

УДК 005.334:339.138

Л.В. Балабанова, Е.А. Анциферова, Е.В. Сардак

Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского, Донецк, email: lena-antsiferova@mail.ru

МОДЕЛЬ ОЦЕНКИ ЗРЕЛОСТИ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВЫМИ РИСКАМИ ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Ключевые слова: управление маркетинговыми рисками, маркетинг, процесс управления, оценка зрелости, модель, уровень.

В статье рассмотрена методология оценки зрелости процессов управления маркетинговыми рисками торговых предприятий, основой которой является обобщенный опыт проектного управления, документированный Институтом проектного менеджмента и Международной организацией по стандартизации в руководстве «Свод знаний по управлению проектами» («PMBoK» Guide) и стандарте ISO 21500: 2012 «Guidance on project management». Рассмотрен графоаналитический инструмент – «График Кивиата» (график «Ящик с усами» или «Box-and-whiskers plot»), который применяется для обобщения результатов оценки уровня SMMR и обоснования выводов относительно сбалансированности развития отдельных подсистем системы управления маркетинговыми рисками в торговых предприятиях.

L.V. Balabanova, E.A. Antsiferova, E.V. Sardak

Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhayil Tugan-Baranovsky, Donetsk, email: lena-antsiferova@mail.ru

A MODEL FOR ASSESSING THE MATURITY OF THE PROCESSES OF MARKETING RISK MANAGEMENT OF TRADING ENTERPRISES

Keywords: marketing risk management, marketing, management process, maturity assessment, model, level.

The article discusses the methodology for assessing the maturity of the marketing risk management processes of commercial enterprises, which is based on the generalized experience of project management, documented by the Institute of Project Management and the International Organization for Standardization in the "Project Management Body of Knowledge" ("PMBoK" Guide) and the ISO 21500 standard: 2012 Guidance on project management. Graph-analytical tools are considered – "Kiviat Graph" ("Box with a Mustache" or "Box-and-whiskers plot"), which is used to summarize the results of assessing the level of SMMR and substantiate conclusions regarding the balance of development of individual subsystems of the marketing risk management system in trading enterprises.

В трансформационных условиях развития экономики Донецкой Народной Республики все большее значение приобретают интегральные характеристики рискоустойчивого развития торговых предприятий. Руководители торговых предприятий, разрабатывая и реализуя маркетинговые стратегии, осознают значимость и серьезность принимаемых маркетинговых управленческих решений относительно идентификации, диагностики, предупреждения, а в случае наступления – нейтрализации риска, поскольку, в ином случае, возможность достижения целевых векторов стратегического развития минимизируется, снижается эффективность функционирования предприятия розничной торговли,

лояльность потребителей, происходит потеря конкурентных преимуществ. Однако, как достаточно лаконично утверждает В. А. Сливозки: «...риск – это еще и нестандартный, и вместе с тем весьма эффективный способ стимулирования активности и роста» [17, с. 13]. Безусловно, практика деятельности многих торговых предприятий подтверждает возможность извлечения из маркетинговых рисков возможностей.

Актуальность указанных аспектов обусловлена необходимостью обеспечения эффективного управления маркетинговыми рисками, формирования современной модели управления маркетинговыми рисками предприятия, поскольку своевременное установле-

ние причин и практическая реализация действенных механизмов управления маркетинговыми рисками является залогом как результативности маркетинговой деятельности, так и стабильности и устойчивости функционирования торгового предприятия в условиях сложной, динамичной, турбулентной и неопределенной среды.

Значительный вклад в развитие методологии формирования системы управления маркетинговыми рисками торгового предприятия, а также оценки зрелости процессов управления маркетинговыми рисками торгового предприятия внесли такие отечественные и зарубежные ученые как: Ф. Найт [6], Ф. Котлер [3], О. Моргенштейн, Ф. Найт, Дж. Нейман [5], С. Сигал [16], Э. Дж. Хенли, Х. Кумамото [10], Дж. Хееркенс [13], П. Друкер [11], М. Новени, Д. Гэнстер, Б. Хартлен, Д. Кинг [7], В. Ступаков, Г. Токаренко [12], Т. Бартон, У. Шенкир, П. Уокер [9], Е. Саркисова [7], М. МакДональд, Б. Смит, К. Ворд [4], Г. Голубев, С. Фатова [2], И. Ансофф [1] и др. Вместе с тем, в современной экономической литературе в сфере маркетингового менеджмента недостаточно разработанными остаются вопросы обоснования современной системы управления маркетинговыми рисками, определения уровня зрелости действующей системы управления маркетинговыми рисками.

