

Ольга Григорівна РИМАР

кандидат економічних наук, доцент кафедри фундаментальних та спеціальних дисциплін, Нововолинський навчально-науковий інститут економіки та менеджменту ЗУНУ

ORCID ID: 0000-003-2273-1157

E-mail: helga_06@ukr.net

Ольга Миколаївна ГІРЖЕВА

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності, Харківський національний технічний університет сільського

господарства імені Петра Василенка

ORCID ID: 0000-0003-4548-3512

E-mail: olgagirzheva@ukr.net

Світлана Андріївна ПАМБУК

кандидат технічних наук, старший викладач кафедри маркетингу, підприємництва і торгівлі, Одеська національна академія харчових технологій

**ЗАСТОСУВАННЯ ДІАГНОСТИКИ ДЛЯ ВИЯВЛЕННЯ СУПЕРЕЧНОСТЕЙ
МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ**

Римар, О. Г. Застосування діагностики для виявлення суперечностей маркетингової діяльності підприємства в процесі управління змінами / Ольга Григорівна Римар, Ольга Миколаївна Гіржева, Світлана Андріївна Памбук // Український журнал прикладної економіки. – 2020. – Том 5. – № 4. – С. 148 – 154. – ISSN 2415-8453.

Анотація

В основі управління змінами лежить цілеспрямований пошук нововведень і проведення нововведень для забезпечення стабільності організації. За допомогою інструментів маркетингу ведеться пошук ринкових ніш для традиційної, модифікованої або нової продукції; формується продуктовий портфель; відкриваються нові ринкові ніші. Підґрунтям функціонування і розвитку підприємства є маркетингові процеси, які з різним рівнем активності та інтенсивності перебігу властиві кожному суб'єкту господарювання. Управління маркетинговою діяльністю полягає у реалізації широкого комплексу заходів стратегічного і тактичного характеру, які повинні забезпечити ефективність ринкової діяльності підприємства. Застосування теорії і методології управління змінами в процесі підвищення ефективності маркетингової діяльності обумовлює необхідність розробки діагностичного апарату, що дозволяє ідентифікувати суперечності, що виникають в ході виконання функцій маркетингу на підприємствах. Діагностика надає підприємству методи та інструменти визначення ознак, критеріїв розвитку і чинників його розвитку з метою використання сприятливих і подолання несприятливих чинників. Усунення локальних суперечностей не призводить до зміни системи маркетингової діяльності підприємства в цілому, а усунення системних суперечностей направлено на зміну цілей, стратегій, наступні функціональні і організаційні зміни, зміна цінностей, як в маркетинговій діяльності, так і в бізнесі. Представлені в якості інструментів діагностики матриця типових протиріч, а також системи показників оцінки локальних і системних протиріч в маркетингу дозволяють на практиці виявити невідповідності в маркетинговій діяльності і бізнесі умов зовнішнього середовища і сприяють формуванню складу змін діяльності підприємства, необхідних для підвищення ефективності. Маркетинг, як інтегруюча функція менеджменту виступає стратегічно балансуєчим інструментом між підприємством і всіма задіяними групами впливу. Ключову роль в процесі любих змін відіграють споживачі, задоволення інтересів яких дозволяє підвищувати ринкову вартість підприємств.

© Ольга Григорівна Римар, Ольга Миколаївна Гіржева, Світлана Андріївна Памбук, 2020

ISSN 2415-8453. Український журнал прикладної економіки. 2020 рік. Том 5. № 4.

Ключові слова: управління змінами, маркетингова діяльність підприємства, локальні і системні протиріччя в маркетингу, діагностика маркетингової діяльності.

Olha Hryhorivna RYMAR

PhD in Economics, Associate Professor of Department of Fundamental and Special Disciplines,
Novovolynsk Educational and Scientific Institute of Economics and Management of WUNU

Olga M. GIRZHEVA

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
entrepreneurship, trade and exchange activities,
Kharkiv Petro Vasylenko National Technical University of Agriculture

Svitlana Andriivna PAMBUK

PhD in Technical Sciences, Senior Lecturer, Department of Marketing,
Entrepreneurship and Trade, Odessa National Academy of Food Technologies

APPLICATION OF DIAGNOSTICS TO IDENTIFY CONTRADICTIONS OF MARKETING ACTIVITIES OF THE ENTERPRISE IN THE CHANGE MANAGEMENT PROCESS

