

**Зацепина Е.В.**, м. э. н., аспирант  
 УО «Брестский государственный технический университет».  
 г. Брест, Республика Беларусь  
 ev\_zacepina@mail.ru

## МЕТОДОЛОГИЯ ИЗМЕРЕНИЯ И АНАЛИЗА СТАРТОВЫХ УСЛОВИЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Современные организации, действующие в условиях жесткой рыночной конкуренции, возрастающих требований потребителей, агрессивной политики конкурентов и других факторов среды, испытывают острую необходимость в поиске инновационных подходов, методов и инструментов управления. Особо остро эта проблема проявляется в области оценки стратегических процессов управления организацией. Поэтому все более актуальной становится необходимость совершенствования существующих и формирования новых подходов оценки качества стратегического управления как самого важного из ключевых критериев устойчивого развития всей организации.

Руководство организации, которое принимает решение о совершенствовании маркетинговой деятельности должно обеспечить измерение процессов управления маркетингом для определения стартовой точки корректировки существующей системы управления и происходящих в ней процессов. Измерение стартовых условий стратегии развития маркетинговой деятельности связано с оценкой уровней управляемости общих функций управления, образующих поле управляемости маркетинговой деятельностью в стартовый момент времени  $t_0$ .

При измерении стартовых значений уровней управляемости специальной функции управления маркетинговой деятельностью организации посредством проведения диагностики общих функций управления часто возникают проблемы дефицита достоверной информации. В этих условиях бесспорно, для сбора необходимой информации следует опираться на опыт, знания и интуицию опытного персонала, специалистов, то есть необходимо использовать методы экспертных оценок — методы организации работы со специалистами-экспертами, обработки мнений экспертов, выраженных в количественной и/или качественной форме с целью разработки математического описания и моделей исследуемого объекта или подготовки информации для принятия решений представителями высшего и среднего звеньев управления [1].

Для применения экспертного метода создаются экспертная и рабочая группы для организации работ и подсчета баллов. В их состав включаются специалисты по данной проблеме. Оптимальное количество экспертов — от 5 до 12 человек. Сбор информации от экспертов осуществляется с помощью анкет. В дальнейшем данные, полученные от экспертов, обрабатываются статистическими методами [2].

Процедура использования экспертных методов для измерения и анализа стартовых условий стратегии развития маркетинговой деятельности организации включает ряд этапов:

1. Определение объекта и цели экспертизы;
2. Формирование рабочей группы;
3. Выбор объектов и критериев их оценки;
4. Разработка шкалы оценок объектов по критериям и анкет опроса экспертов;
5. Формирование группы экспертов;
6. Разработка сценария экспертизы;
7. Сбор и анализ экспертной информации;
8. Обработка экспертной информации;
9. Анализ результатов экспертизы;
10. Принятие решений [2].

В рамках исследования для измерения и анализа стартовых условий стратегии развития маркетинговой деятельности организации рассмотрим использование метода коллективных экспертных балльных оценок объектов (общих функций управления маркетинговой деятельностью) с использованием коэффициентов важности.

При оценке общих функций управления в стартовый момент времени  $t_0$  (измерении начального уровня управляемости) строится таблица 1, где  $x_{ij}$  — балльные оценки общих функций;  $w_i$  — коэффициенты развитости общих функций управления маркетингом.

**Таблица 1.** Балльная оценка общих функций управления маркетинговой деятельностью

Общие функции управления, $i$	Коэффициент развитости общих функций управления, $w_i$	Балльные оценки общих функций управления, $j$				Уровень управляемости общей функции управления маркетингом, $УУОФУ_{МДi}$
		1	2	...	$k$	
1	$w_1$	$x_{11}$	$x_{12}$	...	$x_{1k}$	$УУОФУ_{МД1}$
2	$w_2$	$x_{21}$	$x_{22}$	...	$x_{2k}$	$УУОФУ_{МД2}$
...	...	...	...	...	...	...
$n$	$w_n$	$x_{n1}$	$x_{n2}$	...	$x_{nk}$	$УУОФУ_{МДn}$