Целью исследования является рассмотрение методологии построения модели оценки зрелости процессов управления маркетинговыми рисками торговых предприятий.

Материал и методы исследования

Теоретической и методологической основой исследования являются концептуальные положения фундаментальных и прикладных работ отечественных и зарубежных авторов по проблемам риск-менеджмента, маркетинга, стратегического маркетинга.

Методологической основой выступила совокупность принципов, приемов научного исследования, общенаучные и специальные аналитические методы.

В процессе проведения исследования использовались методы: структурно-логического и семантического анализа; экспертной оценки; экономико-матема-

тические методы; комплексной интегральной оценки; табличный.

Обработка данных осуществлялась с использованием современных информационных технологий.

Результаты исследования и их обсуждение

Учитывая, что ключевым параметром модели стратегического управления маркетинговыми рисками является система управления маркетинговыми рисками, в стратегическом аспекте актуализируется необходимость оценки ее зрелости.

Рассмотрим систему управления маркетинговыми рисками торгового предприятия, данная система, как и любая социально-экономическая система, основывается на определенном подходе.

Считаем, что система управления маркетинговыми рисками торгового предприятия должна основываться на интегрированном подходе (который учитывает компонентный и функциональный подходы) и включать следующие подсистемы: подсистему обеспечения системы управления маркетинговыми рисками; подсистему планирования маркетинговых рисков; подсистему идентификации маркетинговых рисков; подсистему диагностики маркетинговых рисков; подсистему регулирования маркетинговых рисков.

Согласно методологии COSO система управления рисками – это процесс, который осуществляется советом директоров, менеджерами и другими сотрудниками, который начинается при разработке стратегии и затрагивает всю производственно-финансовую деятельность предприятия.

Далее рассмотрим методологию оценки зрелости процессов управления маркетинговыми рисками торговых предприятий. Основой предлагаемой методологии оценки зрелости процессов управления маркетинговыми рисками торговых предприятий (рис. 1) является обобщенный опыт проектного управления, документированный Институтом проектного менеджмента и Международной организацией по стандартизации в руководстве «Свод знаний по управлению проектами» («PMBoK» Guide) [15] и стандарте ISO 21500: 2012 «Guidance on project management» [14].

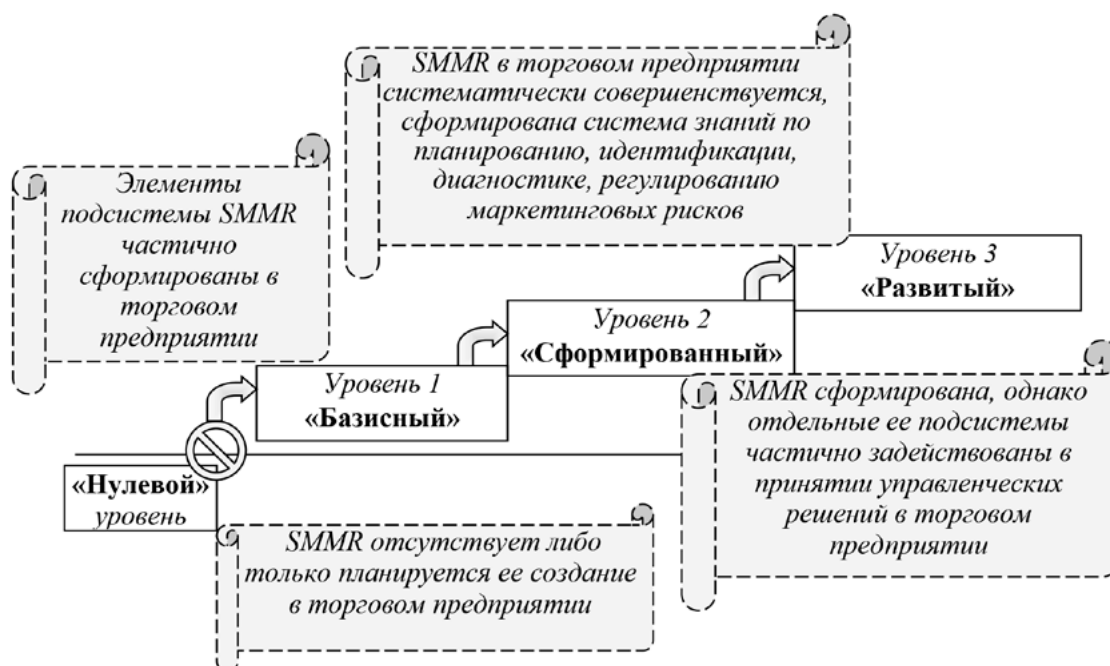


Рис. 1. Трехуровневая модель зрелости процессов управления маркетинговыми рисками в торговом предприятии (сформировано автором на основе [14])

