

наличии объективной, точной, своевременной и достоверной информации.

В связи с этим процессы, связанные с мониторингом, изменением, анализом и корректировкой процессов управления становятся всё более актуальными, особенно в контексте маркетинговой деятельности любого предприятия, когда цена неправильного управленческого решения может быть весьма велика, кроме того, наблюдается недостаточная разработанность проблемы количественной оценки процессов управления маркетингом.

5.2. Элементы системы управления маркетинговой деятельностью

Система управления маркетинговой деятельностью представляет собой элемент общей системы управления предприятием. Она пронизывает всю производственно-хозяйственную деятельность и связывает предприятие с внешней средой. Общая результативность деятельности предприятия во многом зависит от эффективности созданной системы управления маркетинговой деятельностью, её способности к удовлетворению ожиданий и потребностей заинтересованных сторон. Сама система управления должна быть комплексной, направленной на достижение краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных целей организации.

Задачи маркетинговой деятельности отражают взаимосвязь маркетинга как специальной функции управления с другими специальными функциями, регламентированными петлёй качества международных стандартов ИСО серии 9000, а именно политикой, реализацией, закупками, финансами, управление качеством, управление человеческими ресурсами, производством [25].

Развитие предприятия неразрывно связано с развитием маркетинговой деятельности. В настоящее время ни одно предприятие в системе рыночных отношений не может нормально функционировать без маркетинговой службы. И полезность маркетинга все возрастает. Это происходит потому, что потребности людей, как известно, безграничны, а ресурсы территорий и предприятия ограничены.

Система управления маркетинговой деятельностью, как и система управления предприятия в целом включает в себя

разнообразные процессы управления маркетингом, которые в свою очередь делятся на процедуры и конкретизируются операциями. Принимая во внимание необходимость измерения процессов управления для эффективного функционирования системы маркетинга организации, существует потребность в обеспечении этой системы процессами измерения и контроля в динамике.

Для понимания процессов управления маркетинговой деятельностью и обеспечения их эффективности необходимо рассмотреть так называемый цикл PDCA (он традиционно носит название «цикл Деминга», хотя сам Э. Деминг ссылается на работы В. Шухарта) (рис. 5.2).

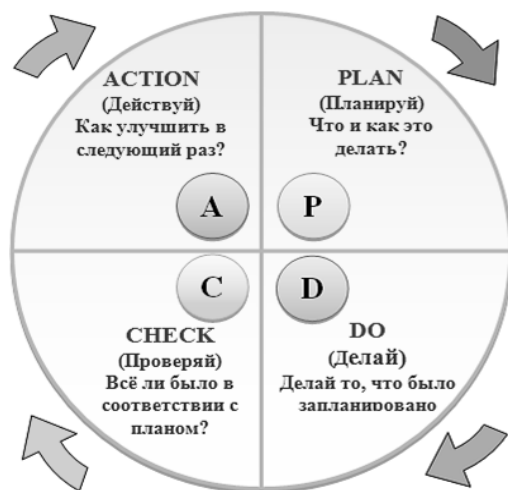


Рис. 5.2. Цикл Шухарта-Деминга «PDCA»

Цикл Шухарта-Деминга «PDCA» (*Plan, Do, Check, Action*) применительно ко всем процессам организации и процессам управления маркетингом в частности, можно кратко описать так:

- планирование (*plan*) — разработка цели и процессов, необходимых для достижения результатов в соответствии с требованиями потребителей и политики организации;
- осуществление (*do*) — внедрение процессов;
- проверка (*check*) — мониторинг, измерение процессов и продукции (услуг) в сравнении с политикой, целями и требованиями на продукцию (услуги) и сообщение о результатах;

– действие (*act*) — действия по постоянному улучшению показателей процессов.

Методика PDCA является динамической методикой, которая может быть применена к процессам управления маркетинговой деятельностью в разрезе общих функций управления и во взаимодействии со специальными функциями управления. Поддержание и улучшение функционирования процессов управления маркетинговой деятельностью может быть достигнуто с применением выше описанного цикла в рамках организации на всех уровнях управления (стратегическом, текущем, оперативном) (рис. 5.3).

