



СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ

edoc.bseu.by

М. В. ПЕТРОВИЧ, М. П. ТОМКОВИЧ

РАЗВИТИЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦИАЛА БЕЛОРУССКИХ СТРОИТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

В статье анализируются финансово-экономические показатели строительных организаций Республики Беларусь. Установлено, что современную ситуацию на рынке строительных услуг страны можно охарактеризовать как кризисную, отражающую особенности макроэкономической ситуации на национальном и региональном рынках. Определено, что в контексте происходящих изменений ужесточается конкуренция и растут требования к субъектам строительной отрасли. Установлено, что необходимо повышать эффективность управления на основе смещения акцентов с управления материальными ресурсами на развитие интеллектуального капитала и интеллектуальных ресурсов.

Ключевые слова: интеллектуальный потенциал; рынок строительных услуг.

УДК 338.24

Строительный сектор белорусской экономики в настоящее время переживает весьма сложный этап развития. На смену достаточно длительному периоду перманентного роста пришел период снижения совокупного объема инвестиций, сжатия рынка строительных услуг и соответственно ухудшения условий функционирования строительных организаций. С 2012 г. отмечается уменьшение объема подрядных работ, а с 2014 г. — сокращение числа строительных организаций (рис. 1).

Следует отметить, что несмотря на снижение объемов выполняемых работ, в среднем финансовое состояние строительных организаций за последние 3 года достаточно стабильно. Например, затраты на 1 000 р. произведенной продукции, работ, услуг находятся практически на одном уровне: 918 р. в 2013 г., 901 р. в 2014 г., 917 р. в 2015 г.

Михаил Владимирович ПЕТРОВИЧ (pmv4884@tut.by), доктор экономических наук, профессор кафедры организации и управления Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь);

Михаил Петрович ТОМКОВИЧ (tomkovich.michael@gmail.com), кандидат экономических наук, зав. центром аналитических исследований Научно-исследовательского экономического института Министерства экономики Республики Беларусь (г. Минск, Беларусь).

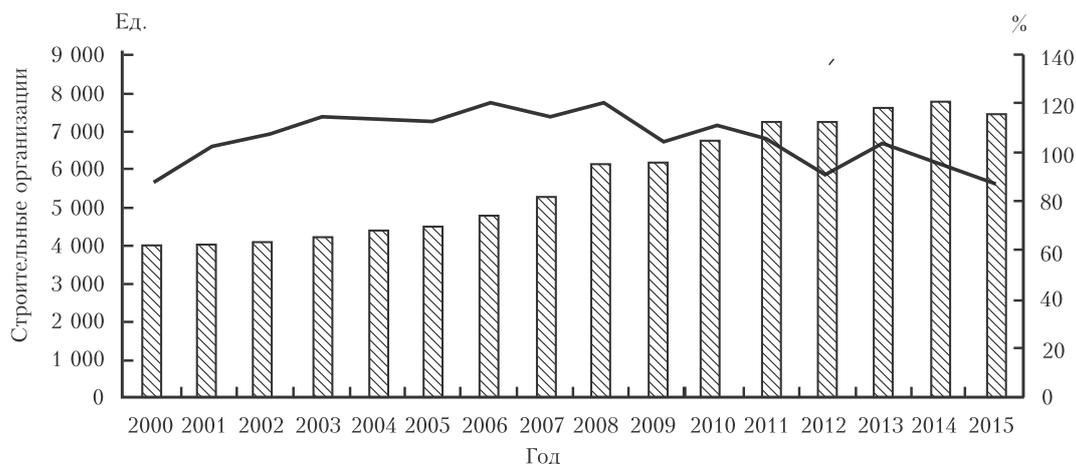


Рис. 1. Численность организаций строительства и динамика объема подрядных работ за 2000—2015 гг.: — число организаций строительства, ед.; — объем подрядных работ в сопоставимых ценах, % к предыдущему году

Примечание: наша разработка на основе [1].

