the organization

The analysis of international standards ISO 9000 series, in which there is a development of the quality management system of products to the quality management system of sustainable success of the organization. The article reveals the importance of marketing activities in ensuring the satisfaction of stakeholders and, as a consequence, achieving sustainable development of the organization. The necessity of application of innovative technologies of effective management in strategic management of marketing activity of the organization is proved. The organizational mechanism introduction of innovative technologies effective management in practice production and economic activity of the branch organizations is developed.

УДК 005.21 : 658.8

Гарчук И.М., Зацепина Е.В.

АНАЛИЗ И ПОСТРОЕНИЕ ТРАЕКТОРИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ РЕСУРСОВ И МАРКЕТИНГА ОРГАНИЗАЦИИ

Введение. Процесс реализации инновационных технологий эффективного менеджмента (ИТЭМ) обусловил необходимость ускорения внедрения инновационных технологий эффективного производства (ИТЭП) для того, чтобы удержать конкурентоспособность организации в зоне устойчивого развития. Стратегическое планирование определяет развитие организации в течение одного-двух жизненных циклов инновационных технологий производства. При этом необходимо определение условий, при которых можно удержать устойчивое развитие организации, т. е. повысить по сравнению с конкурентами уровень конкурентоспособности и с помощью технологий прозрачного управления пройти опасную зону потери устойчивости.

Стратегия устойчивого социально-экономического развития организации (СУСЭРО) предполагает повышение конкурентоспособности организации и ее продукции; развитие конкурентоспособной системы управления организацией; эффективное использование ресурсов; работу всех специальных функций управления (политики; маркетинга; реализации; закупок; финансов; системы менеджмента качества; управления человеческими ресурсами; производства); удовлетворение потребностей и ожиданий всех заинтересованных сторон, что возможно при внедрении в управление организацией и производство инновационных технологий эффективного менеджмента и эффективного производства.

Инновационная технология проходит этапы зарождения, создания и внедрения на рынке (идея – теоретическая проверка (обоснование) – разработка технико-экономического обоснования – проект – опытный образец – проверка на эксплуатационную надежность и экономичность – бизнес-план и рынок). Конкурентоспособность организации при внедрении инновационных технологий возрастает на 5–7 % в год и удерживается с постоянным уменьшением в течение 3–5 лет [1]. Если руководство не начинает поиск или разработку новых технологий на следующий этап жизненного цикла организации, то через это время (3–5 лет) организация начинает терять конкурентоспособность и уступать на рынке другим компаниям.

Что касается конкурентоспособности систем управления организацией, то ее можно осуществлять разными методами, включая структурную перестройку отраслей экономики, модернизацию ресурсов производственных мощностей, обновление производственно-технологического парка оборудования. Однако, как показывают исследования, среди методов повышения эффективности деятельности организаций ключевое место занимает техника качества и эффективный менеджмент, обеспечивающие дополнительный эконо-

мический эффект за счет своевременных, стратегически и тактически выверенных, системно-проработанных, экономически и инженерно обоснованных управленческих решений. Важную роль при этом оказывают специалисты организации, которые за счет изучения и использования инструментов новых техник управления должны обеспечить создание продукции с заданными конкурентоспособными характеристиками лучших мировых практик.

Разработанная в Республике Беларусь программа «Комплекс мер на 2016–2020 годы по стимулированию внедрения в экономику страны передовых методик и современных международных систем управления качеством» ставит перед организациями цель: повысить качество выпускаемой продукции, конкурентоспособность организаций Республики Беларусь и устойчивость экономики страны за счет внедрения в организациях различных форм собственности современных систем менеджмента [2]. Органы государственного управления, местные исполнительные и распорядительные органы должны оказывать всестороннее содействие хозяйственным субъектам по внедрению в их деятельность ИТЭМ с учетом рыночного характера экономики и создания систем управления устойчивым социально-экономическим развитием организаций. При этом качество управления организацией и конкурентоспособность всех её функций управления должны рассматриваться совместно с вопросами устойчивого развития организаций и экономики регионов, а также с вопросами устойчивого экономического развития государства.

Система управления устойчивым социально-экономическим развитием организации позволяет не только создавать и удерживать устойчивое развитие конкурентоспособности организации, но и внедрять ИТЭМ и ИТЭП, разрабатывать новые стратегии позитивного социально-экономического развития организаций регионов.

Инновационные технологии эффективного менеджмента и производства как основа устойчивого социально-экономического развития организации. При разработке стратегии организации на 5–10–15–20 лет возникает необходимость проведения обзора деловой среды. Обзор предполагает постоянное исследование значимых элементов внутренней и внешней деловой среды организации, может способствовать и представлять оценку результатов деятельности по устойчивому социально-экономическому развитию организации. Обзор направлен на достижение стратегических целей организации, определение возможностей улучшения, инноваций, приобретение знаний. Таким образом, обзор деловой среды на будущие 20 лет позволит: