

Golenda, L. K. Digital promotion of a bank as a factor of increasing its competitiveness / L. K. Golenda, N. N. Govyadinova, K. A. Zabrodskaia // Trends in economic development in the XXI century : materials of the intern. sci. conf., Minsk, 28 Febr. 2019 / Belarus State Univ. — Minsk : Law and Economics, 2019 — P. 324–326.

7. О банке. Общая информация [Электронный ресурс] // БЕЛАРУСБАНК. — Режим доступа: <https://belarusbank.by/ru/33139/33142/1634>. — Дата доступа: 20.01.2020.

8. Издание Global Finance признало Альфа-Банк лучшим цифровым банком Беларуси для розничных и корпоративных клиентов [Электронный ресурс] // Альфа-Банк. — Режим доступа: <https://www.alfabank.by/articles/global-finance-alfa-bank-2019>. — Дата доступа: 05.11.2019.

9. Клуб клиентов «Альфа-Банк» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://client-club.by>. — Дата доступа: 05.11.2019.

10. Услуги центра клиентской поддержки [Электронный ресурс] // БЕЛАРУСБАНК. — Режим доступа: <https://belarusbank.by/ru/33270/30717>. — Дата доступа: 05.11.2019.

Статья поступила в редакцию 15.11.2019 г.

УДК 39.138(075.8)

<http://edoc.bseu.by>

K. Golubev
BSEU (Minsk)

APPROACHES TO STRATEGIC PLANNING OF NON-PROFIT ORGANIZATIONS' MARKETING USING THE EXAMPLE OF A UNIVERSITY

The article is devoted to the problems of strategic marketing planning as part of a non-profit organization management system. Non-profit organizations have the right to commercial activity consistent with their statutory goals. Therefore, it is necessary to consider the planning of non-profit and commercial activities of a non-profit organization. The author pays special attention to the synergism of various aspects of the activities of a non-profit organization using the example of a university.

Keywords: strategic planning; marketing; management; non-profit organization; organization environment; organization culture; audit; mission; task; goal; synergy.

К. И. Голубев
доктор экономических наук, доцент
БГЭУ (Минск)

ОСОБЕННОСТИ ПОДХОДА К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ МАРКЕТИНГА НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ (НА ПРИМЕРЕ ВУЗА)

В статье рассматриваются проблемы стратегического планирования маркетинга как части системы управления некоммерческой организацией. Некоммерческие организации имеют право на предпринимательскую деятельность, соответствующую их уставным целям, следовательно, необходимо рассматривать планирование некоммерческой и коммерческой деятельности некоммерческой организации. Особое внимание автор уделяет синергизму различных сторон деятельности некоммерческой организации на примере вуза и его составляющих.

Ключевые слова: стратегическое планирование; маркетинг; управление; некоммерческая организация; среда организации; культура организации; аудит; миссия; задача; цель; синергизм.

Специфика подхода к маркетингу некоммерческой организации основана на ее статусе, предполагающем, что основной целью не является извлечение прибыли. При этом допускается предпринимательская деятельность, но только соответствующая ее уставным целям (Гражданский кодекс Республики Беларусь, ст. 46). Это следует учитывать при формировании стратегии и планировании маркетинга, т.е. необходимо планирование некоммерческой деятельности по созданию социального блага, о котором речь идет в уставных документах (Гражданский кодекс Республики Беларусь, ст. 48), и предпринимательской деятельности, обеспечивающей создание данного социального блага.

Соответственно предполагается однозначная направленность всех сторон деятельности некоммерческой организации на предоставление социального блага для общества, обозначенного при ее создании. Заметим, что объяснить значение и сущность продукта некоммерческой организации можно при помощи ряда теорий, в частности внешних эффектов Р. Коуза, «производства общественных благ» Д. Шифа и Б. Вайсброда [1, с. 135–136]. Причем когда речь идет о сфере образования, то очевидно, что она не только призвана повысить интеллектуальный и трудовой потенциал страны, но и представляет собой неотъемлемую составляющую института идеологии как внутреннего компонента социально-экономической системы [2, с. 267–268]. Наличие понятной главной идеи, которая поддерживается значительной частью населения, является необходимым условием для эффективной модели экономики [3, с. 31–39]. Важной частью идеологии, оказывающей существенное влияние на социально-экономическое развитие и ее модель, является стремление к труду и творчеству [4, с. 31–39], отношение к которым в значительной мере формируется в ходе получения образования.