Abstract

The basis of change management is a purposeful search for innovations to ensure the stability of the organization. Marketing tools are used to search for market niches for traditional, modified or new products; the product portfolio is formed; new market niches open up. The basis of the functioning and development of the enterprise are marketing processes, which with different levels of activity and intensity of the flow are inherent in each business entity. Management of marketing activities is the implementation of a wide range of strategic and tactical measures that should ensure the effectiveness of market activities of the enterprise. The application of the theory and methodology of change management in the process of improving the efficiency of marketing activities necessitates the development of a diagnostic apparatus that allows to identify contradictions that arise during the performance of marketing functions in enterprises. Diagnostics provides the company with methods and tools for determining the signs, criteria of development and factors of its development in order to use the favorable and overcome adverse factors. Elimination of local contradictions does not change the system of marketing activities of the enterprise as a whole, and the elimination of systemic contradictions is aimed at changing goals, strategies, subsequent functional and organizational changes, changing values, both in marketing and business. Presented as diagnostic tools matrix of typical contradictions, as well as a system of indicators for assessing local and systemic contradictions in marketing allow in practice to identify inconsistencies in marketing and business environmental conditions and contribute to the formation of changes in enterprise activity needed to increase efficiency. Marketing, as an integrative function of management, acts as a strategically balancing tool between the enterprise and all involved groups of influence. The key role in the process of any changes is played by consumers, the satisfaction of whose interests allows to increase the market value of enterprises.

Keywords: change management, marketing activity of the enterprise, local and system contradictions in marketing, diagnostics of marketing activity.

JEL classification: M31

Вступ

В управлінні змінами на перший план висувається функція маркетингу, яка реалізується в розробці та пропозиції заходів по оптимізації роботи підприємства в мінливих умовах зовнішнього середовища. Так, маркетинг ініціює перетворення на підприємстві. В основі управління змінами – цілеспрямований пошук нововведень і проведено нововведень для забезпечення стабільності організації. За допомогою інстру-

ментів маркетингу ведеться пошук ринкових ніш для традиційної, модифікованої або нової продукції; формується продуктовий портфель; відкриваються нові ринкові ніші.

Така функція маркетингу спрямована на систему управління підприємством. На маркетинг покладається відповідальність за складання таких параметрів організації, які б ідеально відповідали зовнішньому середовищі. Але оскільки внутрішні умови накладають певні обмеження на складання ідеальної моделі як набору цільових параметрів (показників) для підприємства що реформується, то в задачі маркетингу входить оцінити, наскільки істотні ці обмеження, і скорегувати майбутній образ підприємства з урахуванням обмежень.

Проблематиці формування та функціонування маркетингу в системі управління підприємством присвячено наукові праці багатьох учених. Зокрема, у зарубіжній літературі даний аспект вивчали Г. Багієв, П. Зав'ялов, Ф. Котлер, К. Макконелл, Е. Уткін та ін. Серед український вчених-економістів над вказаним питанням працювали П. Березівський, А. Вовчак, В. Збарський, В. Котков, С. Захарін, П. Саблук, Д. Олійник, Г. Черевко, М. Шульський, В. Юрчишин та інші.

Мета та завдання статті

Мета статті виявити та систематизувати суперечності в маркетинговій діяльності в процесі управління змінами на підприємстві

Виклад основного матеріалу дослідження

Сучасне підприємство як елемент системи пріоритетів розвитку маркетингової діяльності – це складна, відкрита соціально-економічна система. Відкритість підприємства полягає в тому, що воно як зазнає впливу зовнішнього середовища, так і саме на нього впливає. Іншими словами, суб'єкт господарювання може не лише перебувати під впливом зовнішнього середовища, а й сам активно його формувати, фільтруючи та нейтралізуючи зовнішню інформацію і пристосовуючи її до своїх потреб. Підґрунтям функціонування і розвитку підприємства є маркетингові процеси, які з різним рівнем активності та інтенсивності перебігу властиві кожному суб'єкту господарювання. Управління маркетинговою діяльністю полягає у реалізації широкого комплексу заходів стратегічного і тактичного характеру, які повинні забезпечити ефективність ринкової діяльності підприємства: це аналіз, планування, практичне впровадження й контроль за здійсненням заходів, що мають на меті встановлення, зміцнення і підтримування взаємовигідних обмінів із цільовим ринком для досягнення конкретних цілей

Застосування теорії і методології управління змінами в процесі підвищення ефективності маркетингової діяльності обумовлює необхідність розробки діагностичного апарату, що дозволяє ідентифікувати суперечності, що виникають в ході виконання функцій маркетингу на підприємствах.

Своєчасне виявлення таких суперечностей сприяє підвищенню ефективності маркетингової діяльності та бізнесу в цілому. Діагностика надає підприємству методи та інструменти визначення ознак, критеріїв розвитку і чинників його розвитку з метою використання сприятливих і подолання несприятливих чинників – умов для реалізації своїх інтересів і цілей.