Уровень управляемости специальной функции управления маркетингом, $УУСФУ_{МДj}$	$УУСФУ_{МД1}$	$УУСФУ_{МД2}$	$УУСФУ_{МД...}$	$УУСФУ_{МДк}$	-
--	---------------	---------------	-----------------	---------------	---

Уровень управляемости каждой из общих функций управления и соответственно специальной функции управления маркетинговой деятельностью определяется по формулам 1 и 2:

$$УУОФУ_{МДи} = \frac{1}{m} \sum_{j=1}^m x_{ij}, \quad (1)$$

$$УУСФУ_{МДj} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_{ij}, \quad (2)$$

где  $УУОФУ_{МДи}$  — уровень управляемости  $i$ -ой общей функции управления маркетинговой деятельностью;

$УУСФУ_{МДj}$  — оценка уровня управляемости специальной функции управления маркетингом  $j$ -го эксперта;

$x_{ij}$  — балльная оценка  $i$ -ой общей функции управления  $j$ -го эксперта;

$w_i$  — коэффициент развитости  $i$ -ой общей функции управления.

Результирующий уровень управляемости специальной функции управления маркетинговой деятельностью может быть рассчитан как среднее значение итоговых уровней управляемости общих функций управления (по вертикали) либо как среднее уровней управляемости специальной функции управления всех экспертов (по горизонтали).

Для оценки общих функций применяется 10-балльная шкала, которая потом переводится в проценты и определяется принадлежность функции к конкретной зоне управляемости (зона естественных отклонений; зона стабилизации; зона санации; зона реструктуризации; зона кризисного состояния или кризисная зона; зона банкротства) [1].

При этом 1,2 балла соответствуют низкой оценке; 3,4 — ниже средней; 5,6 — средняя оценка; 7,8 — выше средней; 9,10 — высокая оценка [3].

Для построения таблицы 2 необходимо решить две задачи:

1. Присвоить баллы общим функциям управления (принятие решений; контроль/мониторинг; учёт; планирование; анализ и оценка; корректировка; стимулирование);

2. Определить коэффициенты развитости общих функций управления маркетинговой деятельностью [2].

*Присвоение баллов общим функциям управления маркетинговой деятельностью.*

1. Каждый эксперт оценивает общие функции (принятие решений, контроль/мониторинг, учёт, планирование, анализ и оценка, корректировка, стимулирование) по заданной 10-балльной шкале, заполняя разработанную анкету. По оценкам экспертов составляется сводная таблица 2, где  $x_{ij}$  — балльная оценка  $i$ -ой общей функции управления  $j$ -го эксперта.

**Таблица 2** Баллы общих функций управления маркетинговой деятельностью

Общие функции управления, $i$	Эксперты, $j$				Средний балл общих функций управления маркетингом, $x_i$
	1	2	...	$m$	
1	$x_{11}$	$x_{12}$	...	$x_{1m}$	$x_1$
2	$x_{21}$	$x_{22}$	...	$x_{2m}$	$x_2$
...	...	...	...	...	...
$n$	$x_{n1}$	$x_{n2}$	...	$x_{nm}$	$x_n$
Средняя оценка эксперта, $\bar{x}_j$	$\bar{x}_1$	$\bar{x}_2$	...	$\bar{x}_m$	-

2. Определяются средние баллы общих функций управления маркетингом:

$$x_i = \frac{1}{m} \sum_{j=1}^m x_{ij}, \quad i = \overline{1, n}, \quad (3)$$

где  $m$  — количество экспертов;

$n$  — количество общих функций управления маркетинговой деятельностью.

Затем находятся дисперсии оценок общих функций:

$$\sigma_i^2 = D_i^m = \frac{1}{m-1} \sum_{j=1}^m (x_{ij} - x_i)^2 \quad (4)$$

Они позволяют сравнивать разброс оценок общих функций по всем экспертам. Если у некоторых функций средние и дисперсии значительно отличаются от средних и дисперсий других общих функций, то следует уточнить мнения экспертов.