Таким образом, разработка адекватного подхода к стратегическому планированию маркетинга вуза как некоммерческой организации в широком смысле обусловлена значением его продукта для общества. Эта роль вуза связана с его деятельностью по повышению человеческого потенциала страны; с местом вуза в общественной структуре как части института идеологии; с его возможностями по обеспечению реализации основных прав граждан страны (в частности, права на образование, участие в общественной, социально-экономической и культурной жизни) [1, с. 135–140].

В узком смысле разработка вопросов стратегического планирования маркетинга вуза обусловлена необходимостью обеспечения набора студентов, которые хотят и могут максимально эффективно обучаться в конкретном учебном заведении, и важности создания материальных условий для обеспечения учебного процесса. В настоящее время этот аспект имеет большое значение в связи со сложностью демографической составляющей внешней среды вузов и выходом Беларуси на рынок международных образовательных услуг (что предполагает отъезд граждан Беларуси за рубеж для обучения и возможность привлечения иностранных граждан для обучения в Беларуси).

Основные элементы стратегического маркетингового планирования некоммерческой организации. Необходимость эффективного управления некоммерческой организацией, конкуренция на рынках ресурсов и конкуренция за потребителя являются предпосылками для широкого использования маркетинга в качестве инструмента управления некоммерческими организациями. Руководство призвано определять цели, маркетинг же является средством для достижения поставленных целей. При этом от действенного маркетинга зависит формирование ориентированной на потребителя (а не на саму организацию) стратегии, что определяет успешность организации.

Если обратиться к рассмотрению вуза как некоммерческой организации, то следует отметить, что среди них могут быть государственные и негосударственные. При этом все они существуют на одном рынке и конкурируют друг с другом. Прежде всего, можно говорить о конкуренции за абитуриентов, которые хотели бы стать студентами и способны успешно учиться. В значительной степени от успехов студентов зависит и будущий рейтинг вуза. Кроме того, от набора студентов и успехов выпускников сильно зависят и пер-

спективы получения финансирования как из государственного бюджета, так и из негосударственных источников. Таким образом, методы маркетинга должны быть составной частью системы менеджмента вуза вне зависимости от формы собственности.

Стратегическое маркетинговое планирование является не автономной сферой деятельности, а частью системы управления. Прежде всего, оно предполагает анализ существующего положения, включая внешнюю и внутреннюю среду организации. Необходимым основанием стратегического планирования можно назвать SWOT-анализ.

Особое внимание нужно обратить на анализ внешних угроз и возможностей. Макросреда представляет собой неподдающиеся контролю факторы, к которым организации приходится приспосабливаться. Среди этих факторов основными являются социально-культурные (в том числе демографические характеристики, нормы, обычаи и ценности населения), экономические (от чего зависит как государственное финансирование, так и количество студентов, обучающихся на платной основе), законодательные, технологические, международные. Анализ функциональной среды предполагает понимание факторов, непосредственно влияющих на деятельность организации, и на которые существует обратное влияние самой организации. Среди этих факторов необходимо прежде всего рассмотреть абитуриентов и их родителей, конкурентов, рынок труда (включая ситуацию на рынке с квалифицированными кадрами преподавателей).

