

УДК 005.21:339.138

# Модель обзора процесса управления стратегическим маркетингом для достижения устойчивого развития организации



**Е.В. ЗАЦЕПИНА,**  
преподаватель УО «Брестский государственный технический университет»,  
магистр экономических наук

**В статье рассмотрены актуальные проблемы функционирования стратегического маркетинга организации в требовательных и постоянно меняющихся условиях внешней среды. Разработанная автором модель обзора процесса управления стратегическим маркетингом позволяет заранее увидеть появление инновационных технологий, минимизировать неопределенность, создать запас устойчивости при принятии управленческих решений, тем самым позволяя своевременно подготовить организацию к новым условиям деятельности.**

**Введение.** Экономической наукой и практикой признано, что приоритетом управления современной организации выступает устойчивое развитие в средне- и долгосрочной перспективе. Оно определяется ее способностью под влиянием факторов внешней и внутренней среды сохранять устойчивость и при этом переходить от одного качественного состояния к другому, более высокому, для достижения поставленных целей. Главный вопрос – как обеспечить устойчивое развитие организации в условиях изменяющейся среды?

Международный стандарт ИСО серии 9004 «Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход с позиции менеджмента качества» представляет рекомендации для высшего звена управления по достижению устойчивого развития любой компании в требовательных и постоянно меняющихся условиях путем использования подхода на основе менеджмента качества. Для этого высшему руководству следует своевременно принимать

решения о внедрении изменений и инноваций в организации с целью сохранения и улучшения показателей ее деятельности, направленной на удовлетворение потребностей и ожиданий заинтересованных сторон [1].

Информационная основа поведения руководителей организаций в условиях неопределенности среды формируется за счет эффективного функционирования системы управления маркетинговой деятельностью, в частности управления стратегическим маркетингом. Для устойчивого развития организации необходима совокупность таких свойств, как гибкость и скорость реакции на изменения потребностей и ожиданий заинтересованных сторон, технологическая и управленческая конкурентоспособность, инвестиционная активность, широкое использование инновационных факторов для саморазвития. В стратегическом управлении именно процессы управления маркетингом должны придавать действиям организации целенаправленность,



энергию, гибкость в сочетании с устремленностью на перспективу.

В данной статье предлагается модель, определяющая направления развития и улучшения организации посредством обзора процесса управления стратегическим маркетингом (ПУСМ) на 5/10/15/20 лет. Результаты обзора формируют нормативы стратегической конкурентоспособности организации, связывая воедино взаимодействие заинтересованных сторон на макро-, мезо-, микроуровне. По его итогам организация способна управлять стадиями своего развития, замедляя или ускоряя их и при этом поддерживая состояние устойчивого функционирования на основе гибкости и своевременной адаптации к факторам внешней и внутренней среды.

**Модель обзора ПУСМ для достижения устойчивого развития организации.** Организация как микросистема, которая является элементом макросистемы, не может и не должна существовать обособленно от законов и циклов развития последней. Управление организацией – динамический процесс, и стратегическое управление маркетингом посредством обзора выступает своего рода «компасом» движения организации на 5/10/15/20 лет. Обзор ПУСМ необходим для определения направлений развития микросистемы и выработки своевременных управленческих решений, исходя из получаемой информации о моделях и перспективах изменений на макроуровне.

Любая организация постоянно взаимодействует на микро-, мезо-, макроуровне с разными

заинтересованными сторонами. К ним относятся физические и юридические лица, добавляющие ценность организации, или каким-либо образом заинтересованные в ее деятельности, или попадающие под ее влияние. Удовлетворение потребностей и ожиданий заинтересованных сторон способствует достижению организацией устойчивого развития. Стандартом ИСО серии 9004 определены ключевые заинтересованные стороны, среди которых: потребители, владельцы и акционеры, работники организации, поставщики и партнеры, общество. Набор этих групп может значительно меняться с течением времени и отличаться в зависимости от организации, отрасли, страны и культуры [1].