1. Определяются средние оценки экспертов (оценка специальной функции управления маркетингом  $j$ -м экспертом):

$$\bar{\mathcal{E}}_j = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_{ij} \quad (5)$$

Затем находятся дисперсии оценок экспертов:

$$D_j^{\mathcal{E}} = \frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^n (x_{ij} - \bar{\mathcal{E}}_j)^2 \quad (6)$$

Они позволяют сравнивать разброс оценок экспертов по всем общим функциям управления. Если у некоторых экспертов средние и дисперсии значительно отличаются от средних и дисперсий других экспертов, то следует уточнить их мнения.

2. Выполняется проверка согласованности экспертов по каждой общей функции методом коэффициента вариации [4].

Для этого сначала необходимо найти среднеквадратичные отклонения оценок общих функций:

$$\sigma_i = \sqrt{D_i^m} = \sqrt{\sum_{j=1}^m (x_{ij} - \bar{x}_i)^2 \div (m-1)} \quad (7)$$

Затем определяется оценка согласованности мнений экспертов по каждой общей функции отдельно с помощью коэффициента вариации:

$$V = \frac{\sigma_i}{\bar{x}_i} 100\% \quad (8)$$

Чем больше значение коэффициента вариации, тем относительно больший разброс и меньшая выравненность исследуемых значений. Если коэффициент вариации меньше 10 %, то изменчивость вариационного ряда принято считать незначительной, от 10 % до 20 % относится к средней, больше 20 % и меньше 33 % к значительной и если коэффициент вариации превышает 33 %, то это говорит о неоднородности информации и необходимости исключения самых больших и самых маленьких значений [4]. Если согласованность низкая, то следует уточнить оценки экспертов по данной общей функции управления маркетинговой деятельностью.

*Определение коэффициентов развитости общих функций управления.*

Оценка развитости функций проводится следующим образом:

1. Определяются средние баллы общих функций управления, как это делалось при присвоении баллов в рамках выполнения предыдущей задачи.
2. Проверяется согласованность оценок экспертов по коэффициенту вариации или по стандартизированным рангам (баллам). Если согласованность низкая, следует уточнить оценки.
3. Находятся суммы баллов общих функций управления:

$$C_i = \sum_{j=1}^m x_{ij} \quad (9)$$

4. Находится сумма всех баллов:

$$C = \sum_{i=1}^n C_i \quad (10)$$

5. Находятся коэффициенты развитости общих функций как отношение  $C_i$  к  $C$ , которые могут принимать значения

$$0 < w_i < 1, \sum_{i=1}^n w_i = 1$$

Коэффициенты развитости позволяют оценить, насколько по мнению экспертов одна общая функция управления маркетинговой деятельностью устойчивее другой. Общие функции управления ранжируются в порядке убывания коэффициента развитости. В результате ранжирования общих функций управления определяются наиболее проблемные из них, те, которые нуждаются в первоочередных корректирующих мероприятиях [5].

Как отмечалось ранее, после расчета уровня управляемости общими функциями управления маркетинговой деятельностью необходимо определить принадлежность каждой функции к одной из шести зон управляемости для следующего рассмотрения очередности нейтрализации проблемных зон на графике стабилизации маркетинговой деятельности организации.

Для наглядного представления влияния каждой общей функции на результирующее значение уровня управляемости специальной функции управления маркетинговой деятельностью автором предлагается использовать метод Диаграммы Парето. По закону 80/20 (суммарное воздействие) можно выделить главные функции, которые повлияли на результат.