Важным элементом является анализ сильных и слабых сторон организации. В этой связи особое значение имеет понимание роли корпоративной культуры (под которой понимают те основные ценности и нормы поведения, которых придерживаются члены организации). Для некоммерческой организации большое значение имеет культурологический лидер (который часто является основателем организации, в том числе вуза). Он формулирует свое видение культуры организации, создает условия функционирования общих ценностей, является примером и контролером культуры организации. В значительной мере от поддержки лидера зависит формирование символов, церемоний и девизов, соответствующих культуре организации, стимулирование (в том числе своим поведением) соответствия действий членов организации провозглашаемым ценностям. Существенной проблемой для выживания некоммерческой организации может стать конфликт культур внутри организации. Он может быть связан с частным поведением отдельных членов организации, например, недавно пришедших на работу, но может быть и объективно обусловлен целями различных подразделений или работников. Культурный лидер призван обеспечить как создание системы коммуникаций, которая обеспечивала бы сотрудников информацией об организационных ценностях, так и стимулирование действий персонала, которые соответствовали бы заявленным ценностям.

Для понимания реального положения дел важным средством является внешний маркетинговый аудит, т.е. независимое периодическое всестороннее исследование организации для выявления проблем и скрытого потенциала, а также разработки плана действий по улучшению маркетинга. Среди важнейших принципов проведения маркетингового аудита следует отметить широту охвата, т.е. анализ всех сторон деятельности, системность (когда организация рассматривается как единое целое), независимость от сотрудников организации, периодичность, т.е. проведение маркетингового аудита не только в период кризиса.

Основное предназначение организации (для чего и для кого она существует) должно найти отражение в ее миссии. Миссия должна давать понятный ответ на эти вопросы, а не быть абстрактным лозунгом о важности клиента и стремлении удовлетворить его потребности. Необходимо, чтобы миссия была достижима, носила стимулирующий характер и отражала отличия организации.

В этом отношении интересным примером может быть миссия Американской маркетинговой ассоциации (далее — АМА), крупнейшей из маркетинговых ассоциаций (более 50 тыс. членов), которая не только имеет существенное влияние в сфере образова-

ния, но и в целом создана для содействия сотрудничеству в сфере маркетинговой деятельности, обеспечения соответствия ее законодательству и этическим нормам. Таким образом, АМА заявляет, что она стремится стать необходимым сообществом для маркетологов, организацией, формирующей понимание о маркетинге во всем мире, имеющей четыре стратегии: стремление к лидерству в обеспечении потребителей, членов и всех заинтересованных сторон; обеспечение проактивного, дифференцированного и современного представления о позиции АМА; создание интеллектуальной повестки дня; создание персонализированного и взаимосвязанного рынка знаний [5, с. 59, 105].

Общее направление деятельности организации отражается в ее задачах, которые конкретизируют ее миссию на данном этапе. Для вуза может быть сформулировано множество задач, например, повышение международного рейтинга, финансовой устойчивости, уровня преподавателей, уровня знаний студентов и т.д. Среди задач необходимо выбрать несколько, которые являются наиболее насущными, непротиворечивыми и достижимыми.

Задачи конкретизируются в виде целей, имеющих реальные цифровые параметры. Соответственно достижение целей может контролироваться и оцениваться. Это позволяет видеть реальное изменение положения организации, анализировать ее успехи и неудачи, корректировать направление развития. Например, это может быть стремление занять определенное место в национальном рейтинге вузов, получить финансирование и начать обучение определенного количества студентов на какой-либо специальности.

Важной составляющей стратегического маркетингового планирования является планирование портфеля развития. Вуз как некоммерческая организация обычно действует на нескольких рынках и должен принимать решение о направлении развития, прежде всего о планировании изменения приема студентов для обучения на различных специальностях. Для стратегического планирования портфеля организации одним из основных инструментов может служить матрица И. Ансоффа (матрица товар — рынок) и ее модификации. Наконец, самостоятельной стадией процесса стратегического маркетингового планирования должно быть определение главной маркетинговой стратегии. Она предполагает установление наиболее важных целевых рынков, определение конкурентоспособности, формирование комплекса маркетинга для удовлетворения целевого потребителя. На этом этапе может быть предложено использование стратегий, о которых писал М. Портер [6, с. 131–153]: дифференцирование, т.е. предложение продукта, отличающегося от продукта конкурентов, например, привлечение абитуриентов в вуз, имеющий передовое оборудование, лидирование по стоимости (установление наименьшей цены за обучение), фокусирование, т.е. выбор отдельного сегмента, например, ориентация на обучение выпускников колледжей по сокращенной программе.