Одновременно доля строительных организаций, не имеющих собственных оборотных средств, сохранилась на одном уровне: 23,2 % на начало 2014 г., 19,9 % — 2015 г., 24,5 % — 2016 г. Удельный вес строительных организаций, имеющих собственные оборотные средства ниже норматива, сократился: с 18,9 % на начало 2014 г. до 15,8 % на начало 2016 г.

Рентабельность реализованной продукции, товаров, работ и услуг по строительным организациям в рассматриваемом периоде также колебалась незначительно: 8,8 % в 2013 г., 10,4 % — 2014 г., 8,7 % — 2015 г.

Вместе с тем незначительные колебания названных показателей отражают лишь стабильное положение дел в отрасли в среднем. Дифференцированный анализ структуры прибыльных организаций позволяет утверждать, что за последние 3 года практически на 10 п. п. выросла доля организаций с минимальной рентабельностью (от 0 до 5 %) и соответственно снизился удельный вес организаций с уровнем прибыли превышающим 10 % (рис. 2).

О наличии проблем в отрасли свидетельствует также негативная динамика показателей состояния и обновления основных средств (рис. 3). В частности, в последние годы отмечается заметное снижение уровня обновления активной части основных средств (с 8,6 % в 2013 г. до 5,1 % в 2015 г.), следствием чего является рост доли полностью амортизированных основных средств и особенно их активной части.

Отмеченные тенденции в совокупности с уменьшением численности строительных организаций (только за 2015 г. сокращение составило 5,1 %) свидетельствуют об ужесточении конкурентного отбора, при котором у неприспособленных к современным условиям субъектов хозяйствования снижается эффективность и они расходуют накопленный ранее потенциал либо вообще уходят с рынка.

В этой ситуации от отраслевых менеджеров всех уровней требуется разработка и реализация соответствующего антикризисного комплекса мер.

Данная проблема была исследована на примере одной из крупных специализированных строительных организаций Беларуси — ОАО «Западэлектросетьстрой».

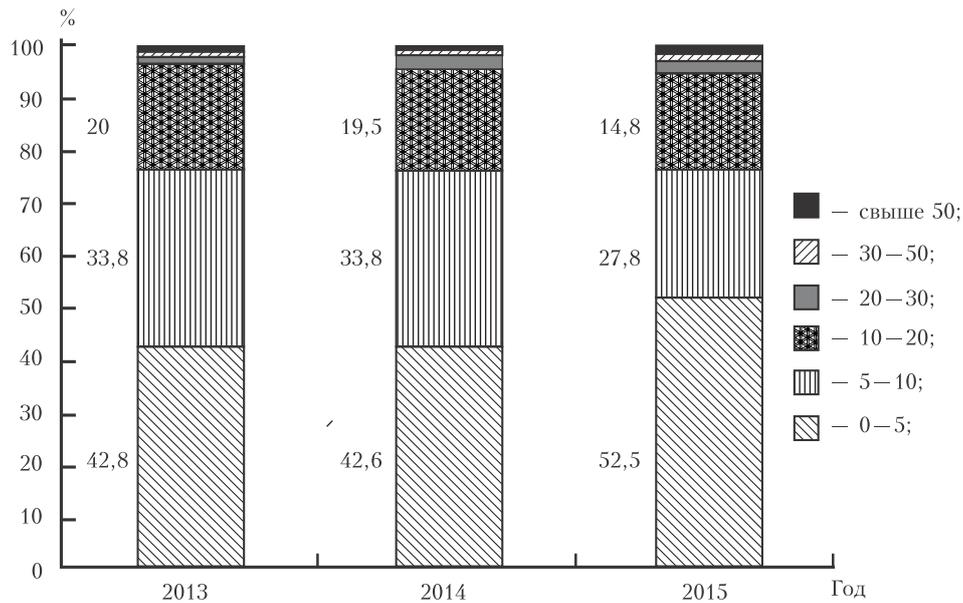


Рис. 2. Структура прибыльных организаций Республики Беларусь, осуществляющих деятельность в сфере строительства, по уровню рентабельности, %

Примечание: наша разработка на основе [1].

