

БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

УДК 338.24/.27

Куксюк Ирина Анатольевна

**ИННОВАЦИОННЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ
МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ
ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

08.00.05 - экономика и управление народным хозяйством

**Автореферат диссертации
на соискание учёной степени
кандидата экономических наук**

Минск, 1999

Работа выполнена в Брестском политехническом институте

Научные руководители:

доктор экономических наук, профессор, *Седегов Р.С.*;
кандидат технических наук, доцент, *Высоцкий О.А.*

Официальные оппоненты:

доктор экономических наук, профессор, *Гейзлер П.С.*;
кандидат экономических наук, *Пестов Ю.Л.*

Оппонирующая организация: *Белорусская государственная политехническая Академия.*

Защита состоится «28» января 2000г. в 14⁰⁰ часов на заседании совета по защите диссертаций Д 02.07.02 при Белорусском государственном экономическом университете по адресу: 220070 г.Минск, Партизанский проспект, 26, зал заседаний совета, тел. 220-73-35.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Белорусского государственного экономического университета.

Автореферат разослан «13» января 1999 г.

Ученый секретарь
совета по защите диссертаций,
доктор экономических наук,
профессор



Г.А. Королёнок

Общая характеристика работы

Актуальность темы диссертации. Экономика Беларуси находится на этапе перехода к развитым рыночным отношениям, и экономические изменения негативно отражаются на функционировании многих отечественных промышленных предприятий, большинство из них сталкивается со множеством трудностей, свойственных этому периоду. Для жизнеспособного и прибыльного функционирования предприятий в новых условиях необходимо применение новых подходов, методов и решений, характерных для рыночных отношений. В последние годы принимаются активные усилия по совершенствованию программ управления производственно-хозяйственной деятельностью предприятий. Сегодня необходим системный подход к управлению, учитывающий все специальные функции управления, где особое место занимает совершенствование процессов управления маркетинговой деятельностью. Концепция целевого маркетингового управления, ориентирующая производителей на удовлетворение конкретных нужд потребителей и позволяющая тем самым получать прибыль и достигать конкурентные преимущества, находит все большее применение в практике работы предприятий.

Теории и практике совершенствования маркетинговой деятельности, управления маркетингом посвящено большое число публикаций. Среди зарубежных ученых нужно отметить Б.Бермана, Н.Брауна, Г.Дж.Болта, Б.Вилбера, П.Друкера, Е.Дихтля, Р.Кокса, Ф.Котлера, Ж.Ламбена, С.Маджаро, П.Майера, Дж.Маккарти, С.Маккорника, Дж.Матьюса, Р.Морриса, Р.Олдерсона, Т.Левитта, Х.Швальбе, Х.Хершген, Дж.Р.Эванса. В становление и развитие отечественного маркетинга внесли большой вклад Г.Г.Абрамишвили, Г.Азоев, И.Л.Акулич, О.Д.Андреева, Д.И.Баркан, В.А.Война, И.Н.Герчикова, Е.П.Голубков, А.А.Горячев, В.Е.Демидов, Е.В.Демченко, А.П.Дурович, П.С.Завьялов, С.М.Загладина, С.Ю.Злобин, В.Б.Зубик, Г.Я.Кожекин, И.И.Кретов, Ф.А.Крутиков, Р.Б.Ноздрева, Р.С.Седегов, Б.А.Соловьев, В.Я.Стариков, О.А.Третьяк, Ю.Ф.Трусов, В.Е.Хруцкий, Л.И.Цыгичко и другие.

Однако определенные проблемные вопросы управления маркетинговой деятельностью остаются недостаточно изученными, многие авторы ограничиваются исследованием маркетинга на статическом уровне, концентрируя внимание на отдельных функциях маркетинга; рассмотрением вопросов формирования служб маркетинга, организации контроля, разработки маркетинговых программ. Практически отсутствуют работы, в которых исследуется практика управления маркетинговой деятельностью, инструменты и методы измерения процессов её управления, комплексное совершенствование данной деятельности. Анализ работ последних лет показывает, что, не имея инструмента измерения процессов управления, сложно контролировать развитие управляемости предприятия и тем более прогнозировать управленческие воздействия на процессы совершенствования маркетинговой деятельности. В итоге, часто прини-

маются необоснованные и нерациональные решения, растут затраты на управление, увеличиваются сроки реализации принимаемых решений. Основными причинами, сдерживающими развитие исследований в области измерения и разработки инновационных методов управления маркетинговой деятельностью, являются трудноформализуемый характер управления, непредсказуемость и неопределённость внутренних и внешних факторов, влияющих на развитие маркетинговой деятельности предприятия, неадекватность математических моделей реальным условиям управления.

Анализ сложившихся условий позволяет сделать вывод об актуальности и необходимости выявления параметров управляемости маркетинговой деятельностью, разработки теоретических основ, методов и инструментов их измерения, разработки методик совершенствования управления маркетинговой деятельностью, методов диагностики и мониторинга, позволяющих повысить эффективность труда, обеспечить руководство предприятия необходимой качественной информацией о процессах управления маркетинговыми действиями. Использование технологии диагностики и мониторинга системы управления маркетинговой деятельностью должно стать обязательным условием разработки адаптированных программ совершенствования коммерческой деятельности, компонентом деловой активности предприятия.

Связь работы с крупными научными программами и темами. Исследование выполнялось в рамках научно-технической работы по Государственному заказу «Разработка и сопровождение программы развития отраслей Министерства промышленности на 1997-2000 годы». Номер государственного реестра научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ №19977588 от 17.02.97г. Результаты исследований автора включены в «Разработку комплексных программ по определению сводных показателей эффективности государственной поддержки конверсионных предприятий». Номер государственного реестра научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ №19983728 от 10.11.98г. Результаты исследования используются в процессе выполнения «Разработки комплексных программных средств по контролю и анализу уровня затрат на производство по предприятиям Министерства промышленности». Номер государственного реестра научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ №19991178 от 15.04.99г.

Общие вопросы разработки инновационных методов и процессов управления маркетинговой деятельностью предприятий нашли свое отражение в «Концепции комплексного прогноза научно-технического прогресса Республики Беларусь на 2001-2020 годы». В подготовке проекта автор принимал участие в определении раздела «технологий управления», регламентирующего проведение фундаментальных исследований в области кибернетики, научного управления экономическими, технологическими, производственными, хозяйственными, социальными и иными системами.

