

УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

УДК 339.138:005.21

ЗАЦЕПИНА
ЕЛИЗАВЕТА ВЛАДИМИРОВНА

**ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
СТРАТЕГИЧЕСКИМ МАРКЕТИНГОМ
ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

**Автореферат диссертации
на соискание ученой степени кандидата экономических наук
по специальности 08.00.05 – экономика и управление
народным хозяйством (специализация – экономика, организация
и управление предприятиями, отраслями, комплексами)**

Минск, 2023

Научная работа выполнена в УО «Брестский государственный технический университет»

Научный руководитель Высоцкий Олег Арсентьевич, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры, УО «Брестский государственный технический университет», кафедра экономической теории и логистики

Официальные оппоненты: Быков Алексей Александрович, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой, УО «Белорусский государственный экономический университет», кафедра экономики и управления

Чурлей Эдуард Генрихович, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры, Белорусский государственный университет, кафедра аналитической экономики и эконометрики

Оппонирующая организация УО «Полесский государственный университет»

Защита состоится 17 марта 2023 г. в 14:30 на заседании совета по защите диссертаций Д 02.07.02 при УО «Белорусский государственный экономический университет» по адресу: 220070, Минск, просп. Партизанский, 26, ауд. 339 (3-й учеб. корпус), тел. 209-79-56, e-mail: szdis@bseu.by.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке УО «Белорусский государственный экономический университет».

Автореферат разослан 10 февраля 2023 г.

Ученый секретарь совета
по защите диссертаций

С. Ф. Миксюк

ВВЕДЕНИЕ

Прогнозирование социально-экономического развития Республики Беларусь определяет необходимость перехода организаций к качественному системному управлению и стратегическому мышлению. Качество стратегического управления напрямую зависит от особенностей реализации стратегического маркетинга. Однако сегодня маркетинг отечественных субъектов хозяйствования чрезмерно сосредоточен на текущих проблемах в ущерб стратегическим задачам. Несовершенство методической базы для анализа тенденций и закономерностей развития будущих рынков становится причиной инновационной пассивности организаций, что может привести национальную экономику в ловушку нарастающего технологического отставания. В этой связи актуализируется значение аналитической составляющей стратегического маркетинга, ориентированной на упреждающее поведение организаций в конкурентной среде.

Неслучайно теоретические и практические вопросы стратегического маркетинга стали предметом исследований многих отечественных и зарубежных ученых – И. Л. Акулича, Г. Л. Багиева, Е. П. Голубкова, В. С. Зенькова, М. Н. Ковалёва, Ф. Котлера, Д. Кревенса, Ж.-Ж. Ламбена, М. Портера, С. В. Разумовой, В. С. Протасени, Р. А. Фатхутдинова и др. Методологическим проблемам взаимосвязи стратегического маркетинга и стратегического менеджмента посвящены труды И. Ансоффа, О. С. Виханского, П. Дойля, П. Друкера, М. К. Жудро, Г. А. Короленка, Б. З. Мильнера, И. М. Синяевой, В. Д. Шкардуна, В. Ю. Шуткина и др. Управленческие и инновационные аспекты повышения конкурентоспособности организаций рассматриваются в отечественной науке Н. П. Беляцким, А. А. Быковым, О. А. Высоцким, А. С. Головачевым, Н. И. Кабушкиным, Л. Н. Нехорошевой, М. В. Петровичем, Г. А. Хацкевичем, Г. А. Яшевой и др.

Вместе с тем проблематика системного управления стратегическим маркетингом в настоящее время не нашла достаточно широкого освещения в трудах учёных и практиков. Вопрос формирования системы, которая позволяет видеть процессы переходов и преобразований, а не только статичные состояния явлений маркетинговой среды, остается открытым. Не решены задачи динамического измерения процессов управления стратегическим маркетингом, позволяющих выявлять и интерпретировать сигналы зарождения и развития перспективной конкурентоспособности, чтобы успеть осознать их и адаптироваться к новым условиям окружающей действительности. Требуется разработка новых моделей восприятия управления стратегическим маркетингом, показателей изучения процессов с учётом динамики их развития во времени, методик измерения этих процессов для принятия обоснованных стратегических решений. Актуальность проблемы, недостаточная ее теоретическая и методическая проработанность предопределили выбор темы, цель и задачи диссертационного исследования.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Связь работы с научными программами (проектами), темами. Тема диссертации соответствует приоритетным направлениям научных исследований Республики Беларусь на 2016–2020 годы, утвержденным постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 12.03.2015 г. № 190 (п. 11 «Общество и экономика»); приоритетным направлениям научной, научно-технической и инновационной деятельности на 2021–2025 гг., утвержденным Указом Президента Республики Беларусь № 156 от 07.05.2020 г. (п. 6 «Обеспечение безопасности человека, общества и государства»). Исследования по теме выполнены в рамках мероприятий Комплекса мер на 2016–2020 годы по стимулированию внедрения в экономику страны передовых методик и современных систем управления качеством (утв. Премьер-министром Республики Беларусь от 15.09.2016 г. № 07/312-255/11704р), Программы «Качество 2021–2025» (утв. Заместителем Премьер-министра Республики Беларусь от 08.12.2020 г.).

Отдельные результаты диссертации использованы при выполнении НИР кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита, кафедры мировой экономики, маркетинга, инвестиций УО «Брестский государственный технический университет» по госбюджетным темам: «Разработать и обосновать механизм мониторинга процессов управления для реализации стратегии устойчивого развития организации» (№ ГР 20151799, 2015 г.); «Разработать и обосновать методологию измерения, анализа и оценки уровней управляемости в стартовых условиях формирования процессов управления организацией» (№ ГР 20162571, 2016 г.); «Повышение эффективности деятельности хозяйственных систем Брестского региона» (№ ГР 20140158, 2015 г., 2018 г.).

Цель и задачи исследования. Цель диссертации состоит в научном обосновании формирования системы управления стратегическим маркетингом (СУСМ) производственных организаций и разработке методик реализации процессов управления.

Цель исследования обусловила постановку и решение следующих задач:

- 1) развить теоретические основы формирования СУСМ;
- 2) разработать методику оценки стартовых условий развития стратегического маркетинга;
- 3) разработать методики сканирования горизонтов управления, проведения внешнего и внутреннего мониторинга маркетинговой среды;
- 4) выработать практические рекомендации по эффективному формированию СУСМ производственных организаций.

Объектом исследования является СУСМ производственной организации. *Предметом исследования* выступают экономические и управленческие отношения, возникающие в процессе формирования и развития СУСМ.

Научная новизна диссертации состоит: а) в уточнении определения понятия системы управления стратегическим маркетингом, трансформирующем статичное восприятие среды в динамическое осмысление перспективных маркетинговых процессов; б) разработке концептуальной модели формирования системы, учитывающей управление по слабым сигналам внешней среды для улучшения качества стратегического прогнозирования и планирования маркетинговой деятельности организации; в) разработке методик оценки стартовых условий развития стратегического маркетинга, сканирования горизонтов управления, внешнего и внутреннего мониторинга среды, комплексная реализация которых позволит сохранять непрерывность деятельности организации в долгосрочном периоде, повышать результативность инновационно-инвестиционных мероприятий; г) обосновании практических рекомендаций для успешного внедрения системы управления стратегическим маркетингом в производственных организациях.

Положения, выносимые на защиту.

1. Развитие теоретических основ формирования СУСМ, включающее:

а) уточнённое определение понятия системы управления стратегическим маркетингом как комплекса процессов управления, направленных на раннее выявление путей обеспечения стратегической конкурентоспособности (СКС) организации и определяемых скоростью изменений внешней среды. Новизна предлагаемой трактовки заключается в применении динамического подхода к анализу явлений и процессов маркетингового окружения, что позволит в режиме реального времени отслеживать факторы, способные оказать воздействие на конкурентоспособность организации в будущем;

б) концептуальную модель формирования СУСМ, которая базируется на исследовании процесса трансформации слабого сигнала о вероятных преобразованиях во внешней среде в сильный сигнал для принятия ответных мер, адекватных конкурентной среде. Новизна модели состоит в дифференциации СУСМ на неопределённую, вероятностную и детерминированную подсистемы, каждая из которых соотносится со стадиями зарождения, развития и стабилизации сигналов, что необходимо для разработки гибкой стратегии поведения организации в условиях всевозможных изменений;

в) многоуровневую структуру процессов управления стратегическим маркетингом, различающихся информационным содержанием, периодичностью осуществления и показателями развития. В качестве базовых процессов выделены оценка стартовых условий развития стратегического маркетинга, сканирование горизонтов управления, внешний и внутренний мониторинг маркетинговой среды. Предложены показатели развития процессов (уровень управляемости, траектория развития и приращение уровня управляемости, временной горизонт управления, шаг измерения, глубина исследования горизонтов внешней среды, изменение силы воздействия сигнала). В отличие от существующих

предлагаемые показатели характеризуют динамику поведения процессов управления стратегическим маркетингом, позволяют обосновывать стратегические решения и обеспечивать необходимую скорость их принятия, предоставляя больший запас устойчивости к внешнему воздействию с наименьшей неопределённостью.