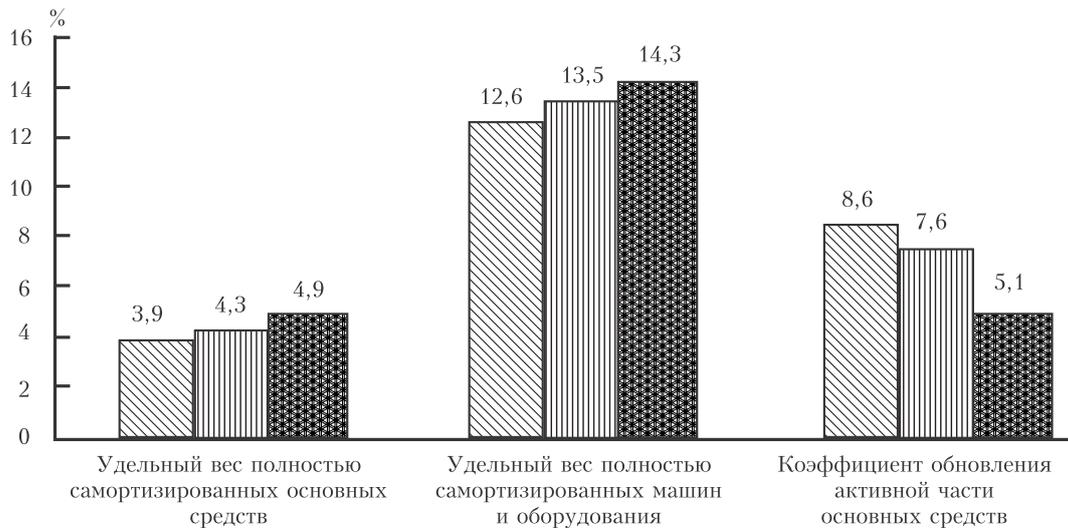


Рис. 3. Состояние и динамика обновления основных средств строительных организаций Беларуси на начало 2014–2016 гг.:

▨ — на 01.01.14.; ▤ — на 01.01.15.; ▩ — на 01.01.16.

Примечание: наша разработка на основе [1].

Названный субъект хозяйствования представляет собой пример крупной, территориально распределенной компании, создававшейся во времена СССР для решения общесоюзных задач на территории современной Беларуси, а также прилегающих регионов (Прибалтика, Украина, западная часть России) и столкнувшейся с постепенным сокращением объемов работ на внутреннем и внешнем рынках строительных услуг.

Выявленные проблемные моменты функционирования названной организации с большой долей вероятности можно экстраполировать на большинство крупных строительных белорусских организаций.

Проведенное исследование позволило выявить ряд проблемных моментов в функционировании ОАО «Западэлектросетьстрой», к основным из них можно отнести:

- усложненную организационную структуру (несколько региональных филиалов), снижающую эффективность управления;
- необходимость содержания в филиалах полноценного аппарата управления, что ведет к увеличению постоянных расходов и снижает экономические результаты функционирования;
- наличие на балансе филиалов избыточных основных средств (здания, сооружения, механизмы и оборудование), которые не используются в хозяйственной деятельности, но содержание которых требует расходования значительных средств (налоги и сборы на землю, недвижимость, автотранспорт и другое, расходы на обслуживание, охрану, проведение хотя бы минимального ремонта и т.д.).