Алгоритм построения Диаграммы Парето:

1. В таблицу (первая колонка), необходимо перенести полученные по результатам экспертного анализа балльные оценки уровней управляемости общими функциями управления маркетинговой деятельностью.
2. Далее определяем сумму полученных баллов и удельный вес каждой общей функции управления маркетингом организации.
3. После расчёта удельных весов необходимо произвести их сортировку в порядке убывания (заполняется вторая колонка таблицы), тем самым определив воздействие общей функции управления на результирующую специальную функцию управления маркетинговой деятельностью организации.
4. Для расчёта суммарного воздействия общих функций управления на результирующую следует посредством нарастающей суммы каждой последующей общей функции просуммировать до 100 %.
5. Строится столбчатая диаграмма, на которой отмечаются общие функции управления маркетинговой деятельностью организации. В прямоугольной системе координат по горизонтали откладываются равные отрезки, соответствующие функциям, а по вертикали отмечается величина воздействия общих функций на специальную в порядке по убыванию (рисунок 1).

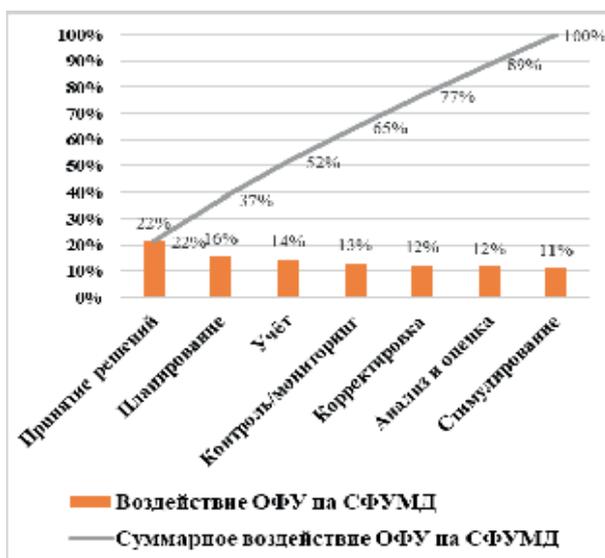


Рисунок 1. Пример Диаграммы Парето измерения стартовых условий специальной функции управления маркетингом через воздействие общих функций управления

6. Вычисляется и отображается на диаграмме линия суммарных значений (суммарное воздействие на специальную функцию управления маркетинговой деятельностью организации).
7. Выполняется анализ полученных результатов для разработки необходимых действий по повышению уровня управляемости общими функциями управления [6].



Рисунок 2 График стабилизации уровней управляемости маркетинговой деятельностью в стратегическом режиме управления

Как отмечалось ранее, диагностика организации позволяет измерить (оценить в количественных показателях) стартовый уровень управляемости маркетинговой деятельностью  $УУСФУ_{\text{мд}}(t_0)$  и построить траекторию развития маркетинга ( $ТРМ$ ) то есть  $ТРМ = f(УУСФУ_{\text{мд}}(T))$ , с учётом времени  $T$  стратегического управления. Соответственно, определив уровни управляемости общих функций управления можно найти интервал времени необходимый и достаточный для выхода процессов управления маркетинговой деятельностью в зону устойчивой работы.

На рисунке 2 представлен график стабилизации уровней управляемости маркетинговой деятельностью в стратегическом управлении (или определение поинтервального приращения уровней управляемости за интервал времени  $T = 5 \text{ лет}$ ) по всем общим функциям управления маркетингом. На рисунке используется шаг квантования равный году  $\Delta t_i = 1 \text{ год}$  и число интервалов  $t_i$  равно 5. В конце  $t_5$  уровень управляемости должен сойтись в точке равной 100% [7].

В дальнейшем для каждого шага квантования определяются действия, способные изменить уровень управляемости к концу  $\Delta t_i$  на заданную величину, то есть разрабатывается стратегическая программа действий, позволяющая достичь успешного развития общих функций управления. Если фактический уровень управляемости, измеренный в конце  $t_i$ , меньше заданного, значит, количество и качество труда не соответствуют плановым (заданным) характеристикам и не способствовало выходу в заданную точку.

Стратегическая программа развития маркетинговой деятельности является базовой основой для составления планов работ по всем направлениям общих функций управления. Реализация запланированных действий в соответствии с разработанными мероприятиями и траекториями развития общих функций управления маркетингом и результирующей траектории развития маркетинга позволяет:

- 1) добиться более стабильных экономических показателей работы организации;
- 2) совершенствовать управляемость маркетинговой деятельностью;
- 3) совершенствовать социальные и организационные условия работы организации;
- 4) усилить мотивацию и заинтересованность специалистов в конечных результатах труда [8].

