

МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РЕАЛИЗАЦИИ ВНЕШНЕГО МОНИТОРИНГА МАРКЕТИНГОВОЙ СРЕДЫ В КОНТЕКСТЕ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ

Зацепина Елизавета Владимировна

кандидат экономических наук, доцент

Брестский государственный технический университет

***Аннотация.** В статье приводится обоснование необходимости проведения внешнего мониторинга маркетинговой среды в контексте повышения эффективности управления стратегической конкурентоспособностью организации. Предлагается алгоритм реализации процесса внешнего мониторинга в стратегическом маркетинге на основе концепции управления слабыми и сильными сигналами с учётом оценки показателя уровня управляемости. В дальнейшем результаты проведения внешнего мониторинга становятся платформой формирования целевых показателей стратегической конкурентоспособности организации.*

***Ключевые слова:** внешний мониторинг, маркетинговая среда, система управления стратегическим маркетингом, стратегическая конкурентоспособность, управляемость, слабые и сильные сигналы.*

В современной науке понятие «мониторинг» используется во многих сферах человеческой деятельности и представляет собой междисциплинарное явление, которое рассматривается учёными по-разному в зависимости от особенностей исследуемой области. Значение этого слова чаще всего связывают с такими категориями как наблюдение, контроль, предупреждение.

Мониторинг в системе управления стратегическим маркетингом направлен на получение измеряемой контрольной и аналитически оценивающей информации о состоянии системы в режиме времени, приближенному к реальному, то есть в динамике. Обеспечивая качественный и систематический контроль, мониторинг способствует снижению неопределенности в процессе принятия управленческих решений в области маркетинга [1].

Данный процесс используется в качестве механизма обратной связи для своевременной корректировки поведения организации, проводится непре-

равно и определяется целями управления стратегической конкурентоспособностью организации. Мониторинг выступает сложным, информационно насыщенным процессом с множеством параллельно функционирующих процедур, который реализуется в соответствии с общей системой принципов: целенаправленности, непрерывности, целостности, многокритериальности, адаптации.

Благодаря мониторингу знания о потенциальных и существующих возможностях или угрозах организации постоянно обновляются, совершенствуя интеллектуальные модели руководителей, что в свою очередь положительно сказывается на эффективности принимаемых стратегических решений. Цель процесса мониторинга маркетинговой среды заключается в наблюдении за динамикой воздействия различных сигналов стратегической конкурентоспособности для возможности своевременного реагирования на вызовы среды.

Родоначальником концепции управления по слабым и сильным сигналам является американский учёный 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 решения, если не будет слишком поздно (при высокой нестабильности внешней среды организация, ожидая сильного сигнала, может упустить время для действий). Сильные и слабые сигналы принимают за две крайние точки осведомленности, которая отражает полноту и достоверность информации об определенной проблеме [2, 3].

В ходе нарастания скорости изменений организациям становится все труднее распознать характер сигналов маркетинговой среды. 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 её использование, что может нанести весомый ущерб конкурентоспособности в будущем.

Для разрешения этой дилеммы необходимо использовать такие процессы управления стратегическим маркетингом, которые позволят отследить переход слабого сигнала в сильный, предотвратив риск потери устойчивости в условиях турбулентного окружения, укрепив стратегическую уязвимость и гибкость организации.

Показателем результативности процесса внешнего мониторинга выступает уровень управляемости ($УУ_M(t_i)^{ВНЕШ}$), который характеризует силу воздействия обнаруженных сигналов на эффективность управления стратегической конкурентоспособностью организации.

Предназначение внешнего мониторинга заключается в контроле направления и скорости движения стратегического развития маркетинговой деятельности организации, исходя из ответов на ключевые вопросы:

- Можно ли считать сигналы инновационными?
- Остаются ли они просто инновациями или ранние последователи уже начали говорить о них и ориентироваться на них?
- Появляются ли они в смежных областях?
- Способны ли они изменить текущее положение вещей?
- Если это действительно изменит будущее, насколько значительно?
- Какие возможности/угрозы могут возникнуть в связи с дальнейшими изменениями

На рисунке 1 представлен разработанный алгоритм реализации процесса внешнего мониторинга.