2. Методика оценки стартовых условий развития стратегического маркетинга, суть которой состоит в установлении фактического состояния действующих процессов управления стратегическим маркетингом в организации, выявлении резервов повышения результативности и разработке программы мероприятий по их улучшению. Методика включает: а) измерение обобщающего уровня управляемости стратегического маркетинга на основе мультипараметрического подхода с выделением двух оценочных блоков: 1) качественные параметры управляемости (функции управления стратегическим маркетингом: организация, анализ и маркетинговые исследования, планирование, мониторинг, реализация комплекса маркетинга, обучение и развитие); 2) количественные параметры управляемости (экономические показатели развитости стратегического маркетинга: доля экспорта, доля новых видов продукции, доля затрат на НИОКР, доля государственной поддержки, коэффициент новизны активной части основных производственных фондов, коэффициент рентабельности инвестиций в производство, коэффициент лояльности клиентов); б) расчёт коэффициента стратегического потенциала конкурентоспособности организации в зависимости от продолжительности её функционирования на рынке, текущих и динамических показателей объёма и рентабельности производства в сопоставлении с показателями конкурентов; в) исследование направлений перспективного развития и формулирование видения, миссии и генеральных целей с использованием экспертных знаний организации. Новизна методики заключается в возможности комплексной оценки прогрессивности управления стратегическим маркетингом, получении сопоставимых результатов анализа качества реализуемых процессов, аргументировании необходимости улучшающих мероприятий для роста эффективности стратегического маркетинга в организации.

3. Методическое обеспечение процессов сканирования горизонтов управления, внешнего и внутреннего мониторинга маркетинговой среды, включающее:

а) методику сканирования горизонтов управления СКС, которая разработана для поиска и исследования сигналов во внешней среде, способных превратиться в упущенные возможности или угрозы и оказать существенное воздействие на конкурентоспособность организации в будущем. Суть методики заключается: 1) в определении пространственно-временных границ сканирования с учётом временного горизонта управления, объектов СКС, масштаба рынка; 2) уточнении факторов формирования (размещение ресурсов, развитие экономики, взаимоотношения с заинтересованными сторонами) и критериев оценки

сигналов СКС (критерии качества, экономические, маркетинговые); 3) выборе шага, глубины, методов сканирования; 4) структуризации сканируемой области по группам сигналов: тренды, явления «точки», явления с жизненным циклом; 5) реализации процедуры случайного поиска сигналов; 6) измерении уровня управляемости процесса сканирования через оценку степени соответствия найденного сигнала критериям СКС; 7) регистрации и ранжировании сигналов с использованием карт идентификации; 8) визуализации результатов, создании и обновлении банка данных. Новизна методики состоит в преимуществах заблаговременного предупреждения об изменениях во внешней среде за счёт раннего обнаружения признаков будущих трансформаций спроса или предложения, а также выявления зарождающихся возможностей для создания уникальных конкурентных преимуществ организации;

б) методику проведения внешнего мониторинга, которая предназначена для наблюдения за ходом развития выявленных сигналов и конкретизации мер реагирования на них. Суть методики заключается в определении уровня управляемости процесса внешнего мониторинга посредством использования вербально-числовых оценок силы влияния сигналов (новых трендов, событий, нормативных актов, инновационных решений, инвестиционных проектов, уникальных компетенций), изучении интенсивности их воздействия через расчёт стандартного отклонения управляемости, регистрации направленности и скорости изменений, уточнении качественных и количественных нормативов СКС объектов. Новизна методики обусловлена решением проблемы анализа и систематизации информации в условиях неопределённости, оперативным установлением усиливающегося внешнего воздействия на организацию, улучшением качества разработки прогнозов и планов стратегического маркетинга, рациональным распределением имеющихся ресурсов;

в) методику проведения внутреннего мониторинга, которая необходима для исследования динамики развития качественных и количественных параметров управляемости стратегического маркетинга, ранее определённых при оценке стартовых условий. Суть методики состоит в измерении фактических значений параметров управляемости, установлении допустимости отклонений от плановых значений, фиксации информации в формах отчётности, обосновании необходимости корректирующих или стимулирующих мероприятий для достижения поставленных целей. В отличие от существующих предлагаемая методика позволяет рационально мотивировать специалистов в сфере реализации стратегического маркетинга, повышать их вовлечённость в долгосрочное развитие организации, улучшать качество исполнительской дисциплины, обеспечивать прозрачность управленческих решений.

4. Практические рекомендации по эффективному формированию СУСМ производственной организации, включающие: а) механизм внедрения системы в

деятельность производственных организаций, предусматривающий взаимодействие субъектов хозяйствования и научно-образовательных учреждений, оказывающих информационно-консультационную помощь в вопросах повышения эффективности управления стратегическим маркетингом для предупреждения и парирования рисков несоответствия продукции требованиям заинтересованных сторон; б) обоснование разработки инновационно-инвестиционных программ развития организации на основе применения коэффициента новизны активной части основных производственных фондов как индикатора наступления морального износа оборудования в результате воздействия научно-технического прогресса на технико-экономические показатели качества выпускаемой продукции; в) методику преобразования относительных показателей управляемости в абсолютные показатели валовой прибыли организации для оценки экономического эффекта реализации программы улучшающих мероприятий процессов управления стратегическим маркетингом в стартовых условиях развития; г) применение технологии когнитивного моделирования как способа формализации представлений субъекта управления о возможностях обеспечения СКС организации посредством построения когнитивных карт, отражающих причинно-следственные связи взаимодействия факторов внешней и внутренней среды, проведения их статического и динамического анализа, разработки вероятных сценариев развития ситуации.

Комплексное использование практических рекомендаций позволит: 1) повысить компетентность и ответственность руководителей при осуществлении стратегического управления маркетингом организации, оказывая положительное влияние на решение приоритетных задач государственной социально-экономической и инновационной политики; 2) создать условия для обеспечения системности проводимых исследований, направленных на прогнозирование качества и конкурентоспособности организации; 3) совершенствовать организационную культуру управления знаниями, рисками, инновациями.

Личный вклад соискателя ученой степени. Диссертация является целостным и законченным научным исследованием, выполненным автором самостоятельно на основе изучения отечественных и зарубежных источников, апробации собственных разработок в деятельности производственных организаций и учебном процессе. Все положения диссертации, представленные к защите, разработаны автором лично.

Апробация диссертации и информация об использовании её результатов. Основные результаты диссертационного исследования апробированы автором на международных научно-практических конференциях: «Применение технологий «1С» для формирования инновационной среды образования и бизнеса» (Москва, 2016), «Экономический рост Республики Беларусь: глобализация, инновационность, устойчивость» (Минск, 2015, 2021), IX Международный

экономический форум молодых ученых «Экономика глазами молодых» (Минск, 2016), «Инновационное развитие экономики: тенденции и перспективы» (Пермь, 2016), «Социально-экономическое развитие городов и регионов: градостроительство, развитие бизнеса, жизнеобеспечение города» (Волгоград, 2016), «Инновации: от теории к практике» (Брест, 2017), «Актуальные проблемы современных экономических систем» (Брест, 2019–2021), «Социально-экономическое развитие в условиях цифровых трансформаций» (Петрозаводск, 2021).

Результаты диссертации внедрены в учебном процессе УО «Брестский государственный технический университет», Минского филиала ФГБОУВО «Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова»; в информационно-методическом процессе Брестской областной организационной структуры РГОО «Белорусское общество „Знание”»; в практическую деятельность ОАО «Жабинковский комбикормовый завод», ОАО «Оранчицкая птицефабрика», ОАО «Жабинковский сахарный завод», ИООО «Анрэкс», КУП «Брест-облдорстрой»; апробированы в информационно-консультационном обучении руководителей предприятий Брестского региона.

Опубликование результатов диссертации. Основные результаты диссертации опубликованы в 33 научных работах: в 3 монографиях (2 – в соавторстве); 7 статьях (2 – в соавторстве) в изданиях, которые соответствуют п. 19 Положения о присуждении ученых степеней и присвоении ученых званий, объём соискателя – 4,32 авторского листа, 13 – в сборниках научных трудов и статей (3 – в соавторстве; 3 – в зарубежных изданиях); 10 – в тезисах докладов и материалах конференций (2 – в зарубежных изданиях).

