

Для эффективного выполнения мониторинга должна функционировать служба мониторинга, обеспечивающая функционирование технологий прозрачного управления, корректировку процессов и процедур устойчивого стратегического развития, поддержание характеристик обзора для повсеместного обследования проблемных зон в процессе управления стратегией устойчивого развития. Служба мониторинга, отслеживая стратегические интервалы контроля – квартал, имеет возможность отследить и предупредить срыв реализации стратегического графика, за счет трех контрольных точек месячного анализа итогов реализации графика работ, учитывая при этом качество и своевременность выполняемых заданий. Служба мониторинга выстраивает график работы подразделений и предприятия в целом.

Качественное решение задач мониторинга должно осуществляться менеджерами по мониторингу за процессами управления стратегией развития предприятия. В зависимости от характеристики предприятия (малое, среднее, большое) над проведением мониторинга может работать небольшая группа сотрудников в количестве 3–4 человек. Мониторинг стратегического управления и мероприятия совершенствования уровней развития специальных функций управления зависят от зон управляемости, в которые попадает стартовая точка, определяемая в процессе диагностики.

**Заключение.** Значимость мониторинга специальных функций управления заключается в том, что он является необходимым условием обеспечения достоверности производимых изменений в процессах управления в динамике. Это позволяет добиться адекватного отражения процессов управления посредством построения моделей траекторий развития управляемости специальных функций и траектории развития уровней управляемости всей производственно-хозяйственной деятельностью предприятия в целом. Если на предприятии мониторинг не проводится, процессы управления разорваны, следовательно, система управления почти отсутствует. Разрабатываемые предприятиями стратегии развития определяют струк-

туру специальных функций управления как недостаточную для реализации всех процессов управления, следовательно, необходима их настройка и корректировка.

В штатном расписании организационной структуры управления должно найтись место должности менеджер по мониторингу за процессами управления. Учитывая, что мониторинг – задача многофункциональная (по всем специальным, общим и временным функциям управления), многоуровневая (во времени: стратегическое, текущее и оперативное) и на каждом уровне по показателям контроля многослойная, объем рассматриваемой информации на оперативном уровне управления примерно равен, а иногда и больше объема информации, обрабатываемой на стратегическом и/или текущем уровнях управления. Исходя из общего объема перерабатываемой информации на среднем предприятии целесообразно иметь не менее трех менеджеров по мониторингу.

#### СПИСОК ЦИТИРОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Международный стандарт ИСО 9004. Общее руководство качеством и элементы системы качества. Руководящие указания. Рег. № ИСО 9004–87.
2. 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.
3. Высоцкий, О.А. Теория измерения управляемости хозяйственной деятельностью предприятий / Под науч. ред. Р.С. Седегова. – Мн.: ИООО «Право и экономика», 2004. – 396 с.
4. Высоцкий, О.А. Основы устойчивого развития производственной организации / О.А. Высоцкий, И.М. Гарчук, Н.С. Данилова; под науч. ред. В.Ф. Медведева; Брестский государственный технический университет. – Мн.: ИООО «Право и экономика», 2015. – 358 с. – (Серия «Высшая школа бизнеса»).

Материал поступил в редакцию 18.03.2016

#### GARCHUK I.M. *Monitoring of management processes strategy for sustainable development of the enterprise*

In the article considered the special control functions that affect all the processes and procedures of strategic management, their equivalence and the existence of the development strategy of the enterprise. Determined the level of controllability of the enterprise development strategy and the corresponding region (zone). Reflects the need for monitoring of special management functions. Defines starting conditions of strategic development of the enterprise and the conditions of formation of indicators of the strategy based on time intervals of analysis. Provides baseline information for monitoring special functions of strategic management and the need for the monitoring service, responsible for the operation of technology for transparent management.

УДК 658:002

Носко Н.В.

