

УДК 338.24

к.э.н., доц. Коцалан С. А.,  
Шинкарева Ю. Б.

(ЛГУ им. В. Даля, г. Луганск, ЛНР, grenhyk@mail.ru)

## ПРИМЕНЕНИЕ «ПРОГРАММНОГО МЕТОДА» И МЕТОДА МОЗГОВОГО ШТУРМА ПРИ РАЗРАБОТКЕ И РЕАЛИЗАЦИИ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ОБЩЕСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ И КОММЕРЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

*В статье рассмотрены основные элементы маркетинговой стратегии. Предложено применение и охарактеризован алгоритм действий «Программного метода» для разработки маркетинговой стратегии общественной организации / коммерческого предприятия. Проанализированы основные сходства и отличия предприятий и общественных организаций, с целью установления аналогий присущих им. Уделено внимание методу «Мозговой штурм» при решении возникших проблем и постановке целей. Обосновано расширение сферы применения метода мозгового штурма в общественных движениях на примере ОД «Мир Луганщине».*

**Ключевые слова:** постановка целей, мозговой штурм, методы, общественные организации, маркетинговая стратегия, программный метод, сравнительная характеристика, резерв.

**Постановка проблемы.** Разработка маркетинговой стратегии важна, как для успешной деятельности различных видов коммерческих предприятий, так и для общественных организаций, осуществляющих свою деятельность исключительно в рамках государственного бюджета, что позволяет успешно достигать поставленные цели, работать «на перспективу» и удерживать занятую конкурентную позицию. Однако в связи с постоянно растущим уровнем конкуренции и изменяющимися условиями внешней среды появляется необходимость в разработке и применении различных универсальных методов, позволяющих ускорить, облегчить и усовершенствовать процесс разработки маркетинговой стратегии.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Изучению вопроса разработки маркетинговой стратегии предприятия с применением различных передовых и эффективных методов посвящены труды следующих отечественных и зарубежных ученых: И. Ансоффа, М. Вебера, А. Гастева, Ф. Гилберта, Э. Измаиловой [1], Ю. Кузнецовой [1], С. Левиной [2], В. Леонтьева, А. Осборна, В. Постникова [4] и др. Однако и сегодня вопрос разработки маркетинговой стратегии организации, поиск наиболее

эффективных инструментов и методов воздействия, особенно в условиях постоянных изменений среды, остается актуальным.

Основной **целью** работы является обоснование применения метода «Мозгового штурма» при разработке и реализации маркетинговой стратегии, имеющего практическое применение, как в деятельности коммерческих предприятий, так и в деятельности общественных организаций и движений.

Для достижения заданной цели были поставлены следующие задачи:

- провести сравнительную характеристику общественных организаций и коммерческих предприятий;
- описать основные составляющие при разработке маркетинговой стратегии;
- охарактеризовать алгоритм действий «Программного метода», с выделением положительных и отрицательных аспектов применения его на практике;
- обосновать расширение сферы применения метода мозгового штурма.

**Изложение основного материала.** Маркетинг является неотъемлемым элементом в стратегическом управлении любой организации (как коммерческой, так и общественной), которая стремится вести успешную деятельность в долгосрочной

перспективе. Маркетинг ориентируется не только на потребителей, но и способствует заимствованию передового опыта, с целью разработки стратегии таким образом, чтобы она содействовала опережению или лидерству на рынке. Например, если речь идет об общественных организациях, то элементы маркетинговой стратегии применяются в сфере обслуживания, представления и защиты прав населения города, удовлетворения его духовных и материальных потребностей, его интересов.

В свою очередь для коммерческих предприятий маркетинговые методы рыночного регулирования позволяют предварительно провести анализ рыночной среды, скорректировать операционную деятельность для обеспечения устойчивого развития.

В жестких условиях конкуренции, постоянно изменяющейся потребительской культуры, нужд и запросов населения, маркетинг превращается в эффективный метод, используемый для выживания как в бизнес-среде (для коммерческих предприятий), так и общественной — для общественных организаций.

Руководитель любого уровня иерархии - всесторонне развитая личность. Следовательно, он должен обладать и соответствующим уровнем маркетингового мышления, способствующего обеспечению развития организации на основе полученных знаний и опыта (от проведения анализа и исследований рынка, до удовлетворения его потребностей и запросов).