В то же время современную ситуацию на рынке строительных услуг Республики Беларусь можно характеризовать как достаточно сложную, отражающую особенности макроэкономической ситуации на национальном и региональном рынках. Основные особенности современного положения состоят:

- в сокращении объемов работ;
- повышении требований со стороны заказчиков к качеству, цене и срокам;
- изменении правил получения заказов и расчетов за выполненные работы;
- усилении конкурентной борьбы, ценовых войнах;
- увеличении необходимости активного взаимодействия с потенциальными заказчиками и клиентами;
- повышении требований к квалификации и работоспособности специалистов, обусловленном сокращением численности персонала;
- вынужденных изменениях бизнес-процессов по всем функциональным направлениям деятельности.

Исходя из мирового опыта, а также отталкиваясь от результатов анализа современной ситуации в строительном секторе Республики Беларусь, очевидной становится необходимость повышения эффективности управления на основе смещения акцентов с управления материальными ресурсами на развитие интеллектуального капитала и интеллектуальных ресурсов. Реализация такого направления является неоспоримым условием обеспечения конкурентоспособности субъекта хозяйствования в современной действительности. Для целей настоящей статьи используется определение Т. С. Стюарта, который понимает под интеллектуальным капиталом интеллектуальный материал, включающий в себя знания, опыт, информацию и интеллектуальную собственность и участвующий в создании ценностей [2, 12].

Значимость интеллектуального капитала уже достаточно давно осознана менеджерами компаний из наиболее экономически развитых стран, что подтверждено соответствующими теоретическими изысканиями и широко используется в практике управления.

В России менеджмент крупных компаний также оценил значимость развития интеллектуального капитала как одного из элементов, обеспечивающих успешное развитие. В частности, в исследовании, проведенном Л. В. Сааковой, А. А. Лищук, Д. Б. Ореховым [3], были проверены и подтверждены следующие постулаты:

- наиболее конкурентоспособные компании в большей степени ориентированы на достижение таких целей, как рост рыночной стоимости и рост стоимости нематериальных активов по сравнению с организациями, имеющими конкурентоспособность ниже средней;

– компании, оценивающие свою конкурентоспособность выше средней, в большей степени ориентированы на развитие элементов интеллектуального капитала (известность бренда, квалификация и развитие персонала, инновационные способности, долгосрочные отношения с партнерами, организационные способности);

– наиболее конкурентоспособные компании стратегически нацелены на развитие инноваций и рост потенциальной конкурентоспособности в противовес менее конкурентоспособным компаниям, ориентированным на стратегии совершенствования текущей деятельности;

– процесс управления знаниями играет более важную роль в более конкурентоспособных компаниях;

– вклад нематериальных ресурсов (человеческих, организационных и информационных) в долгосрочную конкурентоспособность больше у компаний, оценивающих свою конкурентоспособность выше средней.

Исследование условий и результатов деятельности строительного сектора Республики Беларусь в целом и ОАО «Западэлектросетьстрой» в частности, а также изучение лучших практик управления организациями с известными мировыми брендами послужило основой для разработки следующих направлений и форм развития и применения интеллектуального капитала в деятельности крупных строительных организаций.

1. Интеллектуализация производственной и управленческой деятельности крупной строительной компании означает в первую очередь создание эффективного информационного обеспечения такой деятельности. В организационном содержании это требование выражается в создании информационно-аналитического отдела или группы. Данную меру следует рассматривать как первый шаг в алгоритме необходимых организационных действий. Такое подразделение должно выполнять более глубокие исследовательские функции, направленные на выявление и количественную оценку причинно-следственных связей между явлениями и процессами на рынке строительства и обслуживания инженерных систем. Информационно-аналитическое подразделение будет способно генерировать основные направления и соответствующие задачи перехода к интеллектуальным формам и способам работы на рынках. Его задача и в том, чтобы совместно с менеджментом компании устанавливать оптимальное сочетание реальной строительной деятельности силами самой компании (с помощью собственной рабочей силы и техники) и интеллектуальных услуг по организации строительства, его мониторингу, контролю, сертификации и др. В последнем случае это означает использование управленческого и профессионального интеллекта и опыта работников компании для организации выполнения строительных проектов на месте, а также местных ресурсов.

