

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.

Применение 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

низкой эффективностью отдельных каналов сбыта, противоречие между динамикой изменений внешней среды и скоростью обработки информации. Исследования теоретических и методологических направлений в области диагностики противоречий позволяют констатировать, что локальные противоречия всегда присутствуют на предприятии; главное не их наличие, а их глубина и концентрация, которые определяют, способны ли такие противоречия перерасти в системные [1].

Системные противоречия – неравновесное динамическое состояние системы, при котором не эффективны основные элементы этой системы. При системном противоречии снижение эффективности отдельных подсистем нарастает так, что введение даже кардинальных локальных изменений не может изменить ход развития экономической системы. В данной ситуации достигается нижняя точка организационной эффективности, снижается организационный потенциал системы, степень ее соответствия условиям внешней среды, происходит потеря адаптивности [1, 2]. Примерами системных противоречий в марке-

тинге являются: несоответствие маркетинговой деятельности условиям внешней среды, несоответствие реализуемых стратегий характеристикам конъюнктуры рынка (в частности, стратегия роста на сужающемся рынке или стратегия наращивания производственного потенциала для рынка, находящегося в стадии насыщения).

При этом локальные противоречия могут перерасти в системные. Так, если на предприятии функционируют неэффективные каналы сбыта, то со временем такая ситуация может перерасти в снижение объемов продаж и прибыли предприятия. Устранение локальных противоречий не приводит к изменению системы маркетинговой деятельности предприятия в целом, а устранение системных противоречий направлено на изменение целей, стратегий, последующие функциональные и организационные изменения, изменение ценностей, как в маркетинговой деятельности, так и в бизнесе.

Виды локальных и системных противоречий в маркетинговой деятельности представлены на рис. 1.



Рис. 1. Классификация противоречий, влияющих на эффективность маркетинговой деятельности предприятия

В ходе выявления противоречий в маркетинговой деятельности используются различные методы оценки ее эффективности и результативности (количественные, качественные, экспертные, социологические, информационные); показатели оценки маркетинговой деятельности, методы анализа факторов внешней и внутренней среды предприятия, показатели, характеризующие тенденции внешней среды (показатели конъюнктуры рынка, показатели уровня конкуренции, показатели, формирующие тенденции развития факторов макросреды) [2, 3, 4, 5].

Выбор направлений и объектов диагностики определяет состав оцениваемых аспектов маркетинговой деятельности. В качестве направлений диагно-

стики выступают оперативная, тактическая, стратегическая маркетинговая деятельность, а также информационные системы маркетинга. В составе объектов – отдельные виды деятельности внутри направлений.

На основе анализа маркетинговой деятельности предприятий машиностроения Удмуртской Республики разработана матрица типовых локальных и системных противоречий маркетинга, представленная на рис. 2, позволяющая систематизировать противоречия на разных уровнях их возникновения. Состав выявленных противоречий в маркетинговой деятельности предприятий определяются сферы и направления изменений на предприятии.

	Оперативный маркетинг	Тактический маркетинг	Стратегический маркетинг	Предприятие
Локальные	<ul style="list-style-type: none"> – неэффективны отдельные каналы сбыта; – неэффективны отдельные средства распространения информации, мероприятия, акции кампании; – несоответствие применяемых инструментов и методов сбыта условиям рынка; – несоответствие инструментов и методов работы с дебиторской задолженностью требованиям внутренней среды 	<ul style="list-style-type: none"> – несоответствие позиционирования товара потребностям потребителей; – несоответствие системы стимулирования маркетингового персонала целям маркетинга; – несоответствие систем планирования и контроля маркетинговой деятельности требованиям предприятия; – несоответствие системы взаимосвязей службы маркетинга внутренним и внешним условиям предприятия; – несоответствие методов и инструментов получения информации требованиям внешней и внутренней среды предприятия; – несоответствие сроков предоставления информации требованиям пользователей; – несоответствие точности и актуальности информации требованиям пользователей 	<ul style="list-style-type: none"> – неэффективны отдельные партнерские отношения; – неэффективны отдельные торговые марки и бренды; – недостаточно информации для маркетингового обеспечения стратегического планирования и управления предприятием; – несоответствие состава используемых инструментов и методов получения информации о внешней и внутренней среде; – несоответствия при доведении информации до всех заинтересованных сторон; – несоответствие маркетинговой информации запросам заинтересованных сторон 	–
Системные	–	<ul style="list-style-type: none"> – несоответствие отдельных товаров потребностям потребителей; – несоответствие затрат на маркетинг условиям внутренней среды предприятия; – несоответствие сбытовой политики и системы сбыта условиям внешней среды; – несоответствие коммуникационной политики и всей системы коммуникаций условиям внешней среды; – отсутствие систем планирования, контроля, организации и стимулирования маркетинговой деятельности; – отсутствие товарной, ценовой, сбытовой, коммуникационной политики; – несоответствие целей, стратегий и состава функций маркетинговой деятельности внутренним и внешним условиям предприятия 	<ul style="list-style-type: none"> – несоответствие между стратегическими целями предприятия и целями маркетинга; – несоответствие между стратегическими целями предприятия и структурой товарного портфеля; – несоответствие большинства товаров потребностям потребителей; – несоответствие стратегии формирования бизнес-партнерств требованиям внешней среды; – несоответствие ресурсов и активов партнерских отношений требованиям предприятия; – неэффективность всей системы бизнес-партнерства; – несоответствие маркетинговых нематериальных активов условиям рынка; – несоответствие маркетинговых стратегий инвестиционным стратегиям предприятия 	<ul style="list-style-type: none"> – несоответствие целей и стратегий предприятия условиям внешней среды; – несоответствие организации бизнеса условиям внешней среды; – несоответствие ценностей предприятия условиям внешней среды (предприятие не ориентировано на удовлетворение потребностей потребителей); – несоответствие динамики развития предприятия условиям внешней среды; – несоответствие целей заинтересованных сторон (стейкхолдеров, предприятия, персонала)

