

УДК 339.138

<https://doi.org/10.25686/2306-2800.2022.2.59>

ПЛАНИРОВАНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ В МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

Т. А. Беркутова¹, О. В. Мищенко²✉

¹ Всероссийский научно-исследовательский институт «Центр»,

Российская Федерация, 123242, Москва, ул. Садовая-Кудринская, 11/1

²Ижевский государственный технический университет имени М.Т. Калашникова,

Российская Федерация, 426069, Ижевск, ул. Студенческая, 7

mov@istu.ru✉

Аннотация. Рассмотрены комплексные методики оценки ресурсного потенциала предприятия для проведения изменений в маркетинговой деятельности. Дано ранжирование изменений в маркетинговой деятельности организации по степени сложности и времени проведения, выделено три уровня сложности изменений. Представлена классификационная матрица «ресурсы – потери», дана систематизация изменений по критериям рисков, ресурсов и потерь. Разработанные инструменты планирования преобразований позволяют сформировать динамический потенциал предприятий как его способность к изменениям внутренней структуры, систем, технологий и персонала в условиях адаптации к внешней среде и определить очередность проведения изменений, учитывая состав фактов внешней и внутренней среды предприятия (риски, потери, цели предприятия, потенциал для проведения изменений).

Ключевые слова: управление изменениями; системные изменения; локальные изменения; функции маркетинга; стратегический маркетинг; риски

Введение. В условиях формирования технологической независимости России важнейшей задачей является обеспечение рыночной ориентации производственных 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 РФ.

Динамичный характер внешней среды предприятий предполагает постоянные изменения критериев конкурентоспособности и эффективности, 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. С по-

зиции практического использования, изменение целей бизнеса делает актуальной задачу планирования изменениями, позволяющей определить направления изменений в маркетинговой деятельности. Актуальность данной проблематики находит отражение в работах Р. Л. Акоффа [1], Ф. Ж. Гуияра [2], О. В. Леоновой [3]. Механизм проведения маркетинговых изменений предложен Р. Р. Нельсоном, С. Дж. Уинтером [4], И. Адизесом [5], постановка целей изменений показана в работах Г. В. Широковой, Ю. Е. Быстровой [6] и П. В. Магданова [7], осуществление контроля в управлении изменениями исследовано Э. Кемероном, М. Грином [8], М. В. Плотниковым [9]. Все названные аспекты управления изменениями рассмотрены в коллективной монографии «Управление корпоративными изменениями по критерию устойчивости» под редакцией Ю. П. Анискина [10].

© Беркутова Т. А., Мищенко О. В., 2022.

Для цитирования: Беркутова Т. А., Мищенко О. В. Планирование изменений в маркетинговой деятельности предприятий // Вестник Поволжского государственного технологического университета. Сер.: Экономика и управление. 2022. № 2 (54). С. 59-73. DOI: <https://doi.org/10.25686/2306-2800.2022.59>.

Целью работы является разработка инструментов планирования изменениями маркетинговой деятельности предприятий.

Решаемые задачи. В процессе планирования изменений необходимо «правильно оценить сущность процессов, происходящих во внешней и внутренней среде предприятия, выбрать и реализовать те преобразования» [11], которые позволят свести всё многообразие воздействий к единой линии поведения с целью повышения эффективности маркетинговой деятельности и предприятия в целом. Планирование предполагает разработку последовательности действий, позволяющей достигнуть желаемого результата, постановку целей и задач, составление программы действий, выявление необходимых ресурсов и их источников. В основе целевых ориентиров при планировании изменений в маркетинговой деятельности предприятия – показатели желаемого состояния маркетинга и бизнеса, сформированные по результатам диагностики. Планирование предусматривает сосредоточение внимания на приоритетных направлениях изменений, готовность к реакции на изменения во внешней среде, сведение к минимуму нерациональных действий при возникновении неожиданных ситуаций, обеспечение чёткого взаимодействия между подразделениями предприятия и исполнителями.

В результате планирования изменений должны быть получены ответы на следующие вопросы:

- какие изменения будут проведены;
- в какие сроки будут проводиться изменения;
- в какой последовательности необходимо проводить изменения;
- какие ресурсы необходимы для проведения изменений и каковы источники этих ресурсов.

При этом необходимо учитывать, что изменения должны создавать дополнительную ценность для бизнеса. Каждое изменение реализуется как на технологическом, так и на личностном уровне.

В состав множества изменений, определяемых по результатам диагностики,

входят как локальные, так и системные изменения на стратегическом, тактическом и оперативном уровнях маркетинговой деятельности, а также системные изменения на предприятии (табл. 1, 2 и 3).

Рассматривая состав планируемых изменений, можно «выделить два типа ситуаций: ситуация ограниченного типа и ситуация неограниченного типа. *Ситуации ограниченного типа* имеют, как правило, несколько чётких решений, изменения носят краткосрочный характер и реализуются путём применения локальных преобразований» [12]. К таким изменениям относятся все локальные преобразования на стратегическом, тактическом и оперативном уровне маркетинговой деятельности.

В *ситуации неограниченного типа* сроки реализации изменений определяются ориентировочно, решения носят общий характер и зачастую детализируются в процессе преобразований, наблюдается высокая степень неопределённости. В такой ситуации речь идёт о системных изменениях в маркетинговой деятельности и бизнесе.

