

УДК 338.242.2

Т. А. Беркутова, кандидат экономических наук, доцент, Ижевский государственный технический университет имени М. Т. Калашникова

## КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД К ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВЕ ТЕОРИИ И МЕТОДОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

*Обоснована целесообразность комплексного подхода к повышению эффективности маркетинговой деятельности предприятий, сформированного на основе теоретических и методологических положений теории управления изменениями, позволяющего объединить результаты диагностики эффективности бизнеса и маркетинговой деятельности и дальнейшие изменения маркетинга и системы бизнеса в целом на предприятии с учетом динамики внешней среды и ресурсного потенциала предприятия.*

**Ключевые слова:** маркетинговая деятельность, эффективность маркетинга на предприятии, управление изменениями на предприятии.

**П**роблема повышения эффективности маркетинговой деятельности российских предприятий активно обсуждается в научной и бизнес-литературе. По оценкам Всемирного экономического форума, в 2003 году среди 102 стран мира Россия занимала 78-е место по показателю «уровень развития маркетинга», а по конкурентоспособности – 70-е место; в 2012 году показатель конкурентоспособности улучшился (67-е место среди 144 стран мира), однако продолжается существенное отставание по таким параметрам, как «эффективность рынка товаров и услуг» (126-е место), «степень ориентации на клиента» (134-е место) и «деловой климат» (119-е место). Глобальный экономический кризис обострил еще одну проблему, характерную для российской деловой среды, – недостаточную готовность менеджмента предприятий к принятию стратегических решений в неопределенной рыночной среде. Наряду с этим вступление России в ВТО, способствующее ужесточению конкуренции, требует от экономических субъектов развития новых моделей хозяйствования, обеспечивающих адаптацию к условиям внешней среды, использование ресурсов партнерских отношений, формирование стратегического характера бизнеса, что делает актуальными вопросы более эффективного использования инструментов и методов маркетинга.

Современный маркетинг нацелен не только на удовлетворение потребностей потребителей, но и на развитие бизнеса, повышение его адаптивности, формирование факторов стоимости, обеспечение его стратегического характера, инновационной активности и инвестиционной привлекательности. В то же время опыт российских предприятий свидетельствует о трудностях перехода к маркетинговым концепциям деятельности, несистемном видении маркетинга и его роли, недостаточном использовании его методов и инструментов, способных обеспечить повышение эффективности и конкурентоспособности бизнеса.

Анализ подходов к повышению эффективности маркетинговой деятельности, представленных в научной и бизнес-литературе, позволяет выявить

большое количество методик, моделей и методов, направленных на повышение эффективности, которые отличаются друг от друга по принципу построения, ориентированы на различных пользователей и сочетают в себе финансовые и нефинансовые инструменты и показатели [1, 2, 3]. В составе выявленных подходов – оптимизация организационной структуры службы маркетинга на предприятии, применение информационных технологий в маркетинговой деятельности, управление маркетингом на основе бизнес-процессов, внедрение маркетинга в стратегическое управление предприятием, применение сбалансированных систем показателей и др. [1, 4, 5, 6]. Все перечисленные подходы используются на практике, каждый из них характеризуется как различными достоинствами, так и имеет определенные недостатки. В основе подходов, как правило, либо оценка маркетинговой деятельности, либо различные воздействия на маркетинг (организационные, кадровые, процессные, технологические), рассматривающие автономные преобразования маркетинга и не учитывающие необходимость соответствующих изменений в системе бизнеса в целом.

На практике необходим комплексный подход, позволяющий объединить оценку и дальнейшие изменения маркетинговой деятельности. Такой подход должен учитывать принятие управленческих решений относительно повышения эффективности маркетинга на основе системы показателей оценки, как маркетинговой деятельности, так и бизнеса в целом, и предусматривать программу согласованных изменений бизнеса и маркетинга, позволяющую улучшить эти показатели с учетом характеристик внешней среды и ресурсного потенциала предприятия. Результатом применения такого подхода является новое, более эффективное состояние систем маркетинга и бизнеса, обеспечение их взаимосвязи и скоординированности с учетом рыночных условий. Разработке и реализации комплексного подхода способствует использование теории и методологии управления изменениями в контексте повышения эффективности маркетинговой деятельности.