Маркетинговую стратегию следует рассматривать как определенный набор, комплекс, совокупность установок и действий, направленных на достижение долгосрочной перспективы. Такая совокупность установок должна затрагивать все структурные подразделения предприятия либо общественного движения и рассматриваться как действия, направленные на системное развитие.

Технологии, которые используются при разработке маркетинговых стратегий на коммерческом предприятии, приводят к лучшему пониманию того, чего желает по-

требитель и, в свою очередь, обеспечивают предприятию получение прибыли. Разработка маркетинговой стратегии для общественной организации способствует увеличению количества активных участников, а также — стабильному развитию данной организации и улучшению качества удовлетворения потребностей населения в рамках, не противоречащих законодательству.

Следует отметить, что между предприятиями, занимающимися коммерческой деятельностью, и общественными организациями, которые являются некоммерческими, наряду с отличительными признаками, существуют и подобные (см. табл. 1).

Следовательно, общественные организации имеют больше сходства с коммерческими предприятиями, чем различий, а значит, можно утверждать, что используются одинаковые, либо подобные, методы при разработке маркетинговой стратегии функционирования деятельности предприятия.

Составляющие маркетинговой стратегии следующие:

1. Анализ текущего и будущего положения организации и среды.

На данном этапе целесообразнее проводить анализ факторов макросреды, который осуществляется на основе информации, полученной из маркетинговых исследований.

Содержание вопросов во многом зависит от типа организации, вида ее деятельности, организационно-правовой формы, а также от конкретно сложившихся в обществе правил и приоритетов среды.

2. Процесс стратегического планирования, который включает в себя:

- изложение миссии;
- выбор целей и стратегической ориентации.

Миссия характеризует сущность функционирования организации на рынке и представляет собой программное заявление, документ, описывающий область деятельности, систему ценностей.

Миссия важна как для внутренней, так и для внешней среды функционирования организации.

**МЕНЕДЖМЕНТ**

3. Выбор целей, которые, как правило, согласовываются по таким критериям, как:
- четкость, ясность, краткость;
  - эстетичность и эргономичность;
  - определенность во времени и пространстве;
  - выраженность в количественной форме;
  - согласованность;
  - реальность.

На рисунке 1 представлена взаимосвязь миссии и целей организации и маркетинговой стратегии.

Именно от миссии и правильной постановки целей зависит выбор и разработка маркетинговой стратегии для коммерческих предприятий и общественных организаций, поскольку именно она может при-

вести к запланированному, в соответствии с целями, результату. Помимо этого очень важна обратная связь, которая достигается путем контроля и оценки эффективности применяемой маркетинговой стратегии. Если результат является неудовлетворительным, необходимо проанализировать точность и качество работы, выполняемой работниками для достижения поставленных, в ходе разработки маркетинговой стратегии, целей. В случае если сотрудники в ходе выполнения работы не достигли поставленных целей, следует провести поиск недостатков в самой стратегии, скорректировать заданные цели, уточнить миссию.

Этапы разработки маркетинговой стратегии представлены на рисунке 2.

*Таблица 1*

Сходство и отличие коммерческих предприятий и общественных организаций / движений

Общественное движение 1	Коммерческое предприятие 2
Сходство	
1. Имеют миссию, которая обосновывает смысл существования предприятия. 2. Имеют перед собой четко поставленные цели, достижение которых тесно переплетается с миссией. 3. Наличие сложившейся корпоративной культуры, а также правил, предписаний и ценностей в организациях. 4. Наличие управленческого персонала.	
Отличия	
1. Предприятие нацелено на производство продукции или предоставление услуг, в то время как общественное движение организует досуг, решает острые социальные, политические, экономические и духовные проблемы социума. 2. Основная цель коммерческого предприятия — получение прибыли, а общественное движение является некоммерческим предприятием и не преследует данной цели, на общественных началах решает проблемные вопросы населения. 3. Для общественного движения важно распространение идей и приумножение количества участников в своём составе. 4. Общественные движения, в отличие от коммерческих предприятий, как правило, имеют государственное финансирование.	



