

# Елизавета Зацепина

---

## Диагностика системы управления маркетинговой деятельностью предприятия

---

Zarządzanie. Teoria i Praktyka nr 4 (18), 75-84

---

2016

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

# ДИАГНОСТИКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ / Diagnostics of system of management marketing activity at the enterprise

Adres do korespondencji:

e-mail: ev\_zacepina@mail.ru

## АННОТАЦИЯ

Целью диагностики является измерение управляемости (эффективности происходящих процессов стратегического управления маркетинговой деятельностью) специальной функции управления маркетинговой деятельностью, а также выявление позитивных и негативных факторов, влияющих на развитие маркетинга организации. Система управления маркетинговой деятельностью отражает взаимосвязь маркетинга как специальной функции управления с другими специальными функциями, а именно политикой, реализацией, закупками, финансами, системой менеджмента качества, управлением человеческими ресурсами, производством в режиме стратегического управления организацией. В свою очередь в текущем управлении, каждая специальная функция раскрывается через общие функции управления: принятие решений, контроль/мониторинг, учёт, планирование, анализ и оценка, корректировка, стимулирование; кроме того, осуществляется анализ показателей маркетинговой среды. Оценку качества стратегического управления маркетинговой деятельностью необходимо производить постоянно в разных условиях функционирования системы управления маркетингом. Наиболее трудоёмкая и сложная процедура измерения показателей эффективности управления маркетинговой деятельностью организации происходит в стартовых (начальных) условиях функционирования системы управления маркетинговой деятельностью организации.

**SŁOWA KLUCZOWE:** диагностика; управление; маркетинг; специальная функция; мониторинг; потребности; стандарт; измерение; показатели.

JEL CLASSIFICATION: M31;M38

## ABSTRACT

The goal of diagnostics is measuring of controllability (effectiveness of the processes of strategic management by marketing activity) special features of management marketing activity, and identifying positive and negative factors influencing the development of the marketing organization. The system of management marketing activity reflects the relationship marketing as a special management functions with other special functions: policy, selling, acquisition, finance, quality management system, human resources management, production in condition of strategic management of the organization. In turn, current management assume that each special function is revealed through general management functions: decision making, control/monitoring, accounting, planning, analysis and evaluation, correction, stimulation and also the analysis of indicators of the marketing environment. Evaluation of the quality of strategic management of marketing activities need to produce continuously in different conditions of functioning of management marketing system. The most time consuming and complicated procedure of measurement the indicators of efficiency of management marketing activity at the organization takes place in the starting (initial) conditions of functioning of management marketing activity system at the organization.

**KEY WORDS:** DIAGNOSTICS; MANAGEMENT; MARKETING; SPECIAL FUNCTION; MONITORING; NEEDS; STANDARD; MEASURING; INDICATORS.

## 1. ВВЕДЕНИЕ

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

Руководство организации, которое принимает решение о совершенствовании маркетинговой деятельности должно обеспечить измерение процессов управления маркетингом для определения стартовой точки корректировки существующей системы управления и происходящих в ней процессов. В настоящее время для отечественных организаций характерна в большей степени фрагментарная оценка маркетинговой деятельности, нежели полноценно функционирующая система измерения процессов, позволяющая решить проблему перехода от несистемного, очагового роста к системному, устойчивому и самоподдерживающемуся развитию маркетинговой и производственно-хозяйственной деятельности.

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

## 2. МАРКЕТИНГ КАК СПЕЦИАЛЬНАЯ ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Система управления маркетинговой деятельностью отражает взаимосвязь маркетинга как специальной функции управления с другими специальными функциями, а именно политикой, реализацией, за-

купками, финансами, системой менеджмента качества, управлением человеческими ресурсами, производством в режиме стратегического управления организацией. В свою очередь в текущем управлении, каждая специальная функция раскрывается через общие функции управления: принятие решений, контроль/мониторинг, учёт, планирование, анализ и оценка, корректировка, стимулирование; кроме того, осуществляется анализ показателей маркетинговой среды (Зацепина, 2015: с.34-39).