2. Интеллектуализация производственной и управленческой деятельности, как показывает опыт развитых стран, означает применение современных концепций управления проектами. При этом основным фактором организации информационно-аналитического управления проектами является качество проектно-сметной документации строительного проекта и накопленный опыт проектных менеджеров в области управления. Эффективной системой оперативного планирования и управления проектами можно считать систему, способную:

– быстро реагировать на изменения, происходящие в рыночной среде и на объекте управления, а также осуществлять сбор, обработку и структурирование информации о процессах, связанных с реализацией строительного проекта;

– практически в режиме реального времени производить анализ хода и результатов экономической деятельности, давать оценку ее эффективности

и реализовывать возможности управления, используя научно обоснованные критерии оценки качества строительного производства;

- осуществлять текущее регулирование и контроль над динамикой показателей экономической эффективности строительного производства;

- организовывать эффективное функционирование различных производственных подсистем в целях оптимизации используемых ресурсов и достижения запланированных показателей эффективности деятельности;

- контролировать ход выполнения бизнес-плана и управленческих решений;

- быстро адаптироваться и перенести накопленный опыт управления в новые условия среды, аналогичные ранее изученным.

3. Развитие и использование интеллектуальных ресурсов может и должно происходить в условиях сохранения достаточно мощной и сконцентрированной производственно-технической базы. Необходимо сохранить производство строительных работ на базе современных техники и технологий, что будет являться условием для накопления и развития опыта, навыков и знаний в этой области, которые по экономической значимости и конкурентоспособности на рынке значительно выше простых мускульных усилий даже при хорошем техническом оснащении. Без реального производства интеллект теряет реальную основу для подпитки и развития интеллектуального капитала. Поэтому производство нужно оставить, но оно должно быть максимально современным, производительным и сосредоточено в одном месте.

4. Важнейшей функцией в реализации интеллектуального управления и наращивания интеллектуального капитала должна быть аналитика рынков и маркетинг, в первую очередь для собственных потребностей, хотя нельзя исключать и продажу информационных и консалтинговых услуг другим заинтересованным потребителям, например, в виде открытых информационно-аналитических обзоров или адресных информационных материалов закрытого типа. Это позволит быть хорошо информированным и вооруженным, что минимизирует экономические и организационные риски выхода на определенные региональные или продуктовые рынки.

5. Развитие консалтингового управления, предполагающее оказание консалтинговых услуг в строительстве для участников рынка. Консалтинг осуществляется в областях общего управления, администрирования, финансового управления, управления кадрами, в маркетинге, производстве, информационных технологиях, а также специализированных услугах.

На данный момент чаще всего востребованными являются такие виды консалтинга, как составление проектной документации, осуществление производственно-технического, сметного и экологического консалтинга, а также осуществление технического надзора. Не исключен и юридический консалтинг.

Услуги по управленческому консалтингу в области строительства, во-первых, обеспечивают получение дохода от интеллектуального капитала, во-вторых, заметно повышают качество возводимых объектов. Такие услуги обеспечивают уменьшение издержек как результата использования некачественных материалов или отклонения от стандартов качества.

Управленческий консалтинг для субъектов строительного рынка является не только экономическим и маркетинговым инструментом, обеспечивающим получение прибыли и увеличивающим долю рынка, но и стратегическим инструментом, формирующим интеллектуальную модель ведения бизнеса на рынке энергетического строительства. Пользователями консалтинговых услуг могут быть новые игроки на рынке, небольшие и средние предприятия и организации, которым экономически выгоднее обращаться к такого рода услугам, чем содержать своих специалистов при реализации новых для подрядчика объектов, и др.