На следующем этапе исключительно важной становится непосредственно процедура отслеживания качества реализации маркетинговых действий в рамках реализации стратегической программы развития в целом как высшим, так и средним звеньями управления, подразделениями и конкретными исполнителями в частности. Безусловно, речь идёт о процедуре мониторинга стратегического управления маркетинговой деятельностью. Процедура мониторинга позволяет отслеживать допустимые отклонения, которые оказывают непосредственное влияние на уровень управляемости маркетинговой деятельностью, определять скорость развития событий и информировать руководителей процессов управления маркетингом о необходимости принимать адекватные ситуации управленческие решения [8].

Использование диагностики развитости и эффективности маркетинга организации в практических условиях совершенствования стратегических, текущих и оперативных процессов управления маркетинговой деятельностью позволяет определить рациональные решения по стабилизации каждой общей функции управления маркетингом. Описанные методы измерения и анализа стартовых условий стратегии развития маркетинга, настроенные на особенности управления конкретной организации, являются полезными, если руководство организации принимает решение о необходимости обеспечения устойчивого развития маркетинговой деятельности в стратегическом режиме управления. Содержание используемых методов измерения стартовых условий развития маркетинговой деятельности разрабатывались в рамках удовлетворения требований международных стандартов ИСО серии 9000.

#### Литература и источники:

1. Высоцкий О.А. Теория измерения управляемости хозяйственной деятельностью предприятий / О.А. Высоцкий; под науч. ред. Р.С. Седегова. — Мн. : ИООО «Право и экономика», 2004. — 396 с.
2. Постюшков А.В. Оценочный менеджмент: Учебное пособие / А.В. Постюшков. — М. : ФАИР-ПРЕСС, 2004. — 272 с.
3. Экономико-математические методы и модели: Учеб. пособие / Н.И. Холод [и др.]; Под общ. Ред. А.В. Кузнецова. — Мн. : БГУ, 1999. — 258 с.
4. Елисеева, И.И. Общая теория статистики: учебник / И.И. Елисеева, М.М. Юзбашев. — М. : Финансы и статистика, 2004. — 656 с.
5. Высоцкий, О.А. Методология измерения и практикум по управлению организацией (в стартовых условиях устойчивого развития организации) / О.А. Высоцкий [и др.]; под науч. ред. О.А. Высоцкого. — Минск : «Право и экономика», 2016. — 272 с.
6. Фатхутдинов, Р.А. Производственный менеджмент: Учебник для вузов. 6-е издание / Р.А. Фатхутдинов. — СПб. : Питер, 2011. — 496 с.
7. Высоцкий, О.А. Прозрачное управление в системе обеспечения устойчивого развития предприятия / О.А. Высоцкий. — Минск : ИООО «Право и экономика», 2014. — 54 с.
8. Зацепина, Е.В. Маркетинг в системе мониторинга текущего управления устойчивым развитием организации / Е.В. Зацепина; под научн. ред. В.Ф. Медведева. — Мн. : ИООО «Право и экономика», 2015. — 115 с.

**Кот Н.Г.**, старший преподаватель  
УО «Брестский государственный технический университет».  
г. Брест, Республика Беларусь  
*kotofeika1981@mail.ru*

## РОЛЬ ФИНАНСОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ В ЕЕ ИННОВАЦИОННОМ РАЗВИТИИ

**Введение.** Существует немало бизнес-стратегий, обещающих быструю и гарантированную прибыль. И многие компании активно используют их, стремясь повысить свой доход, привлечь новых клиентов или расширить сферу своего влияния. Одним из методов достижения успешного положения, который используется в настоящее время, выступают инновации. Действительно, опыт многих мировых лидеров таких, как Google, Bayer, Tesla Motors, Nike, Apple и ряд других показывает, что