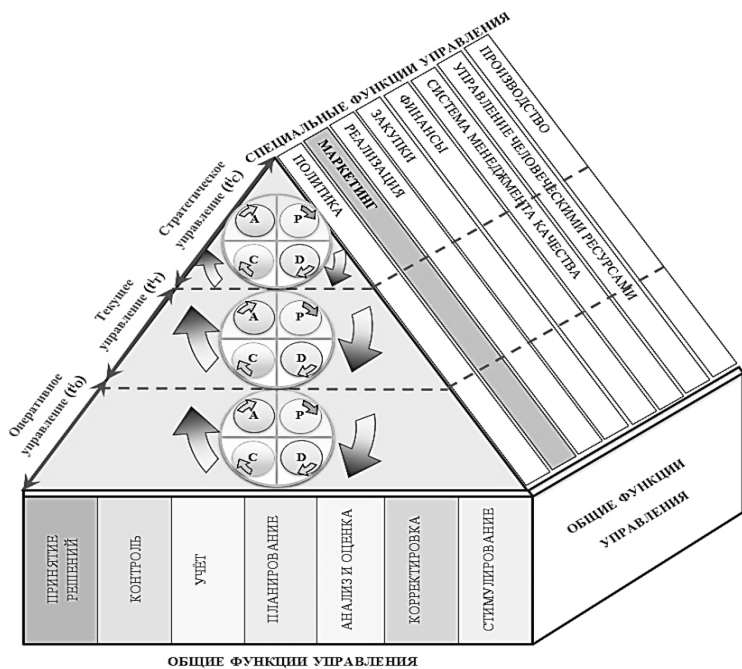


Рис. 5.3. Пирамида процессов управления маркетинговой деятельностью

Особую роль в эффективности процессов управления маркетинговой деятельностью играет применение соответствующих методов для мониторинга, поскольку именно мониторинг демонстрирует способность процессов достигать запланированных результатов. Если не достигаются запланированные результаты,

то должны быть предприняты необходимые корректирующие действия.

Мониторинг направлен на получение измеряемой контрольной и аналитически оценивающей информации о состоянии управления маркетинговой деятельностью в режиме времени, приближенному к реальному, то есть в динамике. Мониторинг позволяет оценить процессы управления в динамическом развитии, отслеживая через определённые промежутки времени (шаг мониторинга) показатели параметров управления, факторов, влияющих на маркетинговую деятельность предприятия.

Временной интервал (шаг) проведения мониторинга зависит от особенностей организации и типа решаемых задач управления маркетинговой деятельностью: стратегические, текущие и оперативные (рис. 5.4).

	Уровень управления	Шаг управления	Шаг мониторинга	Значение мониторинга
Стратегическое управление	Высшее звено управления (руководитель организации, представители руководства)	5 лет	1 год	Поддержка принятия решений по реализации стратегических целей развития
Текущее управление	Среднее звено управления (руководители подразделений)	1 год	1 месяц	Поддержка принятия решений на основе анализа и сравнения фактических и плановых показателей, выработка текущих управляющих воздействий
Оперативное управление	Низовое звено управления (специалисты подразделений)	1 месяц	1 неделя/сутки	Информационная связь с внешней средой (источник информации для текущего и стратегического управления)

Рис. 5.4. Мониторинг процессов управления маркетинговой деятельностью на разных уровнях управления

Стратегический уровень маркетинга имеет целью разработать стратегию маркетинга в аспекте миссии, целевых сегментов, позиционирования и направлений развития предприятия. Объектом основного внимания на этом уровне являются

факторы макросреды, временной горизонт — неограниченный, область управления — все предприятие, управленческий штаб — высшее звено управления (директор, заместитель директора по маркетингу и др.), руководители и специалисты структурных подразделений — маркетинговых, финансово-экономических, производственных, кадровых. Результатом деятельности стратегического маркетинга является разработанная стратегия маркетинга и мониторинг её реализации.

В настоящее время организации сталкиваются с противоречивыми процессами, происходящими одновременно. С одной стороны, процессы, обусловленные воздействием макросреды, изменяются так быстро, что предвидеть и спрогнозировать направление их развития не представляется возможным. С другой, дальнейшее развитие НТП, вызванное усложнением технологий, требует от предприятий ориентации на непрерывные инновационные изменения и эффективное распределение финансовых и временных ресурсов.