## ОЦЕНКА СООТВЕТСТВИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ СТРОИТЕЛЬСТВОМ БРЕСТСКОЙ ОБЛАСТИ СОСТОЯНИЮ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

**Введение.** На сегодняшний день для эффективного управления имеющимся потенциалом инвестиционного и строительного процессов Республики Беларусь возникает необходимость создания целостной и гибкой системы управления, что позволит значительно сократить продолжительность строительного цикла и существенно улучшить его другие технико-экономические показатели. Неотъемлемым элементом проводимых преобразований является совершенствование организационных структур управления. Научными исследованиями в этой области продолжительное время занимаются многие ученые и специалисты. Однако ряд аспектов теоретического и практического характера требуют дальнейшего изучения. Моделирование системы управления строительным комплексом должно осуществляться с учетом влияния различных структурообразующих факторов, оказывающих на него как положительное, так и отрицательное воздействие с последующим выбором рационального вари-

анта. Все многообразие этих факторов может быть классифицировано на внутренние и внешние, а их систематизацию целесообразно осуществлять исходя их отраслевых и региональных особенностей строительного производства.

**Влияние факторов прямого и косвенного воздействия на функционирование строительного комплекса Брестской области.** Стационарный характер конечной строительной продукции определяет стратегию территориального развития системы управления отраслью. Дополнение этого принципа отраслевым подходом зависит от уровня развития производительных сил региона и народнохозяйственных потребностей. Целесообразно предусмотреть выбор таких организационных форм и структур управления строительным производством, которые дают возможность в конкретных условиях добиться наибольшего экономического эффекта при минимальных затратах.

Носко Наталья Викторовна, доцент кафедры менеджмента Брестского государственного технического университета. Беларусь, БрГТУ, 224017, г. Брест, ул. Московская, 267.

<b>Факторы, влияющие на функционирование строительного комплекса Брестской области</b>	
<b>Факторы прямого воздействия</b>	
<b>На уровне государства</b>	<b>На уровне региона</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- налоговая политика государства;</li> <li>- экономическая политика государства;</li> <li>- темпы инфляции по стране;</li> <li>- ценовая политика государства;</li> <li>- наличие эффективно действующей нормативно-законодательной базы в области строительства;</li> <li>- наличие законодательной базы, регулирующей процесс инвестирования;</li> <li>- социальная политика государства;</li> <li>- наличие сырья и ресурсов в стране.</li> </ul>	<p><b><u>финансово-экономические:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- экономическое состояние региона;</li> <li>- экономическое состояние инвестиционно-строительного комплекса;</li> <li>- наличие инвесторов в регионе;</li> <li>- уровень инвестиционной привлекательности региона;</li> <li>- уровень инвестиционной привлекательности ИСК;</li> <li>- наличие финансовых механизмов, способствующих развитию процесса инвестирования в регионе;</li> <li>- уровень цен на объекты строительства;</li> <li>- экономическая политика кредитных организаций в регионе;</li> <li>- наличие денежных ресурсов в регионе;</li> <li>- эффективно сформированное налоговое пространство региона;</li> <li>- наличие экономических связей с другими регионами;</li> </ul> <p><b><u>политические:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- региональная налоговая политика;</li> <li>- наличие интереса к комплексу со стороны региональных органов власти;</li> <li>- способы участия региональных органов власти в инвестиционном процессе, в частности наличие инвестиционных программ;</li> <li>- участие в инвестиционных проектах в качестве инвестора, заказчика, поручителя;</li> <li>- жилищная политика в регионе;</li> </ul> <p><b><u>социальные:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- экономический уровень жизни населения, формирующего спрос на жилье;</li> <li>- предпочтения потребителей в процессе выбора продукции и формирования заказа;</li> <li>- степень обеспеченности жильем населения;</li> <li>- степень потребности в жилье;</li> <li>- социальная защищенность населения региона;</li> </ul> <p><b><u>технологические:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- архитектурные особенности региона;</li> <li>- наличие инновационных технологий в области строительства и степень их внедрения в производство;</li> </ul> <p><b><u>правовые:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- наличие нормативно-законодательной базы, регулирующей инвестиционные процессы в регионе;</li> <li>- высокоразвитые правовые отношения между участниками инвестиционного процесса;</li> <li>- высокоразвитые правовые отношения между участниками строительного процесса;</li> <li>- наличие и степень развития нормативной базы для осуществления процесса строительства;</li> <li>- сформированный механизм поручительства в регионе;</li> <li>- наличие экологического законодательства в регионе;</li> </ul> <p><b><u>географические:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- географические особенности региона, в частности рельеф местности, качество почвы;</li> <li>- наличие коммуникативных связей с другими регионами.</li> </ul>
<p><b>На уровне строительного комплекса</b></p> <p><b><u>экономико-политические:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- сформированный рынок заказов;</li> <li>- маркетинговые особенности;</li> <li>- дифференциация строительной продукции;</li> <li>- соотношение жилищного строительства, производственного строительства и реконструкции в структуре регионального строительного комплекса;</li> <li>- устойчивость предприятий СК к воздействиям внешней среды;</li> <li>- наличие рисков в деятельности СК;</li> <li>- инвестиционная политика предприятий СК;</li> </ul> <p><b><u>организационно-управленческие:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- особенности структуры регионального СК;</li> <li>- наличие средних, мелких и крупных строительных предприятий, их процентное соотношение;</li> <li>- соотношение частного и государственного капитала в предприятиях;</li> <li>- наличие предприятий ПСМ в структуре СК;</li> <li>- наличие организационных рисков;</li> <li>- основные варианты развития предприятий;</li> </ul> <p><b><u>технологические:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- наличие производственных мощностей;</li> <li>- наличие налаженных логистических связей;</li> <li>- уровень развития технологических и производственных процессов;</li> <li>- основные производственные риски;</li> <li>- уровень развития фаз строительного цикла;</li> <li>- уровень внедрения НИОКР;</li> </ul> <p><b><u>географические:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- наличие местного сырья для производства строительных работ;</li> <li>- климатические особенности региона, обуславливающие технологию производства строительства в регионе;</li> </ul>	
<b>Факторы косвенного воздействия</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- региональная инвестиционная политика;</li> <li>- инновационная политика в регионе;</li> <li>- наличие трудовых резервов;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- финансовая, законодательная и налоговая политика в отношении смежных отраслей;</li> <li>- наличие сырья и ресурсов в регионе и стране для функционирования смежных отраслей;</li> <li>- спрос на продукцию смежных отраслей, формируемый не строительными отраслями и населением.</li> </ul>

