

2. Nacional'naya ekonomika Belarusi: uchebnik dlya studentov uchrezhdenij vysshego obrazovaniya po zkon. spec. / V. N. Shimov [i dr.]; pod red. V. N. Shimova. – 4-e izd., pererab. i dop. – Minsk : BGEU, 2012. – 649 s.

3. Pavlenkov, V. A. Rynok truda. Zanyatost'. Bezrobotica: uchebnik. – M. : MGU, 2004. – 368 s.

© Zakharchuk T.D., 2023

УДК 339.137.2:005.21

## **УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ КОНЦЕПЦИИ СЛАБЫХ СИГНАЛОВ**

Е. В. Зацепина

Брестский государственный технический университет  
Республика Беларусь, г. Брест, ул. Московская, 267  
ev\_zacepina@mail.ru

*В статье рассматривается подход к управлению стратегической конкурентоспособностью на основе интеграции модели жизненного цикла стратегического конкурентного преимущества и концепции слабых сигналов, что в условиях высоко турбулентной среды позволит повысить обоснованность инновационно-инвестиционных решений организации.*

*Ключевые слова: управление стратегической конкурентоспособностью, концепция слабых сигналов, стратегический маркетинг, система управления, процессы управления.*

## **MANAGING THE STRATEGIC COMPETITIVENESS OF AN ORGANIZATION BASED ON THE CONCEPT OF WEAK SIGNALS**

E. V. Zatsepina

Brest State Technical University  
Republic of Belarus, Brest, Moskovskaya str., 267  
ev\_zacepina@mail.ru

*The article considers an approach to strategic competitiveness management based on the integration of the life cycle model of strategic competitive advantage and the concept of weak signals, which in a highly turbulent environment will increase the validity of innovation and investment decisions of the organization.*

*Keywords: strategic competitiveness management, weak signals concept, strategic marketing, management system, management processes.*

Классические методы стратегического планирования и прогнозирования исходят из представления о социально-экономических системах, как о детерминированных механизмах, когда маленькие воздействия внешней среды приводят к небольшим изменениям результатов. Однако в долгосрочном периоде такие воздействия могут стать решающими и их выявление становится вопросом стратегического успеха или неудачи организации в будущем.

Управление по слабым сигналам в условиях быстрых изменений является мощным инструментом стратегической конкурентной борьбы, особенно на наиболее важном, начальном этапе освоения нового рынка для снижения инновационно-инвестиционных рисков организации.

В реальности слабые сигналы продуцируются субъектами экономики в результате осуществления ими своей деятельности и выводятся в окружающие их информационные поля, где их могут выявить другие экономические субъекты, осуществляющие целенаправленную деятельность в этом направлении.

Родоначальником концепции управления по слабым и сильным сигналам является американский ученый в области стратегического управления И. Ансофф. По его мнению, слабые сигналы представляют собой ранние и еще недостаточно точные и определенные признаки проблем или открывающихся возможностей. Обычно они появляются загодя и оставляют время для подготовки активных действий. Постепенно такие сигналы могут преобразовываться в сильные, по которым можно принимать адресные решения, если не будет слишком поздно [1].

Сильные и слабые сигналы принимают за две крайние точки осведомленности, которая отражает полноту и достоверность информации об определенной проблеме [2, с. 28]. Однако в ходе нарастания скорости изменений организациям становится все труднее распознать их характер. С одной стороны, рискованно предпринимать конкретные действия на основе неполной информации, с другой – к моменту получения достаточной информации у организации может не остаться времени на эффективное ее использование, что может нанести весомый ущерб конкурентоспособности.

Для разрешения этой дилеммы необходимо использовать такой подход к управлению стратегической конкурентоспособностью, который позволит отследить переход слабого сигнала в сильный, предотвратив риск потери устойчивости, укрепив стратегическую уязвимость и гибкость.

Поскольку такие вопросы ставятся впервые и ранее структурированы не были, предлагается выделение следующих стадий возможного преобразования сигнала стратегической конкурентоспособности (СКС): зарождение, развитие и стабилизация. Предлагаемые стадии встраиваются в жизненный цикл стратегического конкурентного преимущества (СКП) и делают процесс управления стратегической конкурентоспособностью организации более обоснованным и прозрачным (рисунок 1).