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, общей характеристики работы, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений. Объем диссертации – 188 страниц. Работа содержит 21 таблицу, 31 рисунок, 13 приложений. Библиографический список состоит из 187 источников.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

В первой главе «**Теоретические основы формирования системы управления стратегическим маркетингом**» уточнен понятийный аппарат, разработана концептуальная модель формирования СУСМ, предложена многоуровневая структура и раскрыто содержание процессов управления в системе, выделены и обоснованы характеризующие их показатели.

Анализ зарубежных и отечественных научных источников выявил нерешённые вопросы статичности СУСМ, отсутствие алгоритмизации процессов управления и показателей их развития. В связи с этим уточнено определение понятия системы управления стратегическим маркетингом как комплекса процессов

управления, направленных на раннее выявление путей обеспечения стратегической конкурентоспособности организации и определяемых скоростью изменений внешней среды.

Выдвинуто допущение, что целью функционирования СУСМ является совершенствование управления СКС, конкретизируемое нами как совокупность управленческих процессов, выполняемых от момента обнаружения слабого сигнала о возможных преобразованиях во внешней среде до принятия стратегических действий по становлению и эксплуатации конкурентных преимуществ.

В условиях быстрых изменений управление по слабым сигналам выступает мощным инструментом стратегической конкурентной борьбы, особенно на этапе освоения новых рынков. Слабые сигналы представляют собой ранние, недостаточно точные и определенные признаки проблем или открывающихся возможностей, постепенно они могут преобразовываться в сильные, по которым можно принимать адресные решения. Интерпретация управления СКС организации, связанная с изучением трансформации слабого сигнала в сильный, предопределила разработку концептуальной модели формирования СУСМ (рисунок 1).

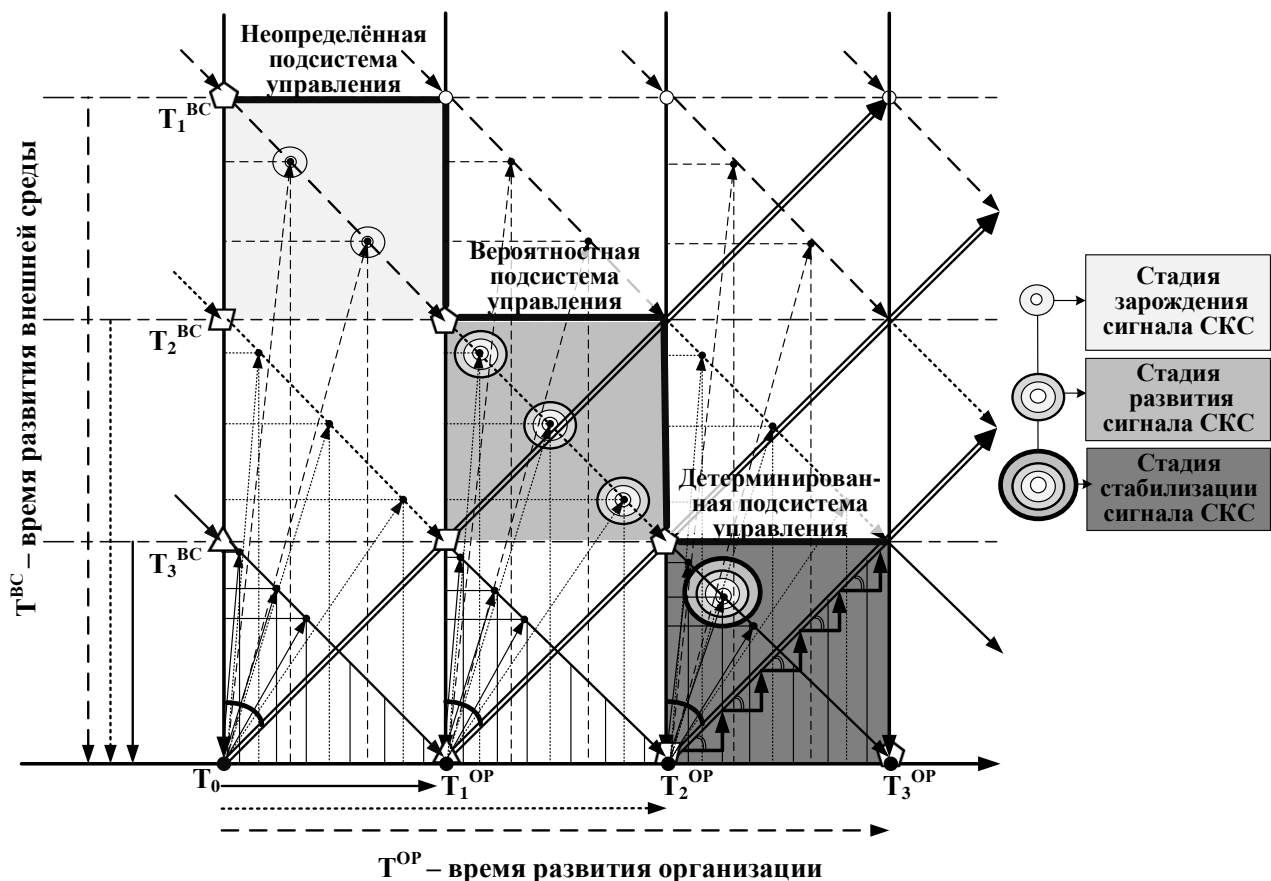


Рисунок 1. – Концептуальная модель формирования СУСМ

Суть модели заключается в смещении борьбы за конкурентоспособность организации на более ранние этапы и сроки ввиду активизации инновационной деятельности как инструмента монополизации рынков. Выявление тенденций

возникновения рынков базируется на исследовании динамики научно-технического прогресса как объективной постоянно действующей закономерности развития материального производства; изменении взаимодействия с заинтересованными сторонами, демографическими, социальными и культурными сдвигами в обществе, проблемами экологии и т.д.

Предлагаемая концептуальная модель предусматривает дифференциацию СУСМ на неопределённую, вероятностную и детерминированную подсистемы, каждая из которых соотносится со стадиями зарождения, развития и стабилизации сигнала, способного оказать воздействие на СКС организации.

Функционирование подсистем учитывает реализацию различных по содержанию, периодичности, временным горизонтам и областям исследования процессов управления стратегическим маркетингом. В качестве базовых процессов определены: оценка стартовых условий развития стратегического маркетинга, сканирование горизонтов управления СКС, внешний и внутренний мониторинг маркетинговой среды. Когнитивное моделирование предлагается в качестве дополнительного процесса для формализации представлений субъекта управления о возможных вариантах сохранения и повышения СКС организации.

Учитывая преемственность подсистем, разработана многоуровневая структура процессов управления, выделены показатели их развития, уточнены входящие и исходящие информационные потоки. В этой связи функция СУСМ может быть представлена в следующем виде:

$$\text{СУСМ} = f(\text{ПСУ}_1(\text{ПУ}_1(T_1)); \text{ПСУ}_2(\text{ПУ}_2(T_2)); \text{ПСУ}_3(\text{ПУ}_3(T_3))), \quad (1)$$

где ПСУ_1 , ПСУ_2 , ПСУ_3 – неопределённая, вероятностная, детерминированная подсистемы управления;

ПУ_1 , ПУ_2 , ПУ_3 – процессы управления неопределённой, вероятностной, детерминированной подсистем;

T_1 , T_2 , T_3 – временные горизонты управления, определяемые стадиями зарождения, развития и стабилизации сигналов СКС.

Процессы управления всех уровней СУСМ взаимодействуют на основе закона обратной связи, в результате чего многочисленные корректировки способствуют повышению достоверности прогнозируемых и планируемых стратегических действий. На уровнях неопределённой и вероятностной подсистем осуществляется работа в ментальном пространстве, процессы детерминированной подсистемы преобразовывают стратегические размышления в деятельность.

Потребность в получении информации о процессах, происходящих в СУСМ, потребовала выделения показателей их развития: уровень управляемости (УУ), который характеризует результативность процессов в конкретное время,

описывает возможность их перехода из одного состояния в другое; траектория развития и приращение уровня управляемости, временной горизонт управления, шаг измерения, глубина исследования горизонтов внешней среды, изменение силы воздействия сигнала.

Уточнение теоретических основ формирования СУСМ позволило предложить общую схему её функционирования, представленную на рисунке 2.



