

Экономика

УДК 339.138(045)

Т.А. Беркутова, О.В. Мищенко, Б.А. Якимович

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЫНОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВЕ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

В условиях формирования технологической независимости России важнейшей задачей является обеспечение рыночной ориентации производственных возможностей отечественных предприятий. Динамичный характер внешней среды предприятий предполагает постоянные изменения критериев конкурентоспособности и эффективности в их деятельности, что приводит к появлению новых целей бизнеса, новых инструментов и методов работы, к изменениям структуры собственности, взаимосвязей, развития новых функций и направлений, диверсификации и интеграции. Изменение целей бизнеса требует трансформации рыночной деятельности предприятия – интегрирования маркетинга в систему стратегического управления, создания факторов стоимости бизнеса, формирования рыночных партнерских активов, развития новых направлений, что делает актуальной задачу исследования рыночной деятельности промышленного предприятия как объекта изменений. Статья посвящена систематизации объектов изменений в рыночной деятельности предприятий. В качестве методологической основы выступают традиционные методы научного анализа, приемы экономической и математической статистики, технико-экономического и логического анализа, систематизации и ранжирования. Осуществлена систематизация объектов и сфер изменений в маркетинговой деятельности предприятий. Представленная систематизация объектов изменений в маркетинговой деятельности предприятий позволяет разработать общие концептуальные положения методологии управления изменениями рыночной деятельности, конкретизировать процесс управления изменениями с целью повышения эффективности непосредственно маркетинговой деятельности на предприятии.

Ключевые слова: предприятие, рыночная деятельность, маркетинговая деятельность, изменения, объект изменений, управление изменениями.

DOI: 10.35634/2412-9593-2023-33-1-9-20

В условиях формирования технологической независимости России наблюдается рост внутренних промышленных рынков, что делает актуальной задачу приоритизации направлений ресурсного обеспечения, развитие рыночной ориентации производственных и инвестиционных возможностей отечественных предприятий.

Обладая значительным научно-технологическим, производственным и кадровым потенциалом, российские предприятия способны реализовать масштабные цели по производству высокотехнологичной продукции, направленные на достижение целей импортозамещения и преодоление санкционного режима в отношении Российской Федерации [1].

В сложившихся условиях необходимо обеспечение повышения эффективности рыночной деятельности на основе системной интеграции маркетинга в управление предприятиями, создание условий для постоянной адаптации рыночной деятельности как к внешней среде, так и внутренним условиям хозяйствующих субъектов. Настоящее исследование направлено на разработку формализованных инструментов, обеспечивающих управление изменениями в маркетинговой деятельности предприятия, что позволяет более эффективно управлять стратегическим портфелем бизнесов и продуктов, обеспечивать целенаправленное управление ресурсным потенциалом, формировать аппарат прогнозирования и научно-технологический задел, определять технологические направления предприятия в соответствии с изменениями рыночной среды.

Целью работы является систематизация объектов изменений в маркетинговой деятельности предприятий в условиях динамичной внешней среды.

Функции управления рыночной деятельностью бизнеса традиционно выполняет маркетинговый аппарат, трансформация которого формирует предпосылки повышения эффективности рыночной деятельности.

Преобразование маркетинговой деятельности может происходить на всех уровнях маркетинга: в оперативной, тактической и стратегической маркетинговой деятельности, а также в управлении маркетингом и системах маркетинговой информации (табл. 1).

Уровень маркетинговой деятельности, на котором проводятся изменения, определяет масштабы проводимых на предприятии преобразований – количество участников и изменения характера взаимодействий между ними.

Изменения на уровне оперативной маркетинговой деятельности связаны с преобразованием технологий и методов сбытовой и коммуникационной деятельности, они реализуются путем изменения методов стимулирования персонала, планов оперативной деятельности, критериев и показателей оценки персонала в сфере сбыта и маркетинговых коммуникаций. Примерами изменений являются: внедрение систем начисления премий и бонусов за результаты продаж и количество лидов, изменения регламентов взаимодействий с покупателями, изменение состава средств коммуникаций, изменения способов доведения информации до потребителей [2].

Таблица 1

Направления изменений в маркетинговой деятельности предприятий

Сферы изменений	Направления изменений
Управление маркетингом	- цели маркетинговой деятельности; - организационная структура; - контроль маркетинговой деятельности; - планирование маркетинговой деятельности; - персонал (навыки, системы стимулирования, количество сотрудников, командная работа)
Стратегический маркетинг	- цели и стратегии маркетинга; - принятие управленческих решений на основе маркетинговой информации; - система планирования рыночной деятельности; - развитие и функционирование сетевых взаимодействий, бизнес-партнерств; - маркетинговые нематериальные активы и т. д.
Тактическая маркетинговая деятельность	- ценовая политика; - товарная политика; - сбытовая политика; - коммуникационная политика
Оперативная маркетинговая деятельность	- технологии и методы сбыта; - технологии и методы коммуникаций; - методы работы с дебиторами и т. д.
Системы маркетинговой информации	- структура системы маркетинговой информации; - методы сбора, анализа, обработки, хранения и передачи информации; - каналы передачи информации и т. д.