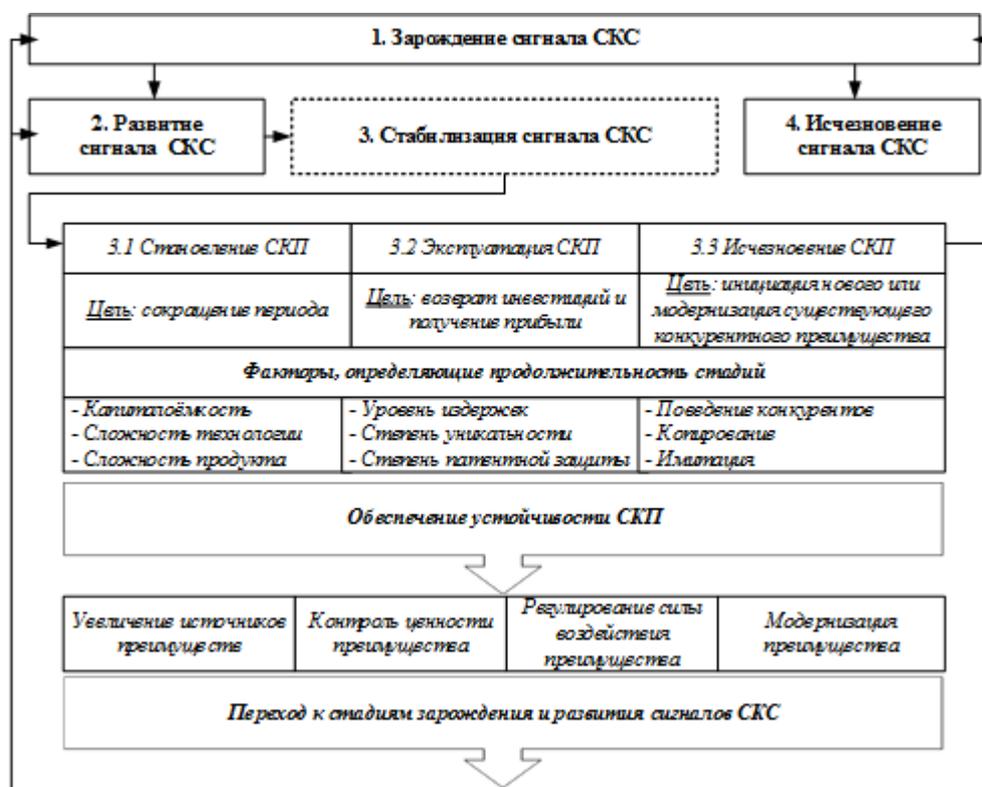


Рисунок 1 – Схема управления стратегической конкурентоспособностью организации

Стратегические конкурентные преимущества предполагают достижение таких целей, как завоевание лидерских позиций на рынке, рост стоимости организации, улучшение инвестиционных возможностей, наращивание финансовых ресурсов, рост инновационной активности и т. д.

Стадии зарождения, развития и стабилизации сигналов предшествуют стратегическому выбору о реализации действий по созданию конкурентного преимущества и являются областью решений системы управления стратегическим маркетингом, от качества процессов которой будет зависеть присутствие организации на рынке в будущем.

В связи с вышеизложенным предлагается проектировать процессы управления стратегическим маркетингом с применением принципа стратегического мышления «от успешного будущего – к настоящему и снова к будущему», что позволит выявлять новые двигатели роста, которые необходимо «запустить» в нужное время и избежать прекращения развития.

Наблюдение за увеличением силы воздействия сигналов предполагает реализацию разных по информационному содержанию процессов управления стратегическим маркетингом, что предопределило их дифференциацию на неопределенные (стохастические), вероятностные и детерминированные.

Неопределённые процессы имеют дело со стадией зарождения сигнала изменения стратегической конкурентоспособности, которая характеризуется его наименьшей силой, что в свою очередь требует от наблюдателя особой чуткости, высокой избирательности и квалификации для установления первых признаков новых перспектив либо препятствий. Для слабых сигналов характерен низкий уровень осведомленности, при котором не исключено возникновение возможности (угрозы), но какую конкретную форму она примет, пока неизвестно, поскольку недостаточно информации для аргументированной оценки воздействия и конкретизации ответных мер организации.

С позиции представителя российской науки М. Б. Шифрина, в нынешних условиях, что особенно касается стран, находящихся в переходном периоде развития в части политической, социальной и экономической среды, субъекты хозяйствования пребывают в состоянии именно такой неосведомленности и необходимость постоянного мониторинга слабых сигналов возрастает [3].

По мнению отечественного ученого Э. Г. Чурлея, при поиске и изучении ранних признаков изменений следует учитывать, что ошибки при разработке стратегий часто происходят по причине потери из виду слабых сигналов, которые лежат за пределами привычного восприятия среды [4, с. 73].

Вероятностные процессы соответствуют стадии развития ранее обнаруженных сигналов. Слабые сигналы обладают тенденцией в течение определенного времени усиливаться. По мере роста силы сигнала повышается уровень осведомленности руководителей для разработки определенных мер, но их возможные последствия неясны ввиду отсутствия опыта. Стратегический выбор на этой стадии сопряжен с серьезными рисками, которые нельзя устранить, но ими можно управлять, продолжив наблюдение. Чем более амбициозные цели ставит организация, тем больше стратегический выбор будет связан с возникновением высоко рискованных ситуаций. Ресурсоемкость совершаемых организацией действий должна быть адекватна уровню осведомленности о поступающих сигналах из внешней среды [5].