Трехуровневая модель зрелости процессов управления маркетинговыми рисками в торговом предприятии включает в себя следующие уровни:

Уровень 0 – «Нулевой». На данном уровне зрелости SMMR элемент подсистемы управления маркетинговыми рисками не рассматривается как предмет управленческой деятельности в торговом предприятии, практический инструментарий управления маркетинговыми рисками не применяется.

Уровень 1 – «Базисный». На данном уровне в торговом предприятии отсутствует корпоративный стандарт по управлению маркетинговыми рисками, не разработаны типовые формы документов и шаблоны отчетов для управления маркетинговыми рисками. Управленческий персонал принимает решения относительно маркетинговых рисков в соответствии с индивидуально определенными процедурами и, исходя из собственного опыта.

Уровень 2 – «Сформированный». При сформированном уровне зрелости системы управления маркетинговыми рисками имеют место корпоративные

стандарты по управлению, которые определяют перечень процедур, типовых форм отчетности и инструментов управления маркетинговыми рисками. Требования стандартов по управлению маркетинговыми рисками являются обязательными для применения. В торговом предприятии осуществляется количественный контроль и ведется статистика реализованных маркетинговых рисков.

Уровень 3 – «Развитый». Последний уровень зрелости процессов SMMR характеризуется высокой активностью действий по мониторингу и контролю как внешних, так и внутренних маркетинговых рисков. На постоянной основе проводятся непрерывное исследование и анализ бизнес-среды функционирования торгового предприятия, ведется контроль рискообразующих факторов. Данные об идентификации, диагностике маркетинговых рисков, результаты действий мероприятий и особенности их решения анализируются, накапливаются и используются для улучшения процессов управления маркетинговыми рисками в торговом предприятии. В торговом предприятии действует система

управления знаниями, при которой накопленный опыт и лучшие практики (процессы) управления маркетинговыми рисками архивируются и выступают информационной базой для принятия маркетинговых управленческих решений.

Для формирования базы знаний относительно уровня зрелости процессов управления маркетинговыми рисками разрабатывается анкета, согласно которой каждому респонденту предложено определить уровень зрелости (нулевой, базисный, сформированный, развитый) элементов подсистем SMMR:

– Подсистема обеспечения системы управления маркетинговыми рисками (Информационное, организационное, HR, нормативно-правовое, методическое, финансовое обеспечение и обеспечение контроля SMMR).

– Подсистема планирования маркетинговых рисков (Разработка целей управления маркетинговыми рисками, согласование целей управления маркетинговыми рисками с целями управления торговым предприятием, определение возможных источников возникновения маркетинговых рисков, разработка стратегии управления маркетинговыми рисками, разработка правил и процедур управления маркетинговыми рисками).

– Подсистема идентификации маркетинговых рисков (Определение возможных источников внешних маркетинговых рисков, обоснование системы внешних маркетинговых рисков торгового предприятия, определение ключевых сфер деятельности торгового предприятия, чувствительных к маркетинговым рискам, составление ранжированного реестра внутренних маркетинговых рисков, формирование целостной картины маркетинговых рисков, угрожающих бизнесу).

– Подсистема диагностики маркетинговых рисков (Количественная оценка рисков макро- и микросреды и определение возможностей противостояния внешним маркетинговым рискам, количественная оценка внутренних маркетинговых рисков, построение карты маркетингового риск-навигатора и определение критических маркетинговых рисков, интегральная оценка внутренних маркетинговых рисков, определение уровня маркетинговой рискозащищенности торгового предприятия).

– Подсистема регулирования и координации маркетинговых рисков (Установление интегрального «стратегического разрыва» системы управления маркетинговыми рисками, обоснование оптимальной стратегии управления маркетинговыми рисками, определение направлений снижения угроз и минимизации последствий маркетинговых рисков).

При обработке анкетных данных оценки респондентов были интерпретированы в балльную систему, согласно разработанной шкалы (табл. 1).