Рисунок 2. – Общая схема функционирования СУСМ

Схема отражает необходимость развития стратегического мышления современного руководителя, сталкивающегося с рыночным окружением, поскольку только благодаря этому обеспечивается целостность восприятия происходящих изменений и требуемая скорость регулирования поведения организации в условиях риска и неопределенности.

В второй главе «**Методики реализации процессов управления стратегическим маркетингом организации**» представлены методика оценки стартовых условий развития стратегического маркетинга, методика сканирования горизонтов управления СКС, методики проведения внешнего и внутреннего мониторинга маркетинговой среды.

Методика оценки стартовых условий развития стратегического маркетинга предполагает реализацию следующих подпроцессов:

1. Измерение обобщающего уровня управляемости стратегического маркетинга ($УУ_{СМ}(t_0)$) проводится с учётом того, что факторы ограничений внешней

среды и фактор времени остаются неизменными. Обобщающий УУ оценивается на основе мультипараметрического подхода по формуле 2 и выражается в относительных единицах

$$УУ_{СМ}(t_0) = \left(\left(\frac{\sum_{i=1}^k ОЦ_{КачПi} \cdot В_i}{k} + \frac{\sum_{j=1}^m ОЦ_{КолПj}}{m} \right) / 2 \right) \cdot 100 \%, \quad (2)$$

где $УУ_{СМ}(t_0)$ – обобщающий уровень управляемости стратегического маркетинга в начальный момент времени t_0 ;

$ОЦ_{КачПi}$ – балльная оценка i -го качественного параметра управляемости стратегического маркетинга;

$В_i$ – степень важности i -го качественного параметра;

k – число анализируемых качественных параметров;

$ОЦ_{КолПj}$ – балльная оценка j -го количественного параметра управляемости стратегического маркетинга;

m – число анализируемых количественных параметров.

К качественным параметрам управляемости относятся функции управления стратегическим маркетингом: организация, анализ и маркетинговые исследования, планирование, мониторинг, реализация комплекса маркетинга, обучение и развитие; к количественным параметрам (экономические показатели развитости стратегического маркетинга): доля экспорта, доля новых видов продукции, доля затрат на НИОКР, доля государственной поддержки, коэффициент новизны активной части основных производственных фондов, коэффициент рентабельности инвестиций, коэффициент лояльности клиентов. Для измерения обобщающего УУ используется балльная оценочная шкала, обеспечивающая сопоставимость качественных и количественных параметров. В ходе изучения управляемости стратегического маркетинга в стартовых условиях применяются методы анализа документов, коллективных экспертных оценок, полужформализованного интервью, статистической обработки экспертной информации.

Зная начальную точку управляемости, можно определить её принадлежность к той или иной зоне, построить траекторию развития и рассчитать приращения на каждом временном интервале, выработать программу улучшающих мероприятий. На основании теории измерения управляемости поле управляемости в процессе оценки допустимо представить в диапазоне от 0 до 100 % в виде зон: 1) естественных отклонений ($100 \% > УУ_{СМ}(t_0) \geq 80 \%$); 2) стабилизации ($80 \% > УУ_{СМ}(t_0) \geq 60 \%$); 3) санации ($60 \% > УУ_{СМ}(t_0) \geq 40 \%$); 4) реструктуризации ($40 \% > УУ_{СМ}(t_0) \geq 20 \%$); 5) кризисная зона ($20 \% > УУ_{СМ}(t_0) \geq 0 \%$). Для каждой из зон характерен ряд управленческих воздействий по совершенствованию стратегической маркетинговой деятельности. Результативная работа

предполагает, что обобщающий УУ должен находиться в диапазоне от 80 % до 100 %.

2. *Расчёт коэффициента стратегического потенциала конкурентоспособности организации* ($KСП_{KC}(t_0)$) осуществляется как средней геометрической величины с учётом коэффициентов конкурентной устойчивости ($K_{КУ}$), текущей ($K_{СТ}$) и динамичной ($K_{СД}$) конкурентоспособности, которые определяются на базе анализа продолжительности функционирования организации на рынке, текущих показателей объёма и рентабельности производства, динамики показателей за пятилетний период путём расчёта средних значений индексов объёма и рентабельности производства в сопоставлении с конкурентами на данном рынке. Значение $KСП_{KC}(t_0) > 1$ позволяет опосредованно судить о высоком потенциале сохранения конкурентоспособности организации, если внешние или внутренние условия станут неблагоприятными.

3. *Исследование направлений перспективного развития* предполагает проведение экспертных интервью с руководителями разных уровней управления организации посредством разработанного перечня тем в зависимости от круга решаемых задач экспертов. В качестве инструмента получения новых идей перспективного развития обосновано применение метода мозгового штурма, что в совокупности с предыдущими этапами оценки позволит аргументированно подойти к формулированию видения, миссии и генеральных целей организации.

Методика сканирования горизонтов управления стратегической конкурентоспособностью. К особенностям СУСМ следует отнести вероятностный и стохастический характер большого количества сигналов, которые необходимо одномоментно индикатировать, что обусловило разработку методики сканирования горизонтов в контексте управления СКС. В связи с этим формализован алгоритм проведения сканирования, состоящий из процедур: 1) определение пространственно-временных границ с учётом временного горизонта управления (краткосрочный, среднесрочный, долгосрочный), объектов СКС (продукция, производство, организация), масштаба рынка (региональный, национальный, мировой); 2) уточнение факторов формирования (размещение ресурсов, развитие экономики, взаимоотношения с заинтересованными сторонами) и критериев оценки сигналов СКС (критерии качества, экономические, маркетинговые); 3) выбор шага, глубины, методов сканирования; 4) структуризация области сканирования по группам сигналов: тренды, явления «точки» (нормативные акты, события), явления с жизненным циклом (инновации, проекты, компетенции); 5) реализация процедуры случайного поиска сигналов СКС; 6) измерение уровня управляемости процесса сканирования; 7) регистрация и ранжирование сигналов в картах идентификации; 8) визуализация результатов и создание банка данных.

Случайный поиск при изучении пространств неопределённой, вероятностной и детерминированной подсистем представляет собой поочередную

процедуру обнаружения и оценки сигналов на основе измерения уровня управляемости процесса сканирования $УУ_{СК}(t_i)$ по формуле 3

$$УУ_{СК}(t_i) = \frac{\sum_{i=1}^{K_i} B_i}{K_{ОЧ} - K_{НП}} \cdot 100 \%, \quad (3)$$

где K_i – i -й критерий оценки сигнала СКС;

B_i – балл оценки соответствия обнаруженного сигнала i -му критерию СКС;

$K_{ОЧ}$ – общее число критериев СКС данного уровня;

$K_{НП}$ – число критериев СКС данного уровня не применимых к обнаруженному сигналу.

Измерение управляемости внешних процессов предопределило выделение новых зон управляемости: 1) $100 \% > УУ_{СК}(t_i) \geq 65 \%$ – зона высокой степени соответствия сигнала критериям СКС и перехода к процессам внешнего мониторинга; 2) $65 \% > УУ_{СК}(t_i) \geq 50 \%$ – зона средней степени соответствия критериям СКС и целесообразности пересмотра других сигналов; 3) $УУ_{СК}(t_i) < 50 \%$ – зона низкой степени соответствия критериям СКС и целесообразности отказа от его дальнейшего изучения на данном этапе. Для поиска сигналов рекомендованы методы библиометрического, патентного, экспертного анализа, бенчмаркинга, тренд- и контент-, кросс-импакт анализа, поискового анализа и др.

Методики проведения внешнего и внутреннего мониторинга маркетинговой среды. Полученная в результате сканирования информация конкретизируется для определения мер реагирования на влияние сигналов, уточнения качественных и количественных нормативов СКС объектов. Процесс мониторинга среды в СУСМ характеризуется внешней и внутренней направленностью.

Внешний мониторинг предусматривает наблюдение за изменением силы воздействия сигналов через определение уровня управляемости процесса ($УУ_M(t_i)^{ВНЕШ}$) и обоснование ответных мер. Для измерения $УУ_M(t_i)^{ВНЕШ}$ применяется вербально-числовая шкала Харрингтона, которая решает проблемы анализа и систематизации информации в условиях неопределённости. При сборе данных могут быть задействованы методы, рекомендуемые для проведения сканирования, однако с более высокой степенью детализации информации.