Стратегическое управления маркетинговой деятельностью связано с формулированием, планированием и внедрением стратегии развития маркетинга организации. Объектом основного внимания на этом уровне являются факторы микро- и макросреды, временной горизонт – неограниченный, область управления – все предприятие, управленческий масштаб – высшее звено управления (директор, заместитель директора по маркетингу и др.), руководители и специалисты структурных подразделений – маркетинговых, финансово-экономических, производственных, кадровых. Результатом деятельности стратегического маркетинга является разработанная стратегия маркетинга и мониторинг её реализации (Виханский, 1998: с.132-137).

Круг задач стратегического маркетинга заключается в следующем:

- систематический и постоянный анализ ожиданий и требований заинтересованных сторон;
- разработка концепций эффективных товаров и услуг, позволяющих организации удовлетворять потребности заинтересованных сторон лучше, чем конкуренты;
- обеспечение организации устойчивым конкурентным преимуществом (Акулич, 2009: с.302-310).

Маркетинг в целом и особенно стратегический, призван играть важную экономическую роль в рыночной системе организации, не только в связи с тем, что он обеспечивает эффективное сопряжение спроса и предложения, но и потому, что он запускает благотворный цикл устойчивого экономического развития:

- стратегический маркетинг обнаруживает неудовлетворенные потребности заинтересованных сторон и разрабатывает соответственно адаптированные продукты;

- текущий маркетинг осуществляет план действий, что приводит к созданию и росту спроса на эти продукты;
- растущий спрос приводит к обеспечению конкурентоспособности на рынке, что в дальнейшем способствует лояльности заинтересованных сторон;
- такое расширение рынка привлекает новые инвестиции, которые позволяют получить экономию в масштабе и запускать инновационные процессы улучшения деятельности организации (Минаев, 2004: с. 225-229).

### **3. НЕОБХОДИМОСТЬ ИЗМЕРЕНИЯ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В СТАРТОВЫХ УСЛОВИЯХ**

Для достижения эффективности управления предприятием руководству нужны количественные показатели, характеризующие процессы управления маркетинговой деятельностью на текущий момент управления. Получение таких показателей связано с измерением процессов управления маркетинговой деятельностью и отображением всех особенностей технологии управления маркетинговой системой организации. Решение этих задач возможно с использованием теории измерения процессов управления организацией (Высоцкий, Седегов, 2009: с51-54). Важной особенностью в совершенствовании стратегического управления маркетинговой деятельностью организации является измерение начальных, или стартовых условий, характеризующих уровень управляемости маркетингом как специальной функции управления в отправной точке развития организации (Высоцкий, 1999: с.101-109). Измерение стартовых условий управляемости маркетинговой деятельностью связано с оценкой управляемости каждой общей функции в конкретный момент времени с учётом параметров маркетинговой среды организации, что реализуется посредством диагностики управления маркетинговой деятельностью организации.

Разработка программ совершенствования производственно-хозяйственной деятельности организации предполагает использование управленческой информации о состоянии объекта управления и принадлежности его специальных функций к зонам управляемости. В соответствии с теорией измерения управляемости, поле управляемости ха-

рактеризуется шестью зонами: зона естественных отклонений (диапазон разброса значений уровней управляемости от 80% до 100%); зона стабилизации (от 60% до 80%); зона санации (от 40% до 60%); зона реструктуризации (от 20% до 40%); зона кризисного состояния или кризисная зона (от 10% до 20%); зона банкротства (от 0% до 10%) (Высоцкий, 1999: с.211-219). Оценка принадлежности специальной функции управления к этим зонам осуществляется с помощью диагностики объекта управления, а отслеживание эффективности воздействия на процессы управления и на характер изменений, происходящих в состоянии специальной функции, определяется с помощью мониторинга.