Результатом повышения эффективности рыночной деятельности на основе таких изменений является увеличение уровня осведомленности потребителей, рост числа покупок, рост объемов реализации.

Изменения на уровне тактической маркетинговой деятельности направлены на формирование и совершенствование маркетинговой политики, развитие ориентации предприятия на потребности рынка. Такие перемены предполагают преобразование или разработку инструментальных стратегий (товарных, сервисных, ценовых, сбытовых, коммуникационных), соответствующие взаимосвязанные изменения целей и содержания маркетинговой политики.

Разработка или совершенствование товарной стратегии и товарной политики заключается в выборе направлений оптимизации товарной номенклатуры, определении ассортимента товаров наиболее предпочтительного для рынка, определении модели товара, соответствующей потребностям потребителей, определения состава и наполнения различных уровней (атрибутов) товара в рамках его мультиатрибутивной модели. Изменения в тактическом маркетинге на рынках B2B и B2G (рынки, где покупателями являются предприятия и государственные учреждения), предполагают, что при разработке товарной стратегии важно учитывать специфические потребности, связанные с особенностями

законодательства, регламентирующего закупки, особенностями производственно-технологической структуры потребителей и промежуточных продавцов. Изменения в товарной политике и стратегии требуют взаимоувязанных преобразований в сервисной стратегии, касающихся состава сервисных услуг (как послепродажных, так и предпродажных), распределенности сервисных предприятий по географической территории рынков, разработки ценовой политики в области сервисных услуг. К сервисным услугам относятся: консультирование потребителей по условиям использования товаров, помощь при монтаже и отладке приобретаемых сложных технических устройств, техническое обслуживание реализованных товаров, предоставление комплектующих и программного обеспечения в процессе эксплуатации товаров.

Примерами таких изменений могут быть: внедрение кастомизированного товарного предложения, изменение технических и эксплуатационных характеристик товаров, изменение атрибутов позиционирования товаров, создание общих бизнес-процессов с покупателями и потребителями в ходе проектирования товаров, их отгрузки и транспортировки.

Разработка и совершенствование ценовой стратегии и ценовой политики предусматривает обоснование уровня цен на товары, методов ценообразования и условий дифференциации цен.

Разработка и совершенствование сбытовой стратегии и сбытовой политики предполагает выбор способов организации сбыта (сбыт через посредников, сбыт напрямую потребителям), определение количества уровней в каналах сбыта, принятие решений о создании дилерских и дистрибуторских сетей и распределении прав собственности в процессе сбыта (как на товары, так и на бизнес), выбор методов контроля каналов сбыта [3; 4].

Изменения в сбытовой политике могут привести к преобразованиям структуры каналов сбыта, изменениям количества уровней в каналах сбыта, степени контроля каналов сбыта, прав собственности в каналах.

Разработка и совершенствование политики и стратегии коммуникаций предусматривает выбор направленности применяемых методов и технологий (стратегия притягивания или стратегия проталкивания), определение способов представления основных атрибутов товара, а также выбор основных каналов коммуникаций. В рамках разработки коммуникационной политики осуществляется взаимоувязывание составляющих комплекса коммуникаций – рекламы, стимулирования сбыта, личных продаж, связей с общественностью, брендовой политики. Коммуникационная политика должна обеспечивать четкое позиционирование товара, создание репутационного капитала предприятия, максимальную осведомленность целевой аудитории, достижение информационных контактов с потенциальными покупателями, стимулирование покупок. Результатом развития политики коммуникаций является осведомленность целевой аудитории, понимание представителями целевой аудитории преимуществ товаров и реакция на стимулирующие мероприятия и соответствующий рост продаж.

Преобразования на уровне тактического маркетинга должны быть согласованы с изменениями в системе маркетинговой информации на предприятии. Это может привести к изменению состава целей информационных систем, объемов собираемой информации о потребителях, конкурентах, тенденциях рынков, макросреде, изменениям методов сбора, хранения, систематизации и анализа информации. Происходят изменения состава пользователей маркетинговой информации как внутри службы маркетинга, так и на предприятии и во внешней среде.

Преобразования на уровне тактического маркетинга приводят к изменениям целей службы маркетинга (как количественным, так и качественным), появлению и детализации целей, направленных на удовлетворение потребностей потребителей, к взаимоувязыванию целей маркетинговой деятельности и предприятия с учетом характеристик внешней среды.

Развитие тактического маркетинга способствует переходу предприятия от ориентации на сбыт к ориентации на потребности рынка. В этой ситуации происходит изменение позиции маркетинга на предприятии, т. е. преобразование сбытовой концепции маркетинговой деятельности в концепцию маркетинга и социально-этичного маркетинга.