В поле управляемости процесса внешнего мониторинга выделены пять зон: 1) $100 \% > УУ_M(t_i)^{ВНЕШ} \geq 80 \%$ – зона очень сильного влияния сигнала, необходимость незамедлительной выработки рекомендаций по стратегическому планированию ответных мер; 2) $80 \% > УУ_M(t_i)^{ВНЕШ} \geq 63 \%$ – зона сильного влияния сигнала, необходимость сбора уточняющей информации и выработки рекомендаций по стратегическому планированию ответных мер; 3) $63 \% > УУ_M(t_i)^{ВНЕШ} \geq 37 \%$ – зона умеренного влияния сигнала, необходимость продолжения наблюдения и

планирование следующего шага мониторинга; $37\% > УУ_{M(t_i)}^{ВНЕШ} \geq 20\%$ – зона слабого влияния сигнала, необходимость рассмотрения вопроса о проведении дальнейших наблюдений; $20\% > УУ_{M(t_i)}^{ВНЕШ} \geq 0\%$ – зона очень слабого влияния сигнала, целесообразность отказа от продолжения наблюдений.

Математическая интерпретация изменения силы воздействия сигнала может быть представлена через стандартное отклонение уровня управляемости внешнего мониторинга. При получении значения, превышающего 20 %, следует уделить внимание разработке (корректировке) качественных и количественных нормативов СКС, подверженных воздействию выявленных сигналов. На данном этапе также принимается решение относительно целесообразности сбора первичной информации для конкретизации процессов стратегического прогнозирования и планирования маркетинга организации посредством методов фокус-группы, онлайн- или офлайн-опросов, анкетирования, наблюдения и т.д.

Внутренний мониторинг предусматривает исследование динамики развития качественных и количественных параметров управляемости стратегического маркетинга, ранее определённых при оценке стартовых условий. При измерении фактического значения управляемости производится его сравнение с плановым и определяется величина отклонения. По результатам эмпирических исследований реализация корректирующих воздействий целесообразна при отклонении управляемости на 7–10 % от плановых значений. Зоны поля управляемости процесса внутреннего мониторинга аналогичны зонам, выделяемым при оценке стартовых условий, но в отличие от «точечного» измерения управляемости внутренний мониторинг ориентирован на её анализ в движении как в ходе стратегического управления маркетингом, так и выполнения улучшающих мероприятий.

В третьей главе «**Практические рекомендации по эффективному формированию системы управления стратегическим маркетингом производственных организаций**» разработан механизм внедрения системы, сформулированы практические рекомендации по её функционированию, представлены результаты реализации разработанных методик на примере производственных организаций Брестского региона.

Анализ национальных документов, регламентирующих вопросы роста конкурентоспособности субъектов хозяйствования в контексте обеспечения качества и степени соответствия продукции требованиям заинтересованных сторон, выявил необходимость разработки механизма внедрения СУСМ в деятельность производственных организаций. Механизм предусматривает взаимодействие субъектов хозяйствования и научно-образовательных учреждений (рисунок 3) для реализации целей Программы «Качество 2021–2025», ориентированной на повышение компетентности руководителей в сфере выявления рыночных возможностей и предупреждения рисков при разработке программ качества организаций.

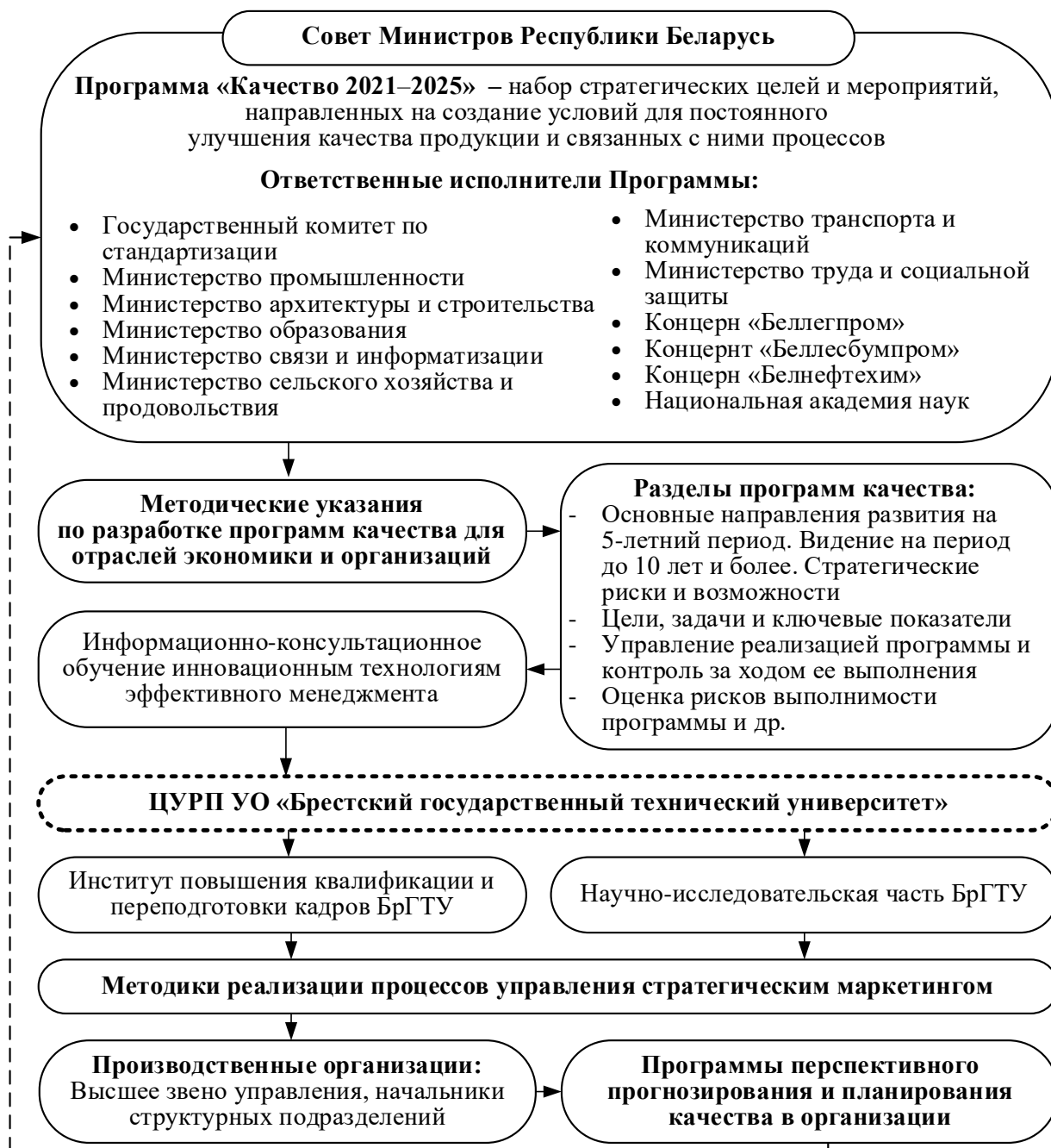


Рисунок 3. – Механизм внедрения СУСМ в деятельность производственных организаций

Элементом, запускающим процесс оказания информационно-консультационной помощи, выступает «Центр устойчивого развития предприятий» (ЦУРП) при УО «Брестский государственный технический университет». Взаимодействие ЦУРП с производственными организациями предусматривает подготовку и повышение квалификации сотрудников по вопросам улучшения качества процессов управления в соответствии с требованиями актуальных международных стандартов, проведение диагностики маркетинговой деятельности, разработку стратегических программ и бизнес-планов, предоставление аналитических

отчётов по сканированию горизонтов, организацию внутреннего мониторинга при внедрении СУСМ. Для производственных организаций сотрудничество позволит получать адаптированные разработки, осуществлять комплексный анализ управления стратегическим маркетингом, выполнять задачи государственной политики в сфере социально-экономического и инновационного развития. Для научно-образовательных учреждений – это возможность апробации результатов исследований, расширения научной деятельности.

В работе показано, что при увеличении управляемости функций управления стратегическим маркетингом пропорционально увеличивается и валовая прибыль как обобщающий показатель эффективности. Для того чтобы соотнести относительные значения уровней управляемости и абсолютные значения валовой прибыли организации предлагается использовать следующую формулу:

$$\text{ВП}_{1\%}(t_0) = \text{ВП}(t_0) / \sum \text{УУ}_{\text{ФУСМ}}(t_0), \quad (4)$$

где $\text{ВП}(t_0)$ – валовая прибыль организации за год в стартовый момент оценки;

$\sum \text{УУ}_{\text{ФУСМ}}(t_0)$ – сумма уровней управляемости функций управления стратегическим маркетингом в стартовый момент оценки;

$\text{ВП}_{1\%}(t_0)$ – валовая прибыль, приходящаяся на 1 % уровней управляемости в стартовый момент оценки;

t_0 – стартовый момент времени.