Рис. 1. Факторы, влияющие на функционирование строительного комплекса Брестской области

При формировании звеньев в управляющей системе следует соблюдать принцип персональной ответственности. Каждый работник подразделения должен иметь перечень административных и технических обязанностей с указанием, кто и за что отвечает. Возглавлять подразделение должен один административный работник. Для каждого функционального специалиста должны быть четко определены линии коммуникации и подчиненности. В структурах строительных трестов Брестской области не всегда выполняются данные условия.

Гибкость организации обеспечивается разнообразными мероприятиями экономического, организационного, технологического, социального характера.

Строительный комплекс Республики Беларусь в целом и в частности Брестской области в процессе своего функционирования ощущает на себе влияние различных факторов, осуществляющих на него как положительное, так и отрицательное воздействие, и которые напрямую влияют на выбор организационных форм и структур управления.

В ряде научных работ [1, 2] приводится следующая классификация данных факторов (рис. 1):

1. Факторы прямого воздействия оказывают влияние на макроуровне (то есть на уровне государства), на уровне региона, на уровне строительного комплекса.
2. Факторы косвенного воздействия не оказывают непосредственного влияния на деятельность строительного комплекса, а напрямую воздействуют на другие, смежные отрасли и комплексы.

**Основные отрицательные воздействия факторов.** В результате проведенного анализа выявлены следующие основные отрицательные воздействия факторов:

**Финансово-экономических:**

- ограничения инвестиционной активности организаций и источников финансирования инвестиций вызвано (приведен удельный вес организаций строительства, указавших на этот фактор, в процентах к общему числу опрошенных строительных организаций по результатам мониторинга об инвестиционной деятельности) [3]:
  - недостатком собственных источников (81,7%);
  - высокими ставками процентов по кредитам (43,5%);
  - высокими ценами на строительство и оборудование (18%);
  - недостаточной кредитоспособностью организаций (17%);
  - налоговой нагрузкой (12,6%);
  - уровнем инфляции (10,1%);
- наличие убыточных строительных организаций около 15–19%;
- неритмичное финансирование объектов со стороны заказчика, а также отсутствие со стороны строительно-монтажных организаций необходимого внимания к формированию программы подрядных работ с конкретной инженерной подготовкой по объектам. И, как следствие, происходит несвоевременное обеспечение объектов материально-техническими ресурсами и превышение нормативных сроков строительства – что приводит к «долгостроям»;