Рисунок 1 Взаимосвязь миссии и целей с маркетинговой стратегией организации

**МЕНЕДЖМЕНТ**



Рисунок 2 Этапы разработки маркетинговой стратегии

Этапы определения целей, проведения ситуационного анализа, выбора целей и стратегии, а также определения и разработки маркетинговых программ (т. е. со 2 по 5 пункты) являются наиболее затратными и трудновыполнимыми как для предприятий, так и для общественных организаций. В связи с этим предлагается объединить перечисленные этапы при помощи использования на практике «Программного метода». «Программный метод» является одним из вариантов разработки маркетинговой стратегии, предусматривает составление четкого плана действий, с указанием промежуточных целей и конечных результатов по каждому структурному подразделению. Наиболее эффективный способ создания таких планов описывается следующей последовательностью действий, шагов, предпринимаемых руководителями структурных подразделений:

1. Проведение плановых совещаний, в ходе которых основной целью руководи-

теля выступает сбор обратной связи от сотрудников о процессе их деятельности, а также обсуждение проблемных моментов, с которыми они сталкиваются.

2. Формирование отчета на основе информации, полученной от сотрудников в ходе проведения совещания.

3. Проведение совещаний между руководителями структурных подразделений и руководителем высшего звена, в ходе которого каждый из руководителей знакомится с отчетами своих коллег. В формате открытого диалога происходит обсуждение выявленных проблем, принимаются и прописываются компромиссные пути их решения.

4. Полученные результаты оформляются руководителем высшего звена в формате общей программы, с разбивкой на отдельные заголовки, соотносимые с определенными структурными подразделениями.

В качестве дополнения целесообразно внести определенное поощрение, которое раз в месяц будет получать то структурное подразделение, которое наиболее эффек-

тивно справилось с прописанными в программе задачами и выполнило поставленные промежуточные цели.

*Положительные стороны* применения «Программного метода»:

- укрепляются связи между руководителем подразделения и работниками;

- улучшается уровень социально-психологического климата в коллективе, поскольку сотрудники подразделения работают сплоченно как одна команда;

- повышается уровень значимости работника в деятельности общественной организации либо коммерческого предприятия, так как, фактически, сотрудников привлекают к процессу принятия управленческого решения;

- уровень осведомленности работников о принципах и устройстве работы предприятия возрастает;

- члены коллектива будут гораздо лучше осознавать основную цель, к которой стремится общественная организация / коммерческое предприятие;

- благодаря анализу данных от обратной связи появляется возможность улучшения условий труда;

- формируется четкий механизм действий, который возможно отобразить графически;

- введение системы регулярных поощрений может способствовать становлению здоровой конкуренции и стремлению к достижению лучших результатов деятельности сотрудников во благо предприятия.

*Отрицательные стороны* применения «Программного метода» на практике:

- значительные затраты времени на организацию и проведение совещаний, а также дальнейшее составление отчетов и сведение их в единую программу;

- материальные затраты, связанные с поощрением структурных подразделений;

- ориентированность на внутреннюю среду общественного движения или предприятия;

- трудности с внесением корректировок в программу в случае возникновения форс-мажорных обстоятельств.

В качестве дополнения к процессу постановки целей, а также решения проблемных вопросов, возникающих на этапе разработки маркетинговой стратегии, непосредственно при разработке маркетинговых программ предлагается использование метода мозгового штурма. Метод мозгового штурма применяется в основном для сбора различных идей со всех участников команды/собрания. В процессе анализа часть идей отсеивается и остаются только те идеи, которые действительно можно реализовать на практике. Данным методом решают сложные, неординарные вопросы и проблемные задачи, стоящие перед предприятием / общественной организацией.

В основе мозгового штурма лежит принцип о том, что каждый человек представляет собой индивидуальную и неповторимую личность, со свойственным только ей мировоззрением, мышлением и взглядами. Именно благодаря этому удается получить не просто «мысли вслух», а идеи, кардинально отличающиеся друг от друга, что помогает посмотреть на ситуацию с другого ракурса. Помимо этого при совместном обсуждении идей улучшаются их качественные характеристики, что невозможно сделать при одиночной работе.

Появление метода мозгового штурма связано со временами древних викингов, когда в решении проблемы принимали участие все, начиная от самого младшего по званию, и заканчивая предводителем. Это, в свою очередь, исключало возможность влияния мнений старейшин [1].

Официально основателем метода мозгового штурма стал американский ученый-исследователь Алекс Осборн, который создал свой метод, понимая необходимость в постоянном развитии человечества во всех сферах, начиная от воспитания и заканчивая политикой [3]. В мире об этом методе узнали после выхода в свет книги «Управляемое воображение: принципы и процедуры творческого мышления» в 1953 году [3].