6. Интеллектуальное управление может предполагать контрольно-мониторинговое, информационное сопровождение объектов строительства, а также обслуживание энергосистем. Такое направление допускает возможность включения следующих задач:

- разработка конкурсной документации по согласованию с заказчиком;
- подготовка проектов и (или) заключение совместно с заказчиком и подрядчиком договоров на осуществление авторского надзора с разработчиками проектной документации, контроль их исполнения;
- консультации по выбору подрядчиков, разработчиков проектной документации, подготовке проектов и (или) заключению договоров подряда на выполнение проектных и изыскательских работ, строительного подряда, иных договоров;
- подготовка проектов и (или) заключение совместно с заказчиком, застройщиком договоров подряда на выполнение проектных и изыскательских работ, осуществление контроля за выполнением таких договоров, участие вместе с разработчиками проектной документации в согласовании готовой проектно-сметной документации с соответствующими государственными органами;
- освидетельствование скрытых работ, организация приемки выполненных работ, этапов работ по строительству и промежуточная приемка ответственных конструкций с оформлением соответствующих актов;
- проверка состояния и качества исполнительной и производственной документации у подрядчиков, подтверждение в установленном порядке фактического завершения этапов работ по строительству в соответствии с утвержденной проектно-сметной документацией и техническими нормативными правовыми актами и готовности объекта к приемке в эксплуатацию;
- взаимодействие с органами государственного строительного надзора, другими государственными органами, организациями, обеспечение устранения подрядчиками замечаний лиц, осуществляющих надзорные функции;
- приостановление производства строительных, специальных, монтажных, пусконаладочных работ, выполняемых с отступлениями от утвержденной проектной документации и (или) нарушением требований технических нормативных правовых актов;
- получение информации о подрядных организациях и др.

7. Особый акцент в формировании и использовании интеллектуальных ресурсов строительной компании должен быть направлен на клиентский и знаниевый капитал. Клиентский капитал — это одна из форм интеллектуального капитала любой организации. По своей природе он представляет собой благоприятное для развития организации отношение клиентов к ней, отношение, проявляющееся в лояльном поведении. Безусловно, в условиях деятельности строительных организаций на белорусском рынке есть своя специфика, состоящая преимущественно в спорадическом характере экономических отношений и договорных связей. Такие клиентские отношения с оговоркой можно назвать постоянными и предсказуемыми, что вносит специфику в формирование клиентского капитала. Знаниевый капитал — это ресурс предприятия, состоящий в накопленной и практически применимой информации для внутренних целей, а также внешними пользователями. Речь идет о рыночном характере знаниевого капитала, когда он выступает как товар на рынке и способен приносить прибыль его обладателю. На практике знаниевый капитал выражается в компетентности и компетенциях работников, их практическом опыте и возможностях носителей знаниевого капитала передавать его другим потребителям в соответствии с их потребностями. К примеру, имея особое положение на рынке, выраженное в уникальности и эксклюзивности производимых работ и услуг, отсутствии серьезных конкурентов, ОАО «Западэлектросетьстрой»

имеет значительный знаниевый капитал, который требует все же постоянного его развития и совершенствования структуры, прежде всего, в направлении применения современных технико-технологических решений в производстве работ и их информационно-компьютерном обеспечении. Несмотря на то что реализуемые проекты и строительные объекты ОАО «Западелектросетьстрой» уникальны и имеют в большинстве случаев разовый характер, формирование клиентского и знаниевого капитала важно для укрепления и капитализации имиджа компании на внутреннем и внешних рынках.

8. Из предыдущего направления интеллектуализации деятельности строительной компании следует такая эффективная мера, как создание баз данных о потенциальных клиентах и заказчиках и в Республике Беларусь, и за ее пределами. База данных о клиентах является одним из важнейших ресурсов любой компании. Примером может служить база данных о клиентах компании «Ридерз Дайджест», где собрана информация о предпочтениях десятков миллионов семей [4]. Компания, имея эти данные, может осуществлять индивидуальное обслуживание с учетом предыдущего выбора в течение ряда лет. Именно путем организации такого индивидуального обслуживания и путем концентрации данных о своих клиентах компания обеспечивает существенные преимущества по сравнению с конкурентами. В условиях крупных белорусских строительных организаций эта задача упрощается тем, что потенциальные заказчики это, как правило, единичная, а не массовая категория. Их меньше, чем, например, потребителей обуви или пиццы. Но здесь задача усложняется проблемами получения полной и объективной информации о потенциальных заказчиках.