Изменения в управлении тактическим маркетингом направлены на преобразование организационной структуры службы маркетинга, создание новых должностей и подразделений, изменение специализации отдельных подразделений маркетинговой службы, повышение согласованности в их деятельности. Масштаб преобразований организационной структуры службы маркетинга напрямую определяется изменением ее целей и состава выполняемых функций.

При переходе маркетинговой деятельности от концепции сбыта к концепции маркетинга, как правило, происходит значительное преобразование организационной структуры, появляются подразделения, связанные с усилением аналитической функции маркетинга, с созданием новых товаров, происходит расширение должностных обязанностей сотрудников с учетом состава работ на тактическом уровне и характеристик внешней среды. Такие преобразования обуславливают необходимость повышения квалификации персонала службы маркетинга, преобразование методов и критериев стимулирования сотрудников (взаимоувязывание с целями предприятия и маркетинговой деятельности), изменение количественного состава персонала.

Одновременно необходимо проводить работу по изменению ценностей персонала, во главу угла ставится приоритет удовлетворения потребностей потребителей. Изменяются методы работы с персоналом, большое значение придается развитию командной работы, навыков и знаний персонала.

При планировании маркетинга в этом случае изменяется состав плановых мероприятий, планируемых показателей деятельности, инициируется развитие функции прогнозирования. Объектами планирования маркетинга становятся не только сбытовая и коммуникационная деятельность, но и работа с потребителями, работа с маркетинговой информацией (сбор, обработка и анализ), результаты рыночной деятельности. Изменения в методах планирования направлены на повышение точности планирования, адаптируемости планов к изменениям внешней среды [4; 5].

В процессе развития тактического маркетинга происходит расширение сфер контроля маркетинговой деятельности и соответствующие изменения состава объектов контроля как во внутренней среде предприятия, так и во внешней среде. Развитие системы контроля приводит к изменениям методов контроля, критериев и показателей оценки контролируемых объектов.

Результатами изменений в системе контроля маркетинговой деятельности является выявление проблемных сфер в маркетинге, устранение неэффективных участков работ, изменение каналов коммуникаций, каналов сбыта, исключение неприбыльных товаров, перепозиционирование. Контроль маркетинговой деятельности на тактическом уровне охватывает не только результаты сбыта и коммуникаций, но и удовлетворенность потребителей, общие экономические показатели предприятия. Результатом изменений в управлении маркетинговой деятельностью является согласованность действий различных подразделений по достижению целей предприятия на основе удовлетворения потребностей потребителей. Изменения в тактической маркетинговой деятельности приводят к росту эффективности также и на оперативном уровне маркетинга, при этом преобразования тактической и оперативной маркетинговой деятельности должны быть взаимоувязаны [3; 6].

Результатами проведения согласованных изменений на тактическом уровне маркетинга являются: расширение географических границ рынков, выход на новые рынки и рыночные сегменты, более глубокое проникновение на рынки, появление новых товаров, повышение объемов реализации товаров, прибыли, рост долей рынков. В контексте повышения эффективности рыночной деятельности, преобразования тактического маркетинга будут способствовать более четкой сегментации и выбору целевых рынков, снижению транзакционных издержек, сокращению затрат на маркетинг.

Изменения на уровне стратегической маркетинговой деятельности направлены на преобразование целей, стратегий маркетинга и принципов маркетинговой деятельности на предприятии: формирование стратегического характера бизнеса, роста его стоимости, повышение уровня адаптивности бизнеса, формирование не копируемых и стратегических конкурентных преимуществ, интегрирование маркетинговой деятельности в стратегическое управление предприятием, повышение эффективности маркетинговых нематериальных активов, развитие сетевого взаимодействия во внешней среде.

Трансформация стратегического маркетинга обуславливает выстраивание взаимодействий и гармонизацию интересов стейкхолдеров: акционеров, топ-менеджеров, инвесторов, персонала, потребителей, партнеров.

Интеграция в рыночные бизнес-сети способствует развитию функций выбора партнерских взаимодействий, их предконтрактной и постконтрактной оценки, обеспечение обмена информацией между партнерами и т. д.

Управление маркетинговыми нематериальными активами предполагает внедрение новых функций, связанных с планированием, выведением на рынок и контролем торговых марок и брендов, оценкой их эффективности, формированием репутационного капитала, что в дальнейшем требует взаимосвязанных изменений в тактической и оперативной маркетинговой деятельности, а также целенаправленных мер по управлению активами [3].

Развитие стратегического маркетинга приводит к преобразованию позиции маркетинга на предприятии – переходу от концепций маркетинга и социально-этичного маркетинга к концепции Network-маркетинга. В составе задач маркетинговой деятельности на стратегическом уровне появляются задачи, связанные с управлением и оптимизацией инвестиционными и трансакционными издержками маркетинга.