Оценка уровня зрелости i -той подсистемы SMMR торгового предприятия осуществлялась по формуле:

$$I_{SMMR_i}^Z = \frac{\sum_{k=1}^n SE_{ik}^{SMMR}}{SE_{max}^{SMMR}} \times 100\% \quad (1)$$

где $I_{SMMR_i}^Z$ – уровень зрелости i -той подсистемы SMMR торгового предприятия (обеспечения, планирования, идентификации, диагностики, регулирования и координации), %;

SE_{ik}^{SMMR} – количественная оценка зрелости k -го элемента i -той подсистемы SMMR торгового предприятия, баллы;

k – количество оцениваемых элементов в i -той подсистеме SMMR торгового предприятия, ед.;

SE_{max}^{SMMR} – максимально возможная количественная оценка зрелости k -го элемента i -той подсистемы SMMR торгового предприятия (3), баллы.

Интегральная оценка уровня зрелости SMMR торгового предприятия (%) осуществлялась по формуле:

$$\mathfrak{I}_{SMMR}^Z = \frac{I_{SMMR}^{Z(O)} + I_{SMMR}^{Z(\Pi)} + I_{SMMR}^{Z(H)} + I_{SMMR}^{Z(P)}}{4} \quad (2)$$

Комплексная оценка зрелости SMMR торгового предприятия осуществлялась согласно разработанной шкалы (табл. 2).

Данные результатов оценки уровня зрелости системы управления маркетинговыми рисками в исследуемых предприятиях вносятся в таблицу и позволяют сделать вывод об уровне зрелости подсистем SMMR.

Таблица 1

Количественная интерпретация оценок респондентов

Уровень зрелости элемента подсистемы SMMR	Бальная оценка
Нулевой	0
Базисный	1
Сформированный	2
Развитый	3

Таблица 2

Шкала для идентификации уровня зрелости SMMR

Диапазон изменений уровня зрелости SMMR ($\mathfrak{Z}_{SMMR}^Z$)	Лингвистическая оценка уровня зрелости SMMR
$\mathfrak{Z}_{SMMR}^Z < 0,25$	Нулевой (Н)
$0,26 < \mathfrak{Z}_{SMMR}^Z \leq 0,51$	Базисный (Б)
$0,50 < \mathfrak{Z}_{SMMR}^Z \leq 0,76$	Сформированный (С)
$0,75 < \mathfrak{Z}_{SMMR}^Z \leq 1$	Развитый (Р)

Таблица 3

Результаты оценки уровня зрелости системы управления маркетинговыми рисками в исследуемых торговых предприятиях

Предприятия	Система управления маркетинговыми рисками торгового предприятия (SMMR)											
	Подсистема обеспечения системы управления маркетинговыми рисками (SMMR)		Подсистема планирования маркетинговых рисков		Подсистема идентификации маркетинговых рисков		Подсистема диагностики маркетинговых рисков		Подсистема регулирования маркетинговых рисков		Уровень зрелости SMMR	
	Средняя оценка, баллы	Уровень зрелости, %	Средняя оценка, баллы	Уровень зрелости, %	Средняя оценка, баллы	Уровень зрелости, %	Средняя оценка, баллы	Уровень зрелости, %	Средняя оценка, баллы	Уровень зрелости, %	Интегральная оценка, %	Лингвистическая оценка*
1.												
2.												
3.												

Для обобщения результатов проведенной оценки уровня SMMR и обоснования выводов относительно сбалансированности развития отдельных подсистем системы управления маркетинговыми

рисками в торговых предприятиях используется графоаналитический инструментарий – «График Кивиата» (график «Ящик с усами» или «Box-and-whiskers plot»).

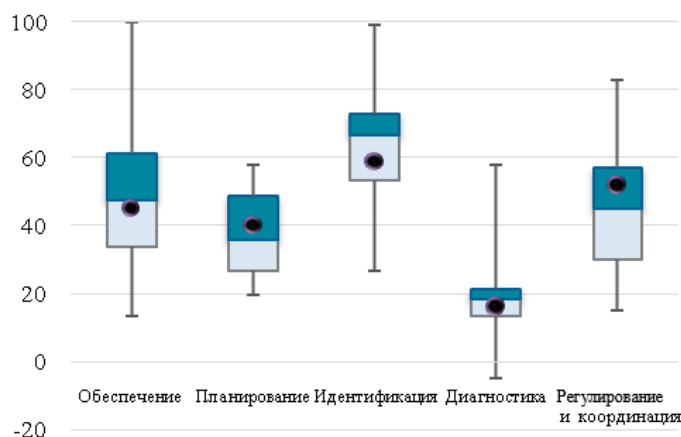


Рис. 2. Графики Кивиата для системы управления маркетинговыми рисками предприятий (построено автором)