Выделенные два типа ситуаций предполагают различную сложность и время проведения изменений для разных объектов и уровней маркетинговой деятельности.

Изменения различных объектов происходят с различной степенью инерционности. Исследования научной и практической литературы позволяют установить, что наиболее быстро реализуемыми преобразованиями в маркетинговой деятельности являются изменения методов и технологий работы. Далее по уровню сложности и временным затратам следуют изменения целей, стратегий и структуры, затем – изменения систем и взаимосвязей. Наиболее долгосрочными являются изменения навыков и ценностей персонала.

В зависимости от уровня маркетинговой деятельности, наименее сложными и быстрореализуемыми являются изменения в оперативной маркетинговой деятельности, наиболее сложными и требующими значительных затрат времени – изменения на уровне стратегического маркетинга.

Таблица 1

Состав локальных изменений маркетинговой деятельности

| Виды изменений | Системы, нормы, регламенты | Инструменты, методы, технологии | Персонал | Результат |
|----------------|---|---|---|--|
| Локальные | <p>1. Разработка/совершенствование и внедрение нормативов для:</p> <ul style="list-style-type: none"> - каналов сбыта и их участников; - маркетинговых коммуникаций в целом и отдельных средств; - критериев выбора средств коммуникаций; - характеристик целевых аудиторий и соответствующих им инструментов и методов сбыта; - клиентов по уровню платёжной дисциплины и прибыльности; - дебиторской задолженности клиентов; - партнёрских отношений; - торговых марок брендов; - состава и структуры маркетинговой информации, предоставляемой заинтересованным сторонам. <p>2. Разработка/совершенствование и внедрение регламентов:</p> <ul style="list-style-type: none"> - получения информации об атрибутах позиционирования; - взаимодействия службы маркетинга с заинтересованными сторонами; - предоставления службой маркетинга информации заинтересованным сторонам. <p>3. Совершенствование систем:</p> <ul style="list-style-type: none"> - планирования и контроля маркетинга; - системы взаимосвязей службы маркетинга и заинтересованных сторон; - взаимодействия относительно предоставляемой информации; - получения маркетинговой информации - позиционирования | <ul style="list-style-type: none"> - изменение/внедрение новых инструментов, методов и технологий в направлениях: <ul style="list-style-type: none"> - сбыта; - коммуникативной деятельности; - работы с дебиторской задолженностью; - получения информации об атрибутах позиционирования; - позиционирования; - стимулирования; - планирования и контроля маркетинга; - получения, обработки, хранения и передачи маркетинговой информации - взаимодействия с заинтересованными сторонами; - подбора и оценки бизнес-партнёров; - создания и продвижения торговых марок; - ликвидации или репозиционирования неэффективных торговых марок; - информации для стратегического планирования и управления; - внедрения программного обеспечения. | <ul style="list-style-type: none"> - разработка/совершенствование и внедрение систем стимулирования маркетингового персонала; - контроль персонала; - повышение квалификации персонала | <ul style="list-style-type: none"> - ликвидация неэффективных каналов сбыта; - повышение эффективности сбытовой деятельности; - изменение состава участников каналов сбыта; - прекращение сотрудничества с неэффективными средствами коммуникаций; - сотрудничество с новыми средствами коммуникаций; - повышение эффективности коммуникаций; - снижение дебиторской задолженности; - прекращение сотрудничества с неэффективными бизнес-партнёрами; - повышение эффективности партнёрских отношений; - ликвидация неэффективных маркетинговых нематериальных активов; - повышение эффективности торговых марок и брендов |

Примечание: составлено авторами.

Таблица 2

Состав системных изменений в маркетинговой деятельности

| Виды изменений | Цели и стратегии, ценности | Организационная структура | Состав функций | Системы, нормы, регламенты | Инструменты, методы, технологии | Персонал | Результат |
|--|---|---|--|---|--|--|--|
| Системные в маркетинговой деятельности | <ul style="list-style-type: none"> - изменение стратегий по несоответствующим товарам; - изменение целей сбыта; - развитие ценностей приоритета потребителей; - формулирование или изменение целей коммуникаций; - изменение целей маркетинга в соответствии с целями бизнеса; - изменения стратегии формирования товарного портфеля; - изменения стратегии формирования и управления партнёрскими отношениями; - изменения стратегии формирования и управления маркетинговыми материальными активами | <ul style="list-style-type: none"> - изменение структуры подразделений службы маркетинга; - создание подразделений или должностей, выполняющих функции управления маркетингом; - ликвидация неэффективных подразделений маркетинга; - реструктуризация маркетинговой деятельности | <ul style="list-style-type: none"> - внедрение функций контроля маркетинговых затрат; - внедрение функций управления маркетинговой деятельностью; - введение функций маркетинговой политики | <ul style="list-style-type: none"> - разработка нормативов по затратам маркетинга (инвестиционным и текущим); - разработка управленческих регламентов и нормативов; - внедрение системы оценки маркетинговых материальных активов; - внедрение системы оценки партнёрских отношений | <ul style="list-style-type: none"> - внедрение технологий контроля маркетинговых затрат (управления затратами) - контроль маркетинговых материальных активов и партнёрских отношений | <ul style="list-style-type: none"> - разработка и внедрение систем стимулирования персонала | <ul style="list-style-type: none"> - повышение удовлетворённости потребителей; - повышение прибыльности товаров; - изменение состава функций маркетинга |

Примечание: составлено авторами.