Происходят преобразования в системе маркетинговой информации. В сфере ее функционирования оказываются не только предприятие и потребители, но и партнерские организации и стейкхолдеры. В составе направлений маркетинговой информации появляются направления, связанные с сетевыми взаимодействиями, восприятием коммуникационных активов, стратегическими тенденциями развития рынков и внешней среды в целом. Значительную роль приобретают навыки прогнозирования различных рынков. Взаимообусловленные изменения в управлении системой маркетинговой информации направлены на развитие методов прогнозирования рынков, совершенствование методов и технологий исследования рынков.

На уровне преобразований стратегического маркетинга происходит изменение состава и количества персонала, занятого маркетинговой деятельностью. Для формирования эффективности бизнеса требуются новые навыки, использование комплексных знаний не только в сфере маркетинга, но и в финансовой, технологической, экономической и других сферах. Это связано с дополнительным наймом персонала и/или привлечением специалистов аутсорсинговых организаций. Отношение к персоналу формируется как к нематериальному активу предприятия, возрастает роль командной работы. Происходит изменение принципов стимулирования сотрудников.

Появление новых сфер деятельности на уровне стратегического маркетинга приводит к изменениям организационной структуры службы маркетинга, появляются новые подразделения и должности, усиливается влияние маркетинга на уровне топ-менеджмента, в области разработки и поддержки стратегических управленческих решений. В такой ситуации возможна частичная или полная реорганизация структуры службы маркетинга, появление совместных бизнес-процессов со службами стратегического развития предприятия.

Развитие системы планирования маркетинговой деятельности на стратегическом уровне предполагает увеличение временных интервалов планов, составление долгосрочных прогнозов. В составе объектов планирования появляются: стоимость нематериальных активов предприятия, эффективность партнерских отношений, состав стратегических рынков, движение денежных потоков в стратегическом периоде. Происходит взаимоувязывание планов на всех уровнях маркетинговой деятельности (оперативном, тактическом и стратегическом).

Преобразования в системе контроля маркетинговой деятельности на стратегическом уровне связаны с расширением сфер контроля. В состав объектов контроля попадают маркетинговые нематериальные активы, партнерские отношения, степень стратегичности бизнеса, стратегические зоны хозяйствования бизнеса, трансакционные издержки.

Результатом преобразований на стратегическом уровне маркетинговой деятельности является повышение эффективности стратегической составляющей маркетинговой деятельности и повышение эффективности бизнеса в целом. Происходят изменения структуры товарного портфеля предприятия (повышение его сбалансированности и стратегичности), повышение стоимости бизнеса, его адаптивности, выход на новые рынки, появление новых товаров в товарном портфеле, увеличение объемов реализации, стабильность финансовых потоков, рост прибыли и долей рынка, расширение стратегической зоны хозяйствования, снижение рисков.

Однако изменения в маркетинговой деятельности могут привести к результату только при их увязывании с общим механизмом функционирования предприятия. Так, изменения на оперативном уровне маркетинговой деятельности стимулируют рост продаж и приведут к результату только при соответствующих изменениях относительно производственной программы. Иницилируемые на тактическом уровне маркетинговой деятельности изменения характеристик товаров предприятия, с целью повышения удовлетворенности потребителей, принесут результат только при соответствующих изменениях технологии и процессов производства, изменений логистических систем, способов упаковки, развитии сервисного обслуживания. В составе сопутствующих изменений на предприятии могут быть: изменения в технологии производства товаров, изменения состава материалов, сырья и комплектующих, используемых в процессе производства.

Изменения ценовой политики могут быть связаны с изменениями методов ценообразования на предприятии, условий оплаты и поставки товаров и должны быть согласованы с экономическими и финансовыми службами, что предполагает отлаженный механизм взаимодействий между службой маркетинга и соответствующими подразделениями предприятия [7].

В составе сопутствующих изменений на предприятии при преобразовании сбытовой политики, возможны изменения содержания документов, регламентирующих отношения со сбытовыми организациями (договоров, стандартов, инструкций). Изменения в сбытовой и коммуникационной политике могут привести к изменениям структуры производства предприятия, необходимости привлечения дополнительных производственных ресурсов.

На практике серьезной проблемой при внедрении изменений является необходимость обеспечения взаимодействия различных служб предприятия в процессе достижения рыночных целей. Это обуславливает участие высшего менеджмента предприятия, создание системы взаимодействий между службой маркетинга и соответствующими подразделениями обеспечивающими достижение результатов маркетинговой политики, внедрение механизмов принятия решений на основе маркетинговой информации на тактическом уровне предприятия.