Цель и задачи исследования. Целью диссертационной работы является разработка теоретических положений и инновационных методов управления, обеспечивающих совершенствование системы управления маркетинговой деятельностью промышленных предприятий в современных условиях хозяйствования.

Цель исследования обусловила постановку и решение следующих основных задач:

- определить роль, место, сущность и содержание маркетинговой деятельности, выявить основные тенденции и важнейшие закономерности функционирования систем управления маркетинговой деятельностью промышленных предприятий в условиях трансформации экономических отношений;
- выявить и обосновать параметры управляемости целевой функции системы управления маркетинговой деятельностью предприятия;
- разработать основные положения диагностики и мониторинга специальной функции управления маркетингом;
- разработать методы и инструменты измерения процессов управления маркетинговой деятельностью, методы обработки информации и представления результатов исследования, методы обеспечения достоверности результатов диагностики и мониторинга;
- разработать методику анализа процессов управления и уровней управляемости маркетинговой деятельностью;
- разработать модели и методы управления маркетинговой деятельностью предприятий, функционирующих в условиях перехода к рыночным отношениям.

В соответствии с перечисленными задачами определена структура диссертации и установлены направления исследования.

Объект и предмет исследования. Объектом исследования является маркетинговая деятельность промышленных предприятий, находящихся в условиях трансформации экономических отношений. Предмет исследования – система управления маркетинговой деятельностью.

Методология и методы проведенного исследования. Теоретическую и методологическую основу исследования составляют диалектический подход, выразившийся в системном, всестороннем изучении и анализе особенностей управления маркетинговой деятельностью на предприятиях в условиях их реформирования на основе применения основных теоретических положений рыночной экономики, современной теории менеджмента и маркетинга; теория измерений.

Применялись общенаучные методы исследования, такие как сравнение, наблюдение, эксперимент, умозаключение по аналогии, выборочное исследование, анализ документированной информации, структурный, системно-

функциональный и экспертный анализ, анкетирование. Основным методом исследования - моделирование с позиций системного подхода. Разрабатываемые методы измерения и анализа основывались на использовании методов проведения диагностики, обработки и представления результатов по итогам измерения и анализа уровней управляемости специальной функции управления. Автором использовались также собранные фактические материалы по маркетинговой деятельности предприятий Брестской области, общезакономерная и специальная литература, публикации в научно-практических журналах, периодической печати, ведомственные методические и инструктивные материалы.

Ряд научных выводов сделан на основе анализа и синтеза результатов исследований, выполненных автором в Брестском политехническом институте и лаборатории научных исследований центра поддержки предпринимательства «Персонал».

Научная новизна и значимость полученных результатов исследования заключаются в разработке инновационных методов управления, применение которых обеспечивает повышение эффективности управления маркетинговой деятельностью и функционирования промышленных предприятий, что определяется следующими результатами:

- выявлением и систематизацией совокупности параметров управляемости маркетинговой деятельностью, разработкой методики их комплексной количественной оценки, что впервые позволило получить обобщенный показатель уровня управляемости маркетинговой деятельностью;
- разработкой диагностики и мониторинга системы управления маркетинговой деятельностью, впервые использованных на промышленных предприятиях, при реализации которых применяются методы измерения уровней управляемости, организационные методы диагностики и мониторинга, методы обработки и представления, а также обеспечения достоверности результатов диагностики и мониторинга; и позволяющих провести, в отличие от существующих методик, помимо углубленного статического анализа эффективности маркетинговой деятельности, анализ процессов управления маркетинговой деятельностью промышленных предприятий по всем уровням управления (стратегический, тактический, оперативный) в динамике с учетом специфики конкретных условий и неопределенности информации, а также прогнозировать и непрерывно корректировать процессы управления;
- предложением нового подхода к разработке и внедрению программ совершенствования маркетинговой деятельности на промышленных предприятиях, основанного на анализе и прогнозировании исследуемых процессов с помощью прогнозно-вероятностной модели траектории развития в поле управляемости, выработке комплекса управленческих воздействий, обеспечивающих развитие маркетинговой деятельности предприятия по разработанной рациональной траектории, что приведет к более обоснованному управлению, умень-

шению управленческих ошибок, сроков и затрат на стабилизацию коммерческой деятельности;

- разработкой технологии внедрения программ совершенствования маркетинговой деятельности на уровне региона с учетом создания региональной информационно-аналитической системы, включающей в себя информационно-аналитические службы и маркетинговые банки данных предприятий, региональные информационно-аналитические службы и маркетинг-центры, практическое применение которых, в отличие от ранее существующих подходов, создаёт основу для формирования прозрачности управления для собственника и способствует решению проблемы повышения управляемости и эффективности маркетинговой деятельности промышленных предприятий.

Практическая (экономическая, социальная) значимость полученных результатов заключается в том, что разработанные в диссертации теоретические и методические положения позволяют повысить конкурентоспособность и результаты производственно - хозяйственной деятельности промышленных предприятий, вывести их в зону естественных отклонений уровня управляемости, обеспечить адаптацию к изменяемым факторам макро- и микросреды за счёт разработки и внедрения программ совершенствования маркетинговой деятельности, привлечения к управлению высококвалифицированных специалистов - менеджеров по антикризисному управлению и санациям, имеющих необходимые знания и опыт, обеспечения прозрачности процессов управления, повышения обоснованности и качества принимаемых решений.

Использование баз данных региональных информационно-аналитических служб в комплексе с базами данных аналогичных служб предприятий позволит объединить маркетинговые усилия производителей по продвижению своей продукции, повысить качество выпускаемой продукции и уверенность работников в возможностях и резервах предприятия, избежать ошибок несогласованности действий при продвижении на внешние рынки, совместно защитить регион от внешней товарной экспансии, повысить престиж региона. С другой стороны, это будет способствовать уменьшению общих затрат средств и времени на реализацию программ совершенствования маркетинговой деятельности, сокращению времени стабилизации, снятию психологических барьеров внедрения, повышению творческой активности специалистов, созданию достаточного резерва высококвалифицированных кадров, способных решать рассматриваемые задачи.

Внедрение результатов работы осуществлялось в период с 1996 по 1999 год на производственных предприятиях Брестской области РБ по следующим направлениям:

- проведение диагностики и мониторинга системы управления маркетинговой деятельностью промышленных предприятий;
- включение научных результатов в разрабатываемые программы совершенствования

шенствования маркетинговой и в целом производственно-хозяйственной деятельности;

- включение научных результатов в программы развития коммерческих служб предприятия;

- включение научных результатов в проект «Концепция комплексного прогноза научно-технической политики Республики Беларусь на 2001-2020 годы»;

- использование результатов работы в учебном процессе и семинарах, проводимых центром поддержки предпринимательства «Персонал» на промышленных предприятиях в процессе обучения руководства и сотрудников коммерческих служб.