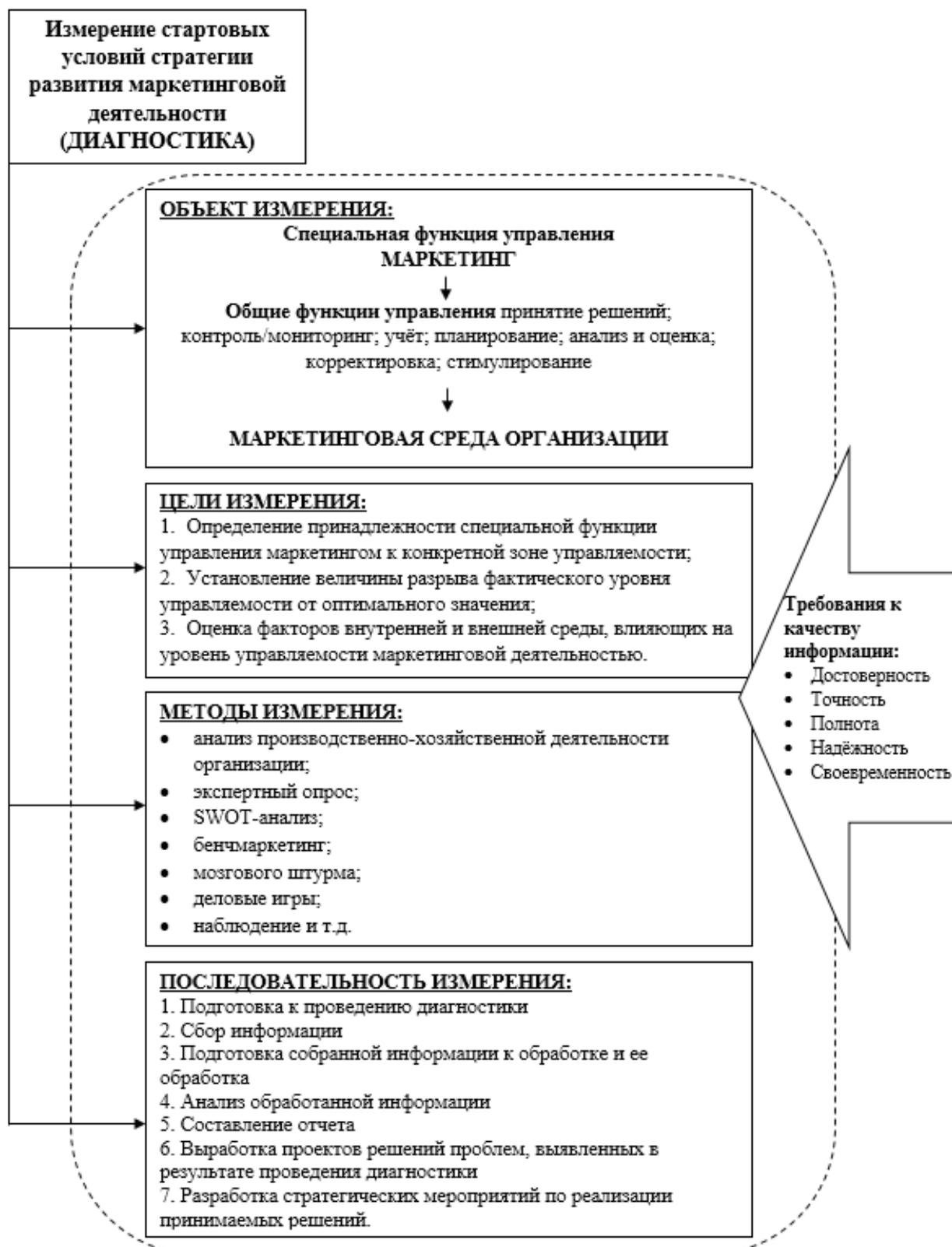
Целью диагностики является измерение управляемости (эффективности происходящих процессов стратегического управления маркетинговой деятельностью) специальной функции управления маркетинговой деятельностью, а также выявление позитивных и негативных факторов, влияющих на развитие маркетинга организации.