Изменения на стратегическом уровне маркетинговой деятельности должны сопровождаться изменением механизмов и систем принятия стратегических решений на предприятии, развитием системы взаимодействий внутри предприятия с целью получения достоверной, полной, актуальной и релевантной маркетинговой информации для выбора и реализации решений. Для этого на предприятии необходимо создать механизмы движения информационных потоков о внешней среде и использования маркетинговой информации в процессе принятия управленческих решений, процедуры и механизмы принятия стратегических управленческих решений на основе маркетинговой информации. Изменения в маркетинге, направленные на формирование и развитие партнерских отношений, должны быть инициированы на уровне стратегического управления предприятием и предполагать механизмы взаимодействия маркетинга как внутри предприятия, так и во внешней среде. Взаимобусловленными изменениями на предприятии могут являться также трансформации стратегий и целей предприятия (производственной, инновационной, инвестиционной, финансовой) с учетом характеристик внешней среды. Результатом развития стратегического маркетинга может являться изменение способов организации бизнеса за счет создания бизнес-партнерств или интегрирования в существующие партнерства. Происходят изменения принципов управления бизнесом на уровне предприятия, что может способствовать реорганизации бизнеса, дивизионализации, инициированию процессов слияний и поглощений. Изменяются товары, рынки, структура товарного портфеля, расширяется стратегическая зона хозяйствования предприятия.

Изменения товарного портфеля способствуют повышению сбалансированности его, структуры, обеспечению приемлемого уровня прибыльности. Изменения рынков обусловлены повышением широты и глубины охвата рынков, расширением их географических границ. Изменения стратегической зоны хозяйствования предполагают расширение видов деятельности предприятия (рост числа бизнесов), появление новых рынков, появление новых способов получения конкурентных преимуществ и обеспечение роста эффективности.

Поскольку любое изменение реализуется на индивидуальном (личностном) уровне, процесс изменений должен сопровождаться изменением ценностей персонала, направленным на понимание приоритетной роли потребителя при обеспечении функционирования и развития предприятия. Этот процесс является наиболее длительным и трудоемким. Изменение ценностей персонала в коротком периоде провести нельзя. Такой процесс представляет из себя проведение систематической разъяснительной и обучающей деятельности на всех уровнях иерархии предприятия, всех подразделений предприятия: как на уровне топ-менеджеров и руководителей функциональных служб (производственных, технологических, экономических, финансовых, маркетинговых, снабженческих, кадровых и т. д.), так и на уровне рядовых сотрудников. Работа должна проводиться как на индивидуальном, так и на групповом уровне и на уровне предприятия. В составе методов обучения: лекции, семинары, мастер-классы, тренинги. Логика обучающих программ должна быть четко выстроена – от элементарных знаний о рынке и потребителях, взаимосвязях их с деятельностью предприятий до тренингов и мастер-классов, иллюстрирующих на практике коммерческую эффективность ориентации на потребителя. Процесс изменения ценностей персонала должен сопровождаться развитием командной работы. Результатом изменения ценностей является изменение поведения персонала [8-10].

Характер изменений в маркетинговой деятельности предполагает ее направленность на обеспечение *функционирования и развития* рыночной деятельности предприятия. Если процессы функционирования реализуются через поддержание системы существующего бизнеса при ее взаимодействии с внешней средой и структуры внутренних взаимосвязей, то процессы развития бизнеса сопровождаются качественными преобразованиями систем бизнеса в целом [8]. Это происходит за счет развития и изменений стратегического маркетинга, развития сетевого взаимодействия с субъектами внешней среды, управления маркетинговыми нематериальными активами. Сферами таких изменений являются системы бизнеса, модели распределения прав собственности, принципы и приоритеты в достижении конкурентных преимуществ и эффективности, стратегии бизнеса. Преобразования объектов в этом случае приводят к качественным изменениям системы бизнеса, направленным на повышение его адаптации, мобильности, стабильности финансовых потоков.

Таким образом, процессы изменений маркетинговой деятельности обуславливают следующие взаимосвязанные изменения на предприятии:

1. Изменения на уровне подсистем и организационных механизмов предприятия:

– изменения системы взаимодействий;

– изменения механизмов принятия управленческих решений на тактическом и стратегическом уровнях;

– изменения подсистем предприятия.

2. Качественные изменения системы предприятия в целом:

– изменение целей и стратегий;

– изменение способов организации бизнеса (создание сетевых взаимодействий /интегрирование в существующие бизнес-партнерства, дивизионализация, реструктуризация и т. д.);

– изменение ценностей персонала (ориентация на удовлетворение потребностей потребителей).

Взаимосвязь изменений в маркетинговой деятельности и деятельности предприятия в процессе повышения эффективности представлена на рис. 1.