**Правовых:**

- недостатки, связанные с новыми правилами работы на рынке проектно-строительных услуг, разработанными в ряде нормативных правовых актов, направленных на совершенствование строительной деятельности принятыми в 2014 г. в строительной индустрии Республики Беларусь. Новые правила работы на рынке повлекли для многих его участников дополнительные проблемы, связанные с адаптацией к изменившимся условиям и неоднозначной трактовкой ряда норм принятых нормативных правовых актов;
- сложности практического применения новой нормативной базы определения сметной стоимости строительства, которая предполагает калькулирование цены строительной продукции на основании нормативов расхода ресурсов в натуральном выражении (НРР) и текущих цен на ресурсы;
- несогласованность действий многочисленных участников инвестиционно-строительных процессов: инвесторов, заказчиков, проектировщиков, подрядчиков, поставщиков строительных материалов и оборудования и других приводит к снижению качества строительной продукции и услуг, увеличению сроков и стоимости объектов. Не уделяется должного внимания тщательной проработке договорной базы взаимодействия участников инвестиционно-строительного процесса;

**Экономико-политических:**

- высокая степень износа активной части основных фондов и затрат на производство строительной продукции, что отрицательно сказывается на ее конкурентоспособности, востребованности на внутреннем и внешнем рынках;
- низкий удельный вес строительных работ, выполняемых за пределами Республики Беларусь;
- строительные материалы белорусских производителей на рынках России и Украины вытесняются более конкурентоспособной продукцией местного производства;

**Технологических:**

- существование больших объемов незавершенного строительства, принимаются в число действующих объекты, на которых не выполнены все необходимые работы, из-за чего они не готовы к нормальной эксплуатации;
- недостаточное качество сдаваемых в эксплуатацию объектов, этому способствует практика их приемки в последний месяц кварталов. В результате, на стадии завершения строительства работы выполняются путем привлечения большого количества рабочих различных строительных специальностей и технических средств (методом «аврала»), что негативно сказывается на качестве строительно-монтажных работ;
- увеличение доли гражданского строительства по сравнению с промышленным строительством, что влияет на изменение структуры строительно-монтажных работ;
- объемы внедрения научных разработок недостаточны, темпы возведения зданий нового поколения не отвечают современным требованиям;

**Организационно-управленческих:**

- *организационная структура* адаптирована к централизованному планированию, что вызывает сложность координации совместной деятельности всех участников работы. В строительстве, в отличие от промышленности, технология каждого специализированного подразделения является составной частью единого технологического процесса. В этих условиях организация строительного производства требует координации совместной деятельности всех участников работы, согласования последовательности, способов, применяемых технических средств и сроков при выполнении работ каждым соисполнителем, что усложняет управление строительством, требует согласованных действий многих специализированных подразделений: органов снабжения и комплектации, заводов-поставщиков, транспорта и других организаций, участвующих прямо или косвенно в строительном производстве;
- *деградация управления и игнорирование современных методов управления проектами, систем ERP.* Важную роль в процессе развития строительного бизнеса играет переход на новые технологии управления в строительстве. Строительные предприятия на уровне трестов должны создавать у себя новые отделы, перестраивать свою структуру в соответствии с неизбежными нововведениями;
- *в общем объеме строительно-монтажных работ, выполняемых в Республике Беларусь, организации, подчиненные Министерству архитектуры и строительства, составляют лишь несколько процентов;*
- *проблема количественного измерения управленческого труда.* В современных рыночных условиях эффективность производства в большей мере зависит не столько от количества специалистов, сколько от качества их деятельности. Особую роль в решении поставленных задач играют кадры руководителей. Эффективность руководства характеризуется качественными и количественными критериями. К качественным критериям можно отнести: условия труда персонала; качество продукции; текучесть кадров, мотивацию персонала и др. [4].