Таблица 3

Состав системных изменений в деятельности предприятия

| Виды изменений | Цели и стратегии, ценности | Организационная структура | Состав функций | Системы, нормы, регламенты | Инструменты, методы, технологии | Персонал | Результат |
|--------------------------|--|---|---|--|--|---|--|
| Системные на предприятии | <ul style="list-style-type: none"> - изменение целей и стратегий бизнеса; - усиление ориентации бизнеса на потребителей; - внедрение стратегии партнёрских отношений (Network-маркетинга); - изменения в инвестиционной и инновационной стратегиях предприятия; - изменения в производственной стратегии предприятия; - изменения финансовых приоритетов предприятия | <ul style="list-style-type: none"> - реструктуризация бизнеса; - изменения и перераспределение прав собственности; - изменения организационной структуры бизнеса | <ul style="list-style-type: none"> - внедрение функций стратегического маркетинга; - изменения в структуре товарного портфеля | <ul style="list-style-type: none"> - внедрение систем взаимодействия всех подразделений предприятия с целью удовлетворения потребностей потребителей; - внедрение системы согласования целей и стратегий предприятия с заинтересованными сторонами (стейкхолдерами, управляющие, персонал) | <ul style="list-style-type: none"> - внедрение инструментов, методов и технологий согласования маркетинговой деятельности и других сфер предприятия | <ul style="list-style-type: none"> - изменения структуры и квалификации персонала; - привлечение персонала; - привлечение аутсорсинговых организаций | <ul style="list-style-type: none"> - переход к новой концепции маркетинга на предприятии; - повышение стратегической составляющей эффективности бизнеса; - повышение стратегичности бизнеса; - повышение эффективности бизнеса; - выход на новые рынки; - разработка новых товаров; - уход с рынков |

Примечание: составлено авторами.

В целом, все изменения, в зависимости от объектов и сложности, можно дифференцировать по трём уровням сложности:

- *I уровень сложности* предполагает наименее сложные и быстрореализуемые изменения, он включает все изменения оперативной маркетинговой деятельности и изменения методов и технологий на тактическом и стратегическом уровнях. Изменения, проводимые на этом уровне, характеризуются незначительными рисками, вовлечением небольшого числа персонала, незначительным сопротивлением персонала. Такие преобразования проводятся на индивидуальном и групповом уровне в рамках службы маркетинга, характеризуются низкой степенью неопределённости и высокой управляемостью;

- *II уровень сложности* включает локальные изменения тактической маркетинговой деятельности. Увеличение числа сотрудников и групп, вовлечённых в изменения, рост сопротивления персонала, рост рисков, возрастание неопределённости и снижение степени управляемости;

- *III уровень сложности* связан с наиболее трудоёмкими и сложными изменениями, в него входят системные изменения на уровне тактической и стратегической деятельности и системные изменения предприятия. Изменения на этом уровне характеризуются значительным числом вовлечённых сотрудников, изменения происходят на индивидуальном, групповом уровнях и уровне предприятия. Для них характерно наличие межгрупповых противоречий, конкуренция отдельных сотрудников и групп за право рас-

пределения и использования ресурсов, значительное сопротивление изменениям. Такие преобразования характеризуются высоким уровнем неопределённости, высокими рисками, высокой сложностью управления процессом изменений (рис. 2). При этом, следует учитывать, что «для задач стратегического планирования характерно наличие неопределённости не только в прогнозировании внешней среды, но, и в описании целей деятельности организации» [13].