Задачами диагностики являются следующие:

- оценить стартовые условия управляемости специальной функции управления маркетинговой деятельностью;
- измерить стартовые уровни входных величин основных параметров, оценивающих эффективность процессов управления маркетингом;
- оценить рациональность действий руководства по реализации специальной функции управления маркетинговой деятельностью;
- определить содержание корректирующих действий предприятия в форме программ по настройке процессов управления маркетингом в условиях стратегического развития предприятия (Высоцкий, 2004: с. 31-33)

На рисунке 1 раскрываются объект, цели, методы и последовательность измерения стартовых условий стратегии развития маркетинговой деятельности.

Рисунок 1. Модель диагностики стартовых условий стратегии развития маркетинговой деятельности организации



Источник: собственная разработка.

Следует отметить ряд ключевых моментов, касающихся диагностики стратегии развития маркетинговой деятельности организации:

1. Диагностика стратегии развития маркетинговой деятельности организации является средством измерения процессов стратегического управления общими функциями маркетинга в конкретный момент времени с учётом воздействия маркетинговой среды.
2. Диагностика общих функций управления и маркетинговой среды является основой для измерения уровня управляемости всей системой управления маркетингом в статике, выступая ключевым моментом определения общей стартовой точки управляемости маркетинговой деятельностью организации.
3. Диагностика общих функций управления и маркетинговой среды является методом измерения стартовых точек управляемости при построении, анализе и прогнозировании стратегии развития маркетинговой деятельности организации.

Для того, чтобы дать характеристику системы управления маркетинговой деятельностью в начальных условиях, необходимо выделить и оценить специальную функцию маркетинга понимая ее роль и место в общей системе управления организацией, а также с учётом специфики самой маркетинговой деятельности, что раскрывается посредством моделей измерения, анализа и оценки уровней управляемости организацией и маркетинговой деятельностью, в частности.

Соответственно, диагностику специальной функции управления маркетинговой деятельностью можно описать следующей функциональной зависимостью:

$$УУСФУ_{\text{мд}}(t_0) = F(УУОФУ(УУПР(t_0)), УУК/М(t_0), УУУЧ(t_0), УУПЛ(t_0), УУАНиОЦ(t_0), УУКОР(t_0), УУСТ(t_0), УУДС(УУВнСр(t_0), УУВнешСр(t_0), УУПотрОж(t_0)))$$

(1)

где  $УУСФУ_{\text{мд}}$  – уровень управляемости специальной функции управления маркетинговой деятельностью;

$УУОФУ$  – уровень управляемости общих функций управления маркетинговой деятельностью;

$УУПР$  – уровень управляемости общей функции управления принятие решений;

$УУК/М$  – уровень управляемости общей функции управления контроль/мониторинг;

$УУУЧ$  – уровень управляемости общей функции управления учёт;

$УУПЛ$  – уровень управляемости общей функции управления планирование;

$УУАНиОЦ$  – уровень управляемости общей функции управления анализ и оценка;

$УУКОР$  – уровень управляемости общей функции управления корректировка;

$УУСТ$  – уровень управляемости общей функции управления стимулирование;

$УУДС$  – уровень управляемости маркетинговой средой организации;

$УУВнСр$  – уровень управляемости внутренней средой организации;

$УУВнСр$  – уровень управляемости внешней средой организации;

$УУПотрОж$  – уровень управляемости потребностями и ожиданиями заинтересованных сторон.

$t_0$  – начальный момент времени (отправная точка развития системы).

Все функции равнозначны и на процессы стратегического управления маркетинговой деятельностью оказывают равноценно значимые воздействия.

Каждая общая функция управления имеет свой диапазон разброса основных параметров управляемости. В качестве основных параметров для анализа управляемости специальной функции управления маркетинговой деятельностью организации могут быть использованы: организация маркетинга; система планирования и контроля маркетинга; система управления и развития персонала маркетинга; проведение маркетинговых исследований внутреннего и внешнего рынков, работа с маркетинговой информацией; работа по прогнозированию показателей маркетинга; маркетинговая информационная система и защита маркетинговой информации; управление портфелем заказов; управление ценовой политикой; сегментирование клиентов; управление политикой продвижения и т.д.