Рис. 2. Матрица типовых локальных и системных противоречий в маркетинговой деятельности и бизнесе

В процессе формирования матрицы выделены следующие виды противоречий в маркетинговой деятельности:

– локальные противоречия в маркетинговой деятельности. Такие противоречия устраняются изменением маркетинговых технологий и методов работы, внедрением системы стимулирования, незначительными изменениями регламентов;

– системные противоречия в маркетинговой деятельности. Такие противоречия вызваны несоответствием целей, стратегий, структуры и технологий маркетинга условиям деятельности предприятия и условиям внешней среды. Они устраняются путем «привязки» маркетинговой деятельности к условиям внешней среды с учетом ограничений, связанных с ресурсами предприятия. Примерами таких противоречий могут быть: несоответствие маркетинговой политики характеристикам рынка, несогласованность целей маркетинга и целей предприятия, несоответствие концепции маркетинга на предприятии требованиям внешней среды;

– системные противоречия на предприятии в целом. Эти противоречия вызваны несоответствием стратегии и целей предприятия условиям рынка, неэффективностью организационной структуры предприятия, не позволяющей оперативно реагировать на изменения внешней среды, конфликтом между краткосрочными и стратегическими целями предприятия. Устранение таких противоречий связано с изменением системы предприятия в целом.

Устранение локальных противоречий зачастую направлено на снижение затратности маркетинговой деятельности, а устранение системных противоречий – на повышение доходов бизнеса в текущем и в стратегическом периодах. При этом противоречия могут переходить из локальных в системные как в данной системе, так и в надсистеме.

Анализ методологических подходов к оценке эффективности и результативности маркетинговой деятельности, представленных в научной и бизнес-литературе [3, 4, 5], помогает систематизировать показатели оценки, позволяющие диагностировать наличие локальных и системных противоречий маркетинга на предприятии (табл. 1 и 2).

Таблица 1. Показатели эффективности и результативности, применяемые для выявления локальных противоречий в маркетинговой деятельности предприятия

	Показатели эффективности, позволяющие диагностировать противоречия	Показатели результативности, позволяющие диагностировать противоречия
Локальные противоречия в оперативной маркетинговой деятельности	<ul style="list-style-type: none"> – эффективность каналов коммуникаций (рассчитывается отдельно по товарообороту и прибыли); – эффективность отдельных средств коммуникаций; – эффективность мероприятий и кампаний в рамках коммуникационной политики 	<ul style="list-style-type: none"> – доля представителей целевой аудитории, которые осведомлены о товаре или предприятии; – доля клиентов, которые узнали о товаре и предприятии за оцениваемый период; – прирост товарооборота конкретных средств распространения информации, акций, кампаний; – доля товарооборота отдельных каналов сбыта в общем товарообороте предприятия; – доля прибыли отдельных каналов сбыта в общей прибыли предприятия; – средние затраты на 1 покупателя; – доля дебиторской задолженности в товарообороте предприятия; – доля дебиторской задолженности по отдельным каналам сбыта в товарообороте каналов сбыта
Локальные противоречия в тактической маркетинговой деятельности	<ul style="list-style-type: none"> – эффективность маркетинговых информационных систем 	<ul style="list-style-type: none"> – показатель точности позиционирования; – доля лояльных и/или удовлетворенных сотрудников службы маркетинга; – коэффициент точность планирования; – уровень складских запасов готовой продукции (доля стоимости готовой продукции на складах в товарообороте предприятия); – доля неудовлетворенных информационных запросов в общей численности информационных запросов между службой маркетинга и заинтересованными сторонами; – доли просроченных и повторных информационных запросов между службой маркетинга и заинтересованными сторонами; – соответствие результатов маркетинговых исследований целям заказчиков
Локальные противоречия в стратегической маркетинговой деятельности	<ul style="list-style-type: none"> – эффективность затрат на повышение известности бренда (доля целевой аудитории, осведомленной о бренде/затраты на развитие и создание бренда); – эффективность затрат на повышение лояльности бренду; – эффективность затрат на повышение удовлетворенности брендом; – эффективность участия в отдельных бизнес-партнерствах 	<ul style="list-style-type: none"> – степень известности бренда; – степень лояльности бренду; – степень удовлетворенности брендом; – доля издержек, вызванных нарушением контрактов бизнес-партнерами, в общем объеме издержек предприятия, связанных с бизнес-партнерством; – соотношение прибыли, полученной от участия в бизнес-партнерстве с общей прибылью предприятия; – доля заинтересованных сторон, не охваченных маркетинговой информационной системой предприятия; – доли опрошенных пользователей информационных маркетинговых систем, не удовлетворенных точностью, актуальностью, релевантностью и достоверностью, в общей численности опрошенных; – доля повторных запросов информации в общем количестве запросов; – соотношение затрат на создание и функционирование маркетинговых информационных систем с общим объемом затрат на маркетинг