Результаты исследования вошли в 4 научно-исследовательские работы, выполненные по заказам предприятий при непосредственном участии автора, о чем свидетельствуют предоставленные справки по внедрению законченных научных разработок. Разработанные методы и положения могут широко применяться промышленными предприятиями независимо от форм собственности посредством передачи методических материалов, знаний и опыта по договорам на создание научно-технической продукции и проведения семинаров для обучения специалистов предприятия.

Основные положения диссертации, выносимые на защиту:

- методы измерения уровней управляемости специальной функции управления, позволяющие выполнить анализ управляемости маркетинговой деятельности предприятия по всем уровням управления, достаточно глубоко раскрыть исследуемые процессы и учесть специфику конкретных условий и неопределённость информации;

- методика выявления и обоснования параметров управляемости и целевой функции управления маркетинговой деятельностью; разработки процедуры комплексной количественной оценки параметров, приведения показателей к сопоставимому виду, что дает возможность получения обобщающей оценки уровня управляемости;

- методика проведения диагностики и мониторинга системы управления маркетинговой деятельностью промышленных предприятий; методы оценки и разработки шкал измерения параметров управляемости при реализации диагностики, мониторинга;

- методы организации измерения управляемости маркетинговой деятельностью: сбора информации, подбора количественного и качественного состава экспертных групп, разработки инструментов измерения, работы с экспертными группами, устранения проблем в процессе реализации диагностики, мониторинга;

- методы обработки и представления результатов диагностики и мониторинга системы управления маркетинговой деятельностью: обработки и обоб-

шения результатов экспертизы, обработки результатов анализа производственно-хозяйственной деятельности и документооборота, представления итоговых результатов;

- методы обеспечения эффективности измерения: обеспечения достоверности результатов диагностики и мониторинга (экспертной оценки параметров и развитости специальной функции, оценки результатов анализа производственно - хозяйственной деятельности и документооборота, результатов мозгового штурма) и обеспечения приемлемого уровня затрат на исследование;

- методика анализа процессов управления и уровней управляемости маркетинговой деятельностью, основанная на методах анализа результатов диагностики и мониторинга, определении стартовых условий и точки управляемости, анализе зон управляемости. методах построения диапазона и оптимальных траекторий роста специальной функции;

- принципы разработки и внедрения программ совершенствования маркетинговой деятельности в рамках деятельности предприятий в целом, раскрывающие закономерности и логику определения управленческих воздействий на развитие уровней управляемости целевой функции управления;

- методы обучения специалистов, разработки программ корректировки и самокорректировки развития траектории роста и уровней управляемости на основе экспертных систем, создающих условия адекватного реагирования исследуемой специальной функции на управляющие воздействия;

- принципы совершенствования маркетинговой деятельности на уровне региона, основанные на создании информационно-аналитической системы.

Личный вклад соискателя в получении изложенных научных результатов состоит в обобщении и анализе информации о маркетинговой деятельности промышленных предприятий в условиях перехода к рыночным отношениям в Республике Беларусь, выявлении общих закономерностей в развитии систем управления маркетинговой деятельностью, выработке положений, выносимых автором на защиту.

Апробация результатов диссертации. Основные положения диссертации доложены и получили одобрение на:

- научно-теоретической конференции молодых ученых и специалистов «Молодежь и научно-технический прогресс», Брестский политехнический институт (10 июня 1997, Брест);

- международной научно-практической конференции «Проблемы экономико-социальных преобразований в условиях перехода к рыночным отношениям», Брестский политехнический институт, Центр Трансфера Технологий, TEMPUS TACIS (14-15 мая 1998, Брест);

- юбилейной международной конференции «Экономическая наука и образование: проблемы и перспективы», Белорусский государственный экономиче-

ский университет (18-19 мая 1998, Минск);

- IV-й республиканской научной конференции студентов и аспирантов Беларуси "НИРС-98", Гродненский государственный университет им. Я.Купалы (7-8 октября 1998, Гродно);

- международной межвузовской научной конференции «Региональная экономика: проблемы и перспективы», Гродненский государственный университет им. Я.Купалы (21-22 октября 1998, Гродно);

- международной научно-практической конференции «Управление промышленным комплексом в условиях новой промышленной политики», Брестский политехнический институт (4-5 ноября 1998, Брест);

- международной научно-практической конференции «Управление экономикой в условиях становления рыночных отношений», Гомельский государственный университет (17-18 декабря 1998, Гомель).

Опубликованность результатов. Основные положения и научные результаты выполненных исследований диссертации опубликованы автором в 17 работах, в том числе в 1 монографии, 7 тезисах докладов и выступлений на конференциях, в 9 статьях, депонированных в системе научно-технической информации. Общий объем опубликованных материалов составляет 157 страниц.

Объем и структура диссертации. Диссертационная работа изложена на 155 страницах, в том числе 100 страниц основного текста, 8 таблиц, 35 рисунков. Диссертация состоит из введения, общей характеристики работы, трех глав, заключения, списка использованных источников, включающего 125 наименований и приложения на 22 страницах.

Основное содержание работы

Во введении освещается современное состояние изучаемого объекта и степень разработанности проблемы, обосновывается актуальность и необходимость выбора темы диссертационного исследования.

В первой главе «Теоретические основы процессов управления маркетинговой деятельностью промышленного предприятия» на основе изучения отечественных и зарубежных литературных источников критически рассмотрены трактовки сущности и содержания, подходов к изучению маркетинговой деятельности. Диссертантом приводятся уточненные принципы, функции, классификации видов данной деятельности. Определены причины многогранного, в известной мере эклектического представления о маркетинге, сформировано собственное понимание его сущности, роли и значения в производственно-хозяйственной деятельности промышленных предприятий. Выявлены этапы становления отечественного маркетинга, основные особенности маркетинговой

деятельности белорусских предприятий в условиях переходного периода, предпосылки и проблемы совершенствования процессов управления ею.