В свою очередь основные параметры могут быть конкретизированы дополнительными, вспомога-

тельными, уточняющими. Многопараметрическое измерение параметров управляемости маркетинговой деятельностью должно осуществляться в условиях систематизации, ранжирования и распределения управленческой информации по уровням управления в зависимости от временных параметров, характера, содержания, масштаба поставленных задач (Бучик, 2005: с.73-82).

Определяя траекторию развития общих функций управления с учётом воздействия маркетинговой среды, можно обобщить весь диапазон разброса параметров и рассчитать обобщающий показатель управляемости специальной функции управления маркетинговой деятельностью предприятия. Стартовые условия уровней управляемости общих функций управления определяют проблемы и задачи, возникающие при разработке стратегии развития маркетинговой деятельности.

#### **4. МЕТОД ЭКСПЕРТНЫХ ОЦЕНОК КАК СПОСОБ ИЗМЕРЕНИЯ СТАРТОВОГО УРОВНЯ УПРАВЛЯЕМОСТИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ**

Как показано на рисунке 1, для измерения стартового уровня управляемости маркетинговой деятельностью предприятия может быть использован метод экспертных оценок. Исходной информацией при обработке и обобщении результатов экспертного анализа будут выступать числовые данные, содержащиеся в анкетах и выражающие мнения опрашиваемых экспертов о параметрах, характеризующих уровень развитости специальной функции маркетинга.

Как показывает практика, наличие как числовых данных (оценка исследуемых параметров по определенным шкалам), так и содержательных высказываний экспертов (ответы на открытые вопросы анкет, устные высказывания, пожелания и замечания, приведенные в конце анкет) приводит к необходимости применения качественных и количественных методов обработки результатов группового экспертного анализа. Удельный вес этих методов в каждом случае исследования будет свой. В зависимости от задач диагностики специальной функции управления маркетинговой деятельностью при обработке результатов следует выполнить ряд основных задач:

- 1) определить согласованность мнений экспертов;
- 2) построить обобщенную оценку основных, дополнительных параметров общих функций управления, а также развитости специальной функции управления маркетинговой деятельностью;
- 3) определить зависимость между суждениями экспертов;
- 4) определить достоверность результатов (Ромашкина, Татарова, 2005: с.13-15).

Подбор количественного и качественного состава экспертной группы должен производиться на основе анализа широты решаемой проблемы, достоверности оценок, характеристик экспертов и затрат ресурсов. Общим требованием при формировании группы экспертов является достижение целей исследования и эффективности решения поставленных перед экспертом задач. Эффективности решения задач исследования определяются характеристиками достоверности экспертизы и затратами на нее.

Широта решаемой проблемы определяется необходимостью привлечения к экспертизе специалистов различного профиля. Достоверность результатов диагностики зависит от уровня знаний отдельных экспертов, долевого состава различных специалистов в группе, от характеристик экспертов и количества членов в экспертной группе.

Поименный список экспертов под разработанный долевым состав группы должен определяться по итогам качественной оценки кандидатур на основе индивидуальных характеристик, выделяемых при исследовании вопросов измерения: компетентности, креативности, конформизма, аналитичности и широты мышления, коллективизма, самокритичности экспертов.

Экспертная оценка является одной из наиболее распространенных и достаточно легко реализуемых методик оценки результативности различных видов деятельности. При проведении оценки результативности системы управления устанавливаются степень реализации запланированной деятельности и степень достижения запланированных результатов.

Экспертами при рассмотрении стратегических задач развития маркетинговой деятельности предприятия выступают руководители предприятия и структурных подразделений. Экспертами при рассмотрении текущих задач совершенствования процессов управления маркетинговой деятельностью на предприятии выступают руководители пред-

приятя, подразделений и специалисты (Зацепина, 2015: с.88-94)

Следует отметить, что измерение стартовых условий развития специальной функции управления маркетинговой деятельностью организации позволяет оценить эффективность работы на всех уровнях управления, а именно деятельность высшего, среднего звеньев и исполнителей.