В контексте устойчивого развития мы предлагаем дополнить предлагаемый стандартом состав заинтересованных сторон и рассмотреть взаимодействие организации с заинтересованными сторонами институционального уровня. Он представлен органами государственного управления, которые не поддаются влиянию со стороны предприятия, но сами оказывают значительное влияние на его развитие и конкурентоспособность. Благодаря вовлечению организации в деятельность заинтересованных сторон институционального уровня, становится возможным предвидеть, прогнозировать и планировать изменения в ней.

Заинтересованные стороны институционального уровня, оказывающие влияние на развитие и конкурентоспособность организации:

- Правительство Республики Беларусь;

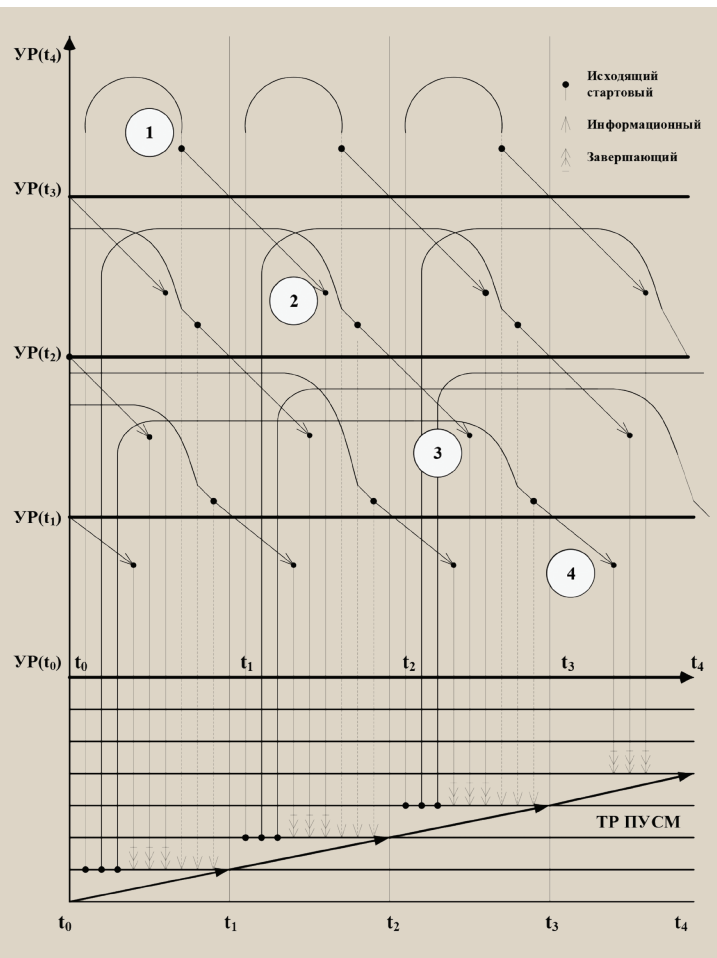


Рисунок 1 – Модель обзора ПУСМ для достижения устойчивого развития организации

– Национальная академия наук Беларуси и ее научно-исследовательские институты; отраслевые и частные НИИ;

– государственные, отраслевые, частные проектные институты.

Разработка Комплексного прогноза НТП Республики Беларусь до 20 лет дает возможность прогнозировать стратегию развития маркетинга организации на 5/10/15/20 лет. Этот уровень обзора включает массу локальных прогнозов: демографических, развития науки и техники, природных ресурсов (геологические), изменения состояния биосферы, социальных и социологических, рыночной конъюнктуры и т. д.

На рис. 1 представлена модель обзора ПУСМ, включающая информационные потоки, каждый этап обозначен цифрами и раскрывается ниже. На рисунке показаны траектория развития процесса управления стратегическим маркетингом (ТР ПУСМ), которая поэтапно отражает достижение зоны устойчивого развития; уровень развития (УР) – качественное изменение ПУСМ; время изменения, или шаг управления  $\Delta t_i$  (5/10/15/20 лет соответственно).