Современная трактовка стратегического маркетинга как способа обеспечения конкурентоспособности и формирования конкурентных преимуществ организации претерпевает трансформацию. Руководители организаций сталкиваются со сложностью выбора стратегии маркетинга: традиционной — когда решаются вопросы выживания организации любой ценой здесь и сейчас, и это задачи текущего и оперативного маркетинга. Либо стратегии интеллектуального лидерства и стратегического мышления, тогда стратегический маркетинг выходит на первое место среди функций управления и определяет параметры долгосрочной конкурентоспособности организации.

Сегодня практически во всех отечественных организациях существуют отделы маркетинга и специалисты по маркетингу, однако их работа ориентирована, как правило, на достижение краткосрочных результатов. При этом стратегическим направлением развития маркетинга не уделяется должного внимания, что приводит к бессистемному управлению и вынужденному реагированию на изменения лишь тогда, когда уже наносится ущерб конкурентоспособности организации. Вместе с тем, перед высшим руководством ставятся задачи обеспечения надежного и устойчивого развития в конкурентной среде, повышения эффективности функционирования, поэтому вопросы управления стратегическим маркетингом

являются перспективными и, как показывает практика, недостаточно проработанными.

Одним из инструментов, используемых для описания процесса развития любой экономической системы, является модель жизненных циклов. Управление стратегическим развитием организации на основе жизненных циклов дает возможность выработать направления необходимых преобразований и последовательно и целенаправленно проводить изменения. Конкурентоспособность организации на каждом этапе жизненного цикла меняется в зависимости от жизненного цикла производимой продукции и жизненного цикла инновационных технологий.

В режиме реального времени инновационная технология появляется через 3–5 лет, а иногда через 7 лет. Она проходит этапы зарождения, создания и внедрения на рынке. Конкурентоспособность организации при внедрении новых производственных технологий возрастает на 5–7 % и удерживается с постоянным уменьшением в течение 3–5 лет. В конце цикла жизни инновационной технологии, то есть через 3–5 лет конкурентоспособность организации становится ниже, чем у конкурента, если не была вовремя внедрена новая технология. Цикл жизни инновационных технологий управления равен 6–9 лет. Конкурентоспособность организации при внедрении таких технологий увеличивается на 9–13 % и удерживается с постепенным затуханием в течение 5–7 лет. Затраты на внедрение инновационных технологий управления значительно ниже, чем затраты на инновационные производственные технологии, однако их стартовая эффективность повышает конкурентоспособность организации на 15–20 % [25]. Скорость развития общества в сегодняшних условиях функционирования предприятий создает ситуации непонимания действий и используемых технологий, внедряемых конкурентами на рынке, но ровно до того момента, пока не придется предпринимать ответные действия, чтобы окончательно не потерять своих позиций.

Главное назначение любой организации с позиции маркетинга заключается в удовлетворении потребностей посредством преобразования ресурсов в продукцию. Волновая траектория ЖЦП приемлема для описания циклической волны

деятельности производственной системы. Отличие в том, что жизненный цикл организации более сложен; после окончания ЖЦП жизненный цикл организации не заканчивается; организация стремится сохранить конкурентоспособность, частично или полностью изменив собственную структуру посредством внедрения инновационных технологий.

Представим траекторию развития (ТР) как функцию нескольких параметров, один из которых характеризует результаты внедрения инновационной технологии (ИТ), второй — результаты функционирования действующей технологии (ДТ), характеризующей инерционное движение (рис. 5.5). Абсолютное значение траектории развития (ТР) можно определить суммой значений функций ИТ и ДТ. Всего на рисунке изображены три цикла, каждый из которых разделен на 4 фазы: фаза 1_1 (а также 1_2 и 1_3) — возрождение организации с новой инновационной технологией; 2_1 (2_2 и 2_3) — рост производства; 3_1 (3_2 и 3_3) — падение производства и устаревание технологии; 4_1 (4_2 и 4_3) — стагнация и необходимость поиска новых инновационных технологий.