Определено понятие и место *системы управления маркетинговой деятельностью* промышленного предприятия, представляющей собой совокупность управляемой и управляющей подсистем, подвергнутых внутренним и внешним ограничениям, т.е. влиянию внешней (ВнС) и внутренней среды (ВнутС) на маркетинговую деятельность предприятия. Воздействие субъекта управления на объект представляет собой *процесс управления маркетинговой деятельностью*, осуществляющийся посредством *управляющего воздействия* и предполагает получение, передачу, анализ и использование информации для принятия управленческих решений во времени. Чтобы эффективно управлять рассматриваемой системой, нужно отслеживать динамику ее развития, контролировать происходящие в ней процессы, а для того, чтобы контролировать, их надо измерять. Вопрос измерения процессов управления, особенно в сфере маркетинговой деятельности, является в настоящее время не изученным. Нам представляется, что измерить уровень управляемости маркетинговой деятельностью можно используя разработанный нами инструмент измерения процессов управления – *целевую функцию управления маркетинговой деятельностью*.

Данная функция представляет собой совокупность иерархических зависимостей более 450 параметров управляемости, характеризующих конкретные процессы и явления, влияющие на состояние, развитие, эффективность функционирования исследуемых процессов управления. Состав параметров целевой функции может меняться в зависимости от отрасли и технико-экономических характеристик предприятия. Целевую функцию управления маркетинговой деятельностью ($F_{умд}$) можно представить следующим образом:

$$F_{умд} = f [(F_{оу}; F_{су}; t); (F_{огр})], \quad (1)$$

$$F_{оу} = f_1 (ОМ; ПЦМ; ПКМ; РМИ; МИ; Пр; ТП; ЦП; КП; СбП; СнП; РМД), \quad (2)$$

$$F_{су} = f_2 (Пл; Ор; Р; К; У; Ан; Ак; Кн; Ст; Преш), \quad (3)$$

$$F_{огр} = f_3 (ВнС; ВнутС), \quad (4)$$

где: $F_{оу}$, $F_{су}$ - функции объекта и субъекта управления маркетинговой деятельностью соответственно; $F_{огр}$ - функция ограничений маркетинговых действий; t - фактор времени; ОМ - уровень организации маркетинга; ПЦМ - развитость постановки целей маркетинга; ПКМ - качество планирования и контроля маркетинга; РМИ - качество работы с маркетинговой информацией; МИ - эффективность проведения маркетинговых исследований; Пр - развитость осуществления прогнозирования; ТП, ЦП, КП, СбП, СнП - развитость товарной, ценовой, коммуникационной, сбытовой, снабженческой политик; РМД - результативность маркетинговых действий; Пл - качество планирования руководством маркетинговой деятельности; Ор, Р, К - уровень организации, регулирования, координирования руководством данной деятельности; У, Ан - качество учета, анализа и оценки руководством результатов маркетинговых действий; Ак, Кн, Ст - уровень активизации, качество контроля, уровень стимулирования

высшим звеном управления маркетинговой деятельности соответственно; Преш - качество принятия решений по вопросам управления маркетингом.

Произведено ранжирование параметров управляемости по степени влияния на результативность функции и в зависимости от временного интервала управляемости: стратегический, тактический, оперативный. Причем вспомогательные параметры определяют развитость дополнительных, уточняют их, они в свою очередь влияют на развитость основных параметров (рис.1.). Практика работы с промышленными предприятиями, а также изучение теории маркетинга позволили выявить 22 основных, 53 дополнительных, 379 вспомогательных параметра управляемости маркетинговой деятельностью.

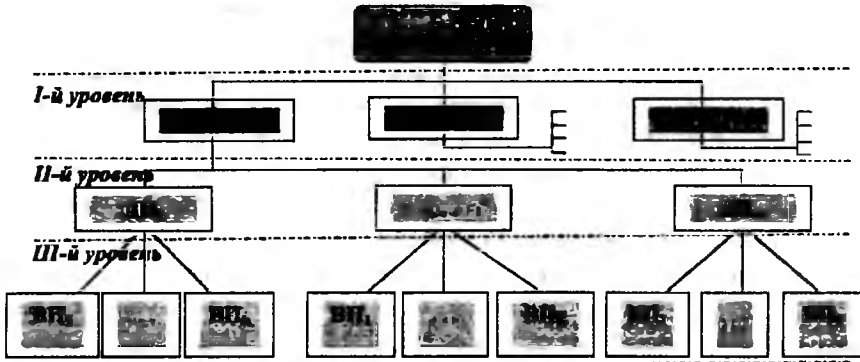


Рис. 1 Иерархия параметров, характеризующих систему управления маркетинговой деятельностью промышленного предприятия

В главе приводится обоснование параметров и целевой функции управления маркетинговой деятельностью. Предложенный мультипараметрический подход к оценке управляемости является важной предпосылкой совершенствования исследуемых процессов, так как дает возможность разработать методику диагностики и мониторинга, позволяющих измерить и отследить динамику изменения процессов управления маркетинговой деятельностью.

Во второй главе «Измерение процессов управления маркетинговой деятельностью промышленного предприятия» излагается разработанная автором методика проведения диагностики и мониторинга системы управления маркетинговой деятельностью. *Диагностика* представляет собой комплекс логически последовательных мероприятий и действий, направленных на получение достоверных и достаточных данных о состоянии данной системы на предприятии, определение стартовой точки управляемости, с которой начинается моделирование траекторий роста уровней управляемости маркетинговой деятельностью. *Мониторинг* же оценивает процессы управления в динамическом развитии, оперативно отслеживая показатели параметров управления, факторов, влияющих на поведение траектории роста. На базе результатов диагностики и мониторинга ведется контроль, анализ, оценка и корректировка процессов управле-

ния. Процесс реализации диагностики и мониторинга системы управления маркетинговой деятельностью характеризуется следующими этапами: подготовка руководящего документа; подбор экспертных групп; разработка организационных аспектов, методики проведения и обработки данных исследования; проведение предварительного и углубленного исследования; решение задач и обработка полученных результатов; формулирование выводов и рекомендаций, составление отчета, представление дирекции предприятия пакета документов (отчет, первичные материалы) по итогам проведения диагностики; выработка программы совершенствования маркетинговой деятельности, мониторинг. Непосредственно проведение диагностики состоит из двух этапов и включает три направления исследований: измерение качественных и количественных параметров, оценка развитости целевой функции управления маркетинговой деятельностью (применяется процедура экспертной оценки); оценка результатов производственно-хозяйственной деятельности и документооборота маркетинговой деятельности; сбор информации посредством мозгового штурма.

Определены объект, предмет, цели и задачи диагностики и мониторинга, особенности измерения параметров управляемости. С целью унификации оценки различных параметров на основе 3 типов шкал (интервалов, отношений и наименований) разработаны 9 групп шкал измерения параметров.