## 5. ЭФФЕКТИВНОСТЬ ФУНКЦИИ МАРКЕТИНГА НА РАЗЛИЧНЫХ УРОВНЯХ УПРАВЛЕНИЯ

В зависимости от уровня управления круг задач, решаемых сотрудниками, существенно отличается. Представители высшего звена управления 60% своего рабочего времени уделяют решению стратегических задач, 25% - решению текущих задач и 15% - принятию оперативных решений. Для среднего звена управления это распределение выглядит следующим образом: 25%, 50%, 25%. В свою очередь, исполнители и специалисты на участие в стратегических задачах тратят 10% своего рабочего времени, на решение текущих задач - 25%, на решение оперативных задач - 65%.

Для высшего звена управления оцениваемыми критериями в процессе диагностики развитости маркетинга на стратегическом уровне управления могут выступать:

- наличие разработанной политики организации в сфере управления маркетинговой деятельностью;
- формирование оптимальной организационной структуры управления маркетингом организации;
- результативность стратегического планирования и прогнозирования маркетинга организации, в том числе посредством обзора потребностей и ожиданий заинтересованных сторон организации;
- ответственность за конкурентные позиции организации на рынке;
- соотношение эффективности использования бюджета и расходов для обеспечения устойчивого развития маркетинговой деятельности организации;
- мониторинг выполнения ключевых показателей работы средним звеном управления маркетингом организации.

Эффективность функционирования текущего маркетинга, а соответственно результативность работы среднего звена управления может оцениваться через призму следующих направлений:

- реализация разработанной политики в сфере управления маркетинговой деятельностью;
- координация и контроль деятельности исполнителей и специалистов маркетингового подразделения;
- разработка программ и планов устойчивого развития маркетинговой деятельности организации;
- система подготовки информации для принятия решений высшим звеном;
- разработка и реализация мероприятий по формированию долгосрочных выгодных взаимоотношений с заинтересованными сторонами и как следствие достижение экономического и социального эффекта маркетинговой деятельности;
- обеспечение связи между высшим звеном управления и специалистами;
- ответственность за эффективность использования ресурсов маркетингового подразделения.
- Оперативный маркетинг может оцениваться исходя из:
- наличия системы контроля исполнительской дисциплины за выполнением порученных заданий;
- обеспечения информацией руководителей среднего звена о выполнении заданий;
- обеспечения информацией о потребностях и ожиданиях заинтересованных сторон высшего и среднего звена управления;
- оценки удовлетворённости заинтересованных сторон организации; поддержание лояльности и долгосрочных взаимоотношений с ними;
- ответственности за непосредственное использование выделенных ресурсов: сырья, оборудования, материалов и так далее.

Привязка ключевых показателей эффективности маркетинговой деятельности организации должна быть реализована в рамках регламентации соответствующих должностных и функциональных обязанностей, а также грамотно разработанной организационной структуры, которая при соблюдении условий оптимальности отражает наличие всех специальных функций управления (политика, реализация, закупки, финансы, система менеджмен-

та качества, управление человеческими ресурсами, производство).

Диагностика уровней управляемости общих функций управления маркетинговой деятельностью позволяет комплексно решать задачи, возникающие перед коллективом организации в процессе подготовки к переходу к новым условиям развития, рационально распределить усилия на всех этапах, ввести мониторинг и корректировать процессы развития, обеспечивать адресное воздействие.

## 6. ВОЗДЕЙСТВИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ СРЕДЫ НА ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ

Кроме того, особое влияние на маркетинговую деятельность организации оказывает маркетинговая среда организации, которая представляет собой единство внутренней и внешней среды с учётом потребностей и ожиданий заинтересованных сторон. Маркетинговая среда включает в себя совокупность субъектов и сил, действующих на организацию и влияющих на её возможность устанавливать и поддерживать с заинтересованными сторонами успешные долгосрочные взаимовыгодные отношения. Удовлетворение потребностей и ожиданий заинтересованных сторон является одним из основных факторов в достижении устойчивого развития организации.

Более подробно потребности и ожидания заинтересованных сторон отражены в таблице 1.