Объектом теории изменений являются преобразования организаций и их подсистем из текущего состояния в будущее (желаемое) состояние, способы преобразований, их особенности, поведение персонала в процессе изменений. Изменения рассматриваются как сознательно организованный, целенаправленный, спланированный, управляемый процесс перевода объекта в желаемое состояние [4, 7]. Цель изменений – сохранение и повышение эффективности деятельности предприятия в условиях динамического характера внешней среды. Процесс управления изменениями направлен на обеспечение эффективного проведения изменений, позволяющего достигать запланированных результатов при определенных ограниченных ресурсах. Изменения позволяют адаптировать деятельность предприятия к условиям внешней среды [3, 7]. Рассматривая этапы различных моделей процесса проведения изменений, можно выделить наиболее общие из них, отражающие сущность процесса: идентификация проблемы; выявление ключевых причин возникновения проблемы (диагностика); принятие решений о составе необходимых изменений; предварительная оценка возможности проведения изменений; планирование изменений; осуществление изменений; оценка изменений.

Особенностью изменений в маркетинговой деятельности является их взаимообусловленный характер: изменения в маркетинге приводят к изменениям в бизнесе, и наоборот.

Рассматривая внешние и внутренние причины изменений предприятий, необходимо отметить, что все они прямо или косвенно связаны с внешней средой. Внешняя среда устанавливает ограничения по эффективности. Так или иначе, предприятие вынуждено ориентироваться на рыночные условия при определении нормы прибыли, характеристик продукции, обеспечивающих удовлетворенность потребителей, размера производственного потенциала, конкурентного поведения. Это накладывает определенные ограничения на время реагирования на внешние условия и экономические показатели, поддержание которых обусловлено характером внутренней среды предприятия.

Проблемы во внутренней среде предприятия становятся причинами роста издержек, снижения адаптивности и дальнейшего снижения его эффективности и конкурентоспособности, т. е. являются источниками внешних причин изменений. Рассматриваемые в теории изменений причины перемен, такие как устаревание оборудования и технологий, бюрократизация управления, уровень внутренних конфликтов, мешают своевременной реализации управленческих решений, не позволяют проводить развитие бизнеса, вовремя адаптировать бизнес к условиям внешней среды, что приводит к негативному их воздействию на объемы производства и реализации продукции, прибыль, инвестиционную и инновационную деятельность предприятия, и в дальнейшем к снижению стоимости бизнеса. Так, технологическое отставание может привести к снижению конкурентоспособности товаров, что

повлечет за собой снижение удовлетворенности потребителей, в дальнейшем отразится на объемах реализации, стимулирует рост складских запасов, снижение уровня загруженности производственных мощностей.

Наличие внутренних конфликтов не позволит вовремя реализовать предоставляемые внешней средой возможности, отсутствие командной работы сделает невозможным обеспечение мобильности предприятия и также приведет к ухудшению его позиции на рынке. Все это отразится на показателях деятельности предприятия. Так или иначе, предприятие вынуждено «играть по правилам», установленным внешней средой, имеющей динамический характер. В современных условиях предприятие рассматривается как часть рынка, определяющего его структуру и систему управления. Поэтому появление новых тенденций во внешней среде, например, таких, как создание акционерной стоимости предприятия, развитие сетевых отношений в бизнесе, технологические, производственные, организационные и социокультурные инновации, должно учитываться предприятием, в противном случае произойдет снижение конкурентоспособности и эффективности и его уход с рынка. Таким образом, реагирование на изменения внешней среды является для предприятия вынужденной мерой, позволяющей удержать бизнес и обеспечивать его развитие.

Рассматривая маркетинг в качестве инструмента работы с внешней средой, следует констатировать, что именно маркетинговая деятельность позволяет установить для предприятия условия работы на конкретном рынке: стратегические ориентиры, характеристики товаров и состав транзакций по их продвижению и сбыту, способы организации бизнеса, источники конкурентных преимуществ. Соблюдение таких условий зачастую требует изменений предприятия как с позиции стратегий, способов использования и привлечения ресурсов (производственных и управленческих), так и корпоративной культуры и участия персонала.

Таким образом, маркетинговая деятельность, являясь субъектом изменений, определяет направления преобразования предприятия путем определения модели бизнеса, соответствующей сложившимся внешним условиям.

Учитывая, что маркетинговая деятельность является подсистемой предприятия, маркетинг непосредственно становится объектом изменений, как на стратегическом уровне (путем формирования маркетинговых нематериальных активов и партнерских ресурсов), так и на тактическом и оперативном уровнях (путем изменений комплекса маркетинга, инструментов и технологий его реализации).