Изложены организационные методы реализации диагностики и мониторинга системы управления маркетинговой деятельностью: выбора методов сбора информации (нами применяется метод экспертных оценок, анкетирование, опрос, мозговой штурм, метод анализа и оценки производственно - хозяйственной деятельности предприятия, метод анализа документов); подбора количественного и качественного состава экспертных групп (определяется численность, долевого состава специалистов, персональный список экспертов по итогам качественной оценки кандидатур по индивидуальным характеристикам); разработки основных и дополнительных инструментов измерения; работы с экспертными группами, анкетами, вопросниками; устранения проблем в процессе реализации диагностики, мониторинга (связанных с выбором времени и места проведения исследования, нерациональным определением продолжительности экспертизы, несовершенством применяемого инструментария, психологией экспертов).

Выработаны методы обработки и представления результатов по итогам диагностики и мониторинга системы маркетинга. В зависимости от задач диагностики, мониторинга при обработке результатов экспертизы требуется решить следующие основные задачи: определение согласованности мнений экспертов; построение обобщенной оценки основных, дополнительных параметров управляемости, а также развитости специальной функции; определение зависимости между суждениями экспертов; определение достоверности результатов. Общая оценка развитости целевой функции управления маркетинговой деятельностью на промышленном предприятии производится путем расчета среднего значения развитости функций субъекта и объекта управления маркетинговой деятельно-

стью с учетом влияния функции ограничений маркетинговых действий (5-7). Предложены методы обработки результатов анализа производственно-хозяйственной деятельности и документооборота системы маркетинга.

$$\text{ОДП} = \frac{\sum_{i=1}^k \text{ОВП}_i}{k} \quad (5) \quad \text{ООП} = \frac{\sum_{j=1}^m \text{ОДП}_j * \text{В}_j}{m} \quad (6) \quad \text{ООФ} = \frac{\sum_{g=1}^h \text{ООП}_g * \text{В}_g}{h} \quad (7)$$

где: ООФ - общая оценка развитости измеряемой функции; ООП_г - оценка г-го основного параметра; ОДП_г - оценка j-го дополнительного параметра, описывающего основной параметр; ОВП_г - оценка i-го вспомогательного параметра, описывающего дополнительный параметр; k - количество вспомогательных параметров, описывающих данный дополнительный параметр; m - количество дополнительных параметров, описывающих данный основной параметр; h - количество основных параметров, характеризующих функцию; В_г, В_г - приоритетность г-го основного, j-го дополнительного параметра соответственно.

Общим требованием при измерении и отслеживании процессов управления маркетинговой деятельностью является эффективное решение цели исследования. Диссертантом разработаны методы обеспечения приемлемого уровня достоверности результатов и затрат на проведение диагностики и мониторинга.

В третьей главе «Реализация основных положений концепции совершенствования процессов управления маркетинговой деятельностью промышленного предприятия» сформулированы основные направления совершенствования процессов управления, обеспечивающие повышение эффективности функционирования системы управления маркетингом. Приводится методика анализа результатов диагностики на примере конкретного предприятия. Разработанная автором методика анализа процессов управления и уровней управляемости маркетинговой деятельности основана на определении стартовых точек, стартовых условий и зоны в поле управляемости; построении диапазона и оптимальной траектории роста функции. *Поле управляемости* маркетинговой деятельностью представляет собой совокупность зон, в пределах которой проявляется действие сил, влияющих на изменение уровня управляемости системой. Анализируя результаты проведенных исследований и практики работы с промышленными предприятиями, мы выделили шесть характерных *зон управляемости маркетинговой деятельностью*: естественных отклонений; стабилизации; санации; реструктуризации; кризисную; банкротства, границами которых являются определенные значения уровней управляемости. Для каждой зоны характерен свой уровень устойчивости системы маркетинга, и определяется свой перечень управленческих воздействий, применяемых к предприятию по совершенствованию и корректировке его маркетинговой деятельности.

Важным этапом при разработке программ совершенствования маркетинговой деятельности является определение и анализ начальных условий, характеризующих управляемость маркетингом на предприятии, а именно, стартовой

точки и условий управляемости. Зная стартовую точку, определив достигнутую функцией зону управляемости, проанализировав фактическое состояние параметров, можно прогнозировать дальнейшее развитие процессов управления маркетинговой деятельностью, построив соответствующую *траекторию роста* функции (рис. 2). *Оптимальная траектория роста* показывает наиболее рациональный вариант развития процессов управления для поднятия значения уровня управляемости из стартовой точки в зону естественных отклонений (около 9 баллов).

Уровень управляемости

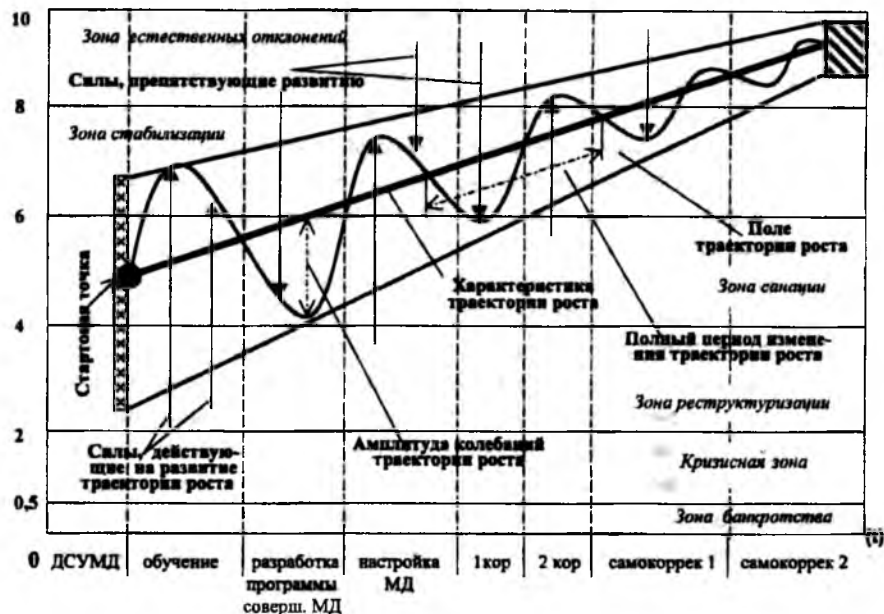


Рис. 2 Траектория роста в поле управляемости маркетинговой деятельностью

Определены принципы разработки и внедрения *программы совершенствования маркетинговой деятельности* в рамках комплексной программы совершенствования деятельности предприятия. Методология разработки программы основывается на индивидуальном подходе к каждому объекту. В качестве исходных данных используются результаты анализа процессов управления и уровней управляемости маркетинговой деятельности, экономико-финансовое состояние, состояние производства, результаты диагностики и мониторинга других специальных функций управления, специфика предприятия и др. В зависимости от зоны, в которой находится уровень управляемости маркетинговой деятельностью, определяется приоритетность и очередность совершенствования каждого основного параметра целевой функции, угол наклона траектории роста, интенсивность осуществления воздействий на траекторию и сложность