Исходя из приращения уровней управляемости функций управления стратегическим маркетингом $\Delta \text{УУ}_{\text{ФУСМ}}(\Delta t_i)$, можно рассчитать приращение показателя валовой прибыли $\Delta \text{ВП}$ за интервал времени Δt_i :

$$\Delta \text{ВП}(\Delta t_i) = \Delta \text{УУ}_{\text{ФУСМ}}(\Delta t_i) \cdot \text{ВП}_{1\%}(t_0). \quad (5)$$

Апробация разработанных методик проводилась на примере производственных организаций Брестского региона. Проведена оценка стартовых условий развития стратегического маркетинга, рассчитаны обобщающие уровни управляемости: ОАО «Жабинковский комбикормовый завод» ($\text{УУ}_{\text{СМ}}(t_0) = 62\%$), ОАО «Оранчицкая птицефабрика» ($\text{УУ}_{\text{СМ}}(t_0) = 43\%$), ОАО «Жабинковский сахарный завод» ($\text{УУ}_{\text{СМ}}(t_0) = 68\%$), КУП «Брестоблдорстрой» ($\text{УУ}_{\text{СМ}}(t_0) = 71\%$). Ввиду принадлежности полученных значений к зонам стабилизации и санации выявлена необходимость разработки программ улучшающих мероприятий, комплектов отчетных документов для проведения внутреннего мониторинга.

Детальнее методики оценки стартовых условий развития и сканирования горизонтов управления СКС апробированы на примере ИООО «Анрэкс». Основным видом деятельности организации является производство корпусной мебели.

В результате проведения оценки установлено, что возможности управления стратегическим маркетингом реализованы недостаточно, обобщающий уровень управляемости составил 69 %, что требует от руководства дополнительных стимулирующих воздействий для достижения управляемости 85–95 %.

Анализ динамики развития ИООО «Анрэкс» за 2017–2021 гг. показал ежегодный прирост объёма производства на 48 %, положительную тенденцию по показателю выручки и экспорта продукции, доля которого составляет 73 %. Кроме того, организация активно реализовывает инвестиционную политику в рамках своего технологического развития. Значение $KSP_{KC}(t_0) = 1,88$, что говорит о высоком потенциале сохранения конкурентоспособности в будущем.

В ходе проведения экспертного интервью с высшим звеном управления установлена заинтересованность в освоении рынков Азии и Северной Америки, повышении социально-экономической ответственности посредством создания новых рабочих мест, экологической ответственности за счёт роста эффективности использования природных ресурсов и модернизации технологических процессов. В связи с этим разработано информационное содержание процесса сканирования, уточнены пространственно-временные границы исследования, выделены факторы формирования и критерии оценки сигналов СКС, определены методы поиска и периодичность проведения сканирования. На детерминированном, вероятностном и неопределённом уровнях визуализированы тренд-сигналы в сфере глобального развития технологий и науки, производства и материалов, используемых как в деревообрабатывающей промышленности, так и смежных отраслях, дано их описание и проанализирована сила влияния.

На примере исследуемой организации применена технология когнитивного моделирования для изучения причинно-следственных связей, определяющих внешнее воздействие на стратегическое развитие. В виде взвешенного орграфа построена когнитивная карта условий планирования и прогнозирования обновления активной части основных средств с учётом коэффициента их новизны. С использованием инструмента FCMapper проведено имитационное моделирование возможных ситуаций и проанализированы сценарии развития при изменении силы воздействия сигналов. Рассчитан экономический эффект совершенствования функций управления стратегическим маркетингом, который при пятилетнем периоде стабилизации процессов и качественном выполнении программы улучшающих мероприятий должен составить 6,75 млн руб.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основные научные результаты диссертации.

1. Развита теоретические основы формирования СУСМ, включающие: уточнённое определение понятия системы управления стратегическим

маркетингом во взаимосвязи с управлением СКС организации и теорией слабых сигналов; разработку концептуальной модели формирования СУСМ, которая отвечает принципам динамичности, гибкости, инновационности за счёт управления не только текущими, но и перспективными возможностями организации на основе отслеживания стадий зарождения, развития и стабилизации сигналов СКС; разработку многоуровневой структуры процессов управления системы с выделением трёх пространственно-временных подсистем: неопределённой, вероятностной, детерминированной. В качестве базовых процессов определены: оценка стартовых условий развития стратегического маркетинга, сканирование горизонтов, внешний и внутренний мониторинг маркетинговой среды. Ключевым показателем развития процессов определён уровень управляемости, использование которого позволит своевременно отслеживать их результативность и принимать обоснованные управленческие решения [10, 19, 20, 22, 26, 32, 33].

2. Разработана методика оценки стартовых условий развития стратегического маркетинга, включающая: измерение обобщённого уровня управляемости стратегического маркетинга через оценку функций управления и экономических показателей развитости стратегического маркетинга; расчёт коэффициента стратегического потенциала конкурентоспособности организации; исследование направлений перспективного развития организации, идентификацию и разработку видения, миссии, генеральных целей. Применение методики позволяет сделать моментальный «срез» качества стратегического маркетинга в организации, уточнить, какие параметры влияют на его управляемость, в какой зависимости они находятся, в какой очередности и с каким усилием следует их корректировать. Грамотное выполнение программы улучшающих мероприятий повысит результативность управления маркетинговой деятельностью, усовершенствует социальные и организационно-экономические условия работы сотрудников [2, 4, 5, 9, 14, 17, 29–31].

3. Разработано методическое обеспечение процессов сканирования горизонтов управления, внешнего и внутреннего мониторинга маркетинговой среды, включающее: а) методику сканирования горизонтов управления, которая служит инструментом поиска и исследования сигналов во внешней среде, потенциально способных превратиться в упущенные возможности или угрозы путём оценки степени их соответствия критериям СКС за счёт измерения управляемости процесса; б) методику внешнего мониторинга, которая предназначена для наблюдения за ходом развития выявленных сигналов и конкретизации мер реагирования на них через расчёт стандартного отклонения управляемости, регистрации направленности и скорости изменений, выработки рекомендаций по стратегическому планированию маркетинга; в) методику проведения внутреннего мониторинга, которая используется для анализа динамики развития качественных и количественных параметров управляемости стратегического маркетинга

посредством измерения фактических значений управляемости в текущем временном интервале, сравнения полученных значений с плановыми, определения допустимости отклонений, обоснования корректирующих или стимулирующих мероприятий [1, 12, 13, 18, 23, 24, 28].

4. Разработаны практические рекомендации по эффективному формированию СУСМ, включающие: механизм внедрения системы путём взаимодействия субъектов хозяйствования и научно-образовательных учреждений; обоснование разработки инновационно-инвестиционных программ с учётом прироста коэффициента новизны активной части основных производственных фондов, что повысит результативность управления СКС производственных организаций; методику преобразования относительных показателей управляемости в абсолютные показатели валовой прибыли организации для анализа экономического эффекта совершенствования функций стратегического маркетинга. Методики оценки стартовых условий и сканирования горизонтов апробированы в производственных организациях Брестского региона: определена развитость процессов управления, предложены программы улучшающих мероприятий, подготовлены комплекты отчётных документов внутреннего мониторинга, разработано информационное содержание процесса сканирования, применена технология когнитивного моделирования для анализа возможных сценариев развития, разработки стратегических планов и прогнозов деятельности [3, 6–8, 11, 15, 16, 21, 25, 27].

Рекомендации по практическому использованию результатов. Полученные в диссертации результаты внедрены в учебный процесс УО «Брестский государственный технический университет» (акт от 28.10.2015 г., акт от 21.02.2020 г.), Минского филиала ФГБОУВО «Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова» (акт от 27.05.2016 г.); информационно-методический процесс Брестской областной организационной структуры РГОО «Белорусское общество „Знание”» (акт от 02.04.2018 г.); практическую деятельность ОАО «Жабинковский комбикормовый завод» (акт от 04.01.2018 г.), ОАО «Оранчицкая птицефабрика» (справка от 11.10.2018 г.), ОАО «Жабинковский сахарный завод» (акт от 22.11.2021 г.), ИООО «Анрэкс» (акт от 02.12.2021 г.), КУП «Брестоблдорстрой» (акт от 17.12.2021 г.); апробированы при обучении руководителей предприятий Брестского региона (акт от 01.03.2018 г.).

СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ СОИСКАТЕЛЯ УЧЕНОЙ СТЕПЕНИ

Монографии

1. Зацепина, Е. В. Маркетинг в системе мониторинга текущего управления устойчивым развитием организации : монография / Е. В. Зацепина ; под ред. В. Ф. Медведева. – Минск : ИООО «Право и экономика», 2015. – 115 с.

