

и РИАС, созданию алгоритмов и программ, обеспечивающих исполнение задач ИАСП и РИАС, а также производится пробная реализация ИАСП на одном из промышленных предприятий брестского региона.

## **МЕТОДИКА ИЗМЕРЕНИЯ И ОЦЕНКИ УРОВНЯ УПРАВЛЯЕМОСТИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

*И.А. Куксюк*

*Брестский политехнический институт  
г. Брест, Республика Беларусь*

Теоретические и практические исследования промышленных предприятий показывают, что доминирующей проблемой стало формирование системного управления предприятием, восприимчивого к нововведениям, сориентированного на потребителя, способного непрерывно адаптироваться к изменениям внешней среды, снабженного инструментарием быстрого реагирования на меняющиеся потребности рынка и обладающего способностью в достаточной мере предвосхищать события. Это обуславливает необходимость комплексной санации всех направлений производственно-хозяйственной деятельности (ПХД), в частности совершенствование системы управления маркетинговой деятельностью (СУМД) промышленных предприятий.

Для выработки программы совершенствования маркетинговой деятельности (МД) руководителю необходимо знать какие характеристики влияют на управляемость СУМД, в какой зависимости они находятся, в какой последовательности и с каким усилием их надо корректировать. Т.к. процесс управления МД носит динамичный характер, важно также знать стартовый уровень развитости СУМД, для чего проводится этап измерения и оценки уровня управляемости МД - диагностики СУМД (ДСУМД). Практика работы с промышленными предприятиями в течение последних 3-х лет позволила разработать и совершенствовать методику диагностики СУМД и механизма ее осуществления.

ДСУМД представляет собой комплекс логически последовательных мероприятий и действий, направленных на получение достоверных и достаточных данных о состоянии СУМД промышленного предприятия, об общих тенденциях, факторах развития системы и предполагает получение требуемой информации в конкретный период времени. *Объектом* ДСУМД является любое промышленное предприятие РБ, находящееся в неустойчивом экономическом состоянии. *Предметом* ДСУМД является СУМД, а также условия и факторы, оказывающие непосредственное влияние на управляемость МД. *Цель* ДСУМД – выявление развитости СУМД, ее слабых, сильных сторон и разработка комплексной программы совершенствования МД.

В результате анализа результатов исследований функциональных связей управления МД, практики маркетинга промышленных предприятий и изучения мировой практики маркетинга выяснилось, что говорить о развитости СУМД можно на основании оценки развитости целевой функции управления маркетинговой деятельностью ( $F_{\text{УМД}}$ ), представляющей собой упорядоченную совокупность 22 основных (ОП), 53 дополнительных (ДП), 379 вспомогательных (ВП) параметров. Все параметры ранжированы на три уровня, причем ВП определяют развитость ДП, а развитость  $F_{\text{УМД}}$  предприятия определяется на основе оценки ОП и ДП функции.  $F_{\text{УМД}}$  в свернутом виде имеет следующий вид:

$$F_{\text{УМД}} = f [ (F_{\text{СУ}}; F_{\text{ОУ}}; t); (F_{\text{ОГР}}) ],$$

$$F_{\text{ОУ}} = f_1 (OM; ПЦМ; ПКМ; РМИ; МИ; Пр; ТП; ЦП; КП; СБП; СнП; РМД),$$

$$F_{\text{СУ}} = f_2 (Пл; Ор; Р; К; У; Ан; Ак; Кн; Ст; Преш), F_{\text{ОГР}} = f_3 (ВнС; ВнутС)$$

где:  $t$  – время; ОМ - уровень организации маркетинга; ПЦМ - развитость постановки целей маркетинга; ПКМ - качество планирования и контроля маркетинга; РМИ - качество работы с маркетинговой информацией; МИ - эффективность проведения маркетинговых исследований; Пр - развитость осуществления прогнозирования; ТП - развитость товарной политики; ЦП - развитость ценовой политики предприятия; КП - развитость коммуникационной политики

предприятия; СБП - развитость сбытовой политики; СнП - развитость политики снабжения; РМД - результативность маркетинговых действий предприятия; Пл - качество планирования высшим звеном управления (ВЗУ) МД; Ор - уровень организации ВЗУ МД; Р- уровень регулирования ВЗУ МД; К - уровень координирования ВЗУ МД; У- качество учета ВЗУ результатов МД; Ан - качество анализа и оценки ВЗУ результатов МД; Ак - уровень активизации ВЗУ МД; Кн - качество контроля ВЗУ за осуществлением МД; Ст - уровень стимулирования ВЗУ осуществление эффективной и рациональной МД; Преш - качество принятия решений ВЗУ по вопросам управления МД.

При оценке развитости  $F_{умд}$  необходимо учитывать ограничения, накладываемые на функцию в результате влияния как внешней макро- и микро- (ВнС), так и внутренней среды предприятия (ВнутС).