В процесі діагностики маркетингової діяльності розрізняють локальні і системні суперечності. Локальні суперечності – нерівноважний стан системи маркетингової діяльності, при якому тільки окремі характеристики системи втрачають якість, що призводить до відхилення моделі поведінки від оптимальної або закріпленню неефективною норми, але при цьому маркетинг функціонує в межах своєї ефективності.

Наприклад, суперечність, пов'язана з неефективністю або низькою ефективністю окремих каналів збуту, суперечність між динамікою змін зовнішнього середовища і швидкістю обробки інформації. Дослідження теоретичних і методологічних напрямків в області діагностики суперечностей дозволяють констатувати, що локальні суперечності завжди присутні на підприємстві; головне не їхня наявність, а їх глибина і концентрація, які визначають, чи здатні такі суперечності перерости в системні [1].

Системні суперечності – нерівноважний динамічний стан системи, при якому не ефективні основні елементи цієї системи. При системних суперечностях зниження ефективності окремих підсистем наростає так, що введення навіть кардинальних локальних змін не може змінити хід розвитку економічної системи. У даній ситуації досягається нижня точка організаційної ефективності, знижується організаційний потенціал системи, ступінь її відповідності умовам зовнішнього середовища, відбувається втрата адаптивності [1, 2].

Прикладами системних суперечностей в маркетингу є: невідповідність маркетингової діяльності умов зовнішнього середовища, невідповідність реалізованих стратегій характеристикам кон'юнктури ринку (зокрема, стратегія зростання на звужується ринку або стратегія нарощування виробничого потенціалу для ринку, що знаходиться в стадії насичення).

При цьому локальні суперечності можуть переростати в системні. Так, якщо на підприємстві функціонують неефективні канали збуту, то з часом така ситуація може перерости в зниження обсягів продажів і прибутку підприємства.



Рис 1 Класифікація суперечностей, що впливають на ефективність маркетингової діяльності підприємства

Усунення локальних суперечностей не призводить до зміни системи маркетингової діяльності підприємства в цілому, а усунення системних суперечностей направлено на зміну цілей, стратегій, наступні функціональні і організаційні зміни, зміна цінностей, як в маркетинговій діяльності, так і в бізнесі.

Види локальних і системних суперечностей в маркетинговій діяльності представлені в табл. 1.

Вході виявлення суперечностей в маркетинговій діяльності використовуються різні методи оцінки її ефективності і результативності (кількісні, якісні, експертні, соціологічні, інформаційні); показники оцінки маркетингової діяльності, методи аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, показники, що характеризують тенденції зовнішнього середовища (показники кон'юнктури ринку, показники рівня конкуренції, показники, що формують тенденції розвитку факторів макросередовища) [2, 3, 4, 5]. Вибір напрямків і об'єктів діагностики визначає склад оцінюваних аспектів маркетингової діяльності.

Таблиця 1. Взаємозв'язок типових локальних та системних суперечностей в маркетинговій діяльності

	Оперативний маркетинг	Тактичний маркетинг	Стратегічний маркетинг	Підприємство
Локальні	- неефективні окремі канали збуту; - неефективні окремі засоби розповсюдження інформації; - невідповідність застосовуваних інструментів та методів збуту умовам ринку; - невідповідність інструментів та методів роботи з заборгованістю потребам внутрішнього середовища	- невідповідність позиціонування товару потребам споживачів; - невідповідність системи стимулювання маркетингового персоналу цілям маркетингу; - невідповідність систем планування та контролю маркетингової діяльності потребам підприємства; - невідповідність системи взаємозв'язків служби маркетингу внутрішнім та зовнішнім умовам підприємства; - невідповідність точності та актуальності інформації потребам користувачів	- неефективні окремі партнерські відносини; - недостатньо інформації для маркетингового забезпечення стратегічного планування та управління підприємством; - невідповідність складу використовуваних інструментів та методів отримання інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище; - невідповідність маркетингової інформації запитам зацікавлених сторін	-
Системні	-	- невідповідність окремих товарів потребам споживачів; - невідповідність затрат на маркетинг умовам внутрішнього середовища підприємства; - невідповідність збутової політики та системи збуту умовам зовнішнього середовища; - відсутність систем планування, контролю, організації та стимулювання маркетингової діяльності; - невідповідність цілей, стратегій та функцій маркетингової діяльності внутрішнім та зовнішнім умовам підприємства	- невідповідність між стратегічними цілями підприємства та цілями маркетингу; - невідповідність між стратегічними цілями підприємства та структурою товарного портфелю; - невідповідність більшості товарів потребам споживачів; - невідповідність маркетингових стратегій інвестиційним стратегіям підприємства	- невідповідність цілей та стратегії підприємства умовам зовнішнього середовища; - невідповідність динаміки розвитку підприємства умовам зовнішнього середовища; - невідповідність цілей зацікавлених сторін (стейкхолдерів, персоналу)

У ролі напрямків діагностики виступають оперативна, тактична, стратегічна маркетингова діяльність, а також інформаційні системи маркетингу. У складі об'єктів - окремі види діяльності всередині напрямків.