процессов совершенствования на данном предприятии. Проектируется комплекс конкретных мероприятий по совершенствованию основных направлений маркетинговой деятельности с учетом количественных оценок развитости всех параметров. На каждый вспомогательный параметр с учетом приоритетности основного и дополнительного параметра, к которому он относится, определяется 1 - 5 действий, реализация которых увеличит значение параметра до заданной величины. Таким образом, программа совершенствования маркетинговой деятельности может содержать от 380 до 2000 мероприятий, которые корректируются в процессе внедрения. Одновременно определяются сроки исполнения работ, время промежуточного контроля, ответственные исполнители, указывается приоритетность работ и затраты, связанные с их исполнением. В итоге все оформляется в виде таблицы и приводится в систематизированный вид. Данная программа может реализовываться в течение 2 - 3 лет и включать шесть этапов: диагностика; проведение циклов обучения работников коммерческих служб и высшего звена управления; собственно разработка программы, ее согласование и утверждение; настройка программы; корректировка и самокорректировка процессов управления маркетинговой деятельностью предприятия.

Для отслеживания процессов управления и выработки оптимальных планов на основе использования методик логистического анализа траекторий роста применяется мониторинг; контроль за ходом внедрения программы осуществляется с помощью системы контроля исполнительской дисциплины; качество управленческих воздействий оценивается в информационно – аналитической службе предприятия. Создание информационно – аналитической системы, включающей в себя информационно-аналитические службы и маркетинговые банки данных предприятий, региональные информационно – аналитические службы, региональные маркетинг-центры позволят сделать «прозрачными» процессы управления маркетинговой деятельностью для собственника, обеспечат эффективное внедрение программ совершенствования на уровне региона.

Заключение

1. Исследование систем управления маркетинговой деятельностью промышленных предприятий позволило: *определить сущность и содержание* данной деятельности; *выявить предпосылки и проблемы совершенствования процессов управления ею, актуальность разработки методов и процессов динамического управления маркетинговой деятельностью, методики измерения и определения параметров управляемости. Разработана целевая функция управления маркетинговой деятельности*, представляющая собой совокупность иерархических зависимостей более 450 параметров (состав параметров может меняться в зависимости от технико-экономических характеристик предприятия), определяющих управляемость и развитость всех сторон маркетинговых действий.

Произведено ранжирование параметров управляемости на основные, дополнительные, вспомогательные (по степени влияния на результативность функции и в зависимости от временного интервала управляемости: стратегический, тактический, оперативный). Отличительной особенностью предложенной модели является глубина и широта затрагиваемых параметрами процессов управления; возможность количественной оценки уровня управляемости, приведения параметров в сопоставимый вид и получения обобщенной комплексной оценки по отдельным направлениям и маркетинговой деятельности в целом.[1,2,11,12,13,15,17].

2. Разработана и апробирована *методика измерения процессов управления маркетинговой деятельностью*, основанная на применении *методов диагностики и мониторинга*. Диагностика позволяет определить стартовый уровень и условия управляемости, мониторинг отслеживать развитие уровня управляемости системой во времени. На базе результатов диагностики и мониторинга ведется контроль, анализ, оценка и корректировка процессов управления. *Диагностика и мониторинг опираются* на многопараметрическое измерения уровней управляемости; оценку и анализ результатов производственно-хозяйственной деятельности и документооборота маркетинговой деятельности в статике и динамике. Двухэтапная организационная процедура *основывается* на разработанных: шкалах измерения; методах оценки параметров, сбора информации, подбора количественного и качественного состава экспертных групп, разработки инструментов диагностики и мониторинга, работы с экспертной группой, устранения проблем в процессе измерения.[1,4,6,15].

3. Предложена апробированная *методика обработки и представления результатов диагностики и мониторинга*, включающая методы определения согласованности мнений экспертов, построения обобщенной оценки параметров и целевой функции, определения зависимости между суждениями экспертов, анализа производственно-хозяйственной деятельности и документооборота, методы представления результатов. Разработана *методика обеспечения эффективности осуществления диагностики и мониторинга системы управления маркетинговой деятельностью*, позволяющая достигнуть оптимальную величину достоверности результатов при минимальных затратах на их проведение.[1,3,5,15,16].

4. На основе анализа теории измерения и методологии управления деятельностью предприятия сформулирована *методика анализа процессов управления и уровней управляемости маркетинговой деятельностью*, базирующаяся на анализе результатов диагностики и мониторинга; определении стартовых точек, стартовых условий и зоны в поле управляемости; построении диапазона и оптимальной траектории роста функции. *Разработку и внедрение программы совершенствования маркетинговой деятельности предлагается проводить* в зависимости от зоны, в которой находится уровень управляемости маркетинговой деятельностью, определяя приоритетность и очередность совершенствования

ния каждого основного параметра функции, угол наклона траектории роста, интенсивность осуществления воздействий на траекторию роста и сложность процессов совершенствования на данном предприятии. Проектируемый комплекс мероприятий, управленческих воздействий, должен обеспечить развитие предприятия по разработанной оптимальной траектории роста. Исследованы силы, влияющие на траекторию роста в поле управляемости. В качестве инструмента контроля и отслеживания процессов управления используется мониторинг.[1,7,8,9,10,12,13,17].

5. Использование диагностики и мониторинга в информационно-аналитической системе предприятия позволило разработать *программу совершенствования маркетинговой деятельности производственных предприятий региона*. Программа предусматривает создание *региональной информационно-аналитической системы* контроля за эффективностью процессов управления маркетинговой деятельностью предприятий государственной собственности, базирующейся на взаимосвязанной и комплексной работе информационно-аналитических служб и маркетинговых банков данных предприятий, региональной информационно-аналитической службы и регионального маркетинг-центра. *Создание подобной системы позволит* своевременно реагировать на изменения уровней управляемости и, через внешние управляющие воздействия совершенствовать маркетинговую деятельность в соответствии с оптимальной траекторией развития управляемости.[1,14].