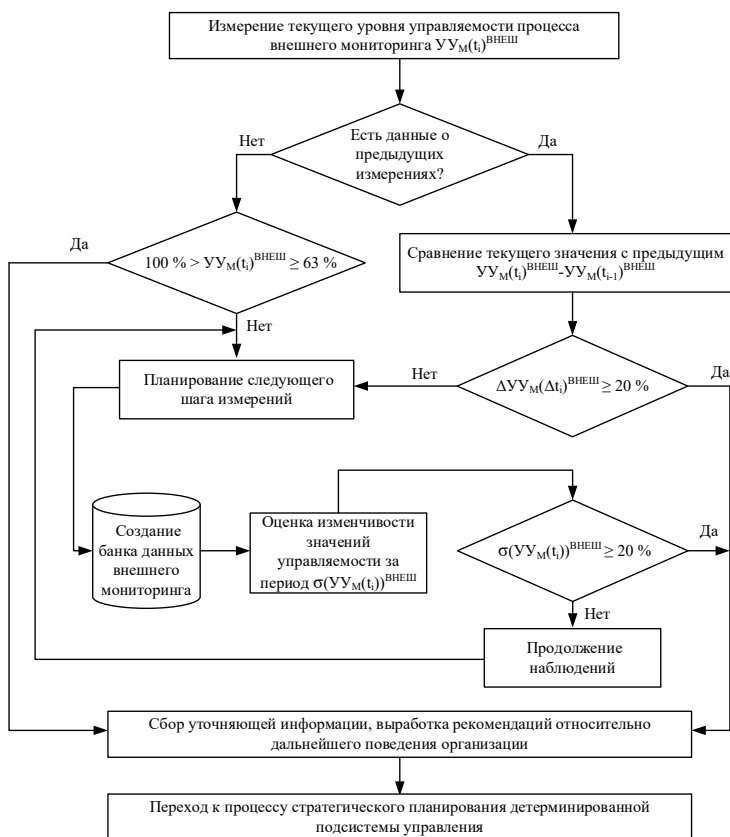


Рисунок 1. Алгоритм реализации процесса внешнего мониторинга [4]

Шаг мониторинга с учётом внешнего аспекта реализации представляет собой период, за который осуществляется один цикл информационного обмена о развитии сигналов стратегической конкурентоспособности. В рамках функционирования системы управления стратегическим маркетингом шаг принимается равным 3–6 месяцев, в свою очередь он конкретизируется точками промежуточного контроля – 1–3 месяца для обеспечения гибкости и оперативности реакции при изменении влияния сигналов [4].

Выбор шага и контрольных точек измерения является важной процедурой, поскольку при большем приращении времени проведения мониторинга, можно упустить момент, когда необходимо обеспечить своевременность реагирования. При этом рекомендации по периодичности проведения внешнего мониторинга могут быть выработаны с учётом особенностей внедрения инноваций в той или иной сфере.

Разные отрасли могут отличаться по скорости инновационного развития, при этом в каждой из них только за последние 5 лет жизненный цикл новшеств сократился в среднем на 20–30 %. Исходя из доминирующего источника инноваций все отрасли условно можно разделить на следующие архетипы: научный, инженерный, потребительский, архетип эффективности. Отрасли одного архетипа характеризует общая специфика, например, схожий уровень инвестиций в НИОКР или значимость инфраструктурных факторов, что позволяет выделять закономерности появления и развития инноваций.

Для измерения силы влияния выявленных сигналов стратегической конкурентоспособности предлагается использовать вербально-числовую шкалу Харрингтона, позволяющую гармонизировать количественную и качественную информацию, полученную по результатам внешнего мониторинга (таблица 1).

Таблица 1

Вербально-числовая шкала оценки силы влияния сигналов

Вербальные оценки силы влияния сигналов	Числовые оценки ($УУ_{\text{м}}(t)^{\text{внеш}}, \%$)
1	2
Очень низкое; очень слабое	20-0
Низкое; слабое	20-37
Среднее; умеренное	37-63
Высокое; сильное	63-80
Очень высокое; очень сильное	80-100

Приведенные в таблице 1 числовые значения получены на основе статистического анализа большого массива данных, благодаря чему шкала

Харрингтона имеет универсальное применение и может в соответствующих модификациях использоваться для оценки различных показателей качественного характера. Направленность влияния сигналов определяется соответствующими знаками «++» – очень хорошее, «+» – хорошее, «-» – плохое, «--» – очень плохое.

Применение вербально-числовой шкалы предполагает обращение к экспертным знаниям, выраженным высказываниями на естественном языке, что расширяет область применимости процесса внешнего мониторинга в условиях неопределённости, а также решит проблему формализации и структуризации полученной информации. При сборе данных могут быть использованы методы, рекомендуемые для проведения сканирования, однако с более высокой степенью детализации.