**Таблица 1** Потребности и ожидания заинтересованных сторон

Заинтересованные стороны	Потребности и ожидания
Потребители	<ul style="list-style-type: none"> <li>• качество продукции</li> <li>• дифференциация продукции</li> <li>• цена продукции</li> <li>• своевременность поставки продукции</li> </ul>
Владельцы предприятия	<ul style="list-style-type: none"> <li>• устойчивая прибыль</li> <li>• прозрачность процессов управления</li> </ul>
Сотрудники	<ul style="list-style-type: none"> <li>• качество производственной среды</li> <li>• признание</li> <li>• хорошие условия труда</li> <li>• гарантия занятости</li> <li>• нематериальные поощрения и денежные вознаграждения</li> </ul>
Поставщики и партнеры	<ul style="list-style-type: none"> <li>• взаимная выгода</li> <li>• преемственность</li> </ul>

Общество	<ul style="list-style-type: none"> <li>• защита окружающей среды</li> <li>• выполнение законодательных и нормативных требований</li> </ul>
----------	--

**Источник:** собственная разработка.

Каждая из заинтересованных сторон имеет свои потребности и ожидания, которые могут варьироваться от более абстрактных, таких как репутация и этика, до более конкретных, таких как условия работы, стоимость акции и пригодность продукции для использования.

Потребности и ожидания часто различаются, постоянно изменяются, а в случае конфликта могут изменяться очень быстро. Более того, способы, посредством которых выражаются и удовлетворяются потребности и ожидания заинтересованных сторон, могут принять разнообразные формы, включая сотрудничество, кооперацию и переговоры, аутсорсинг, деятельность, осуществляемую в других странах, или полное прекращение деятельности, - все эти способы являются способами удовлетворения потребностей и ожиданий заинтересованной стороны.

Следовательно, устойчивое развитие организации проявляется в её способности удовлетворять потребности и ожидания потребителей и других заинтересованных сторон в течение длительного срока и сбалансировано. Поскольку именно в основе маркетинга заложено удовлетворение потребностей заинтересованных сторон, то определяющей в достижении устойчивого развития будет эффективность управления именно маркетинговой деятельностью.

Информация о состоянии удовлетворенности заинтересованных сторон чрезвычайно важна, так как позволяет определить те направления совершенствования маркетинговой деятельности, следование которым ведет к повышению лояльности и улучшению результатов работы организации. Деятельность организации может быть успешной только при условии определения и удовлетворения потребностей и ожиданий заинтересованных сторон.

Организация, согласно положениям современной теории управления качеством, должна демонстрировать постоянную готовность осуществлять мониторинг ожиданий и потребностей. Это вызывает необходимость совершенствования применяемых подходов к управлению, потребность быстро и гибко реагировать на запросы рынка.

Удовлетворенность заинтересованных сторон субъективна, она может подтверждаться или не подтверждаться реальной ситуацией. Известно, что люди формируют установки (отношение) быстро, а меняют их медленно. Анализ удовлетворенности заинтересованных сторон – это оценка того, как воспринимается деятельность организации по тем или иным направлениям, следовательно, в зависимости от специфики деятельности организации можно выделить различные группы заинтересованных сторон. Поскольку удовлетворенность заинтересованных сторон может меняться, организации следует систематически ее отслеживать посредством процедур диагностики и мониторинга, которые могут включать в себя следующие действия:

- 1) планирование проведения оценки удовлетворенности заинтересованных сторон;
- 2) разработка/актуализация анкеты;
- 3) рассылка анкет;
- 4) получение информации от заинтересованных сторон;
- 5) обработка полученных данных;
- 6) составление отчёта;
- 7) разработка корректирующих действий и действий, направленных на улучшение [21].

Анализ требований стандарта ИСО 9004 (2008-07-31) показал, что налаженная процедура измерения удовлетворенности заинтересованных сторон является обязательным элементом системы менеджмента качества. Однако в стандартах систем менеджмента методы проведения измерения удовлетворенности заинтересованных сторон не регламентируются. Соответственно, в таких условиях оценка удовлетворенности заинтересованных сторон также может выступать одним из методов измерения и анализа

стартовых условий стратегии развития маркетинговой деятельности организации.