6. Результаты проведенных исследований позволяют сформулировать *перспективные направления дальнейших исследований*: разработка производственно- унифицированной методологии диагностики и мониторинга систем управления маркетинговой деятельностью предприятий; создание информационно-аналитической системы, отслеживающей качество управляющих воздействий на параметры управляемости; создание региональных центров с интеграцией информационно-аналитических служб предприятий, позволяющих обобщать практический опыт внедрения программ совершенствования маркетинговой деятельностью и опыт работы консультантов и групп внедрения на предприятиях; исследование и выработка методик и инструментов антикризисного управления в соответствии с зонами управляемости и траекториями роста уровней развития маркетинговой деятельностью промышленных предприятий.[1,14].

Список опубликованных автором работ по теме диссертации

Монографии, брошюры

1. Диагностика и мониторинг процессов управления хозяйственными системами. / О.А.Высоцкий, Н.В.Белевец, П.В.Каленюк, И.А.Куксюк и др.; Под ред. О.А.Высоцкого. – Минск: Изд-во ЦНИИТУ, 1999. – 234с.

Статьи, депонированные в системе научно-технической информации

2. Высоцкий О.А., Куксюк И.А. Обоснование целевой функции управления маркетинговой деятельностью промышленного предприятия / Брестский политехнический институт. - Брест, 1998. - 34с. - Деп в БелИСА 13.11.98. - № Д199885 // Реферативный сборник неопубликованных работ. - 1999. - № 1(12). - С.65.
3. Высоцкий О.А., Куксюк И.А. Обеспечение достоверности результатов диагностики и мониторинга системы управления маркетинговой деятельностью / Брестский политехнический институт. - Брест, 1998. - 19с. - Деп в БелИСА 13.11.98. - № Д199884 // Реферативный сборник неопубликованных работ. - 1999. - № 1(12). - С.65.
4. Высоцкий О.А., Куксюк И.А. Организационные аспекты проведения диагностики и мониторинга системы управления маркетинговой деятельностью промышленного предприятия / Брестский политехнический институт. - Брест, 1998. - 31с. - Деп в БелИСА 09.12.98. - № Д199896 // Реферативный сборник неопубликованных работ. - 1999. - № 1(12). - С.69.
5. Высоцкий О.А., Куксюк И.А. Обработка и представление результатов диагностики и мониторинга системы управления маркетинговой деятельностью промышленного предприятия / Брестский политехнический институт. - Брест, 1998. - 24с. - Деп в БелИСА 09.12.98. - № Д1998100 // Реферативный сборник неопубликованных работ. - 1999. - № 1(12). - С.71.
6. Высоцкий О.А., Куксюк И.А. Особенности диагностики и мониторинга системы управления маркетинговой деятельностью промышленного предприятия / Брестский политехнический институт. - Брест, 1998. - 29с. - Деп в БелИСА 10.12.98. - № Д1998103 // Реферативный сборник неопубликованных работ. - 1999. - № 1(12). - С.73.
7. Высоцкий О.А., Куксюк И.А. Методика разработки и внедрения новых товаров в рамках совершенствования товарной политики промышленного предприятия / Брестский политехнический институт. - Брест, 1998. - 16с. - Деп в БелИСА 10.03.99. - № Д199930 // Реферативный сборник неопубликованных работ. - 1999. - № 2(13). - С.75.
8. Высоцкий О.А., Куксюк И.А. Проблемы создания сбытовых представительств промышленного предприятия / Брестский политехнический институт. - Брест, 1998. - 18с. - Деп в БелИСА 11.03.99. - № Д199932 // Реферативный сборник неопубликованных работ. - 1999. - № 2(13). - С.75.
9. Высоцкий О.А., Куксюк И.А. Анализ результатов диагностики и мониторинга системы управления маркетинговой деятельностью / Брестский политехнический институт. - Брест, 1998. - 19с. - Деп в БелИСА 12.03.99. - № Д199937 // Реферативный сборник неопубликованных работ. - 1999. - № 2(13). - С.77.
10. Высоцкий О.А., Куксюк И.А. Анализ процессов управления и уровней управляемости маркетинговой деятельности / Брестский политехнический институт. - Брест, 1998. - 18с. - Деп в БелИСА 12.03.99. - № Д199939 // Реферативный сборник неопубликованных работ. - 1999. - № 2(13). - С.78.

Тезисы докладов и выступлений на конференциях

11. Куксюк И.А. Влияние маркетингового управления на эффективность работы отдела сбыта предприятия "Ситомо" // Молодежь и научно-технический прогресс: Сборник материалов научно-теоретической конференции молодых ученых и специалистов, Брест, 10июня1997г. / Брестский политехнический институт. - Брест, 1997. - С.112-114.

12. Куксюк И.А. Анализ эффективности проведения маркетинговых исследований на промышленных предприятиях // Проблемы экономико-социальных преобразований в условиях перехода к рыночным отношениям: Материалы международной научно-практической конференции, Брест, 14-15мая1998г. / Центр Трансфера Технологий (ЦТТ), TEMPUS TACIS. - Брест, 1998. - В 2-х частях. Часть II - С.201-205.

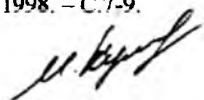
13. Куксюк И.А. Анализ эффективности маркетинга на промышленных предприятиях // Проблемы маркетинга и менеджмента в условиях трансформации экономики. Международная конференция «Экономическая наука и образование: проблемы и перспективы». Научное издание, Минск, 18-19мая1998г. / Белорусский государственный экономический университет. - Минск: Пропилей, БГЭУ, 1998. - С.118-119.

14. Куксюк И.А. Совершенствование информационного обеспечения маркетинговой деятельности промышленных предприятий Брестского региона // Региональная экономика: проблемы и перспективы: Тез. докл. международной межвузовской научной конференции, Гродно, 21-22октября1998г. / Гродненский государственный университет им. Я.Купалы. - Гродно, 1998. - С.68-70.

15. Куксюк И.А. Методика измерения и оценки уровня управляемости маркетинговой деятельностью промышленного предприятия // Управление промышленным комплексом в условиях новой промышленной политики: Материалы международной научно-практической конференции по проблемам управления промышленным комплексом в условиях новой промышленной политики, Брест, 4-5ноября1998г. / Брестский политехнический институт. - Брест, 1998. -С.104-108.