При этом повышение эффективности маркетинга происходит за счет повышения эффективности бизнеса в результате его изменений и непосредственно изменений в маркетинговой деятельности. Это доказывает субъект-объектный характер маркетинговой деятельности в процессе изменений. Схема предложенного подхода представлена на рисунке.

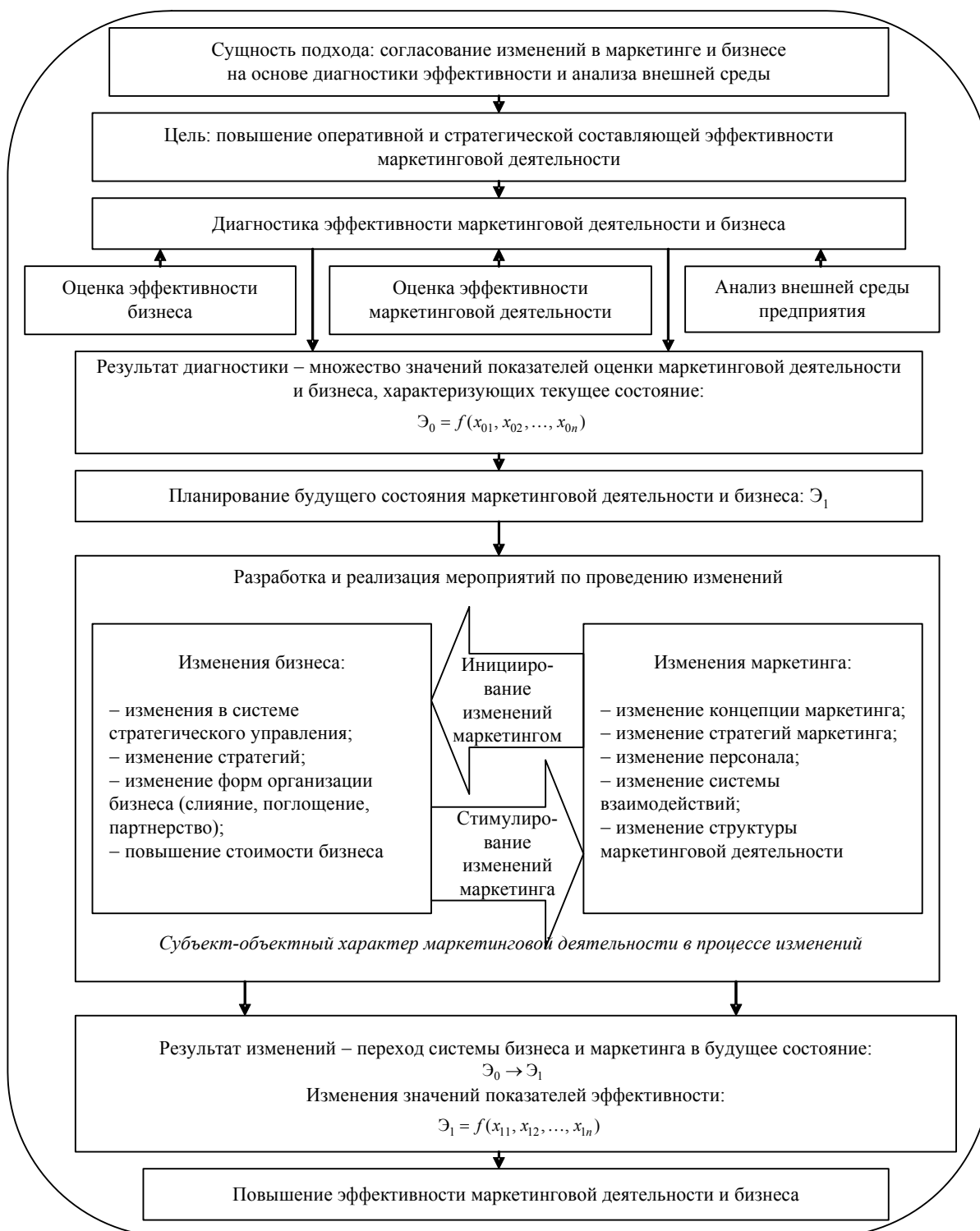


Схема реализации комплексного подхода к повышению эффективности маркетинговой деятельности на основе управления изменениями

Комплексный подход базируется на концепции двухвекторного понимания эффективности маркетинговой деятельности: стратегическая эффективность маркетинга, достигаемая при повышении эффективности бизнеса в стратегическом периоде, и оперативная эффективность маркетинга, достигаемая при повышении его экономичности, т. е. повышении отдачи от вложенных в маркетинг средств в текущем и стратегическом периоде.