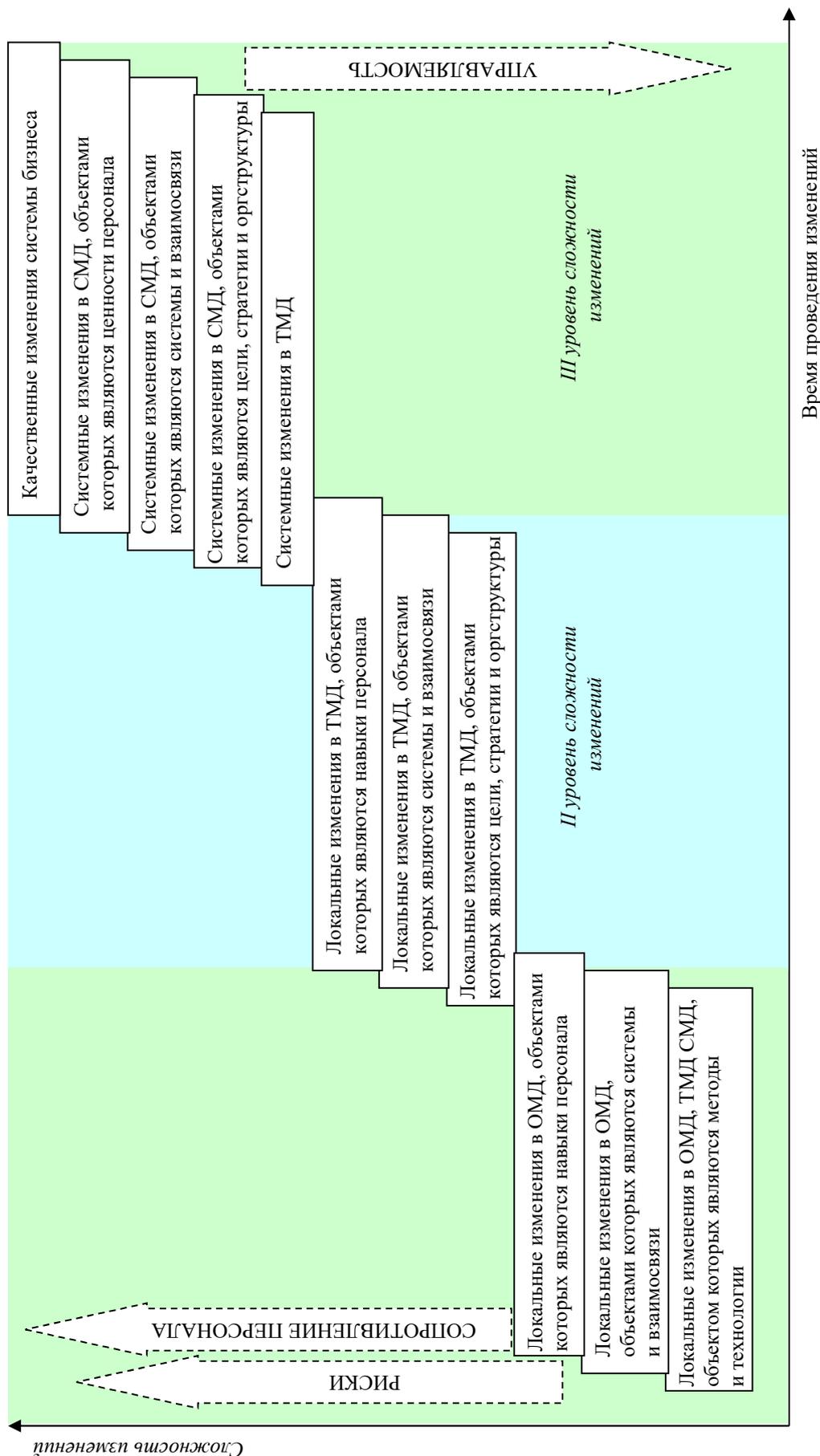
Каждый тип изменений характеризуется различными потребностями с точки зрения ресурсного потенциала предприятия.

Результаты. «Ресурсный потенциал предприятий оценивается в контексте следующих составляющих: управленческие ресурсы, персонал, информационно-коммуникационные ресурсы, финансовые ресурсы, производственно-технологические ресурсы» [14]. Комплекс методик оценки ресурсного потенциала предприятия для проведения изменений в маркетинговой деятельности представлен на рис. 1.

Оценка ресурсного потенциала предприятия проводится с помощью экспертного метода. В качестве экспертов привлекаются как сотрудники и руководители предприятия, так и внешние эксперты. В рамках каждой методики разработаны критерии и шкалы оценки составляющих ресурсного потенциала предприятия, приведённые в статье «Ресурсный потенциал диверсификации предприятий оборонно-промышленного комплекса в условиях военно-гражданской интеграции» [14].

| | |
|--|--|
| Оценка персонала службы маркетинга и на предприятии в целом | Оценка информационно-коммуникационных ресурсов в маркетинговой деятельности и на предприятии |
| Оценка производственно-технологических ресурсов | Оценка финансовых ресурсов |
| Оценка управленческих ресурсов в маркетинговой деятельности и на предприятии | |

Рис. 1. Методики анализа ресурсного потенциала предприятия



Обозначения: СМД – стратегическая маркетинговая деятельность, ТМД – тактическая маркетинговая деятельность, ОМД – оперативная маркетинговая деятельность

Рис. 2. Ранжирование изменений в маркетинговой деятельности по степени сложности и времени проведения (составлен авторами).

Экспертам предлагается оценить с помощью балльных оценок степень проявления каждого признака в деятельности предприятия: 5 – если данный признак на предприятии полностью проявляется; 4 – если данный признак проявляется не полностью; 3 – если данный признак проявляется слабо; 2 – если данный признак не проявляется.

Формула общей оценки ресурсного потенциала предприятия (\bar{s}) и шаблон для определения результата приведены в монографии В. Д. Шкардуна [13].

На основании полученных оценок делается заключение о достаточности или недостаточности ресурсов предприятия и маркетинговой деятельности для проведения изменений различных уровней сложности.

Анализ теории и методологии управления изменениями позволяет выявить состав факторов, влияющих на выбор изменений и состояние организационного потенциала предприятия:

- потери при непроведении изменений;
- ресурсы, необходимые для реализации изменений;
- риски при проведении изменений;
- стадия жизненного цикла предприятия, на котором проводятся изменения.

Ранжирование изменений по критерию потерь направлено на выявление ключевых направлений изменений, проведение которых требуется безотлагательно, в противном случае возникает угроза существования бизнеса в будущем. Ранжирование изменений по критерию затрат ресурсов позволяет определить наличие у предприятия необходимого для изменений потенциала или возможности по привлечению потенциала из внешней среды.

Состав рисков при проведении изменений следующий:

- непонимание сотрудниками изменений и сопротивление их внедрению;
- недостаточная разработанность механизмов реализации изменений;
- недостаток опыта и профессионализма кадров, осуществляющих внедрение изменений;

- правовые ограничения;
- изменение заняло значительно больше времени, чем ожидалось;
- обучение и выданные инструкции оказались неадекватными;
- неконтролируемые факторы внешней среды оказали неблагоприятное воздействие на осуществление изменения;
- риск содержательного эффекта, связанный с правильностью выбора желаемого конечного состояния;
- риск отката к прошлому состоянию системы связан с формированием новых привычек;
- потеря/снижение лояльности персонала.