Синергизм в планировании маркетинга некоммерческой организации. Согласно действующему законодательству (Гражданский кодекс Республики Беларусь, ст. 46, 48) некоммерческие организации могут осуществлять предпринимательскую деятельность в той степени, насколько она соответствует их уставным целям и отвечает предмету их деятельности либо поскольку она соответствует выполнению государственно значимых задач, предусмотренных в их учредительных документах, и отвечает предмету их деятельности. Таким образом, при стратегическом планировании маркетинга некоммерческой организации необходимо учитывать ее некоммерческую и коммерческую деятельность. Необходимо стремиться, чтобы составляющие маркетинга некоммерческой организации не только соответствовали ее основной уставной деятельности, связанной с предоставлением некоторого социального блага, но чтобы они могли дать синергический эффект.

Уделять внимание синергизму как одной из актуальных концепций корпоративной стратегии призвал И. Ансофф, показавший эффективность использования текущих преимуществ в новых областях деятельности, перехода к принципу стратегической эко-

номии на масштабах деятельности, источником которой является взаимная поддержка стратегических зон хозяйствования [7]. В целом, под синергизмом понимается ситуация, когда доходы от совместного использования ресурсов превышают сумму доходов от использования тех же ресурсов по отдельности, т.е. речь скорее идет о коммерческой деятельности. При этом И. Ансофф предлагает два способа измерения синергетического эффекта: определение величины сокращения затрат при совместном ведении операций при данном уровне дохода или определение размера увеличения прибыли при данном уровне инвестиций [8, с. 127–135]. Соответственно в случае некоммерческой организации необходимо говорить не о прибыли, а о величине социального эффекта от деятельности организации.

Можно рассматривать четыре вида синергизма: синергизм продаж, оперативный синергизм, инвестиционный синергизм и синергизм менеджмента. Синергизм продаж может быть достигнут, если управление происходит из единого центра (аппарат управления вузом), ассортимент продукции состоит из взаимосвязанных товаров, которые реализуются совместно (образовательные услуги, учебные пособия), существует общая система продвижения некоммерческого и коммерческого продукта (реклама, стимулирование продаж, имидж вуза и учебников его преподавателей). Оперативный синергизм имеет место при повышении эффективности использования части персонала и основных средств организации, возможности распределения накладных расходов, совместном проведении обучения, крупных закупках одновременно для всех направлений деятельности. Это возможно благодаря использованию одного и того же персонала и материальных ресурсов как для обучения студентов, так и для коммерческой деятельности (например, выпуска учебной литературы). Инвестиционный синергизм достигается благодаря совместному использованию производственных мощностей, оборудования, сырья, применению исследований персонала в коммерческой деятельности, а результатов коммерческой деятельности — в научных и образовательных программах. Синергизм менеджмента может быть достигнут при улучшении руководящего состава вуза. Необходимо обратить внимание, что синергизм каждого типа при его неадекватном применении может быть не только положительным, но и отрицательным.

Заключение. Исходя из особенностей статуса некоммерческой организации, необходимо учитывать, что все направления ее деятельности не должны разрушать позиционирование организации. Особенно это относится к согласованию коммерческого и некоммерческого направлений. Нарушение данного правила, безусловно, отразится на ее основной деятельности по созданию социального блага и имидже, приведет к оттоку спонсоров и вкладчиков в фонд организации и может быть поводом для упразднения организации государством. Эффективное стратегическое планирование маркетинга может стать опорой для развития некоммерческих организаций, предоставляющих необходимые для общества социальные блага.