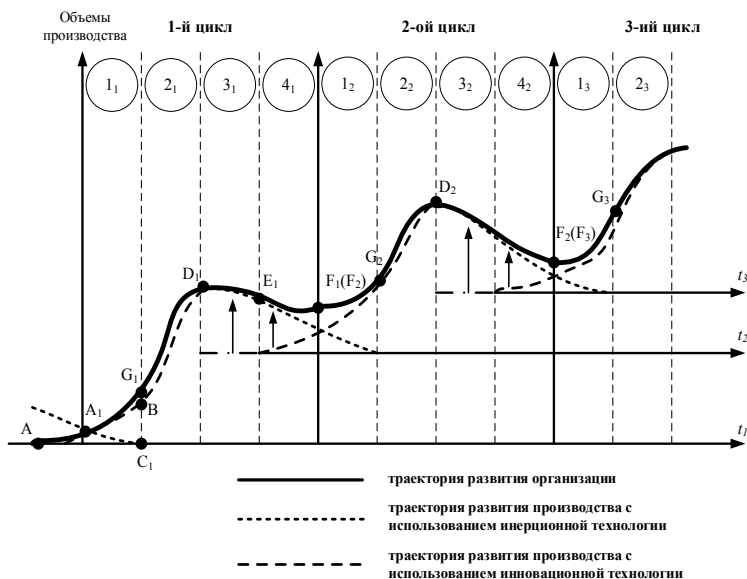


Рис. 5.5. Траектория и фазы жизненных циклов организации

На *рис. 5.5* зафиксировано, что $f(ТР)$, хотя и имеет волновой характер, но в стратегическом периоде растёт (начало каждого нового цикла находится выше предыдущего, так как для решения традиционных социальных задач — повышения уровня и качества жизни населения — масштабы производства в долговременном периоде должны расти [15]).

На отрезке волны (на границе 1 и 2 фаз) указана точка G , ниже которой темпы роста ТР благодаря повышающимся темпам производства продукции, обновленной в процессе внедрения инновационной технологии, растут быстрее, чем над точкой G . В точке G производство и продажа продукции «прежней» технологии в основном прекращается; темпы роста ТР постепенно снижаются и становятся равными нулю в точке D ; ниже этой точки продукция с «обновленной» технологией приобретает статус «прежней», поэтому ее пунктирное изображение меняется на точечное. От точки A до точки B организация реализует «новую» продукцию в небольших объемах из-за недостаточных объёмов ее выпуска. Одновременно продолжается реализация «старой» продукции, но тоже в ограниченных объёмах из-за снизившегося спроса. Жизненный цикл «старой» продукции заканчивается в точке C . В точке B начинается масштабный выпуск продукции с «обновленной» технологией и ее реализация (фаза 2). Фаза 2 завершается в точке D (экстремум в ТР). От этой точки (и правее — ниже) начинает развиваться кризис. «Новая» продукция, производившаяся в фазе 2, морально устаревает, поскольку устаревает технология, снижаются объёмы производства и продаж; такая ситуация сохраняется до точки F — окончания текущего цикла, начала следующего.

Сам кризисный период (нисходящая ветвь волны) разделен на две фазы — 3 и 4, и именно они принципиально важны для сохранения конкурентоспособности организации к началу возникновения следующих волн. Здесь становятся актуальными усилия стратегического маркетинга организации по укорочению ниспадающей части волны (укорочению отрезков волны в фазах 3 и 4). Выполнение этой задачи повышает общую конкурентоспособность организации. Поэтому капитальные вложения в развитие организации должны осуществляться обоснованно, то есть через призму видения стратегического маркетинга. Это обусловлено тем, что с одной стороны, возникает соблазн давать произ-

водственной системе наибольшие капитальные вложения, естественно в пределах ресурсных возможностей, чтобы повысить объёмы производства и зависимый от них уровень социально-экономического развития. С другой стороны, повышается риск вызвать обрушение системы организации, то есть потерять конкурентоспособность, поскольку она зависит от силы связей между всеми подсистемами управления (политика, маркетинг, реализация, закупки, финансы, система менеджмента качества, управление человеческими ресурсами, производство).