Рассмотрим различные изменения, проводимые на различных уровнях маркетинговой деятельности в контексте потерь, ресурсов и рисков.

Для проведения изменений на оперативном уровне маркетинговой деятельности дополнительные финансовые ресурсы практически не привлекаются, в отдельных случаях может произойти рост численности сбытового персонала. Затраты на обучение персонала новым процедурам взаимодействия в процессе сбыта и коммуникаций незначительны.

Однако достижение результатов таких изменений способствует росту объёмов реализации продукции. Для соответствующих изменений на предприятии потребуются дополнительные оборотные средства, а в ряде случаев, с целью увеличения производственного потенциала, может потребоваться привлечение дополнительных производственных мощностей.

Потери при не проведении таких изменений могут быть значительны: недостаточный рост или снижение объёмов реализации, снижение прибыли, снижение доли рынка.

Риски при проведении таких изменений незначительны. Основным риском является недостаток опыта и профессионализма кадров, осуществляющих внедрение изменений. Устранение такого риска связано с проведением мониторинга изменений.

Проведение изменений в тактической маркетинговой деятельности также во многом связано с незначительными ресурсами.

Основным ресурсом для проведения таких изменений является персонал, управленческие и информационно-коммуникационные ресурсы. Для проведения изменений требуются квалифицированные маркетологи, которые занимаются разработкой и совершенствованием маркетинговой политики, при этом, возможно привлечение специалистов по маркетингу аутсорсинговых организаций.

Потери при не проведении изменений в маркетинговой политике рассматриваются как возможное снижение удовлетворённости потребителей и возможные потери рынков в стратегическом периоде, снижение роста объёмов реализации и прибыли в текущем периоде, рост затрат на маркетинговые коммуникации и сбыт товаров.

Риски при проведении таких изменений на системном уровне высокие: недостаточная разработанность механизмов реализации изменений; недостаток опыта и профессионализма кадров, осуществляющих внедрение изменений; правовые ограничения; изменения заняли значительно больше времени, чем ожидалось; обучение и выданные инструкции оказались неадекватными; неконтролируемые факторы внешней среды оказали неблагоприятное воздействие на осуществление изменения; риск содержательного эффекта, связанный с правильностью выбора желаемого конечного состояния; риск отката к прошлому состоянию системы связан с формированием новых привычек; потеря/снижение лояльности персонала.

Проведение изменений в управлении маркетингом предполагает, что финансовые затраты на создание или совершенствование систем планирования, контроля и мотивации маркетинговой деятельности несущественны, так как такая работа может проводиться собственными силами с привлечением квалифицированных сотрудников службы маркетинга, либо со-

зданием дополнительных должностей, либо привлечением незначительного числа внешних консультантов.

Потерями при не проведении изменений можно считать последствия при невыполнении результатов, в составе которых: отсутствие актуальной и достоверной маркетинговой информации, недостижение объёмов реализации и осведомлённости целевой аудитории, запаздывание с выходом на рынки. Например, задержка с выходом на рынок на шесть месяцев может привести к потере $\frac{1}{3}$ общего объёма получаемой за «период жизни» товара прибыли.

Риски можно также оценить как высокие, внедрение изменений будет сопровождаться значительным сопротивлением персонала.

Проведение изменений на уровне стратегического маркетинга предполагает значительные затраты всех видов ресурсов: финансовых, управленческих, персонала, информационно-коммуникационных, производственно-технических. При развитии маркетинговых нематериальных активов возникают инвестиционные затраты на маркетинговую деятельность, при развитии сети партнёрских отношений возникают дополнительные транзакционные издержки, которые в основном носят инвестиционный характер. Проведение таких изменений требует значительных временных ресурсов, активного участия как рядового персонала, так и руководителей всех уровней. Развитие системы стратегического маркетинга требует коренной перестройки взаимодействий в системе бизнеса в целом.

Значительны и размеры потерь. Снижение эффективности в стратегическом периоде: снижение адаптивности, нестабильность финансовых потоков, потеря рынков, сокращение стратегической зоны хозяйствования. Риски можно оценить как высокие. Степень рисков повышается при необходимости качественных изменений системы бизнеса, при которых происходит её трансформация.

Финансовые ресурсы на проведение процесса изменения ценностей персонала можно оценить как невысокие, так как на каждом из предприятий существует служба управления персоналом, которая ежегодно составляет план обучения персонала предприятия. В данном случае потребуется увеличение затрат на обучение по вопросам маркетинга.

Основным ресурсом для проведения процесса является время. Руководители всех уровней должны выделить время как личное, так и подчинённых для проведения изменений. Потери при не проведении изменений в направлении ценностей персонала значительны и должны рас-

считываться с позиции стратегического временного периода.

Непонимание персонала приоритетности требований потребителей приведёт к игнорированию маркетинговой информации при принятии управленческих решений, снижению эффективности взаимодействий между подразделениями, возникновению на предприятии дополнительных затрат, не добавляющих потребительской ценности производимым товарам.

Систематизация изменений по критериям рисков, ресурсов и потерь представлена в табл. 4.

Инструментом для определения состава необходимых изменений является классификационная матрица (рис. 3).