Источники

1. Голубев, К. И. О продукте маркетинга некоммерческой организации (на примере вуза) / К. И. Голубев // Науч. тр. / Белорус. гос. экон. ун-т. — Минск, 2017. — Вып. 10. — С. 135–140.
Golubev, K. I. Product of marketing of non-profit organization (based on institute of higher education) / K. I. Golubev // Sci. works / Belarus State Econ. Univ. — Minsk, 2017. — Iss. 10. — P. 135–140.
2. Голубев, К. И. Некоторые вопросы позиционирования идей институциональной экономики в системе современного образования (о книге П. С. Лемешенко «Институциональная экономика: теория, политика, практика») / К. И. Голубев // Пробл. соврем. экономики. — 2016. — № 3. — С. 267–268.
Golubev, K. I. Some question of positioning of the institutional economic ideas in the context of contemporary education (on the book by P. S. Lemeshchenko «Institutional Economics: Theory, Politics, Practice») / K. I. Golubev // Problems of modern economy. — 2016. — № 3. — P. 267–268.

3. Голубев, К. И. Концепция ордолиберализма и католическое социальное учение: сравнительный анализ / К. И. Голубев, С. В. Лукин // *Oikonomos: J. of Social Market Economy*. — 2014. — № 1 (1). — С. 31–39.

Golubev, K. I. Ordoliberalism and Catholic social teaching: comparative analysis / K. I. Golubev, S. V. Lukin // Oikonomos: J. of Social Market Economy. — 2014. — № 1 (1). — P. 31–39.

4. Лемешенко, П. С. Трудовой характер материальных благ и постсекулярное общество / П. С. Лемешенко, К. И. Голубев // *Философия хоз-ва*. — 2014. — № 1 (91). — С. 159–167.

Lemeshchenko, P. S. Labor character of material goods and post-secular society / P. S. Lemeshchenko, K. I. Golubev // Philosophy of economy. — 2014. — № 1 (91). — P. 159–167.

5. Котлер, Ф. Стратегический маркетинг некоммерческих организаций / Ф. Котлер, А. Р. Андреасен. — М. : Феникс, 2007. — 854 с.

Kotler, F. Strategic marketing of non-profit organizations / F. Kotler, A. R. Andreasen. — Moscow : Phoenix, 2007. — 854 p.

6. Портер, М. Конкурентная стратегия / М. Портер. — М. : Альпина Бизнес, 2005. — 454 с.

Porter, M. Competitive strategy / M. Porter. — Moscow : Alpina Business, 2005. — 454 p.

7. Ансофф, И. Стратегический менеджмент / И. Ансофф. — СПб. : Питер, 2009. — 342 с.

Ansoff, I. Strategic management / I. Ansoff. — St Petersburg : Peter, 2009. — 342 p.

8. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. — СПб. : Питер, 1999. — 416 с.

Ansoff, I. The New Corporate Strategy management / I. Ansoff. — St Petersburg : Peter, 1999. — 416 p.

Статья поступила в редакцию 15.12.2019 г.

УДК 005.5:330.4

<http://edoc.bseu.by/>

G. Gotsky
BSEU (Minsk)

IMPLICIT NEW METRIC AS A TOOL AND FACTOR OF MODERNIZATION

The article is devoted to the discussed problems on the boundary between the theory of systems, control theory and fuzzy set theory. In the new metric, a more rigorous approach is possible with the overall goal of determining what innovations are needed and where to look for them. The subject illustration is expressed by the author in fig. 1–4.

On the basis of this approach to the metric of the new product:

- a more rigorous approach with the overall goal of determining what innovations are needed and where to look for them;

- determination of the degree of novelty of both individual innovations and their complexes;

- solving the problem of combining the «frequency» and «strength» of the use of incentives to practically reinforce the participation of more people in the production of new ones.

Keywords: «new»; «old»; implicit new; sources of new; replacing «old» with «new»; tools for measuring and evaluating the degree of novelty of the «new» and its effects; rating scale; promotion of innovations.

Г. Г. Гоцкий
кандидат экономических наук, доцент
БГЭУ (Минск)

МЕТРИКА НЕЯВНОГО НОВОГО КАК ИНСТРУМЕНТ И ФАКТОР МОДЕРНИЗАЦИИ

Статья посвящена проблематике на границе соединения теории систем, теории управления и теории нечетких множеств. В метрике нового возможен более строгий подход с общей целью