Алгоритм применения метода мозгового штурма при определении целей, кото-

рые ставит перед собой коммерческое предприятие или общественная организация, а также выделения основных проблемных вопросов и возможных путей их решения на этапе разработки маркетинговой стратегии представлен на рисунке 3.

Отбор наиболее подходящих идей и вариантов решения существующих проблем можно проводить путем введения фильтрации идей с помощью балльных оценок и критериев значимости. В качестве критериев, как правило, используют: степень риска, эффективность, техническую осуществимость, дальнейшие перспективы и т. д.

Следует отметить факт непостоянства целей. Это связано с изменениями внутренней и внешней среды, уровнем достижения различного рода факторов. Именно в такие периоды те идеи, которые ранее, на этапе отсеивания, были исключены, используются в качестве резервного источника, проходя проверку в реальных условиях. Таким образом, руководство, обращаясь к резервному источнику, при необходимости, актуализирует постановку новых целей, с возможностью использования опыта ранее решенных проблем. При

достижении каждой поставленной цели, организация, шаг за шагом, совершенствует свой опыт. После проверки резерв либо трансформируется в новую цель, либо остается в резерве.

После того, как резерв полностью истощил свои запасы, процесс применения метода мозгового штурма повторяется с самого начала, образуя при этом подобие цикла: отбор идей — формирование резерва — использование резерва — отбор идей.

В общественных организациях возможно активное применение метода мозгового штурма для решения проблем по формированию положительного имиджа в глазах активистов и населения в вопросах, связанных с позиционированием организации и лидерством в социальном окружении и обществе.

Например, на территории Луганской Народной Республики с 2014 года осуществляют свою деятельность два общественных движения (ОД): «Мир Луганщине» и «Луганский Экономический Союз», которые организуют различные мероприятия, направленные на взаимодействие с населением для выявления основных запросов и проблем, с целью дальнейшего их решения.

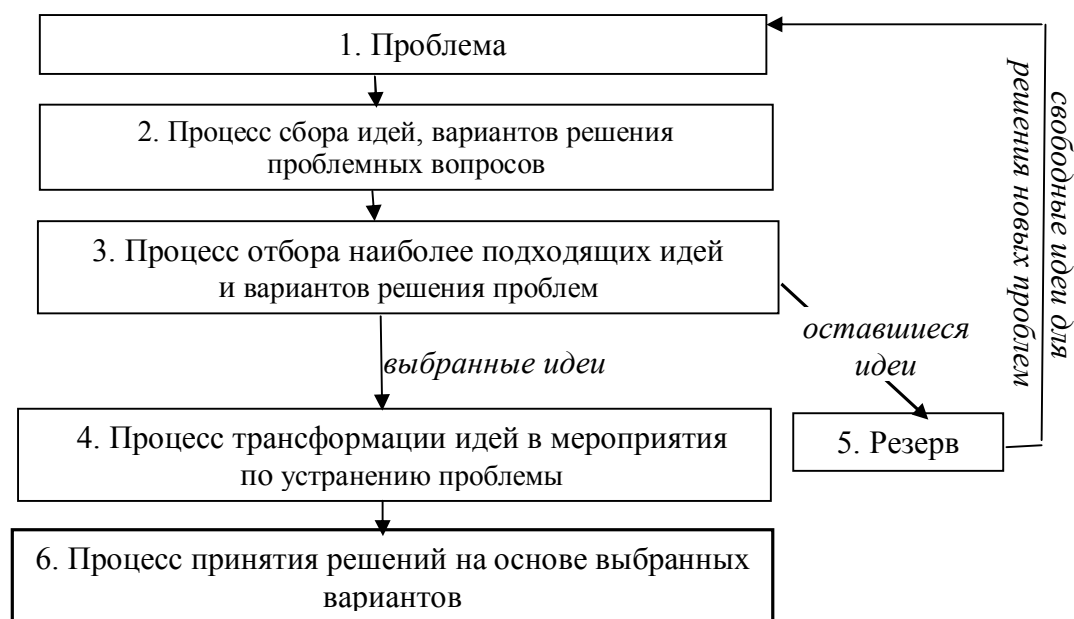


Рисунок 3 Алгоритм применения метода мозгового штурма при определении целей и решении проблемных вопросов при разработке маркетинговой стратегии

Для достижения заданной цели в ОД «Мир Луганщине» активно применяется метод мозгового штурма для сбора идей по планированию и проведению мероприятий, которые отличаются задумкой и содержанием от мероприятий, проводимых ОД «Луганский Экономический Союз». Данный метод способствует усовершенствованию внутренней структуры общественного движения с целью более эффективного выполнения поставленных задач.