Одной из наиболее сложных проблем в исследовании кадрового потенциала является проблема количественного измерения управленческого труда. Производительность труда руководителей, в деятельности которых присутствуют элементы творчества, прямым счетом пока измерить невозможно, поэтому она оценивается косвенным путем. Для этого применяются следующие коэффициенты в области управления [5]:

- коэффициент управляемости К<sub>у</sub>:

$$K_y = \frac{Y_\phi}{Y_H}, \quad (1)$$

где  $Y_\phi$  – фактический уровень;

$Y_H$  – норма управляемости.

- коэффициент эффективности управления  $K_{э.у}$ :

$$K_{э.у} = \frac{\Pi}{\chi_{а.у}}, \quad (2)$$

где  $\Pi$  – прибыль;

$\chi_{а.у}$  – численность аппарата управления.

- коэффициент использования средств управленческого труда или коэффициент технической оснащенности управленческого труда  $K_{т.о}$ :

$$K_{т.о} = \frac{T_{м.а}}{АУП}, \quad (3)$$

где  $T_{м.а}$  – количество управленческой техники и оргтехники (в стоимостном выражении);

АУП – численность аппарата управления.

Нами были рассчитаны данные показатели оценки организационной структуры строительно-монтажных трестов Брестской области. Они все колеблются в пределах единицы;

- *низкая производительность труда и снижение качества и профессионализма.* Одним из важнейших факторов качественного состава трудовых ресурсов в строительстве являются образовательный уровень кадров и профессиональное мастерство. Эти факторы оказывают значительное влияние на производительность труда.

Характерной чертой современного развития строительного рынка становится увеличение количества небольших частных строительных организаций, где преобладают мелкие ремонтно-строительные фирмы. При акционированных ремонтно-строительных организациях работает множество самостоятельных управлений, которые нанимают такие фирмы на субподряд во время строительного сезона. Основной состав рабочих в этих фирмах – это временные трудовые коллективы с низким уровнем квалификации.

Необходимо отметить, что нехватка профессиональных рабочих является главной проблемой для строительных организаций всех форм собственности. Недостаток высококвалифицированных кадров остается одним из основных факторов, сдерживающих рост строительных предприятий в условиях ужесточения нормативно-технической среды строительства и повышения требований к качеству выполняемых работ;

- *наличие дублирования функциональных обязанностей и трудности в обеспечении оперативности управления на низовом уровне.* Низовым звеньям в структуре треста должно быть предоставлено больше прав с одновременным повышением их ответственности за эффективность работы. Большие права позволяют шире использовать инициативу в работе низовых звеньев и повысить уровень саморегулирования. В свою очередь, трест освобождается от решения мелких текущих разрозненных вопросов, может уделять больше времени решению принципиальных и перспективных задач.

На уровне треста (объединения) – низового звена требуется облегчение и четкое распределение функций специалистов, а также мастеров и производителей работ, несвоевременность принятия решений и недостаточность их контроля. Управление строительством может функционировать намного эффективнее при исключении дублирования и обеспечения оперативности управления на низовом уровне;

- *повышение результативности и эффективности систем менеджмента качества по СТБ ISO 9001.* Практика показывает, что организации не обеспечивают в полной мере выполнение требований этого стандарта, имеет место формальный подход как со стороны руководителей, так и персонала. Внедрить систему требований к качеству под силу только крупной строительной или производственной организации;
- *недостатки в организационно-технологическом проектировании,* связанные с многоэтапной разработкой организационно-

технологической документации, в которой дублируется решение большинства задач. Разнообразие функций и широкий круг участников строительства предопределяют высокую интенсивность информационных потоков на всех этапах инвестиционного цикла. При этом основной задачей информатизации строительного комплекса является организация этих потоков, их стыковка, взаимоувязка, исключение дублирования информации, обеспечение ее корректности;

- *невосприимчивость к внедрению новых информационных технологий.* На сегодняшний день также возникают большие сложности в осуществлении оперативного планирования и управления в строительных организациях. Увеличение управленческого персонала не обеспечивает качественного решения всех необходимых задач управления хозяйством. Большие объемы перерабатываемой аппаратом управления информации в ряде случаев приводят к задержанию и принятию приближенных решений задач управления. Это влечет нарушения синхронности производственного процесса, выражающиеся в простоях оборудования, потерях рабочего времени и уменьшении производительности труда.