В поле управляемости процесса внешнего мониторинга нами выделены пять зон:

1. $100 \% > УУ_M(t_i)^{ВНЕС} \geq 80 \%$ – зона очень сильного влияния сигнала, определяющая необходимость незамедлительной выработки рекомендаций по стратегическому планированию ответных мер;
2. $80 \% > УУ_M(t_i)^{ВНЕС} \geq 63 \%$ – зона сильного влияния сигнала, определяющая необходимость сбора уточняющей информации и выработки рекомендаций по стратегическому планированию ответных мер;
3. $63 \% > УУ_M(t_i)^{ВНЕС} \geq 37 \%$ – зона умеренного влияния сигнала, определяющая необходимость продолжения наблюдения и планирование следующего шага мониторинга;
4. $37 \% > УУ_M(t_i)^{ВНЕС} \geq 20 \%$ – зона слабого влияния сигнала, определяющая необходимость рассмотрения вопроса о проведении дальнейших наблюдений при условии обязательного занесения сигнала в банк данных внешнего мониторинга;
5. $20 \% > УУ_M(t_i)^{ВНЕС} \geq 0 \%$ – зона очень слабого влияния сигнала, определяющая целесообразность отказа от продолжения наблюдений.

Для того, чтобы определить, насколько интенсивно со временем меняется сила воздействия сигнала стратегической конкурентоспособности, предлагается рассчитывать стандартное отклонение $\sigma(УУ_M(t_i))^{ВНЕС}$. То есть чем больше этот показатель, тем сильнее изменчивость (волатильность) ряда значений уровней управляемости. Стандартное отклонение используют для анализа наборов значений, измеренных с заданной периодичностью, отражая как они распределены относительно среднего в выборке. Иногда два набора с одинаковым средним значением могут оказаться совершенно разными по разбросу величин.

Математическая интерпретация изменения уровня управляемости в рамках реализации внешнего мониторинга может быть представлена через стандартное отклонение и формулу 1:

$$\sigma(y_{y_m}(t_i))^{\text{ВНЕШ}} = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (y_{y_m}(t_i) - \overline{y_{y_m}(t_{0...i})})^2}{n-1}}, \quad (1)$$

где $\sigma(y_{y_m}(t_i))^{\text{ВНЕШ}}$ – стандартное отклонение уровней управляемости;
 $y_{y_m}(t_i)$ – значение уровня управляемости в момент времени t_i ;
 $\overline{y_{y_m}(t_{0...i})}$ – среднее значение уровня управляемости за период времени $t_0 \dots t_i$;
 n – число проведённых измерений.

По мере возрастания интенсивности воздействия сигнала, а также при приращении стандартного отклонения управляемости на заданном шаге измерения более, чем на 20 % внешний мониторинг может перейти на детерминированный уровень, который предполагает более детальное наблюдение за состоянием целевой функции управления стратегической конкурентоспособностью продукции, производства, организации.

Целевая функция управления характеризуется максимально или минимально (в зависимости от объекта) допустимыми значениями показателей стратегической конкурентоспособности изменяемых во времени под действием внешних и внутренних факторов стратегического развития.

В стратегическом маркетинге результативность процесса управления стратегической конкурентоспособностью напрямую зависит от качества разработки показателей стратегической конкурентоспособности по каждому из уровней (продукция, производство, организация). В общем виде они формируются в виде «дерева» с интегральными, обобщающими, частными показателями, которые взаимоувязаны с потенциальным рынком и временным периодом, когда возможен запуск предполагаемого проекта либо выход товара [5].

Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2035 года в качестве одной из целей декларирует построение экономики, основанной «на инновациях, эффективном использовании национальных ресурсов и сравнительных конкурентных преимуществ страны», а в качестве стратегии развития экономики — «в одних секторах – догоняющее развитие при активном заимствовании передовых зарубежных технологий и институтов, в других – стратегия лидерства с максимальным использованием собственных продвинутых разработок и инноваций и конкурентных преимуществ» [6].

Исходя из этого, осуществлять разработку показателей стратегической конкурентоспособности субъектов хозяйствования следует по базовым показателям конкурентов-лидеров отрасли, в том числе на мировом уровне, либо устанавливать планку отталкиваясь от достигнутого уровня новизны или значимости в данной сфере. Безусловно, невозможно найти информацию по всем показателям стратегической конкурентоспособности, но по

сложным объектам к этому надо стремиться, задействовав максимальное количество ресурсов организации.