Таким образом, применяя метод мозгового штурма в качестве дополнения к процессу постановки целей и решения проблемных вопросов, возникающих на этапе процесса разработки маркетинговых программ, у руководства появляется три перспективные возможности:

1. Привлечение работников к активной деятельности и повышение уровня мотивации, заинтересованности, с одновременным формированием благоприятного психологического климата в коллективе.

2. Решение реально существующих на предприятии проблем с постановкой целей, необходимых для формирования эффективной маркетинговой стратегии.

3. Повышение уровня конкурентоспособности с возможностью позиционирования и удержания лидирующей конкурентной позиции на основании усовершенствования внутренней структуры и более эффективно выполнения поставленных задач.

В данном случае целесообразно утверждение, что использование в практической деятельности общественных организаций и коммерческих предприятий метода мозгового штурма может привести к улучше-

нию их деятельности, начиная от единичных рабочих моментов и заканчивая работой всего коллектива.

**Вывод.** В результате исследования проведена сравнительная характеристика общественных организаций и коммерческих предприятий, которая показала наличие схожести во многих моментах, и, следовательно, при разработке маркетинговой стратегии для данных предприятий / организаций целесообразно использование подобных или одинаковых методов, например, программного метода или метода мозгового штурма.

Охарактеризованы основные составляющие при разработке маркетинговой стратегии, а именно: анализ положения организации и среды, процесс стратегического планирования, выбор целей. Выделена значимость составляющей постановки целей, как одного из основных этапов успешного достижения миссии коммерческого предприятия / общественного движения.

Предложено использовать в практической деятельности общественных организаций / коммерческих предприятий «Программный метод» при разработке маркетинговой стратегии, который базируется на составлении единой программы действий на основе отчетов структурных подразделений.

Обосновано расширение сферы применения метода мозгового штурма в деятельности общественных организаций, который целесообразно применять для постановки и реализации поставленных целей относительно проектов по усовершенствованию деятельности, направленной на решение проблемных вопросов населения.

### Библиографический список

1. Измаилова, Э. А. Метод мозгового штурма [Текст] / Э. А. Измаилова, Ю. А. Кузнецова // *Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе*. — 2013. — № 2 (6). — С. 32–35.
2. Левина, С. Ш. *Управленческие решения* [Текст] : моногр. / С. Ш. Левина, Р. Ю. Турчаева. — М. : Феникс, 2019. — 224 с.
3. Постников, В. М. Анализ подходов к формированию экспертной группы, ориентированной на подготовку и принятие управленческих решений [Текст] / В. М. Постников // *Наука и образование*. — 2020. — № 5. — С. 333–347.

4. Постников, В. М. Методы принятия решений в системах организационного управления [Текст] : учебное пособие / В. М. Постников, В. М. Черенький. — М. : Мир, 2018. — 208 с.

© Коцалап С. А.

© Шинкарева Ю. Б.

*Рекомендована к печати доц. каф. менеджмента ЛГУ им. В. Даля Кобзевой Е. В.,  
к.э.н., доц. каф. ИТ ДонГТИ Дьячковой В. В.*

*Статья поступила в редакцию 23.11.2021.*

**PhD in Economics Kotsalap S. A., Shinkareva Yu. B.** (LSU named after V. Dahl, Lugansk, LPR, [grenhyk@mail.ru](mailto:grenhyk@mail.ru))

**APPLICATION OF THE “PROGRAM METHOD” AND THE METHOD OF  
BRAINSTORMING IN THE DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF THE  
MARKETING STRATEGY OF PUBLIC ORGANIZATIONS AND COMMERCIAL  
ENTERPRISES**

*The article discusses the main elements of a marketing strategy. The application and the algorithm of actions of the “Program method” for the development of a marketing strategy of a public organization / commercial enterprise is proposed and characterized. The main similarities and differences of enterprises and public organizations are analyzed in order to establish analogies inherent in them. Attention is paid to the method of “brainstorming” when solving problems and setting goals. The expansion of the scope of the brainstorming method in public movements is justified, using the example of the PM “Peace to the Lugansk region”.*

**Key words:** goal setting, brainstorming, methods, public organizations, marketing strategy, program method, comparative characteristics, reserve.