На основе информации комплексных прогнозов развития отраслей, сфер науки, общества, экономики разрабатываются государственные, отраслевые, региональные программы развития и формируются направления государственного финансирования (1-й этап) (см. рис. 1). Результативность реализации таких программ зависит от своевременной реакции всех уровней управления государством на вызовы мирового сообщества, вызовы интересам мировой системы управления, возникающие «разрывы» в государственных системах управления (нарушения закона обратной связи), их инерционность. Далее в процесс реализации государственных программ для разработки направлений развития отраслей включаются научно-исследовательские институты НАН Беларуси (2-й этап). Проходит экспертиза и выбираются инновационные технологии развития отрасли, в результате исследований НИИ включаются проектные институты, результаты работы которых формируют рынок новых производственных, информационных и управленческих технологий для предприятий (3-й этап). Затем предприятия приобретают инновационные технологии, что позволяет им удерживать устойчивое развитие (4-й этап). Главная задача стратегического маркетинга организации, ориентированной на обеспечение долгосрочной конкурентоспособности, – быть готовой к появлению новых технологий, а следовательно, новых рынков и заинтересованных сторон.

Применение модели обзора позволяет заранее увидеть появление инновационных технологий, необходимых в конкретной стадии жизненного цикла конкурентоспособности организации; определить показатели, которым должен соответствовать процесс управления маркетингом в заданном интервале времени; запланировать необходимые финансовые и человеческие ресурсы организации; найти новые рынки и определить потенциальные заинтересованные стороны, при этом обеспечивая прозрачность процессов управления маркетингом [2].

Обзор предполагает некоторое стороннее наблюдение снаружи объекта управления за процессами, которые могут дестабилизировать его или предоставить дополнительные возможности без обязательного участия субъекта в этих процессах. На каждом из временных интервалов траектории развития ПУСМ  $t_1 = 5$  лет,  $t_2 = 10$  лет,  $t_3 = 15$  лет,  $t_4 = 20$  лет обзор выполняет разные задачи, характеризуется разными показателями и скоростью развития ( $\Delta \alpha_i$ ) [2]. Чем больше временной интервал обзора, тем больше неопределенность информационного поля для принимаемых решений, однако по ходу движения по траектории развития ПУСМ скорость

изменения событий будет расти и информационное поле будет становиться все более насыщенным. Данный принцип отражен на рис. 2.

Динамика изменения развития ПУСМ предприятия определяет циклы перехода к новым рынкам для обеспечения стратегической конкурентоспособности. Каждый новый виток развития организации корректирует ее прогнозируемую траекторию и планируемые стратегические показатели в каждом последующем пятилетнем интервале, что дает возможность заранее рассмотреть надвигающиеся проблемы и принять меры по их нейтрализации.

ПУСМ, осуществляемые в интервале до 5 лет, характеризуются детерминированными показателями в конкретный момент времени, принятыми к реализации в рамках стратегического плана маркетинговой деятельности организации. В данном случае контрольные точки обзора могут быть полугодовыми, позволяя выстраивать динамику развития показателей и обнаруживать проблемные зоны развития, возникновение конфликтных ситуаций между заинтересованными сторонами, оценивать сильные и слабые стороны сил развития. Анализ первых признаков необходимых изменений позволяет определить целесообразность корректировки траектории развития ПУСМ организации, чтобы обеспечить нормальные, сбалансированные условия ее функционирования.

Как показано на рис. 2, в первом временном интервале организация функционирует и осуществляет обзор имеющегося освоенного рынка, где потенциально могут появляться новые заинтересованные стороны, меняться их потребности и ожидания.