Таблица 4

Систематизация изменений по критериям рисков, ресурсов и потерь

| | Цели и стратегии | Организационная структура | Системы | Взаимосвязи | Персонал | Технологии и методы |
|--------------------------|--|---------------------------|---------|--|----------|--|
| Оперативный маркетинг | - ресурсы незначительные; - риски незначительные; - потери высокие | - | - | - ресурсы незначительные; - риски незначительные; - потери высокие | | |
| Тактический маркетинг | - ресурсы незначительные; - риски высокие; - потери высокие | | | | | - ресурсы незначительные; - риски незначительные; - потери высокие |
| Управление маркетингом | - ресурсы незначительные; - риски высокие; - потери высокие | | | | | - ресурсы незначительные; - риски незначительные; - потери высокие |
| Стратегический маркетинг | - ресурсы значительные; - риски значительные; - потери высокие | | | | | - ресурсы незначительные; - риски незначительные; - потери высокие |

Примечание: составлено авторами.

| | | | |
|-----------|----------------|---|--|
| Ресурсы ↑ | Значительные | Изменения нецелесообразны | Проведение изменений с учётом результатов анализа рисков и контроля ресурсов |
| | Незначительные | Низкая целесообразность изменений (существуют риски разбалансированности подсистем предприятия) | Высокая целесообразность изменений |
| | | Незначительные | Значительные <i>потери при не проведении изменений</i> |

Рис. 3. Классификационная матрица «ресурсы – потери»

В результате классификации выделены четыре группы изменений:

- *изменения, не проведение которых не приведёт к значительным потерям предприятия в будущем, требующие незначительных ресурсов.* Такие изменения чаще всего нецелесообразны из-за отсутствия эффекта, с одной стороны, и из-за необходимости реорганизации ради незначительных улучшений, с другой стороны. Любая реорганизация вызовет нарушение стабильности работы персонала, временные затраты по доведению, внедрению и контролю изменений, что для предприятия связано с нарушением ритмичности работы и снижением эффективности;

- *изменения, связанные с незначительными потерями и значительными ресурсами.* Такие изменения нецелесообразны;

- *изменения, связанные со значительными потерями и незначительными ресурсами;*

- *изменения, связанные со значительными потерями и значительными ресурсами.* Такие изменения следует анализировать с точки зрения соотношения ресурсов (инвестиций) для проведения изменений и потерь, возникающих в случае их не проведения. Анализ дополняется

экспертной оценкой видов рисков при проведении таких изменений.

Интерпретация изменений в маркетинговой деятельности в контексте классификационной матрицы представлена на рис. 4.

Итоговый перечень направлений изменений определяется на основании анализа квадрантов матрицы «ресурсы – потери».

Анализ потенциала изменений предполагает определение необходимости и достаточности внутренних ресурсов предприятия, необходимости привлечения внешних консультантов для проведения изменений, бюджет проведения изменений.

Чем меньше расхождения между результатами предприятия, структурой требований среды и организационным потенциалом предприятия, тем более устойчиво его состояние и менее глубокие преобразования необходимы для приведения его в соответствие с внешней средой.

Состав ресурсов предприятия, а также вероятность возникновения различных видов рисков, связанных с сопротивлением персонала при проведении изменений, определяется стадией жизненного цикла организации (табл. 5).

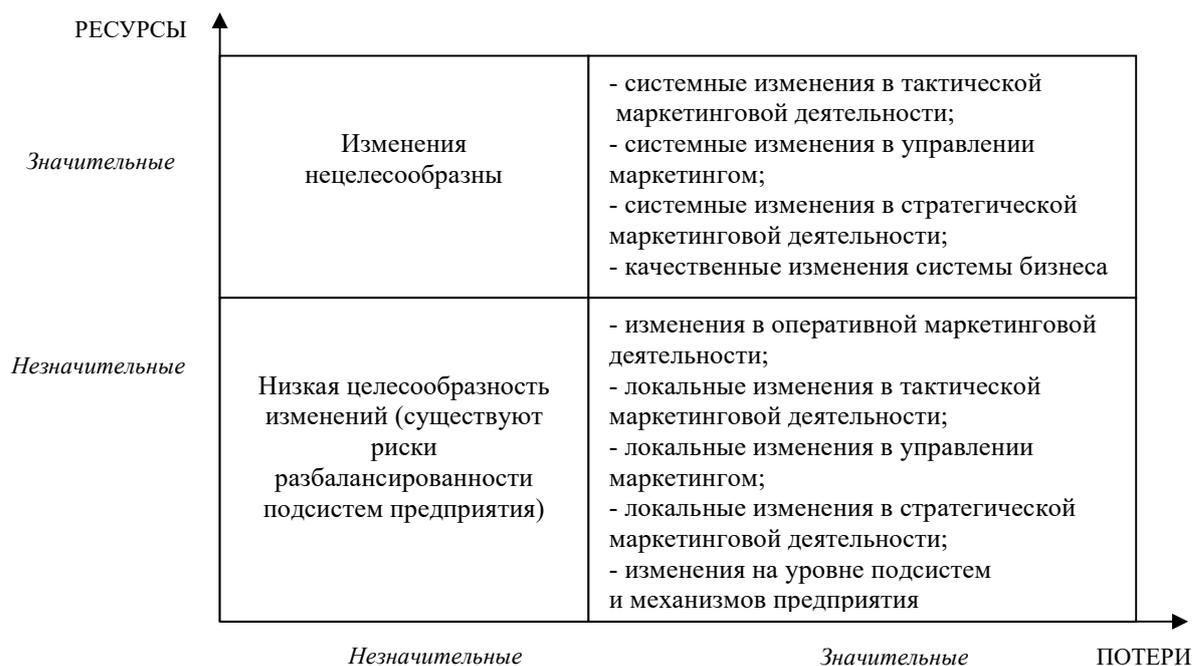


Рис. 4. Состав изменений в маркетинговой деятельности по критериям потерь и ресурсов (составлен авторами)