Сущность подхода к повышению эффективности маркетинговой деятельности на основе теории и методологии управления изменениями состоит в увязывании результатов диагностики маркетинга на предприятии и результатов анализа внутренней и внешней среды бизнеса с необходимыми изменениями в маркетинговой деятельности и взаимообусловленными изменениями в бизнесе с учетом оценки ресурсов, направляемых на проведение преобра-

зований и рисков, связанных с несвоевременным их проведением. Предложенный комплексный подход позволяет:

- увязать результаты оценки эффективности бизнеса, маркетинговой деятельности предприятия и анализа факторов внешней среды с необходимыми изменениями маркетинга и бизнеса в целом;
- дифференцировать изменения в маркетинговой деятельности предприятий с позиции их влияния на систему бизнеса;
- систематизировать взаимообусловленные изменения маркетинговой деятельности и системы бизнеса;
- определить направления преобразований с учетом потенциала предприятия;
- реализовать изменения в маркетинговой деятельности и бизнесе путем выбора методов и создания механизма их проведения.

#### Библиографические ссылки

1. *Китова О. В.* Управление эффективностью маркетинга: методология и проектное моделирование. – М. : Инфра-М, 2012. – 328 с.
2. *Ойнер О. К.* Управление результативностью маркетинга. – М. : Юрайт, 2012. – 343 с.
3. *Подмолодина И. М.* Характеристика изменений и факторы развития мировой промышленности // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. – 2010. – № 9. – С. 55–56.
4. *Кемрон Э., Грин М.* Управление изменениями : пер. с англ. – М. : Добрая книга, 2006. – 312 с.
5. *Третьяк О. А.* Маркетинг: новые ориентиры модели управления : учебник. – М. : Инфра-М, 2005. – 403 с.
6. *Шкардун В., Ахтямов Т.* Оценка готовности предприятия к реализации маркетинговой стратегии // Маркетинг. – 2001. – № 3. – С. 79–87.
7. *Широква Г. В.* Управление изменениями в российских компаниях. – СПб. : Изд-во Высш. шк. менеджмента, 2009. – 480 с.

*T. A. Berkutova*, PhD in Economics, Associate Professor, Kalashnikov Izhevsk State Technical University

#### **Integrated Approach to Improving the Effectiveness of Marketing Activities on the Basis of Theory and Methodology of Change Management**

*The article states the expedience of integrated approach to improving the effectiveness of marketing activities of enterprises on the basis of theoretical and methodological aspects of the change management theory, which allows combining the results of diagnostics of business performance and marketing activities and further changes in marketing and business systems at the enterprise as a whole with account of the dynamics of environment and resource potential of the enterprise.*

**Key words:** marketing activities, effectiveness of marketing in business, change management at the enterprise.

УДК 338.242.2

**Т. А. Беркутова**, кандидат экономических наук, доцент, Ижевский государственный технический университет имени М. Т. Калашникова

**Н. Ф. Ревенко**, доктор экономических наук, профессор, Ижевский государственный технический университет имени М. Т. Калашникова

### **ИНСТРУМЕНТЫ ДИАГНОСТИКИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

*Представлены разработанные авторами инструменты, используемые в ходе диагностики противоречий в маркетинговой деятельности предприятия в процессе управления изменениями: классификация противоречий в маркетинговой деятельности, матрица типовых локальных и системных противоречий в маркетинговой деятельности, системы показателей диагностики противоречий в маркетинговой деятельности предприятий.*

**Ключевые слова:** управление изменениями в маркетинговой деятельности предприятий, локальные и системные противоречия в маркетинге, диагностика маркетинговой деятельности.

**П**рименение теории и методологии управления изменениями в процессе повышения эффективности маркетинговой деятельности обуславливает необходимость разработки диагностического аппарата, позволяющего идентифицировать противоречия, возникающие в ходе выполнения функций маркетинга на предприятиях. Своевременное выявление противоречий способствует повышению эффективности маркетинговой деятельности и бизнеса в целом.

В процессе диагностики маркетинговой деятельности различают локальные и системные противоречия.

Локальные противоречия – неравновесное состояние системы маркетинговой деятельности, при котором только отдельные характеристики системы теряют качество, что приводит к отклонению модели поведения от оптимальной или закреплению неэффективной нормы, но при этом маркетинг функционирует в границах своей эффективности. Например, противоречие, связанное с неэффективностью или