На 4 фазе по результатам работы стратегического маркетинга организация осваивает новую инновационную технологию, но продолжает также производить и продавать продукцию с «освоенной» технологией в 4 фазе предшествующего цикла, использующуюся в 1 и 2 фазах текущего цикла. Масштабное производство и продажи «старой» продукции прекращаются к концу 1 фазы следующего цикла. К началу 2 фазы организация производит преимущественно только обновленную продукцию.

Добавим к этому следующее: связи между производственной системой и внешней средой должны быть не только прочными, но и согласованными (когерентными). Когерентность — термин, заимствованный из волновой физики, означает согласованное протекание во времени нескольких колебательных или волновых процессов, проявляющееся при их сложении. Когерентность оказывает конкретное влияние на организацию и протекающие в ней процессы управления при взаимодействии с микро/мезо/макросистемами. При этом в системе управления организацией стратегический маркетинг является подсистемой, обеспечивающей когерентность и гармонизацию управления.

Понимание влияния стратегического маркетинга на конкурентоспособность позволит организации более полно использовать свой потенциал на разных стадиях жизненного цикла, разрабатывать и реализовывать программы, направленные на сохранение и повышение конкурентоспособности, обеспечивая проактивное управление. С методологической точки зрения такой подход к стратегическому маркетингу организации может и должен быть реализован посредством использования технологий «прозрачного» управления.

Эффективно управлять организацией, сохраняя и поддерживая конкурентоспособность в постоянно изменяющихся условиях внешней среды без достижения прозрачности управления во всех функциях, процессах и процедурах, практически невозможно. Технологии прозрачного управления, использующие количественные показатели качества управления стратегическим маркетингом, процессы и процедуры мониторинга и обзора позволяют делать прозрачными все динамические характеристики конкурентоспособности и осуществлять управление в режиме реального времени.

Система стратегического маркетинга как подсистема стратегического управления организацией существует в условиях повышенной неопределенности, что обуславливается ее двойственностью: с одной стороны, она является элементом внутренней микросреды организации, а с другой — посредником между организацией и сложными системами более высокого уровня системной иерархии.

Система стратегического маркетинга представляет собой совокупность процессов управления и управленческих процедур, описываемых как алгоритм получения управленческого решения в зависимости от состояния внутренней системы и внешних мезо- и макросистем, а также момента наблюдения за их параметрами. Состояние системы задается точкой в пространстве состояний, определяемой нами как уровень управляемости — интегральный показатель эффективности процессов управления на определенный момент времени, оценивающий состояние системы как целого, интегрируя управленческие, экономические, организационные и социальные аспекты управления.

Понятие «траектория» формализует представление о варианте функционирования системы. Состояние системы стратегического маркетинга в момент времени t_i , следующее за некоторым моментом t_{i-1} , зависит от состояния микросистемы $V(t_i)$, представленной специальными функциями управления (политика, маркетинг, реализация, закупки, финансы, система менеджмента качества, управление человеческими ресурсами, производство), мезосистемы (заинтересованные стороны организации) — $Z(t_i)$, макросистемы (факторы демографические, социально-экономические, политические, научно-

технические, природно-географические, культурные) — $J(t_i)$. Моменты наблюдений t_1, t_2, \dots, t_i — это моменты времени, которые в рамках «прозрачного» управления предполагают самостоятельный интерес для мониторинга (даты отчетности, представленные в стратегическом управлении кварталным, полугодовым, годовым и более интервалом), либо в моменты происходящих событий, требующих фиксации после момента наблюдения, то есть по результатам проведения обзора (моменты изменения параметров мезо- и макросистем). Исходя из этого выделим три временных уровня стратегического управления: детерминированный $t^{дет}$ — до 5 лет; вероятностный $t^{вер}$ — до 10 лет; стохастический $t^{стох}$ — до 15 лет. Таким образом, полная информация о системе стратегического маркетинга может быть представлена равенством:

$$S(t_i) = ((V(t_i); Z(t_i); J(t_i); t^{дет}; t^{вер}; t^{стох})). \quad (5.1)$$

Совокупность состояний системы — моментов наблюдения — представляет траекторию развития системы стратегического маркетинга. В условиях мониторинга становится известным значение уровня управляемости в заданный момент времени t_i , заданный шагом мониторинга Δt . Для целей эффективного «прозрачного» управления стратегическим маркетингом в качестве шага мониторинга целесообразно принимать средний временной интервал текущего управления. Это обусловлено тем, что сам по себе стратегический уровень, охватывая большие временные интервалы, слишком обобщает процесс управления, повышая риск не заметить точки бифуркации при изменении конкурентоспособности, растворив их в большом временном интервале. Оперативный уровень, оперируя большим количеством данных, обладает свойством высокой переменчивости, появления случайных «выбросов», не отражающих тенденций происходящих процессов. Текущий уровень позволяет своевременно выявить возможные колебания среды, способные повлиять на конкурентоспособность в долгосрочном периоде, сглаживая случайные всплески.

Мониторинг уровней управляемости позволяет реализовывать как целевое («запланировано — сделано»), так и корректирующее (по отклонению) управление. Эти принципы проиллюстрированы на *рис. 5.6*.

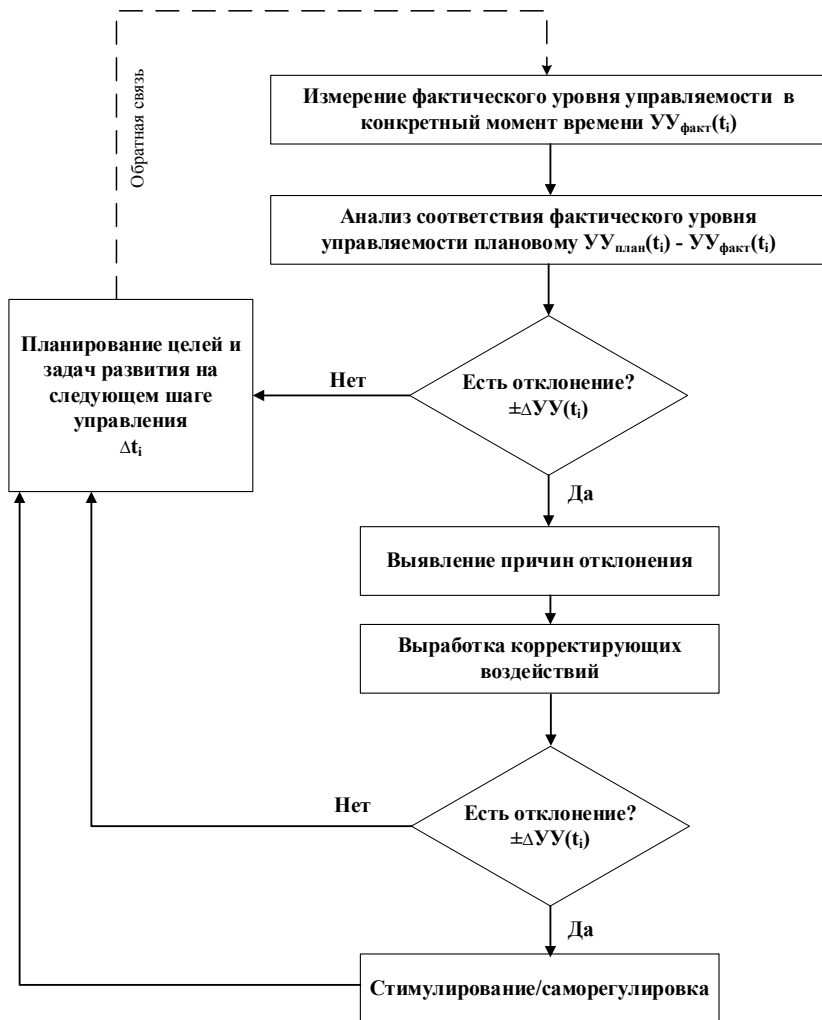


Рис. 5.6. Алгоритм мониторинга в системе стратегического маркетинга организации

Оба принципа повышают вероятность позитивного влияния на конкурентоспособность организации за счет ликвидации (или уменьшения влияния) всех текущих несоответствий в процессе управления маркетинговой деятельностью. Следует обратить внимание, что мониторинг требует дополнительных затрат на анализ, на повторные или дополнительные дей-

ствия. Поэтому нужно тщательно выбирать места размещения контрольных точек, где проводить дополнительный анализ, и принимать решение о дальнейшем ходе процесса. Контрольные точки необходимы:

- для внутренней корректировки процессов управления;
- для контроля промежуточного состояния;
- для обеспечения результативности и эффективности управления;
- для выявления причин несоответствий.