Детерминированные процессы оперируют стадией стабилизации сигнала, когда он достигает наибольшей силы воздействия на стратегическую конкурентоспособность и скорость реакции организации определяет успешность ее положения в ближайшей перспективе. Между стадиями зарождения и стабилизации сигнала, возрастает не только осведомленность и конкретность ответных действий организации, но также их цена и необратимость. Стратегический выбор, который синхронизируется со стадией стабилизации сигнала является наиболее продуманным и рациональным, поскольку принимается на основе упорядоченных в течение определенного промежутка времени, данных о событиях внешней среды. Организация, используя резерв времени, способна дать глубоко осмысленную оценку последствий как возникшей ситуации, так и планируемых действий в стратегическом периоде [5].

В результате последовательно-параллельного осуществления описанных выше процессов создается базис исходной информации для разработки динамично гибкой и качественно адекватной стратегии поведения организации, что проявляется в высокой эффективности не только стратегического, но и текущего управления.

Таким образом, в настоящее время экономическая действительность разворачивается в многовариантной, стремительно развивающейся среде, быстрота изменения которой опережает темп ее изучения. Соответственно, эффективное управление стратегической конкурентоспособностью базируется на основе своевременного выявления слабых сигналов будущих изменений, выбора ключевых точек роста, определяющих образование конкурентных преимуществ, а также дальнейшего проектирования действий, позволяющих претендовать организации на лидерские позиции.

#### Список использованных источников

1. Ansoff, I. H. Managing strategic surprise by response to weak signals / I. H. Ansoff // California Management Review. – 1975. – № 18. – P. 21–33.
2. Рейнор, М. Е. Стратегический парадокс / М. Е. Рейнор. – М. : Юрайт, 2016. – 399 с.
3. Шифрин, М. Б. Управление по слабым сигналам [Электронный ресурс] / М. Б. Шифрин // Элитариум : центр дополнительного образования. – Режим доступа: [http://www.elitarium.ru/upravlenie\\_po\\_slabym\\_signalam/](http://www.elitarium.ru/upravlenie_po_slabym_signalam/). – Дата доступа: 14.10.2023.
4. Чурлей, Э. Г. Формирование системы мониторинга тренд-сигналов в организации процесса маркетингового информационного обеспечения / Э. Г. Чурлей // Журнал Белорусского государственного университета. Экономика. – 2021. – № 1. – С. 69–85.
5. Зацепина, Е. В. Формирование системы управления стратегическим маркетингом производственных организаций : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Е. В. Зацепина. – Минск, 2023. – 188 л.

#### References

1. Ansoff, I. H. Managing strategic surprise by response to weak signals / I. H. Ansoff // California Management Review. – 1975. – № 18. – P. 21–33.
2. Rejnor, M. E. Strategicheskij paradoks / M. E. Rejnor. – M. : Yurajt, 2016. – 399 s.
3. Shifrin, M. B. Upravlenie po slabym signalam [Elektronnyj resurs] / M. B. Shifrin // Elitarium : centr dopolnitel'nogo obrazovaniya. – Rezhim dostupa: [http://www.elitarium.ru/upravlenie\\_po\\_slabym\\_signalam/](http://www.elitarium.ru/upravlenie_po_slabym_signalam/). – Data dostupa: 14.10.2023.
4. Churlej, E. G. Formirovanie sistemy monitoringa trend-signalov v organizacii processa marketingovogo informacionnogo obespecheniya / E. G. Churlej // Zhurnal Belorusskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika. – 2021. – № 1. – S. 69–85.
5. Zacepina, E. V. Formirovanie sistemy upravleniya strategicheskim marketingom proizvodstvennyh organizacij : dis. ... kand. ekon. nauk : 08.00.05 / E. V. Zacepina. – Minsk, 2023. – 188 l.

© Zatsepina E.V., 2023

УДК 339.138

## РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Г. Какалыева

Туркменский государственный институт экономики и управления  
Туркменистан, 744036, г.Ашхабад, ул. Ататюрка, 73  
[oguljan65@mail.ru](mailto:oguljan65@mail.ru)

*Маркетинговая стратегия вместе с решением текущих задач представляет собой единый процесс управления рынком со стороны предприятий – производителей и посредников товаров или услуг. И краткосрочные, и долгосрочные маркетинговые решения требуют разработки и применения стратегии, обеспечивающей предприятию желаемый уровень деловой активности и эффективности деятельности.*

*Ключевые слова: маркетинговая стратегия, SWOT-анализ, маркетинговые планы, маркетинговые цели, маркетинговая деятельность.*