Дослідниками розроблено матрицю типових локальних і системних суперечностей маркетингу, представлена на табл. 1 що дозволяє систематизувати суперечності на різних рівнях їх виникнення. Склад виявлених протиріч в маркетинговій діяльності підприємств визначаються сфери і напрямки змін на підприємстві.

У процесі формування матриці виділено такі види суперечностей в маркетинговій діяльності:

- локальні суперечності в маркетинговій діяльності. Такі протиріччя усуваються зміною маркетингових технологій і методів роботи, впровадженням системи стимулювання, незначними змінами регламентів;

- системні протиріччя в маркетинговій діяльності. Такі протиріччя викликані невідповідністю цілей, стратегій, структури і технологій маркетингу умов діяльності підприємства і умов зовнішнього середовища. Вони усуваються шляхом «прив'язки» маркетингової діяльності до умов зовнішнього середовища з урахуванням обмежень, пов'язаних з ресурсами підприємства. Прикладами таких суперечностей можуть бути: невідповідність маркетингової політики характеристикам ринку, неузгодженість цілей маркетингу і цілей підприємства, невідповідність концепції маркетингу на підприємстві вимогам зовнішнього середовища;

- системні протиріччя на підприємстві в цілому. Ці протиріччя викликані невідповідністю стратегії і цілей підприємства умовам ринку, неефективністю організаційної структури підприємства, яка не дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, конфліктом між короткостроковими і стратегічними цілями підприємства.

Усунення таких протиріч пов'язано зі змінами системи підприємства в цілому.

Усунення локальних суперечностей часто направлено на зниження витратності маркетингової діяльності, а усунення системних протиріч – на підвищення доходів бізнесу в поточному і в стратегічному періодах.

Аналіз методологічних підходів до оцінки ефективності та результативності маркетингової діяльності, представлених в науковій і бізнес-літературі [3, 4, 5], допомагає систематизувати показники оцінки, що дозволяють діагностувати наявність локальних і системних протиріч маркетингу на підприємстві (табл. 2 і 3).

Таблиця 2. Показники ефективності та результативності, що використовуються для визначення локальних суперечностей в маркетинговій діяльності підприємства

Показники	Показники ефективності, які дозволяють діагностувати суперечності	Показники результативності, які дозволяють діагностувати суперечності
Локальні суперечності в оперативній маркетинговій діяльності	-ефективність каналів комунікацій; -ефективність окремих засобів комунікацій; -ефективність заходів в рамках комунікаційної політики	-частка представників цільової аудиторії, які знають про товар чи підприємство; -частка клієнтів, які дізналися про товар та підприємство за оцінюваний період; -частка прибутку окремих каналів збуту в загальному прибутку підприємства; -середні затрати на 1 покупця
Локальні суперечності в тактичній маркетинговій діяльності	-ефективність маркетингових інформаційних систем	-показник точності позиціонування; -частка задоволених працівників служби маркетингу; -рівень складських запасів готової продукції; -частка прострочених чи повторних інформаційних запитів між службою маркетингу та зацікавленими сторонами; -відповідність результатів маркетингових досліджень цілям замовників
Локальні суперечності стратегічної маркетингової діяльності	-ефективність затрат на підвищення популярності товару(бренду) (обізнаність про товар цільової аудиторії/затрати на розвиток та створення товару(бренду)); -ефективність затрат на підвищення задоволеності товаром (брендом); -ефективність участі в окремих бізнес-партнерствах	-ступінь відомості бренду; -ступінь вдоволеності брендом; -співвідношення прибутку, отриманого від участі в бізнес-партнерстві із загальним прибутком підприємства; -частка зацікавлених сторін, що не охоплені маркетинговою інформаційною системою підприємства; -частка опитаних користувачів інформаційних маркетингових систем, що не задоволені точністю, актуальністю та достовірністю до загального числа користувачів

Таблиця 3. Показники ефективності та результативності, що використовуються для визначення системних суперечностей в маркетинговій діяльності підприємства