Обзор в «прозрачном» управлении стратегическим маркетингом организации дополняет мониторинг, реализуя принцип предупреждающего или проактивного управления, которое осуществляется посредством сканирования развития маркетинговой среды. В результате определяются параметры и критерии стратегической конкурентоспособности, то есть, то чему должен соответствовать объект, чтобы быть конкурентоспособным.

Обзор предполагает функционирование семи процессов.

Первый процесс, реализуя сканирование информационного поля мезо- и макросистем организации в интервале $t^{веп}$ до 10 лет и $t^{стox}$ до 15 лет, позволяет определить скорость развития, величины усилий для развития, способные поддержать и реализовать задачи стратегического прогноза конкурентоспособности организации. Исходной информацией для данного процесса является Комплексный прогноз НТП до 20 лет, информация о распределении финансовых потоков государственного бюджета в рамках разработки и реализации стратегий развития.

Второй процесс актуализирует прогноз стратегического развития маркетинговой деятельности организации с учетом обнаруженных изменений, способных повлиять на стратегию развития предприятия и его конкурентоспособность. Данный процесс определяет потенциальное воздействие и позволяет обозначить новые условия, новых участников и новые инновационные технологии производства и управления, которые появятся на рынке через 5–10 лет. Это второй и третий цикл жизни новых инновационных технологий.

Третий процесс идентифицирует новых представителей заинтересованных сторон, новые потребности и ожидания, определяет глубину отличий и особенностей новых характеристик и показателей конкурентоспособности, а также формулирует

условия адаптации новых заинтересованных сторон в стратегии развития маркетинга организации. Третий процесс должен подготовить предприятие к стратегическому маркетинговому планированию, то есть переходу от оценок вероятностного наступления событий к планированию процесса управления стратегическим маркетингом в детерминированных показателях.

Четвертый процесс — определение потребностей и ожиданий существующих заинтересованных сторон на временном интервале $t^{\text{дет}}$ — до 5 лет, предназначен для уточнения: на сколько и в какую сторону могут измениться потребности и ожидания заинтересованных сторон при внедрении инновационных технологий. Просчитываются потенциальные конфликты и проблемные зоны, которые могут возникнуть в процессе изменения социально-экономических и производственно-технических характеристик организации. Готовятся критерии оценки удовлетворенности заинтересованных сторон, граничные условия допустимых колебаний в принятии решений и ограничения, накладываемые на процессы регулирования и управления по условиям стратегической маркетинговой программы для обеспечения конкурентоспособного развития организации.

Пятый процесс нужен для идентификации выходных данных по управлению специальными функциями для сбалансированного удовлетворения потребностей и ожиданий заинтересованных сторон, что создает позитивную атмосферу внутри организации и способствует мирному разрешению конфликтов.

Шестой процесс — оценка текущих возможностей организации и направлений распределения ее ресурсов. Данный процесс функционирует в интервалах времени оперативного и текущего управления маркетинговой деятельностью. Постоянный обзор потенциальных возможностей организации позволяют поддерживать резервный потенциал и не создавать угроз срыва конкурентоспособности.

Седьмой процесс — формулирование стратегической маркетинговой программы, то есть уход от проектной формы управления к программной. Различие заключается в том, что интересы, цели, стратегии, стратегический план не являются окончательно определенными и статистическими относитель-

но горизонта планирования. Сама управленческая деятельность предполагает постоянное уточнение интересов, целей, стратегий и планов. На практике это требует рассматривать установку и реализацию целей как взаимосвязанные параллельные, а не последовательные процессы.