Обзор в интервале до 5–10 лет характеризуется вероятностными показателями, т. е. анализируется вероятность наступления тех или иных событий при воздействии группы факторов, а в интервале 10–15 и 15–20 лет – стохастическими показателями. Данные обзора служат основой разработки возможных сценариев развития событий и позволяют руководству организации принимать своевременные решения, обеспечивая гибкость управления и отвечая вызовам внешней среды.

Принятая Правительством Республики Беларусь программа Комплекса мер на 2016–2020 годы по стимулированию внедрения в экономику страны передовых методик и современных систем управления качеством ставит задачи повышения компетентности, стимулирования, мотивации руководителей и специалистов для перехода на новые уровни стратегического мышления, системного менеджмента и введения инноваций. В результате выполнения Комплекса мер ожидаются: устойчивое развитие промышленности и повышение

ее конкурентоспособности; адекватное распределение ресурсов для планирования и достижения требуемых рынком уровней качества; повышение потенциала организаций и отраслей экономики Республики Беларусь за счет стимулирования внедрения передовых техник качества и эффективного менеджмента; совершенствование систем стимулирования производства конкурентоспособной продукции и предоставления услуг; совершенствование республиканской инфраструктуры качества, адекватной вызовам времени; снижение потерь от неэффективных, нерациональных, неквалифицированных действий руководителей и специалистов на различных уровнях управления; вовлечение в процессы менеджмента качества специалистов организаций и органов госуправления, что будет способствовать системным переменам в них, созданию предпосылок для новаторства и внедрения инноваций [3].

Однако только единичные организации точно применяют предлагаемые мировым сообществом подходы к эффективному менеджменту и создают современные, неформальные и адаптивные к среде системы менеджмента. Вместе с тем внедрение стандарта ИСО 9004 в современных рыночных условиях является тем минимумом, который характеризует способность организации выйти на рынок со своей продукцией или услугами, развиваться и быть конкурентоспособной. При этом речь должна идти о технологиях, процессах и процедурах управления, применяемых в рамках жизненного цикла организации, проектов, продукции и услуг, об инженерных

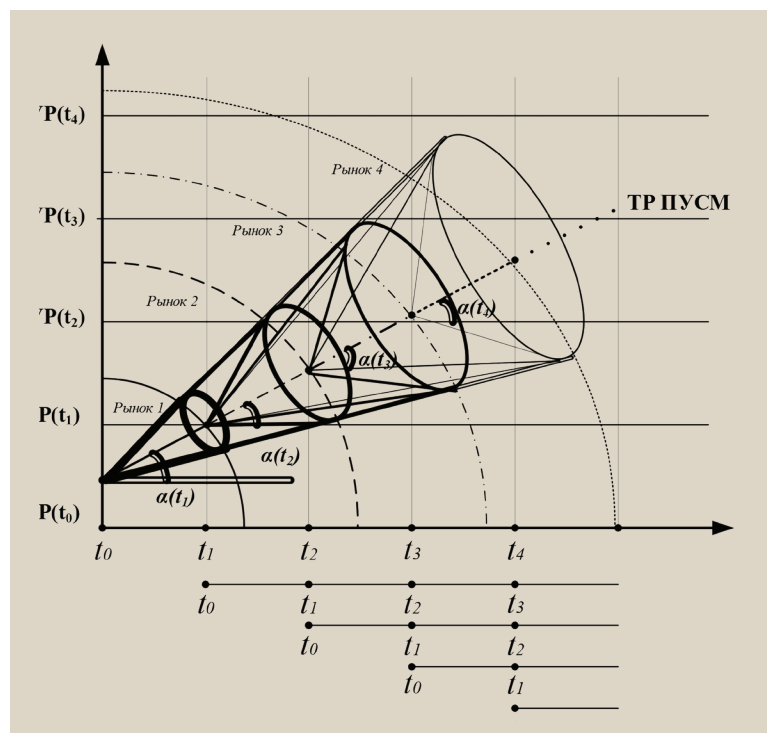


Рисунок 2 – Информационное поле обзора ПУСМ организации

и инженерно-экономических техниках, учитывающих отраслевую специфику для обеспечения устойчивого развития организаций [3].