*Параметры ДСУМД* описывают отличительные свойства  $F_{умд}$ , количественные и качественные показатели ее оценки. Основным требованием при включении параметра в описание функциональных зависимостей управления МД является достаточность степени его влияния на результативность  $F_{умд}$ , которая определялась экспертным путем с помощью весового коэффициента параметров. Дополнительно к параметрам предъявлялись требования по полноте объема, достоверности, ценности, насыщенности и открытости информации о параметре. С целью унификации оценки различных параметров, а также последующей их взаимоувязки и взаимооценки на основе 3 типов шкал (интервалов, отношений и наименований) разработаны 9 групп шкал измерения параметров.

*Развитость  $F_{умд}$*  определяется на основе оценки параметров ДСУМД по формулам (1-3) с помощью метода непосредственной оценки.

$$ОДП = \frac{\sum_{i=1}^k ОВП_i}{x} \quad (1); \quad ООП = \frac{\sum_{j=1}^m ОДП_j * В_j}{m} \quad (2); \quad ООФ = \frac{\sum_{g=1}^h ООП_g * В_g}{h} \quad (3);$$

где: ОДП, ООП- оценка данного ДП и ОП; ООФ- общая оценка  $F_{умд}$ ;

ОВП<sub>i</sub>- оценка i-го ВП, описывающего ДП; k- количество ВП, описывающих ДП; ОДП<sub>j</sub>- оценка j-го ДП, описывающего ОП; В<sub>j</sub>- приоритетность j-го ДП; m- количество ДП, описывающих ОП; ООП<sub>g</sub>- оценка g-го ОП, характеризующего F<sub>умд</sub>; В<sub>g</sub>- приоритетность g-го ОП; h- количество ОП, характеризующих F<sub>умд</sub>.

*Инструментами ДСУМД* являются опросники, анкеты, таблицы результатов экономического анализа ПХД, формы анализа результатов наблюдений, акты проведения ДСУМД. Применяемые *методы сбора информации*: метод экспертных оценок (анкетирование, опрос, наблюдение, мозговой штурм), метод анализа документов, метод анализа и оценки ПХД предприятия.

*Организация ДСУМД* предполагает выполнение следующего комплекса работ: проведение предварительного обследования предприятия; разработку общей схемы и программы проведения ДСУМД, методологической и инструментальной базы ДСУМД; подбор экспертов; непосредственное проведение ДСУМД; разработку организации и методики обработки данных; анализ и обобщение результатов; формулирование выводов, рекомендаций по совершенствованию МД; выработка эффективной и адаптированной модели управления МД; предоставление дирекции диагностируемого промышленного предприятия пакета документации по итогам проведения ДСУМД. Непосредственное проведение ДСУМД осуществляется в 2 этапа: на 1 этапе - проводится анкетирование, опрос работников предприятия, наблюдение, анализ документов и ПХД; на 2 этапе - проводится мозговой штурм среди работников коммерческих и экономических служб. Большое значение имеет правильный подбор экспертов в соответствии с организационной структурой промышленного предприятия.

*ДСУМД позволяет*: определить структуру программы стабилизации МД; рассчитать и откорректировать скорость внедрения программы; определить процедуру сокращения общего времени и направления стабилизации управления МД; разработать систему мониторинга результатов МД. Система *монито-*

ринга необходима для постоянного контроля за динамикой изменения развитости функции маркетинга и скоростью стабилизации МД. Мониторинг СУМД должен осуществляться руководителями структурных подразделений и экспертами-консультантами ежемесячно и раз в квартал с помощью упрощенной схемы ДСУМД, каждый раз учитывающей уровень управляемости МД.

Апробация рассмотренной методики проведения измерения и оценки уровня управляемости МД на промышленных предприятиях Брестского региона дает возможность говорить о ее практической полезности и эффективности.

### **ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОВЕДЕНИЯ ДИАГНОСТИКИ И МОНИТОРИНГА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ (СУМД)**

*И.А. Куксюк*

*Брестский политехнический институт  
г. Брест, Республика Беларусь*

Общим требованием осуществления диагностики и мониторинга (ДМ) СУМД промышленного предприятия является эффективное решение цели исследования. Эффективность определяется соотношением характеристик достоверности получаемых результатов ДМ и затрат на их проведение. Причем повышение достоверности, как правило, приводит к повышению затрат, и наоборот. Важно обеспечить приемлемую достоверность при минимальных затратах.

Обеспечение приемлемого уровня достоверности результатов диагностики (ДД) и мониторинга СУМД (ДМ) в целом требует своего подхода к обеспечению достоверности результатов каждого из трех направлений сбора информации: 1. Экспертного оценивания качественных и количественных параметров целевой функции управления маркетинговой деятельностью ( $F_{\text{умд}}$ ) и развитости  $F_{\text{умд}}$  (ДЭО). 2. Оценки результатов производственно-хозяйственной деятельности (ПХД) промышленного предприятия и документооборота маркетинговой деятельности (ДРДок). 3. Результатов проведения мозгового штурма