В период завершения одного цикла управления и наступления следующего, возникает момент времени, при котором система стратегического маркетинга функционирует как бы по инерции. В этот момент запас устойчивости процессов управления должен позволить другим процессам завершить цикл реализации предыдущих указаний и приступить к подготовке выполнения без остановки следующих. В этот момент включается в работу новый цикл развития и процессы управления маркетингом продолжают функционировать в соответствии с законом обратной связи.

Мониторинг и обзор процессов управления в системе стратегического маркетинга являются инструментами обеспечения «прозрачности» и минимизации неопределенности при принятии управленческих решений, способами формирования конкурентных преимуществ «от будущего к настоящему». Руководство организации должно быть заинтересовано в том, чтобы, владея информацией завершить процесс адаптации организации к новым условиям до наступления воздействия среды, то есть обеспечить нужную скорость достижения плановых и прогнозных уровней управляемости для конкурентоспособного функционирования.

На следующем уровне управления, *текущем*, осуществление управления маркетинговой деятельностью позволяет решать задачи обеспечения устойчивого, эффективного функционирования и целенаправленного развития предприятия в соответствии с поставленными целями и предъявляемыми требованиями заинтересованных сторон. Система текущего управления маркетинговой деятельностью является составным элементом системы управления маркетингом предприятия.

Эффективность текущего управления маркетинговой деятельностью основывается на использовании закономерностей развития процессов управления маркетингом и применении шагов планомерного воздействия в целях достижения необходимых результатов. Планомерность воздействия достигается путём настройки и реализации процессов текущего управления

маркетинговой деятельностью в условиях детерминированной постановки задач при заданном начальном состоянии системы управления маркетингом, и управляющем воздействии в форме программы совершенствования маркетинговой деятельности.

Основной задачей разработки и внедрения программ совершенствования маркетинговой деятельности в рамках общей стратегии развития является определение содержания и условий осуществления управляющего воздействия в процессе управления маркетингом, направленного на развитие организации. Средством осуществления управляющего воздействия является управленческое решение.

Система управления маркетингом и происходящие в ней процессы описываются управляющим воздействием, которое осуществляется посредством получения и реализации управленческих решений в ходе текущего управления маркетинговой деятельностью, формирующих показатель уровня управляемости (рис. 5.7).



Рис. 5.7. Уровень управляемости в системе управления маркетинговой деятельностью

Уровень управляемости маркетинговой деятельностью ($УУ_{мд}$) представляет собой интегральный показатель эффективности процессов управления маркетингом, характеризует и оценивает состояние системы управления маркетинговой деятельностью как целого, интегрируя управленческие, экономические, организационные и социальные аспекты управления маркетингом на конкретный момент времени.

Уровень управляемости маркетинговой деятельностью ($УУ_{мд}$) может быть описан функцией:

$$УУ_{мд}(t_i) = f(\operatorname{tg}\alpha, T, N, \pm\Delta У) t_i \quad (5.2)$$

где $\operatorname{tg}\alpha$ — тангенс угла наклона линейной характеристики управляемости траектории развития маркетинга; T — период колебания траектории развития; N — группа параметров, характеризующих управляемость системы управления маркетинговой деятельностью, входящих в область поля траектории развития управляемости; $\pm\Delta У$ — силы, воздействующие на параметры управляемости характеристик траектории развития маркетинга; t_i — состояние системы управления в новых условиях, где $i=i+1$.

Определить стартовую точку управляемости t_0 , с которой начинается моделирование траектории развития управляемости системы управления маркетинговой деятельностью, позволяет диагностика системы управления маркетингом. Диагностика предполагает получение информации о состоянии развития маркетинга организации в конкретный период времени. Другими словами, проводится точечное исследование системы управления маркетинговой деятельностью. Такая информация отражает как бы моментальный «срез» качественных и количественных характеристик объекта исследования и не даёт ответа на вопрос о тенденциях его изменения во времени. Эти задачи можно решать с помощью мониторинга.

5.3. Мониторинг в управлении экологическим маркетингом

Мониторинг позволяет оценить процессы управления маркетинговой деятельностью в динамическом развитии, отслеживая через определенные промежутки времени показатели параметров управления, обеспечивая динамическое измерение