Показники	Показники ефективності, що дозволяють діагностувати суперечності	Показники результативності, що дозволяють діагностувати суперечності
Системні суперечності в тактичній маркетинговій діяльності	-ефективність підприємства; -прибутковість окремих товарів та їх груп; -співвідношення зміни прибутку підприємства від реалізації продукції та зміни затрат на службу маркетингу; -ефективність маркетингових комунікацій підприємства; -ефективність маркетингової діяльності	-частка покупців, що задоволені цінами на продукцію; -показник гнучкості цінової політики; -рівень складських запасів; -конкурентоздатність товарів; -поінформованість цільових споживачів; -коефіцієнт точності планування; -коефіцієнт лояльності працівників служби маркетингу
Системні суперечності на підприємстві	-ефективність підприємства; -ефективність інвестиційних затрат на маркетинг	-конкурентоздатність товарів; -конкурентоздатність підприємства; -частка ринку; -прибуток; -вартість бізнесу; -показник адаптивності підприємства
Системні суперечності в стратегічній маркетинговій діяльності	-ефективність маркетингової діяльності; -співвідношення зміни вартості бізнесу та затрат на маркетинг	-рівень трансакційних витрат; -коефіцієнт завантаженості виробничих потужностей; -оновлення асортименту підприємства; -формування стратегії підприємства на основі маркетингової інформації; -доля витрат через порушення контрактів бізнес партнерами

Представлені в якості інструментів діагностики матриця типових протиріч, а також системи показників оцінки локальних і системних протиріч в маркетингу дозволяють на практиці виявити невідповідності в маркетинговій діяльності і бізнесі умов зовнішнього середовища і сприяють формуванню складу змін діяльності підприємства, необхідних для підвищення ефективності.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Стрімке зростання кількості підприємств різних форм власності, збільшення корпоративного сектору породжує ускладнення умов їх функціонування з внесенням постійних змін в різні аспекти їх діяльності. Пошук шляхів підвищення ефективності управління при даних швидкозмінних умовах передбачає використання різних управлінських підходів. Маркетинг, як інтегруюча функція менеджменту виступає стратегічно балансуєчим інструментом між підприємством і всіма задіяними групами впливу. Ключову роль в процесі любых змін відіграють споживачі, задоволення інтересів яких дозволяє підвищувати ринкову вартість підприємств.

Список літератури

1. Балабанова Л. В. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. Донецьк: Донец. нац. Ун т економіки і торгівлі ім. М. Туган Барановського, 2008. 551 с.
2. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент: підручник К.: КНЕУ, 2000. 100 с.
3. Гірченко Т. Д. Маркетинг: навч. посіб. Київ: ІНКОС, 2007. 255 с.
4. Комарницький І. М. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. Львів: Априорі, 2007. 1032 с.
5. Мосійчук І. В. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств в Україні. 2017. URL: [http:// eprints.zu.edu.ua/id/eprint/25081](http://eprints.zu.edu.ua/id/eprint/25081)
6. Пелішенко В.П. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2003. 200 с.
7. Старостіна А. О. Маркетинг: навч. посіб. 2003. 436 с.
8. Красноруцький О. О., Данько Ю. І. Розвиток маркетингу на ринку агропродовольчої продукції України : монографія. Харків : «Майдан». 2009. 262 с.

References

1. Balabanova, L. (2008). *Stratehichnyj marketynh*. [Strategic marketing], DonNUET, Donetsk, Ukraine.
2. Vojchak, A. V. (2000). *Marketynhovyj menedzhment*. [Marketing management], KNEU, Kyiv, Ukraine.
3. Hirchenko, T. D. (2007). *Marketynh*. [Marketing], INKOS, Kyiv, Ukraine.
4. Komarnitsky, I. M. (2007). *Marketynhovyj menedzhment*. [Marketing management], APRIORI, Lviv, Ukraine.
5. Mosiychuk, I. V. (2017). «Features of management of marketing activity of enterprises in Ukraine». Available at: <http://eprints.zu.edu.ua/id/eprint/25081>.
6. Pelishenko, V. P. (2003). *Marketynhovyy menedzhment* [Marketing Management], Tsentr navchal'noi literatury, Kyiv, Ukraine.
7. Starostina, A. O. (2003). *Marketynh* [Marketing], Znannia&Pres, Kyiv, Ukraine.
8. Krasnorutskyi, O. O. (2013). *Upravlinnia zbutom produktsii ahrarnykh pidpriumstv: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Sales management of agricultural enterprises: theory, methodology, practice]. Extended abstract of Doctor's thesis. Kherson.

Стаття надійшла до редакції 15.09.2020 р.