Как показывает практика, руководители большинства отечественных организаций осуществляют управление процессами, предполагающее ответ организации на изменения среды, лишь тогда, когда уже нанесен ущерб ее конкурентоспособности. В свою очередь ущерб зависит от соотношения между горизонтом планирования и прогнозирования, задержкой вследствие инерционности, временем, которое требуется организации для реакции на возможные изменения.

Основной вектор задач руководителей направлен на поиск и решение вопросов, связанных с физическим износом, который в свою очередь не учитывает тенденции, связанные с научно-техническим прогрессом. Поэтому можно утверждать, что в настоящее время в контексте достижения устойчивого развития все более актуальной становится проблема осмысления высшим звеном управления важности морального износа используемых технологий, стратегического мышления в рамках анализа информационного поля обзора ПУСМ и взаимодействия с заинтересованными сторонами институционального уровня, что дает возможность удерживать конкурентоспособность организации в целом.

У каждого руководителя всегда есть выбор между традиционной стратегией, когда решаются вопросы выживания любой ценой здесь и сейчас (это задачи текущего управления маркетингом) либо стратегией интеллектуального лидерства, когда стратегический маркетинг выходит на первое место и посредством обзора определяет параметры стратегической конкурентоспособности организации на перспективных рынках. Аллегорично ситуацию можно описать с позиций двух наблюдающих, один из которых находится в лодке, плывущей по бурной реке. В такой ситуации ему сложно планировать на перспективу, т. к. он не видит, что происходит за поворотом, какое в целом русло реки и т. д. Другой стоит на вершине горы и наблюдает за рекой, видит ее течение, возможные опасности и водовороты, поэтому с этой позиции планирование и прогнозирование развития событий становится возможными [4].

**Заключение.** Обзор ПУСМ является инструментом минимизации неопределенности при принятии управленческих решений. Следовательно, руководство организации должно быть заинтересовано в том, чтобы, владея информацией, завершить процесс адаптации организации к новым условиям до наступления воздействия среды,

т. е. обеспечить нужную скорость достижения плановых и прогнозных уровней развития.

Стратегический маркетинг предполагает обязательную активизацию стратегического мышления руководителей для достижения устойчивого развития организации, что регламентировано на уровне Правительства Республики Беларусь. Обзор, или «сканирование», информационного поля позволит: заблаговременно отслеживать появление инновационных технологий основного производства и инновационных технологий управления; определить смену организационных структур управления; рассчитать скорость развития новых характеристик организации для обеспечения ее конкурентоспособности, определить нормативы стратегической конкурентоспособности; предвидеть зарождающиеся рынки, новые заинтересованные стороны, их потребности и ожидания.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. 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.
2. **Высоцкий, О.А.** Прозрачное управление в системе обеспечения устойчивого развития предприятия / О.А. Высоцкий. – Мн.: Право и экономика, 2014. – 54 с.
3. Сайт Белорусского государственного института стандартизации и сертификации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://journal.belgiss.by/uploads/articles/2016-6-101-2017-01-09-12-24-46.pdf?time=1532180123>. – Дата доступа: 11.11.2018.
4. Научная электронная библиотека «Киберленинка» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-strategicheskogo-marketinga-kak-osnova-upravleniya-konkurentosposobnostyu-predpriyatij>. – Дата доступа: 11.11.2018.

*The article deals with the actual problems of the functioning of the strategic marketing of an organization in demanding and constantly changing environmental conditions. The model developed by the author for reviewing the management process of strategic marketing allows you to see in advance the emergence of innovative technologies, minimize uncertainty, create a stability margin when making management decisions, thereby allowing you to prepare the organization for the new conditions of activity in a timely manner.*

Получено 20.11.2018.