2. Зацепина, Е. В. Измерение стартовых условий стратегии развития маркетинговой деятельности организации / Е. В. Зацепина // Методология измерения и практикум по управлению организацией (в стартовых условиях устойчивого развития организации) / О. А. Высоцкий, И. М. Гарчук, Н. С. Данилова, Е. В. Зацепина, Н. Г. Кот ; под ред. О. А. Высоцкого. – Минск : Право и экономика, 2016. – Разд. 2. – С. 54–104.

3. Зацепина, Е. В. Конкурентоспособность и экологические аспекты управления маркетингом организации / Е. В. Зацепина // Эколого-экономические и организационно-управленческие аспекты в решении задач оптимального функционирования водохозяйственных систем : монография / А. А. Волчек, Ан. А. Волчек, Н. В. Дорогокупец, Е. В. Зацепина, Е. И. Кисель, Н. Г. Надеина. – М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2021. – Разд. 5. – С. 125–150.

Статьи в изданиях, включенных в Перечень научных изданий Республики Беларусь для опубликования результатов диссертационных исследований

4. Зацепина, Е. В. Особенности диагностики процессов стратегического управления маркетинговой деятельностью организации / Е. В. Зацепина // Вестн. Брест. гос. техн. ун-та. – 2016. – № 3 : Экономика. – С. 58–61.

5. Зацепина, Е. В. Оценка удовлетворенности заинтересованных сторон в стартовых условиях развития стратегии маркетинга организации / Е. В. Зацепина // Вестн. Брест. гос. техн. ун-та. – 2017. – № 3 : Экономика. – С. 84–86.

6. Зацепина, Е. В. Инновационные технологии эффективного менеджмента в стратегическом управлении маркетинговой деятельностью организации / Е. В. Зацепина // Вестн. Брест. гос. техн. ун-та. – 2018. – № 3 : Экономика. – С. 88–94.

7. Зацепина, Е. В. Анализ и построение траектории стратегического развития производственных ресурсов и маркетинга организации / И. М. Гарчук, Е. В. Зацепина // Вестн. Брест. гос. техн. ун-та. – 2018. – № 3 : Экономика. – С. 94–98.

8. Зацепина, Е. В. Стратегический маркетинг и его влияние на конкурентоспособность организации / Е. В. Зацепина // Вестн. Брест. гос. техн. ун-та. – 2019. – № 3 : Экономика. – С. 35–39.

9. Зацепина, Е. В. Анализ конкурентного потенциала предприятий строительного комплекса / Е. В. Зацепина, Н. Г. Надеина // Новая экономика. – 2019. – № 2. – С. 138–146.

10. Зацепина, Е. В. Системный подход к стратегическому управлению маркетинговой деятельностью предприятия / Е. В. Зацепина // Вестн. Брест. гос. техн. ун-та. – 2020. – № 3 : Экономика. – С. 30–33.

11. Зацепина, Е. В. Маркетинговый подход в системе управления человеческими ресурсами предприятий отрасли связи / Е. В. Зацепина // *Весн. сувязі.* – 2015. – № 5. – С. 48–51.

12. Зацепина, Е. В. Модель мониторинга текущего управления маркетинговой деятельностью организации отрасли связи / Е. В. Зацепина // *Весн. сувязі.* – 2016. – № 3. – С. 36–40.

13. Зацепина, Е. В. Мониторинг процессов управления и инструменты его автоматизации / Е. В. Зацепина, И. М. Гарчук // *Новые информационные технологии в образовании : сб. науч. тр. XVI Междунар. науч.-практ. конф. «Применение технологий «1С» в условиях модернизации экономики и образования», Москва, 2–3 февр. 2016 г. : в 2 ч. / Юж.-Рос. гос. политехн. ун-т.* – М., 2016. – Ч. 1. – С. 390–393.

14. Зацепина, Е. В. Диагностика системы управления маркетинговой деятельностью предприятия / Е. В. Зацепина // *Zarządzanie. Teoria i Praktyka.* – 2016. – № 18. – С. 75–84.

15. Зацепина, Е. В. Значение адаптации персонала к нововведениям в системе управления человеческими ресурсами организации / Е. В. Зацепина // *Молодежь для науки и инноваций: разработки и перспективы : сб. науч. ст. V Междунар. форума молодых ученых, посвящ. 10-летию Совета молодых ученых, Гомель–Милоград, 25–27 мая 2016 г. / Беларус. торгово-экон. ун-т потребит. кооп. ; под науч. ред. Н. А. Снытковой.* – Гомель, 2016. – С. 172–175.

16. Зацепина, Е. В. Управление человеческими ресурсами и устойчивое развитие организации / Е. В. Зацепина // *Сб. науч. ст. студентов, магистрантов, аспирантов / Беларус. гос. ун-т.* – Минск, 2016. – Вып. 15. – С. 180–182.

17. Зацепина, Е. В. Методология измерения и анализа показателей стратегии развития маркетинговой деятельности организации / Е. В. Зацепина // *Инновации: от теории к практике : VI Междунар. науч.-практ. конф., Брест, 5–7 окт. 2017 г. : сб. науч. ст. / Брест. гос. техн. ун-т ; редкол.: П. С. Пойта [и др.].* – Брест, 2017. – С. 42–46.

18. Зацепина, Е. В. Модель обзора процесса управления стратегическим маркетингом для достижения устойчивого развития организации / Е. В. Зацепина // *Весн. сувязі.* – 2018. – № 6. – С. 54–58.

19. Зацепина, Е. В. Стратегический маркетинг как фактор устойчивого развития организации / Е. В. Зацепина, Н. Г. Надеина // *Актуальные проблемы современных экономических систем – 2019 : сб. науч. тр. / Брест. гос. техн. ун-т ; редкол.: А. Г. Проровский [и др.].* – Брест, 2019. – С. 53–57.

20. Зацепина, Е. В. Современные тенденции развития стратегического маркетинга / Е. В. Зацепина // Сб. науч. ст. студентов, магистрантов, аспирантов / Белорус. гос. ун-т. – Минск, 2020. – Вып. 24. – С. 263–264.

21. Зацепина, Е. В. Конкурентоспособность и развитие экологического маркетинга / Е. В. Зацепина, Н. Г. Надеина // Актуальные проблемы современных экономических систем – 2020 : сб. науч. тр. / Брест. гос. техн. ун-т ; редкол.: А. Г. Проровский [и др.]. – Брест, 2020. – С. 173–178.

22. Зацепина, Е. В. Стратегическая конкурентоспособность организации как объект управления / Е. В. Зацепина // Актуальные проблемы современных экономических систем – 2021 : сб. науч. тр. / Брест. гос. техн. ун-т ; редкол.: А. Г. Проровский [и др.]. – Брест, 2021. – С. 71–76.

23. Зацепина, Е. В. Сканирование горизонтов в системе управления стратегическим маркетингом / Е. В. Зацепина // Социально-экономическое развитие в условиях цифровых трансформаций : сб. ст. / под ред. И. И. Ивановской, М. В. Посновой ; редкол.: Б. Т. Аймурзина [и др.]. – Петрозаводск, 2021. – С. 12–16.

Тезисы докладов и материалы конференций

24. Зацепина, Е. В. Роль мониторинга в системе управления маркетинговой деятельностью предприятия / Е. В. Зацепина // Модернизация хозяйственного механизма сквозь призму экономических, правовых и инженерных подходов : сб. материалов VI Междунар. науч.-практ. конф. молодых ученых, Минск, 3 марта 2015 г. / Белорус. нац. техн. ин-т ; редкол.: С. Ю. Солодовников [и др.]. – Минск, 2015. – С. 238–241.

25. Зацепина, Е. В. Внутренний маркетинг как фактор достижения устойчивого успеха организации / Е. В. Зацепина // Экономический рост Республики Беларусь: глобализация, инновационность, устойчивость : материалы VIII Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 21–22 мая 2015 г. / Белорус. гос. экон. ун-т ; редкол.: В. Н. Шимов (отв. ред.) [и др.]. – Минск, 2015. – С. 110–111.

26. Зацепина, Е. В. Процессный подход в управлении маркетинговой деятельностью / Е. В. Зацепина // Перспективные направления развития региональной экономики : сб. материалов V Респ. науч.-практ. конф., Брест, 22 мая 2015 г. / Брест. гос. ун-т ; редкол.: Д. А. Петрукович [и др.]. – Брест, 2015. – С. 114–117.