16. Куксюк И.А. Эффективность проведения диагностики и мониторинга системы управления маркетинговой деятельностью (СУМД) // Управление промышленным комплексом в условиях новой промышленной политики: Материалы международной научно-практической конференции по проблемам управления промышленным комплексом в условиях новой промышленной политики, Брест, 4-5ноября1998г. / Брестский политехнический институт. - Брест, 1998. - С.108-112.

17. Высоцкий О.А., Куксюк И.А. Товарная политика как фактор совершенствования маркетинговой деятельности промышленного предприятия // Управление экономикой в условиях становления рыночных отношений: Труды международной научно-практической конференции, Гомель, 17-18декабря 1998г. / Гомельский государственный университет. - Гомель, 1998. - С.7-9.



Рэзюмэ

Куксюк Ірына Анатольеўна

Інавацыйныя метады кіравання маркетынгавай дзейнасцю прамысловых прадпрыемстваў

Ключавыя словы: сістэма кіравання, маркетынгавая дзейнасць, дыягностыка, маніторынг, узровень кіруемасці, траекторыя росту, кіраўніцкае ўздзеянне, прагноз кіруемасці, праграма удасканалення маркетынгавай дзейнасці.

У працы даследаваны метады дыягностыкі і маніторынгу працэсаў кіравання маркетынгавай дзейнасцю, якія выкарыстоўваюцца падчас распрацоўкі і ўкаранення праграм яе ўдасканалення на прадпрыемствах. Мэтай даследавання з'яўляецца распрацоўка тэарэтычных палажэнняў і інавацыйных метадаў кіравання маркетынгавай дзейнасцю, забяспечваючых удасканаленне сістэмы кіравання маркетынгавымі дзеяннямі прамысловых прадпрыемстваў у сучасных умовах гаспадарання. Галоўны метад даследавання – мадэліраванне інфармацыйных і вытворчых працэсаў з вылучэннем гіпотэз і наступнай іх праверкай на практыцы. У час правядзення даследаванняў выкарыстоўваліся міжнародныя стандарты якасці ISO серыі 9000. Асноўныя вынікі дысертацыі зводзяцца да навуковага абгрунтавання і распрацоўкі метадаў вымярэння, аналізу і прагназавання ўзроўняў кіруемасці мэтавай функцыі кіравання маркетынгавай дзейнасцю. Практычнай рэалізацыяй і навізнай даследавання з'яўляюцца распрацаваныя аўтарам: метадыка правядзення дыягностыкі і маніторынгу сістэмы кіравання маркетынгавай дзейнасцю і метады арганізацыі, апрацоўкі, забеспячэння пэўнасці і прадстаўлення іх вынікаў; метадыка аналізу кіравання маркетынгавай дзейнасцю ў дынаміцы; метады арганізацыі і ўкаранення рэгіянальных інфармацыйна-аналітычных службаў, забяспечваючых празрыстасць працэсаў кіравання маркетынгам для ўласнікаў прадпрыемстваў. Выпрацаваныя метады могуць быць выкарыстаны падчас распрацоўкі і ўкаранення праграм удасканалення маркетынгавай дзейнасці ў рамках павышэння эфектыўнасці вытворча-гаспадарчай дзейнасці прадпрыемстваў увогуле.

Резюме

Куксюк Ирина Анатольевна

Инновационные методы управления маркетинговой деятельностью промышленных предприятий

Ключевые слова: система управления, маркетинговая деятельность, диагностика, мониторинг, уровень управляемости, траектория роста, управленческие воздействия, прогноз управляемости, программа совершенствования маркетинговой деятельности.

В работе исследованы методы диагностики и мониторинга процессов управления маркетинговой деятельностью, используемые при разработке и внедрении программ её совершенствования на предприятиях. Целью исследования является разработка теоретических положений и инновационных методов управления маркетинговой деятельностью, обеспечивающих совершенствование системы управления маркетинговыми действиями промышленных предприятий в современных условиях хозяйствования. Основным методом исследования - моделирование информационных и производственных процессов с выдвижением гипотез и последующей их проверкой на практике. При проведении исследований использовались международные стандарты качества ИСО серии 9000. Основные результаты диссертации сводятся к научному обоснованию и разработке методов измерения, анализа и прогнозирования уровней управляемости целевой функции управления маркетинговой деятельностью. Практической реализацией и новизной исследования являются разработанные автором: методика проведения диагностики и мониторинга системы управления маркетинговой деятельностью и методы организации, обработки, обеспечения достоверности, представления их результатов; методика анализа управления маркетинговой деятельностью в динамике; методы организации и внедрения региональных информационно-аналитических служб, обеспечивающих прозрачность процессов управления маркетингом для собственников предприятий. Выработанные методы могут использоваться при разработке и реализации программ совершенствования маркетинговой деятельности в рамках повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятий в целом.

Summary

Kuksyuk Irina Anatolievna

Innovation methods of marketing activity management of the industrial enterprises

Key words: control system, marketing activity, diagnostics, monitoring, level of controllability, trajectory of growth, administrative effects, forecast of controllability, program of marketing activity improvement.

The methods of diagnostics and monitoring of marketing activity management processes used for development and introduction programs of marketing activity improvement at the enterprises have been investigated. The research goal is development of the theoretical rules and innovation methods of marketing activity management ensuring the marketing activity management system improvement for the industrial enterprises under the modern managing conditions. A main research method is simulation of information and production processes, leading to forming hypotheses with their consequent practical examination. The ISO 9000 series international quality standard has been used in the process of the research studies. The thesis main results come to scientific substantiation and development of measurement methods, analysis and scientific forecasting of the marketing activity special management function controllability levels. Practical implementation and novelty of the research results are reflected in the following techniques and methods developed by the author: the marketing activity management system diagnostics and monitoring technique and organization, processing, maintenance of reliability and results submission methods; marketing activity management technique analysis in dynamic processes; regional informational and analytical services organization and implementation methods ensuring marketing management processes transparency for the enterprises owners. The methods and techniques offered by the author could be used for the marketing activity improvement programs development and realization within the framework of the enterprises industrial activity efficiency increase process as a whole.

Подписано в печать 15.12.99. Формат 60х84/16. Печать офсетная.
Усл. печ. л. 1,4 Тираж 100 экз. Заказ 444

Белорусский государственный экономический университет.
Лицензия ЛВ № 170 от 21.01.98.
220070, г. Минск, пр. Партизанский, 26

Отпечатано в БГЭУ. ЛП № 336 от 16.03.99.
220070, г. Минск, пр. Партизанский, 26