9. Передача всех второстепенных и вспомогательных функций в проектировании и строительстве объектов в режим *аутсорсинга* при сохранении функции мониторинга и контроля соответствия нормам, стандартам производства строительных и обеспечивающих работ.

Изучая это направление, необходимо определить центральную компетенцию, т. е. понять, где и как организация способна достичь наилучших показателей. Именно на эти виды активности следует направлять основной объем ресурсов. Центральная компетенция должна культивироваться, развиваться и оберегаться всеми способами.

10. Развитие интеллектуального потенциала и максимальное использование уже имеющихся возможностей строительной компании означает привлечение интеллекта каждого работника к прямому или опосредованному участию в выработке управленческих решений, корректировке стратегий, совершенствованию деятельности, повышению эффективности коммуникаций и т. д. Это может быть реализовано *через формирование баз (банка) идей* на основе информационно-компьютерных технологий, т. е. работник в любое время, в любом месте и в любых условиях может сформулировать и передать в общий корпоративный «ящик» (банк) свое мнение (предложение) по сути того или иного вопроса о развитии организации, существующей системы управления ею. Она должна работать в онлайн-режиме, чтобы каждый работник мог любую идею без указания авторства (или с указанием его) поместить в банк идей. На этой основе могут быть конкурсы идей по номинациям с последующим стимулированием и вознаграждением.

11. В развитии интеллектуальных ресурсов строительной организации должны получить развитие групповые методы выработки решений. Инструментально это может быть выражено через создание постоянных групп «мозговой атаки», которые привлекаются для решения срочных и сложных задач в условиях ограниченного времени. Предметом их деятельности в режиме «мозговой атаки» должны быть вопросы, связанные с их профессиональной

компетентностью. В этот перечень должны включаться не все проблемы, постоянно решаемые топ-менеджментом предприятия, а только определенная их часть, которая может быть предметом обсуждения в данных группах. Такие проблемы в виде соответствующего списка должны быть определены высшим руководством строительной компании. Кроме того, этот метод использования и развития интеллектуальных ресурсов формирует навыки эффективной коммуникации между людьми в процессе обсуждения проблем и совместной выработки решений. В качестве немаловажного момента также следует отметить, что групповые навыки анализа, оценки экономической и социальной эффективности в виде «мозговых атак» ведут к формированию в коллективе позитивной организационной культуры, воспитывают уважение к другой позиции и мнению, развивают культуру дискуссии.

Таким образом, можно обоснованно заключить, что белорусские строительные организации в настоящее время столкнулись с ухудшением внешних условий функционирования и необходимостью серьезного повышения собственной эффективности для обеспечения выживания и успешного развития.

Сформулированные предложения являются актуальными для большинства крупных отечественных строительных организаций. Их использование в практике управления позволит поднять на качественно новый уровень менеджмент и сфокусировать усилия на укрепление и наращивание интеллектуального капитала как фундаментальной основы конкурентоспособности любой современной организации.

Литература и электронные публикации в Интернете

1. Национальный статистический комитет Республики Беларусь [Электронный ресурс] // Национальный статистический комитет Республики Беларусь. — Режим доступа: <http://www.belstat.gov.by>. — Дата доступа: 20.06.2016.

2. *Стюарт, Т. А.* Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций / Т. А. Стюарт. — М. : Поколение, 2007. — 366 с.