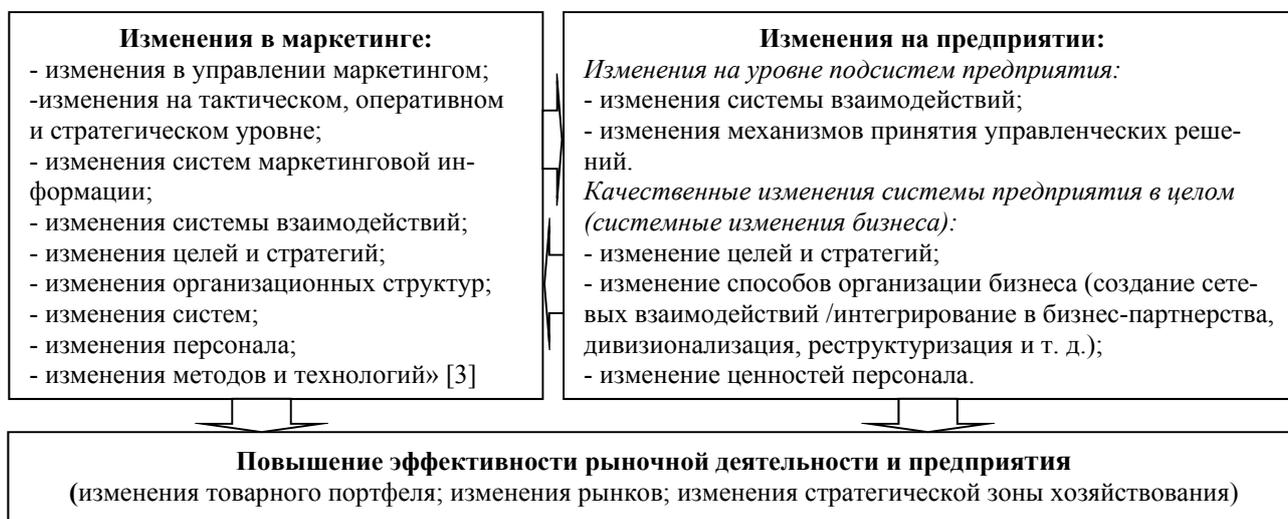


Рис. 1. Взаимосвязь изменений уровней маркетинговой деятельности и систем предприятия

Объекты изменений на различных уровнях маркетинговой деятельности и управления предприятием дифференцированы. Исследование теории управления изменениями позволяет установить, что объектами изменений на каждом из уровней выступают: цели, стратегии, организационная структура, системы, взаимосвязи между объектами, персонал, технологии и методы [8; 10].

Классификация взаимосвязанных объектов изменений в маркетинговой деятельности и на предприятии для разных уровней маркетинга, разработанная на основании результатов проведенных исследований, представлена в табл. 2.

Таблица 2

Классификация взаимосвязанных объектов изменений в маркетинговой деятельности и на предприятии

Уровень маркетинга	Цели и стратегии	Организационная структура	Системы	Взаимосвязи	Персонал	Технологии и методы
Оперативный	- цели сотрудников - цели сбыта и коммуникаций	- специализация персонала внутри подразделений - службы маркетинга	- планы оперативной маркетинговой деятельности	- между сотрудниками и подразделениями маркетинга	- стимулирование персонала - маркетинг - навыки персонала - критерии оценки	- технологии и методы сбыта и коммуникаций; - технологии и методы работы с дебиторами
Тактический	- цели и стратегии в рамках маркетинговой политики; - цели службы маркетинга; - стратегии работы на рынках; - цели предприятия	- специализация подразделений; - состав подразделений службы маркетинга; - принципы формирования организационной структуры (при смене концепций маркетинга)	- системные принципы формирования товарной, сбытовой, коммуникационной, ценовой политики; - маркетинговая политика; - структура системы маркетинговой информации; - цели системы маркетинговой информации; - система контроля; - система планирования; - система стимулирования; - система принятий управленческих решений	- между службой маркетинга и подразделениями предприятия на тактическом уровне; - между подразделениями службы маркетинга; - с внешней средой	- стимулирование персонала службы маркетинга; - навыки персонала службы маркетинга; - количество персонала; - командная работа; - ценности персонала (при смене концепций маркетинга)	- технологии и методы позиционирования и сегментирования; - технологии и методы формирования маркетинговой политики; - технологии и методы сбыта и коммуникаций; - критерии сегментирования; - технологии и методы работы с маркетинговой информацией; - методы прогнозирования рынка; - методы управления маркетингом
Стратегический	- цели и стратегии маркетинговой деятельности; - цели и стратегии предприятия; - цели и стратегии партнерских отношений	- принципы организационной деятельности - способы организации бизнеса; - структура бизнеса	- система принятий стратегических решений на предприятии; - система маркетинговой информации (цели и структура); - сферы контроля маркетинга; - стратегическое планирование и прогнозирование; - системные принципы формирования эффективности бизнеса; - система распределения прав собственности в бизнесе; - система партнерских отношений; - управление инвестиционными и транзакционными издержками	- предприятия с внешней средой; - между службами предприятия - предприятия с партнерами; - предприятия со <u>стейкхолдерами</u>	- ценности персонала предприятия; - стимулирование персонала предприятия; - состав и навыки персонала службы маркетинга; - командная работа; - персонал как нематериальный актив	- формирования товарного портфеля; - работы с партнерами - работы с нематериальными активами; - принятия управленческих решений на основе маркетинга; - методы прогнозирования рынков, в т. ч. при сетевом взаимодействии