Таблица 5

Ресурсы и риски при проведении изменений в зависимости от жизненного цикла предприятия

| Стадия жизненного цикла предприятия | Цели предприятия | Ресурсы для проведения изменений | Риски при проведении изменений |
|-------------------------------------|---|--|--|
| Рост | <ul style="list-style-type: none"> - выйти на рынки; - установить деловые отношения с партнёрами (поставщиками, торговыми организациями и пр.); - изыскать необходимые средства для стартовой деятельности и организации бизнеса; - выжить | <ul style="list-style-type: none"> - ресурсы недостаточны; - возможности для привлечения внешних ресурсов недостаточны | <p>Средний уровень рисков, так как:</p> <ul style="list-style-type: none"> - низкое сопротивление персонала; - недостаток квалификации кадров |
| Зрелость | <ul style="list-style-type: none"> - расширение зоны хозяйствования и рынков; - достижение стабильности и прибыльности; - совершенствование структуры управления, привлечение профессионалов по маркетингу, производству, финансам и т. д.; - стратегическое планирование деятельности; - поиск новых финансовых источников для поддержания роста; - контроль финансового состояния; - использование конкурентных преимуществ, обеспечиваемых масштабами и высокими темпами роста; - совершенствование структуры управления; - введение новых систем и методов управления (по целям, качеству, контролю и др.) | <ul style="list-style-type: none"> - ресурсы достаточны; - возможности для привлечения ресурсов из внешней среды высокие | <p>Низкий уровень рисков, так как:</p> <ul style="list-style-type: none"> - невысокое сопротивление персонала; - финансовые ресурсы достаточны; - значительные возможности привлечения ресурсов из внешней среды; - высокая квалификация сотрудников |
| Спад | <ul style="list-style-type: none"> - прекращение деятельности предприятия; - продажа бизнеса другому собственнику | <ul style="list-style-type: none"> - ресурсы недостаточны | <p>Риски высокие, так как высокий уровень сопротивления персонала</p> |

В результате анализа изменений по приведённым критериям определяется их приоритетность.

« Приоритеты изменений могут быть следующими:

- низкий – изменение желательно, но его внедрение может быть отложено;

- обычный – нет срочности, но откладывать нельзя;

- высокий – изменение необходимо для устранения противоречий, затрагивающих большое число систем предприятия;

- наивысший – необходимо наиболее быстрым образом провести изменение, поскольку оно влияет на бизнес в целом» [14].

Наивысший приоритет имеют изменения маркетинговой деятельности, связанные с необходимостью изменений системы бизнеса, не проведение которых представляет угрозу существования бизнеса и может привести к ликвидации бизнеса.

Высокий приоритет имеют системные изменения на уровне тактического, стратегического маркетинга и управления маркетингом.

Обычный приоритет могут иметь локальные изменения на всех уровнях маркетинговой деятельности. Для проведения изменений, а также с целью повышения эффективности их контроля проводится формулирование входных и выходных величин процессов изменений.

Заключение. Таким образом, разработанные инструменты планирования преобразований позволяют сформировать динамический потенциал предприятий как его способность к изменениям внутренней структуры, систем, технологий и персонала в условиях адаптации к внешней среде и определить очерёдность проведения изменений, учитывая состав фактов внешней и внутренней среды предприятия (риски, потери, цели предприятия, потенциал для проведения изменений).

Список источников

1. *Акофф Р.Л.* Планирование будущего корпорации: пер. с англ. М.: Сирин, 2014. 297 с.
2. *Гуяр Франсис Ж., Келли Джеймс Н.* Преобразование организации. М.: Дело, 2000. 375 с.
3. *Леонова О.В.* Предпосылки внедрения процесса управления изменениями на предприятиях с применением новых информационных технологий // Научно-технические ведомости СПбГПУ. 2009. № 5. С. 131-135.
4. *Нельсон Р. Р., Уинтер С. Дж.* Эволюционная теория экономических преобразований: Пер. с англ. М.: Дело, 2002. 535 с.
5. *Адизес И.* Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. 368 с.
6. *Широкова Г.В., Быстрова Ю.Е.* Организационные изменения в молодых российских предпринимательских фирмах как фактор успешности // Вестник СПбУ. Менеджмент. 2014. № 2. С. 60-99.
7. *Магданов П.В.* Сущность, цели и задачи стратегического маркетингового планирования на предприятии // Стратегическое и проектное управление. 2017. № 4. С. 84-96.
8. *Кемерон Э., Грин М.* Управление изменениями. Пер. с англ. М.: Издательство «Добрая книга», 2006. 360 с.
9. *Плотников М.В.* Управление организационными изменениями: взгляд руководителя: монография. Нижний Новгород: Изд-во НИСОЦ, 2021. 95 с.
10. Управление корпоративными изменениями по критерию устойчивости: монография / Анискин Ю.П. и др.; под ред. Ю.П. Анискина. Московский гос. ин-т электрон. техники (техни. ун-т). М.: Изд-во «Омега-Л», 2009. 404 с.
11. *Коротков Э.М.* Изменениями в организации можно и нужно управлять // Журнал исследований по управлению. 2015. Т. 1. № 5. С. 1.
12. *Павлова А.В.* К вопросу об институциональных проблемах управления изменениями в социально-экономических системах макро-, мезо- и микроэкономики // Региональная экономика: теория и практика. 2012. № 28 (259). С. 30-39.
13. *Шкардун В.Д.* Маркетинговые основы стратегического планирования: теория, методология, практика: монография [3-е изд.]. М.: Дело, 2008. 374 с.
14. *Беркутова Т.А.* Ресурсный потенциал диверсификации предприятий оборонно-промышленного комплекса в условиях военно-гражданской интеграции // Вестник ИжГТУ имени М.Т. Калашникова. 2018. Т. 21. № 4. С. 51-59.