Определив базовые показатели стратегической конкурентоспособности, следует перейти к анализу фактических показателей организации, после чего установить целевой на детерминированный период развития. Результаты структуризации и согласования целевых показателей могут быть сведены в соответствующую таблицу.

В процессе управления стратегической конкурентоспособностью необходимо обязательно учитывать то обстоятельство, что, с одной стороны, каждый уровень конкурентоспособности характеризуется отдельной и относительно самостоятельной системой показателей, но, с другой стороны, этот же уровень или показатель есть подсистема более общей системы, складывающейся на вышестоящем уровне конкурентоспособности.

Процесс внешнего мониторинга маркетинговой среды способствует решению задач своевременного обновления целевых показателей стратегической конкурентоспособности на основе механизма прямой и обратной связи, тем самым, обеспечивая устойчивость и непрерывность стратегического развития организации.

Разная масштабность и специфика показателей предопределяет распределение процесса мониторинга в том числе по уровням управления и кругу решаемых задач. По итогам квартального или полугодового мониторинга среды, отображается комплексная агрегированная информация как об интенсивности изменения сигналов стратегической конкурентоспособности, так и состоянии целевых показателей на детерминированном уровне. На данном этапе также принимается решение относительно целесообразности сбора первичной информации для конкретизации процессов стратегического прогнозирования и планирования маркетинга организации посредством методов фокус-группы, онлайн- или офлайн опросов, анкетирования, наблюдения и т.д.

Обратная связь от реализации мониторинга протекает от полученной информации руководителем к принятию им решений, далее возможно изменение задач, применяемых методов и средств мониторинга, повышение квалификации исполнителей, рациональный выбор инструментов осуществления маркетинговой деятельности на стратегическом уровне управления.

Практика работы с отечественными организациями показала, что сотрудники в области управления стратегическим маркетингом не всегда своевременно реагируют на отклонения от траектории развития, не выполняют запланированные мероприятия, мотивируя такое поведение несостоятельностью определённых действий или недоверием к принятым решениям высшего звена управления. Внешний мониторинг как сигналов изменения, так и целевых показателей стратегической конкурентоспособности и вовсе не

проводится ввиду повышенной трудоёмкости и сосредоточенностью на текущих вопросах.

По сути, управление стратегическим маркетингом осуществляется «наугад», что не может не отразиться на результативности деятельности субъектов хозяйствования. Вместе с тем, задачи выявления возможностей и конкурентных преимуществ в социальной, экономической и природно-ресурсной сферах; выработки управленческих решений, направленных на достижение высокого уровня качества жизни белорусских граждан, рост конкурентоспособности и эффективности национальной экономики, рациональное использование ресурсов и обеспечение экологической безопасности не теряют, а наоборот обретают ещё большую важность.

Список литературы

1. Зацепина, Е. В. *Маркетинг в системе мониторинга текущего управления устойчивым развитием организации : монография* / Е. В. Зацепина ; под ред. В. Ф. Медведева. – Минск : ИООО «Право и экономика», 2015. – 115 с.
2. Лысоченко, А. А. *Теоретические основы стратегического управления : учебник* / А. А. Лысоченко, О. Ю. Свиридов. – Ростов н/Д. : Содействие–XXI век, 2016. – 420 с.
3. Ansoff, I. H. *Managing strategic surprise by response to weak signals* / I. H. Ansoff // *California Management Review*. – 1975. – № 18. – Р. 21–33.
4. Зацепина, Е. В. *Формирование системы управления стратегическим маркетингом про-изводственных организаций : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05* / Е. В. Зацепина. – Минск, 2023. – 188 л.
5. Зацепина, Е. В. *Стратегический маркетинг и его влияние на конкурентоспособность организации* / Е. В. Зацепина // *Вестн. Брест. гос. техн. ун-та*. – 2019. – № 3 : Экономика. – С. 35–39.
6. *Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2035 года* [Электронный ресурс] : одобр. протокол заседания Президиума Совета Министров Республики Беларусь от 4 февраля 2020 г., №3 // Министерство экономики Республики Беларусь. – Режим доступа: <https://economy.gov.by/uploads/files/Natsionalnaja-strategija-ustojchivogo-razvitija-Respubliki-Belarus-na-period-do-2035-goda.pdf>. – Дата доступа: 14.09.2025.