Styuart, T. A. Intellektualnyiy kapital. Novyyi istochnik bogatstva organizatsiy [Intellectual capital. A new source of wealth organizations] / T. A. Styuart. — М. : Pokolenie, 2007. — 366 p.

3. *Саакова, Л. В.* Формирование конкурентных преимуществ в условиях экономики знаний: эмпирическое исследование роли интеллектуального капитала / Л. В. Саакова, А. А. Лищук, Д. Б. Орехов // Проблемы современной экономики. — 2014. — № 2 (50). — С. 30–34.

Saakova, L. V. Formirovanie konkurentnyih preimuschestv v usloviyah ekonomiki znaniy: empiricheskoe issledovanie roli intellektualnogo kapitala [Formation of competitive advantages in terms of the knowledge economy: an empirical study of the role of intellectual capital] / L. V. Saakova, A. A. Lishchuk, D. B. Orekhov // Problemyi sovremennoy ekonomiki. — 2014. — № 2 (50). — P. 30–34.

4. *Панкрухин, А. П.* Маркетинг : учеб. / А. П. Панкрухин, Гильдия маркетологов. — Изд. 3-е. — М. : Омега-Л, 2005. — 656 с.

Pankruhin, A. P. Marketing [Marketing] : ucheb. / A. P. Pankruhin, Gildiya marketologov. — Izd. 3-e. — М. : Omega-L, 2005. — 656 p.

**MIKHAIL PIATROVICH,
MIKHAIL TOMKAVICH**

**DEVELOPMENT OF INTELLECTUAL POTENTIAL
OF BELARUSIAN CONSTRUCTION COMPANIES**

Author affiliation. *Mikhail PIATROVICH* (pmv4884@tut.by), *Belarusian State Economic University (Minsk, Belarus)*; *Mikhail TOMKAVICH* (tomkovich.michael@gmail.com), *The Economy Research Institute of the Ministry of Economy (Minsk, Belarus)*.

Abstract. The article analyzes the financial and economic indicators of construction organizations of the Republic of Belarus. It was established that the current situation in the country's construction services market can be characterized as a crisis, thus reflecting the peculiarities of the macroeconomic situation in the national and regional markets. It was found that under the ongoing changes the competition is toughening and the requirements for the construction entities are increasing. The conclusion is made about the necessity to raise management efficiency on the basis of shifting the focus from the management of material resources to development of intellectual capital and intellectual resources.

Keywords: intellectual potential; construction services market.

UDC 338.24

*Статья поступила
в редакцию 09.09. 2016 г.*

Ю. А. ЖУК

ГЕНЕЗИС КОНЦЕПЦИИ СОЦИАЛЬНОГО МАРКЕТИНГА

Статья посвящена выявлению предпосылок возникновения концепции социального маркетинга, анализу различных подходов к определению данной категории, предложенных как отечественными, так и зарубежными авторами. На основании данного анализа выявлены особенности социального маркетинга и черты, отличающие данный подход от других направлений социально ориентированной маркетинговой деятельности, а также условия, необходимые для реализации социального маркетинга.

Ключевые слова: социальный маркетинг; социально-этичный маркетинг; общество; поведение индивидуумов.

УДК 339.138

Для современной эпохи характерен переход от экономики производства к экономике потребления. Эта тенденция обнаруживается не только в сфере материального производства, но и в социальной сфере. В последнее время стало очевидным, что для развития любого государства важны показатели продолжительности жизни, здоровья, образования, потребления культурных услуг и продуктов. Это важнейшие критерии, которые в конечном счете определяют качество жизни населения любого государства, в том числе Республики Беларусь. Роль социального маркетинга в достижении соответствия нашей страны данным критериям с течением времени возрастает. Вместе с тем в настоящее время категория социального маркетинга зачастую отождествляется с такими подходами, как некоммерческий маркетинг, *social media*, общественный

Юлия Александровна ЖУК (tikhonovetskaia@gmail.com), *ассистент кафедры маркетинга Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь)*.