Асимметрия форм многоугольников по графику Кивиата свидетельствует о неравномерности развития подсистем управления маркетинговыми рисками в торговых предприятиях. Участки многоугольников, в которых наблюдается расхождение наложения линий, выступают идентификатором зон несоответствия подсистем SMMR и их практической реализации в процессе управления маркетинговыми рисками, что требует дополнительного анализа. График «Ящик с усами» позволяет визуализировать общий уровень развития отдельных подсистем SMMR, определить медиальное значение и распределение фактических уровней зрелости SMMR по отдельным подсистемам в торговых предприятиях.

Выводы

На основе обобщения опыта проектного управления предложена методология оценки зрелости процессов

управления маркетинговыми рисками торговых предприятий.

Учитывая, что признаками современной бизнес-среды торговых предприятий является неопределенность, турбулентность, динамизм, волатильность, то успешная реализация стратегии развития торгового предприятия (обеспечение перехода от текущего состояния к желаемому) возможна на основе обоснования методического инструментария выбора оптимального типа стратегии управления маркетинговыми рисками, которая, в свою очередь, также формируется с учетом уровня зрелости системы управления маркетинговыми рисками (поскольку реализация как общей стратегии развития, так и стратегии управления маркетинговыми рисками, требует согласования маркетинговых управленческих решений на различных уровнях – стратегическом, тактическом и оперативном).

Библиографический список

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / пер. с англ. СПб.: Питер Ком, 1999. 416 с.
2. Голубев Г.М., Фатова С.А. Основные направления интеграции системы риск-менеджмента в систему корпоративного управления // Вестник Российской академии естественных наук. 2015. № 2. С. 29-32.
3. Котлер Ф. Основы маркетинга: краткий курс / пер. в англ. М.; СПб; Киев: Вильямс, 2007. 656 с.
4. МакДональд М., Смит Б., Ворд К. Должная проверка маркетинга / пер. с англ. Ю.Н. Косторубова. М.: Группа ИДТ, 2007. 320 с.

5. Моргенштерн О., Дж. фон Нейман Теория игр и экономическое поведение: монография. М.: Книга по Требованию, 2012. 708 с.
6. Найт Ф.Х. Риск, неопределенность и прибыль / пер. с англ.: науч. ред. пер. д-р эконом. наук В.Г. Гребенников; Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ. М.: Дело, 2003. 360 с.
7. Саркисов Е.А. Риск в торговле. Управление рисками: практ. пособие. М.: Дашков и Ко, 2009. 244 с.
8. Стратегический разрыв [Текст]: технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь / М. Ковени, Д. Гэнстер, Б. Хартлен, Д. Кинг. – Москва: Альпина Паблишер, 2020. – 232 с. – (Бизнес-процессы, управление проектами). – ISBN 978-5-907274-71-6.
9. Ступаков В.С., Токаренко Г.С. Риск-менеджмент: учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности «Финансы и кредит». М.: Финансы и статистика, 2005. 281.
10. Хенли Э.Дж., Кумamoto Х. Надежность технических систем и оценка риска / пер. с англ. / под общ. ред. В.С. Сыромятникова. М.: Машиностроение, 2014. 528 с.
11. Covelto V.T., Merkhofer M.W. Risk Assessment Methods: Approaches for Assessing Health and Environmental Risks. New York: Springer Science + Business Media, 1993. 319 p.
12. Eccles R.G., Newquist S.C., Schatz R. Reputation and Its Risks // Harvard Business Review. 2007. № 2. P. 104-114.
13. Heerkens G.R. Project Management. New York: McGraw-Hill, cop. 2002. 250 p.
14. ISO 21500:2012 Guidance on Project Management: Standard / International Organization for Standardization // the international Committee ISO/PC 236 «Project Management». Geneva: ISO, 2012.
15. KPMG [Электронный ресурс]. URL: <https://mustread.kpmg.ru/> (дата обращения 12.04.2023).
16. Segal S. Corporate Value of Enterprise Risk Management: The Next Step in Business Management. New Jersey: Wiley, 2011. 427 p.
17. Slywotzky A., Field A. Turning Strategies Risk into Growth Opportunities // Harvard Business Publishing Newsletter. 2008. Vol. 10 (5). P. 78-88.