## 7. ВЫВОДЫ

Таким образом, оценку качества стратегического управления маркетинговой деятельностью необходимо производить постоянно в разных условиях функционирования системы управления маркетингом. Наиболее трудоёмкая и сложная процедура измерения показателей эффективности управления маркетинговой деятельностью организации происходит в стартовых (начальных) условиях функционирования системы управления маркетинговой деятельностью организации. В этом случае важно получить объективную оценку функционирования маркетинга организации и выстроить начальные входные показатели управляемости. Определяемые показатели позволяют спрогнозировать развитие специальной функции управления маркетинговой деятельностью. Эти показатели способствуют формулированию плановых заданий и запуску работы по совершенствованию существующих процессов стратегического управления маркетинговой деятельностью.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Акулич, И.Л. (2009). Маркетинг: учебник. Минск: Вышэйшая школа, с.511
2. Борбаць, Н.М. (2004). Измерение удовлетворенности заинтересованных сторон в системе менеджмента качества / Н.М. Борбаць // Менеджмент качества продукции и услуг материалы Международной научно-технической конференции / под ред. О.А. Горленко, Ю.П. Симоненкова. Брянск: с. 75 -77.
3. Бучик, И.Н. (2005). Система оперативного управления маркетинговой деятельностью предприятий. под ред. В.Ф. Медведева. Минск: ИООО «Право и экономика», с.175
4. Виханский, О.С. (1998) Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Гардарика, с.296
5. Высоцкий, О. А. и др. (1999). Диагностика и мониторинг процессов управления хозяйственными системами / О. А. Высоцкий, Н. В. Белевец, П. В. Каленюк, А. М. Омелянюк, И. А. Куксюк, Н. И. Прокопук; под ред. О. А. Высоцкого. Минск: ЦНИИТУ, с.234
6. Высоцкий, О. А., Седегов Р. С. (2009). Процессы управления микроэкономическими системами / О. А. Высоцкий, Р. С. Седегов, Н. В. Борсук, Н. Ф. Кучинская; под ред. В. Ф. Медведева. Минск: ИООО «Право и экономика», с.259

7. Высоцкий, О.А. (2004). Теория измерения управляемости хозяйственной деятельностью предприятий / под ред. Р.С. Седегова. Минск: ИООО «Право и экономика», с.396
8. Высоцкий, О.А. (2015). Основы устойчивого развития производственной организации / О. А. Высоцкий, И.М. Гарчук, Н.С. Данилова; под научн. ред. В. Ф. Медведева; Брестский государственный технический университет. – Минск: ИООО «Право и экономика», с.358
9. Евланов Л.Г., Кутузов В.А. (1978). Экспертные оценки в управлении / Л.Г. Евланов, В.А. Кутузов. – М.: «Экономика», с.133
10. Зацепина, Е.В. (2015). Маркетинг в системе мониторинга текущего управления устойчивым развитием организации / Е.В. Зацепина; под научн. ред. В.Ф. Медведева. Минск: ИООО «Право и экономика», с.115
11. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества: СТБ ISO 9004-2010 (ISO 9004:2009, IDT). – Взамен СТБ ИСО 9004-2001; введ. 01.01.2011. (2010). Минск: Государственный комитет по стандартизации Республики Беларусь: БелГИСС, с.45
12. Менеджмент качества. Методические материалы по стандартам ISO серии 9000 версии 2008 года (2009). под ред. Гуревича В.Л. Минск: БелГИСС, с.152.
13. Менеджмент организации. Руководящие указания по достижению экономического эффекта в системе менеджмента качества: ГОСТ Р ИСО 10014-2008. – Введ. 01.12.2009. (2009). Москва: ФГУП «СТАНДАРТИНФОРМ», с.27
14. Минаев, Д.В. (2004) Маркетинг в схемах и моделях / Серия «Высшее профессиональное образование». – Ростов -наДону: Феникс, с.480
15. Ромашкина Г.Ф., Татарова Г.Г. (2005) Коэффициент конкордации в анализе социологических данных // Социология: методология, методы, математические модели. Минск: №20.
16. Официальный сайт ИСО [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.iso.org/iso/ru/> – Дата доступа: 20.09.2016.