27. Зацепина, Е. В. Роль управления человеческими ресурсами в достижении устойчивого развития организации / Е. В. Зацепина // Стратегия и тактика развития производственно-хозяйственных систем : материалы IX Междунар. науч.-практ. конф., посвящ. 120-летию со дня рождения П. О. Сухого, Гомель,

26–27 нояб. 2015 г. / Гомел. гос. техн. ун-т ; под общ. ред. В. В. Кириенко. – Гомель, 2015. – С. 97–99.

28. Зацепина, Е. В. Сущность мониторинга управления маркетинговой деятельностью с позиции системного подхода / Е. В. Зацепина // Научный потенциал молодежи – будущему Беларуси : материалы X Междунар. молодеж. науч.-практ. конф., Пинск, 15 апр. 2016 г. : в 2 ч. / Полес. гос. ун-т ; редкол.: К. К. Шебеко (гл. ред.) [и др.]. – Пинск, 2016. – Ч. 2. – С. 182–184.

29. Зацепина, Е. В. Удовлетворённость заинтересованных сторон как стартовая точка маркетинговой стратегии организации / Е. В. Зацепина // Социально-экономическое развитие городов и регионов: градостроительство, развитие бизнеса, жизнеобеспечение города : сб. материалов Междунар. науч.-практ. конф., Волгоград, 22 апр. 2016 г. / Волгогр. гос. архитектур.-строит. ун-т ; редкол.: С. Ю. Калашников [и др.]. – Волгоград, 2016. – С. 464–468.

30. Зацепина, Е. В. Использование метода экспертных оценок при определении стартовых условий развития маркетинговой деятельности организации / Е. В. Зацепина // Инновационное развитие экономики: тенденции и перспективы : материалы V Междунар. науч.-практ. конф., Пермь, 20 мая 2016 г. : в 2 т. / Перм. нац. исслед. политехн. ун-т ; редкол.: И. В. Елохова [и др.]. – Пермь, 2016. – С. 280–286.

31. Зацепина, Е. В. Качество информационного обеспечения при измерении стартовых условий стратегии развития маркетинговой деятельности организации / Е. В. Зацепина // Экономика глазами молодых : материалы IX Междунар. экон. форума молодых ученых, Минск, 16–17 сент. 2016 г. / Беларус. гос. экон. ун-т ; редкол.: Г. А. Короленок [и др.]. – Минск, 2016. – С. 127–129.

32. Зацепина, Е. В. Концептуальные подходы к взаимосвязи стратегического маркетинга и стратегического менеджмента / Е. В. Зацепина // Экономика и инжиниринг: от теории к практике : сб. материалов XVI Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 28 мая 2020 г. / Беларус. нац. техн. ун-т ; редкол.: С. Ю. Солодовников [и др.]. – Минск, 2020. – С. 315.

33. Зацепина, Е. В. Проблемы развития стратегического маркетинга / Е. В. Зацепина // Экономический рост Республики Беларусь: глобализация, инновационность, устойчивость : материалы XIV Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 20 мая 2021 г. / Беларус. гос. экон. ун-т ; редкол.: В. Ю. Шутилин [и др.]. – Минск, 2021. – С. 149–150.

РЭЗІЮМЭ

Зацэпіна Лізавета Уладзіміраўна

Фарміраванне сістэмы кіравання стратэгічным маркетынгам вытворчых арганізацый

Ключавыя словы: сістэма кіравання стратэгічным маркетынгам, стратэгічная канкурэнтаздольнасць, працэсы кіравання, узровень кіравальнасці, ацэнка стартавых умоў развіцця, сканаванне гарызонтаў, знешні і ўнутраны маніторынг маркетынгавага асяроддзя.

Мэта работы: навуковае абгрунтаванне фарміравання сістэмы кіравання стратэгічным маркетынгам вытворчых арганізацый і распрацоўка метадык рэалізацыі працэсаў кіравання.

Метады даследавання: эвалюцыйны метады, сістэмны падыход, працэсны падыход, метады эканамічнага і статыстычнага аналізу, метады збору другаснай і першаснай інфармацыі, кагнітыўнае мадэляванне.

Атрыманыя вынікі і іх навізна: удакладнена азначэнне паняцця сістэмы кіравання стратэгічным маркетынгам, распрацавана канцэптуальная мадэль фарміравання сістэмы, шматузроўневая структура яе працэсаў; распрацаваны метадыкі ацэнкі стартавых умоў развіцця стратэгічнага маркетынгу, сканавання гарызонтаў, знешняга і ўнутранага маніторынгу; прапанаваны практычныя рэкамендацыі для эфектыўнага ўкаранення і функцыянавання сістэмы ў вытворчых арганізацыях.

Рэкамендацыі па выкарыстанні: асноўныя вынікі працы ўкаранёны ў навучальным працэсе УА «Брэсцкі дзяржаўны тэхнічны ўніверсітэт», Мінскага філіяла ФГБОУВО «Расійскі эканамічны ўніверсітэт ім. Г. В. Пляханава»; Брэсцкай абласной арганізацыйнай структуры РДГА «Беларускае таварыства „Веды”»; практычную дзейнасць ААТ «Жабінкаўскі камбікормавы завод», ААТ «Аранчыцкая птушкафабрыка», ААТ «Жабінкаўскі цукровы завод», ЗТАА «Анрэкс», КУП «Брэстаблдарстрой»; апрабаваны ў інфармацыйна-кансультацыйным навучанні кіраўнікоў прадпрыемстваў Брэсцкага рэгіёну.

Вобласць прымянення: у кіраванні стратэгічнай маркетынгавай дзейнасцю вытворчых арганізацый, навучальных працэсах вышэйшых навучальных устаноў.

РЕЗЮМЕ

Зацепина Елизавета Владимировна

**Формирование системы управления стратегическим маркетингом
производственных организаций**

Ключевые слова: система управления стратегическим маркетингом, стратегическая конкурентоспособность, процессы управления, уровень управляемости, оценка стартовых условий развития, сканирование горизонтов, внешний и внутренний мониторинг маркетинговой среды.

Цель работы: научное обоснование формирования системы управления стратегическим маркетингом производственных организаций и разработка методик реализации процессов управления.

Методы исследования: эволюционный метод, системный подход, процессный подход, методы экономического и статистического анализа, методы сбора вторичной и первичной информации, когнитивное моделирование.

Полученные результаты и их новизна: уточнено определение понятия системы управления стратегическим маркетингом, разработана концептуальная модель формирования системы, многоуровневая структура её процессов; разработаны методики оценки стартовых условий развития стратегического маркетинга, сканирования горизонтов, внешнего и внутреннего мониторинга; предложены практические рекомендации для эффективного внедрения и функционирования системы в производственных организациях.

Рекомендации по использованию: основные результаты работы внедрены в учебном процессе УО «Брестский государственный технический университет», Минского филиала ФГБОУВО «Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова»; Брестской областной организационной структуры РГОО «Белорусское общество „Знание”»; практическую деятельность ОАО «Жабинковский комбикормовый завод», ОАО «Оранчицкая птицефабрика», ОАО «Жабинковский сахарный завод», ИООО «Анрэкс», КУП «Брестоблдорстрой»; апробированы в информационно-консультационном обучении руководителей предприятий Брестского региона.

Область применения: в управлении стратегической маркетинговой деятельностью производственных организаций, учебных процессах высших учебных заведений.

SUMMARY

Zatsepina Elizaveta Vladimirovna

Formation of a management system for strategic marketing of production organizations

Keywords: strategic marketing management system, strategic competitiveness, management processes, manageability level, assessment of initial conditions of development, scanning of horizons, external and internal monitoring marketing environment.

Research objective: scientific substantiation of the formation of a management system for strategic marketing of production organizations and the development of methods for the implementation of management processes.

Research methods: evolutionary method, system approach, process approach, methods of economic and statistical analysis, methods of collecting secondary and primary information, cognitive modeling.

Achieved results and their novelty: the definition of the concept of strategic marketing management system has been clarified, a conceptual model of the system formation, a multi-level structure of its processes has been developed; developed methods for assessing the starting conditions for the development of strategic marketing, scanning horizons, external and internal monitoring; practical recommendations for the effective implementation and operation of the system in industrial organizations are proposed.

Recommendations for use: the main results of the work have been implemented in the educational process of the Brest State Technical University, the Minsk branch of the Plekhanov Russian Economic University; the Brest Regional Organizational Structure of the Belarusian Knowledge Society; practical activities of JSC "Zhabinkovsky Feed Mill plant", JSC "Oranchitskaya poultry farm", JSC "Zhabinkovsky Sugar Factory", IOOO "Anreks", KUP "Brestobldorstroy"; tested in information and consulting training of heads of enterprises of the Brest region.

Area of application: in the management of strategic marketing activities of production organizations, educational processes of higher educational institutions.