Исследование теоретических и методологических аспектов управления изменениями на предприятиях позволяет установить дифференцирование преобразований в зависимости от масштаба на локальные и системные. «Локальные изменения проводятся в пределах подсистем предприятия и не приводят к качественным изменениям системы бизнеса в целом, а системные изменения приводят к качественным преобразованиям системы бизнеса, в том числе ее реорганизации и трансформации» [8]. Локальные изменения в маркетинговой деятельности имеют место как на уровне стратегического, так и оперативного и тактического маркетинга на предприятии. Они проводятся в пределах выбранных стратегий, структуры системы ценностей. Такие изменения касаются технологий работы, применяемых маркетинговых инструментов и методов, незначительных преобразований организационной структуры маркетинговых служб.

На тактическом уровне маркетинговой деятельности к таким изменениям относятся: оптимизация маркетинговой политики; изменения в составе инструментов реализации политики, внутрисистемные изменения планирования и контроля маркетинговой деятельности, незначительные изменения организационных структур служб маркетинга, изменения факторов мотивации персонала службы маркетинга.

Такие преобразования затрагивают сферы работы с потребителями, сбытовыми организациями и включают в себя изменения состава и структуры маркетинговых коммуникаций, изменения маркетинговой политики, изменения регламентов взаимодействия службы маркетинга с заинтересованными сторонами. Результатом локальных тактических изменений может стать оптимизация системы сбыта, системы коммуникаций, отдельных маркетинговых программ. Локальные изменения в маркетинговой деятельности инициируются внутри уровней маркетинговой деятельности и меняют взаимосвязи, как между уровнями маркетинга, так и внутри них.

Системные преобразования в маркетинговой деятельности связаны с изменением ее позиции на предприятии: переходом от сбытовой концепции к концепции маркетинга, социально-этичного маркетинга и Network-маркетинга. При реализации системных изменений происходит смена принципов маркетинговой деятельности. Изменяются принципы организации служб маркетинга, происходит расширение сфер контроля и планирования, изменяются ценности персонала предприятия.

Системные изменения на уровне тактической и стратегической маркетинговой деятельности предполагают изменения ее целей, стратегий, состава функций, значительные структурные преобразования. Такие изменения приводят к трансформации системы бизнеса – развитию маркетинговой ориентации бизнеса, его организационным преобразованиям, изменениям прав собственности (слияниям, поглощениям, партнерствам), изменениям целей и стратегий бизнеса, изменениям механизмов принятия управленческих решений.

Таким образом, все изменения в маркетинговой деятельности можно классифицировать по следующим признакам:

- уровень маркетинговой деятельности, на котором происходят изменения (оперативный, тактический, стратегический);
- объекты изменений (цели, стратегии, организационная структура, системы, взаимосвязи, персонал, технологии и методы);
- масштаб изменений в маркетинговой деятельности (локальные и системные изменения).

Все преобразования в маркетинговой деятельности имеют взаимозависимый комплексный характер и инициируют изменения на предприятии. При этом системные изменения в маркетинговой деятельности приводят к качественным преобразованиям системы бизнеса.

Авторская классификация изменений в маркетинговой деятельности по признакам уровня, объекта и масштабов представлена на рис. 2.

Таким образом, взаимоувязанные изменения в маркетинговой деятельности и на предприятии, в зависимости от их масштаба, целесообразно дифференцировать по видам: локальные изменения в маркетинге, системные изменения в маркетинге, системные изменения на предприятии.

В зависимости от масштабов, уровня и объектов изменений, проводимых в маркетинговой деятельности, они предполагают различные результаты и способствуют повышению эффективности маркетинговой деятельности и бизнеса. В составе результатов изменений:

- качественные преобразования бизнеса – изменения моделей рыночного поведения предприятия (изменения стратегий), расширение зон хозяйствования бизнеса (выход на новые рынки), изменения структуры бизнеса (реструктуризация), изменения форм собственности;



Рис. 2. Классификация изменений в маркетинговой деятельности предприятия по признакам уровня, объекта и масштабов

- улучшения в маркетинговой деятельности предприятия (оптимизация и повышение эффективности текущей деятельности);
- улучшения системы взаимодействий маркетинга как с внутренними структурами предприятия, так и с внешней средой.
- повышение эффективности стратегического управления деятельностью предприятия: использование маркетинговой методологии в процессе определения стратегии предприятия, планирования и прогнозирования бизнеса, согласования интересов различных групп (собственников, менеджеров, персонала, потребителей), формирование маркетинговых нематериальных активов – составляющих стоимости бизнеса;

- повышение адаптивности бизнеса (развитие способности и формирование на предприятии механизмов осуществления изменений в зависимости от состояния внешней среды);
- внедрение механизмов партнерских взаимодействий в бизнесе.