Чтобы решить этот вопрос, необходимо иметь хорошо отлаженную работу компьютерной техники. Так, имеются отдельные программы, обеспечивающие облегчение труда инженера, экономиста, ОТИЗ, бухгалтера, но нет единой программы, взаимоувязанной с работой всех отделов строительных организаций. На строительных предприятиях (трест, объединение) имеются в подчинении УПТК, заводы ЖБК, УМ, которые также имеют свои локальные компьютерные программы, но и они не связаны с работой всех отделов и предприятия в целом. Ежедневная работа по планированию и управлению должна быть увязана с единым планом работы предприятия. Информационно-вычислительные центры строительных объединений, трестов должны располагать собственными программными продуктами для строительных управлений, которые позволяют учитывать специфику строительного производства и иметь подсистемы с выходом на систему управления строительным предприятием.

Таким образом, недостатки в работе системы управления в строительстве стали одной из основных причин появления негативных тенденций в деятельности строительных организаций Брестской области.

Каждый из рассмотренных факторов может указывать на необходимость пересмотра главной стратегии организации. Стратегия не может быть успешной без соответствующей организационной структуры управления. Особенности строительного производства требуют гибкости и динамичности организационных структур, ориентации их на потребности заказчиков.

**Заключение.** Исследования показали, что в современных условиях обоснование мероприятий по совершенствованию организационных форм и структур управления строительством в регионе представляет собой сложную задачу, комплексное решение которой требует учета влияния различных факторов, осуществляющих на него как положительное, так и отрицательное воздействие. Эффективность деятельности строительного комплекса Брестской области достигается путем приведения в соответствие внешней и внутренней среды и снижения негативного влияния этих факторов.

#### СПИСОК ЦИТИРОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Асаул, А.Н. Менеджмент корпорации и корпоративное управление / А.Н. Асаул, В.И. Павлов, Ф.И. Бескиер, О.А. Мышко. – СПб.: Гуманистика, 2006. – 328 с.
2. Хрусталев, Б.Б. Экономика, организация и управление предприятиями строительного комплекса / Б.Б. Хрусталев, Ю.С. Артамонова, А.А. Еремкин, И.В. Сироткин. – Пенза: ПГУАС, 2006. – 198 с.
3. Национальный банк Республики Беларусь. Основные тенденции в экономике и денежно-кредитной сфере Республики Беларусь. Аналитическое обозрение. – Минск – 2015. – 141 с.
4. Надеина, Н.Г. Оценка организационно-технологической готовности строительного предприятия к подрядному заказу: дис. ... канд. техн. наук: 05.23.08. – Минск, 2002. – 132 с.
5. Фионин, В.И. Показатели эффективности управления / В.И. Фионин, А.П. Терешин // Рос. экон. журн. – 1994. – № 8. – С. 60–65.

Материал поступил в редакцию 05.03.2016

The article deals with direct and indirect effects of factors that affect the construction complex of the Brest region both positive and negative effects and should be taken into account when developing the algorithm justification rational structure system of construction management in the region. The effectiveness of the building complex of the Brest region is achieved by bringing in external and internal compliance Wednesday and reduce the negative impact of these factors, that requires flexibility and dynamic organizational structures that ensure the coordinated interaction of all participants in the construction.

УДК 005.5:658.8.

**Зацепина Е.В.**

## **ОСОБЕННОСТИ ДИАГНОСТИКИ ПРОЦЕССОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Введение.** Изменение экономических условий функционирования, рост неопределенности и риска в сфере хозяйственной деятельности, а также возрастающее влияние сформировавшихся рыночных институтов и механизмов заставляют организации постоянно адаптироваться к чрезвычайно изменчивой конъюнктуре рынка. Особо остро эта проблема проявляется в области оценки управленческого потенциала. Поэтому все более актуальной становится необходимость совершенствования существующих и формирования новых подходов, форм и методов оценки качества управления как самого важного из ключевых критериев устойчивого развития всей организации.