Таблица 2. Показатели эффективности и результативности, применяемые для выявления системных противоречий в маркетинговой деятельности предприятия

	Показатели эффективности, позволяющие диагностировать противоречия	Показатели результативности, позволяющие диагностировать противоречия
Системные противоречия в тактической маркетинговой деятельности	<ul style="list-style-type: none"> – эффективность предприятия; – прибыльность отдельных товаров и их групп; – эффективность маркетинговых коммуникаций предприятия в целом; – соотношение изменения прибыли предприятия от реализации продукции и изменения затрат на службу маркетинга; – соотношение изменения прибыли предприятия от реализации продукции и затрат на маркетинговую деятельность в целом, т. е. с учетом затрат на услуги сторонних организаций в сфере маркетинга; – эффективность маркетинговой деятельности в целом 	<ul style="list-style-type: none"> – доля покупателей, которые удовлетворены ценами на продукцию; – показатель гибкости ценовой политики; – доля клиентов, которые удовлетворены товарами и сервисными услугами предприятия; – показатель точности позиционирования; – уровень складских запасов; – конкурентоспособность товаров; – распространение системы сбыта по всей географической территории рынков; – осведомленность целевых потребителей; – коэффициент точности планирования; – коэффициент лояльности сотрудников службы маркетинга; – доля товарооборота от постоянных клиентов в общем товарообороте предприятия
Системные противоречия на предприятии	<ul style="list-style-type: none"> – эффективность предприятия; – эффективность инвестиционных затрат на маркетинг 	<ul style="list-style-type: none"> – конкурентоспособность товаров; – конкурентоспособность предприятия; – доля рынка; – прибыль; – товарооборот; – доля потребителей, которые удовлетворены товарами предприятия; – доля прибыли от партнерских отношений в общей прибыли предприятия; – стоимость бизнеса; – показатель адаптивности предприятия; – показатель стратегичности предприятия
Системные противоречия в стратегической маркетинговой деятельности	<ul style="list-style-type: none"> – эффективность маркетинговой деятельности; – соотношение изменения стоимости бизнеса и затрат на маркетинг 	<ul style="list-style-type: none"> – уровень транзакционных издержек; – коэффициент загрузки производственных мощностей; – показатель обеспеченности товарооборота; – показатели структуры товарного ассортимента; – показатель обновления ассортимента предприятия; – показатель адаптивности бизнеса; – доля инвестиционных затрат на маркетинговую деятельность в товарообороте предприятия; – формирование стратегии предприятия на основе маркетинговой информации; – доля издержек, вызванных нарушением контрактов бизнес-партнерами, в общем объеме издержек предприятия, связанных с бизнес-партнерством; – соотношение прибыли, полученной от участия в бизнес-партнерстве с общей прибылью предприятия

Представленные в качестве инструментов диагностики противоречий матрица типовых противоречий, а также системы показателей оценки локальных и системных противоречий в маркетинге позволяют на практике выявить несоответствия в маркетинговой деятельности и бизнесе условиям внешней среды и способствуют формированию состава изменений деятельности предприятия, необходимых для повышения эффективности.

Библиографические ссылки

1. Соколов Д. В., Мартынов Л. М., Морозов А. Н. Управление организационными изменениями. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2008. – 170 с.

2. Лунатов С. А. Методы практической социальной психологии : Диагностика. Консультирование. Тренинг : учеб. пособие для вузов / под ред. Ю. М. Жукова. – М. : Аспект Пресс, 2004. – 158 с.

3. Амблер Т. Маркетинг и финансовый результат : Новые показатели богатства корпорации : пер. с англ. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 248 с.

4. Прайснер А. Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте. – М. : Изд. дом Гребенникова, 2009. – 308 с.

5. Руст Р., Амблер Т., Кумар В. Измерение результативности маркетинга: современные знания и будущие направления // Российский журнал менеджмента. – 2007. – Т. 5. – № 2.

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

N. F. Revenko, Doctor of Economics, Professor, Kalashnikov Izhevsk State Technical University

Tools of Company Marketing Diagnostics in the Process of Change Management

The article presents the tools developed by authors that are used during diagnostics of contradictions in marketing activities of the enterprise within the process of change management: classification of contradictions in marketing activities, the matrix model of local and system contradictions in marketing activities, scorecards of diagnostics of contradictions in marketing activities of enterprises.

Key words: management of changes in marketing activities of enterprises, local and system contradictions in marketing, diagnostics of marketing activities.