Представленная систематизация изменений позволяет разработать мероприятия, направленные на повышение эффективности рыночной деятельности промышленных предприятий, которые обеспечат расширение стратегических зон хозяйствования, рост добавленной стоимости, повышение рыночной стоимости бизнеса в стратегическом периоде.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Батьковский А.М., Батьковский М.А., Кравчук П.В., Судаков В.А., Фомина А.В. Совершенствование управления инновационно-активными предприятиями оборонно-промышленного комплекса в современных условиях. М.: Общество с ограниченной ответственностью «ОнтоПринт», 2020. 184 с.
2. Беркутова Т.А. Оценка эффективности функционирования службы маркетинга на предприятии: дис. ... канд. экон. наук. Ижевск, 2002. 153 с.
3. Беркутова Т.А., Якимович Б.А. Управление изменениями в маркетинговой деятельности предприятий: монография. Ижевск: ООО «Изд-во "Шелест"», 2022. 181 с.
4. Салимханова С.А., Шамхалова Э.А., Османова М.М. Маркетинговые стратегии продвижения товара // Экономика и предпринимательство. 2021. № 6 (131). С. 807–811.
5. Фурашов М.М. Теоретические основы маркетинговой стратегии организации // Экономика и социум. 2020. № 7 (74). С. 454–459.
6. Шарохина С.В. Основные подходы к организации маркетингового контроллинга // Вектор экономики. 2020. № 5 (47). С. 20–26.
7. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент / 15-е изд. СПб.: Питер, Прогресс книга, 2020. 844 с.
8. Соколов Д.В., Мартынов Л.М., Морозов А.Н. Управление организационными изменениями. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2008. 170 с.
9. Адизес И. Управление жизненным циклом компании. СПб.: Питер, 2007. 384с.
10. Широкова Г.В. Управление изменениями и развитием организации: Хрестоматия / пер. с англ.; под ред. Широковой Г.В. СПб: Изд-во «Высшая школа менеджмента. 2009. 496с.

Поступила в редакцию 13.12.2022

Беркутова Татьяна Алексеевна, доктор экономических наук, доцент,
главный научный сотрудник Центра диверсификации ОПК
E-mail: tberkutova@yandex.ru
ФГУП ВНИИ «Центр»
123242, Россия, г. Москва, Садовая-Кудринская улица, 11/1

Мищенко Ольга Владимировна, кандидат физико-математических наук, доцент,
доцент кафедры «Тепловые двигатели и установки»
E-mail: mov@istu.ru

Якимович Борис Анатольевич, доктор технических наук, профессор,
профессор кафедры «Автомобили и металлообрабатывающее оборудование»
E-mail: yakimovich52@gmail.com

ФГБОУ ВО «Ижевский государственный технический университет имени М.Т. Калашникова»
426069, Россия, г. Ижевск, ул. Студенческая, 7

T.A. Berkutova, O.V. Mishchenkova, B.A. Yakimovich
MARKETING ACTIVITY OF ENTERPRISES AS AN OBJECT OF CHANGE

DOI: 10.35634/2412-9593-2023-33-1-9-20

In the conditions of the formation of technological independence of Russia, the most important task is to ensure the market orientation of the production capabilities of domestic enterprises. The dynamic nature of the external environment of enterprises implies constant changes in the criteria of competitiveness and efficiency in their activities, which leads to the emergence of new business goals, new tools and methods of work, changes in the ownership structure, relationships, the development of new functions and directions, diversification and integration. Changing business goals

requires the transformation of the marketing activity of the enterprise – the integration of marketing into the strategic management system, the creation of business value factors, the formation of market partner assets, the development of new directions, what makes the task of researching the marketing activities of an industrial enterprise as an object of change relevant. The article is devoted to the systematization of the objects of changes in the marketing activities of enterprises. The methodological basis is the traditional methods of scientific analysis, methods of economic and mathematical statistics, technical, economic and logical analysis, systematization and ranking. The systematization of objects and spheres of changes in the marketing activities of enterprises has been carried out. The presented systematization of the objects of changes in the marketing activities of enterprises allows us to develop general conceptual provisions of the methodology for managing changes in marketing activities, to specify the process of managing changes in order to increase the effectiveness of marketing activities directly at the enterprise.

Keywords: enterprise, market activity, marketing activity, changes, object of changes, change management.

Received 13.12.2022

Berkutova T.A., Doctor of Economics, Associate Professor, Chief Researcher
FSUE VNII «Center»
Sadovaya-Kudrinskaya st., 11/1, Moscow, Russia, 123242
E-mail: tberkutova@yandex.ru

Mishchenkova O.V., Candidate of Physics and Mathematics, Associate Professor,
Associate Professor at Department «Heat Engines and Installations»
E-mail: mov@istu.ru

Yakimovich B.A., Doctor of Technical Science, Professor,
Professor at Department «Cars and Metalworking Equipment»
E-mail: yakimovich52@gmail.com

Izhevsk State Technical University named after M.T. Kalashnikov,
Studencheskaya st., 7, Izhevsk, Russia, 426069