Устойчивое развитие организации неразрывно связано с развитием маркетинговой деятельности, поскольку маркетинг пронизывает все процессы предприятия и служит локомотивом повышения его конкурентоспособности. В то же время на большинстве отечественных предприятий стратегическое управление маркетинговой деятельностью так и не стало рассматриваться как ключевой процесс 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. В настоящее время для отечественных организаций характерна в большей степени фрагментарная оценка маркетинговой деятельности, нежели полноценно функционирующая система измерения процессов, позволяющая решить проблему перехода от несистемного, очагового роста к системному, устойчивому и самоподдерживающемуся развитию маркетинговой и производственно-хозяйственной деятельности.

Принимая во внимание необходимость измерения процессов стратегического управления маркетингом для эффективного функционирования системы управления организацией, существует потребность в обеспечении этой системы процессами диагностики с целью оценки степени соответствия процессов управления маркетингом условиям эффективности, выработки практических мероприятий и программ совершенствования производственно-хозяйственной деятельности организации.

**Процессы стратегического управления маркетинговой деятельностью организации и необходимость их измерения.** Система управления производственно-хозяйственной деятельностью организации представляет собой систему, являющуюся сложным образованием, интегрирующим множество вещественных элементов, людских ресурсов и информационных связей. Данную систему можно рассматривать как совокупность составляющих элементов или подсистем, которые образуют целостную систему. В процессе управления системой специальной функции управления маркетинговой деятельностью на предприятии происходит взаимодействие трёх подсистем: управляемой подсистемы (объект управления маркетинговой деятельностью), управляющей подсистемы (субъект управления маркетинговой деятельностью) и подсистемы внешней маркетинговой среды. В свою очередь, управляющая и управляемая подсистемы представляют внутреннюю среду системы управления маркетинговой деятельностью, при этом внешняя среда оказывает влия-

ние на внутреннюю, способствуя либо препятствуя достижению поставленных целей организации [1].

Для того, чтобы взаимодействие и взаимовлияние между управляющей и управляемой подсистемами маркетинговой деятельности было более эффективным, необходимо выполнение следующих условий:

- соответствие их друг другу;
- рассматриваемые подсистемы должны обладать условной самостоятельностью;
- осуществлять взаимодействие между подсистемами, необходимо воспринимая и реагируя на управленческую информацию;
- подсистемы должны быть заинтересованы во взаимодействии [2].

Управление маркетинговой деятельностью характеризуется динамизмом развития системы в целом. Развитие системы представляет собой плановую деятельность управляющей подсистемы, направленную на осуществление рационального функционирования и развития объекта управления.

Совокупность отдельных видов деятельности, направленных на обеспечение функционирования и развития системы управления в интересах достижения стоящих перед ней целей; последовательная смена состояний, стадий развития системы управления формируют процесс управления. Процессы имеют сложную структуру. Каждый из реальных процессов может быть представлен состоящим из большого числа стадий, этапов, фаз, которые в свою очередь состоят из процедур, операций [3].

Для понимания процессов управления маркетинговой деятельностью и обеспечения их эффективности необходимо рассмотреть так называемый цикл Шухарта-Деминга «PDCA» (Plan, Do, Check, Action), который можно кратко описать следующим образом:

- планирование (plan) – разработка цели и процессов, необходимых для достижения результатов в соответствии с требованиями потребителей и политики организации;
- осуществление (do) – внедрение процессов;
- проверка (check) – 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 [4].

Методика PDCA является динамической методикой, которая может быть применена к процессам стратегического, текущего и оперативного управления маркетинговой деятельностью в разрезе общих функций управления и во взаимодействии со специальными функциями управления. Соответственно, процессы управления маркетинговой деятельностью отражают взаимосвязь маркетинга как специальной функции управления с другими специальными функциями, регламентированными петлёй качества международных стандартов ИСО серии 9000 (политикой, реализацией, закупками, финансами, управлением качеством, управлением человеческими ресурсами, производством) и общими функциями управления (принятие решений, контроль, учёт, планирование, анализ и оценка, корректировка, стимулирование) на всех уровнях управления.

**Зацепина Елизавета Владимировна, магистр экономических наук, аспирант, ассистент кафедры мировой экономики, маркетинга, инвестиций Брестского государственного технического университета. Беларусь, БрГТУ, 224017, г. Брест, ул. Московская, 267.**