Статья поступила в редакцию 15.04.2022

Принята к публикации 15.06.2022

Информация об авторах

БЕРКУТОВА Татьяна Алексеевна – доктор экономических наук, доцент, главный научный сотрудник, Всероссийский научно-исследовательский институт «Центр». Область научных интересов – экономика промышленных предприятий. Автор 54 публикаций.

МИЩЕНКОВА Ольга Владимировна – кандидат физико-математических наук, доцент, начальник отдела подготовки кадров высшей квалификации, Ижевский государственный технический университет имени М.Т. Калашникова. Область научных интересов – математическое моделирование, подготовка кадров. Автор 50 публикаций.

UDC 339.138

<https://doi.org/10.25686/2306-2800.2022.2.59>

PLANNING CHANGES IN THE MARKETING ACTIVITIES OF ENTERPRISES

T. A. Berkutova¹, O. V. Mishchenkova²

¹ All-Russia Scientific and Research Institute "Center",

11/1, Sadovaya-Kudrinskaya st., Moscow, 123242, Russian Federation

² Kalashnikov Izhevsk State Technical University,

7, Studentskaya st., Izhevsk, 426069, Russian Federation

mov@istu.ru

Keywords: change management; systemic changes; local changes; functions of marketing; strategic marketing; risks

ABSTRACT

Introduction. The dynamic nature of the external environment of enterprises implies constant changes in the criteria of competitiveness and efficiency, 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 makes the task of planning changes urgent. The article is aimed at the development of tools for planning changes in marketing activities. **Data and methods.** 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 results obtained.** Tools for planning changes in marketing activities are proposed. **Conclusions.** The developed transformation planning tools make it possible to determine the order of changes, taking into account the composition of the facts of the external and internal environment of the enterprise (risks, losses, goals of the enterprise, the potential for changes).

REFERENCES

1. Ackoff R.L. *Planirovanie budushhego korporacii. Perevod s angliyskogo* [Creating the corporate future. Plan or be planned for. Translated from English]. Moscow: Sirin, 2014. 297 p. (In Russ.).
2. Gouillart F.J., Kelly J.N. *Preobrazovanie organizacii. Perevod s angliyskogo* [Business transformation. Translated from English]. Moscow: Delo, 2000. 375 p. (In Russ.).
3. Leonova O.V. Predposylki vnedreniya processa upravleniya izmeneniyami na predpriyatiyax s primeneniem novy`x informacionny`x tehnologij [Prerequisites for the implementation of the change management process in enterprises using new information technologies]. *Nauchno-tehnicheskie vedomosti SPbGPU* [St. Petersburg State Polytechnical University Journal]. 2009. № 5. Pp.131-135. (In Russ.).
4. Nelson R.R., Winter S. G. *Evolucionnaya teoriya ekonomicheskikh preobrazovanij. Perevod s angliyskogo* [An Evolutionary Theory of Economic Change. Translated from English]. Moscow: Delo, 2002. 535 p. (In Russ.).
5. Shirokova G.V., Bystrova Yu.E. *Organizatsionnyye izmeneniya v molodykh rossiyskikh predprinimatel'skikh firmakh kak faktor uspešnosti* [Organizational changes in Russian new ventures as a factor of success]. *Vestnik SPbU. Menedzhment* [Vestnik of Saint-Petersburg University. Management]. 2014. № 2. P. 60-99. (In Russ.).
6. Magdanov, P.V. *Sushchnost', tseli i zadachi strategicheskogo marketingovogo planirovaniya na predpriyatii* [The essence, goals and objectives of strategic marketing planning in the enterprise] *Strate-*

gicheskoye i proyektnoye upravleniye [Strategic and Project Management]. 2017. № 4. Pp. 84-96. (In Russ.).

7. Adizes I. K. *Upravlyaya izmeneniyami. Kak effektivno upravlyat' izmeneniyami v obshchestve, biznese i lichnoj zhizni. Perevod s angliyskogo* [Mastering change. The power of mutual trust and respect in personal life, family life, business and society. Translated from English]. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber, 2017. 368 p. (In Russ.).

8. Cameron E., Green M. *Upravlenie izmeneniyami. Perevod s angliyskogo* [Making sense of change management: a complete guide to the models, tools & techniques of organizational change. Translated from English]. Moscow: Izdatelstvo "Dobraya kniga", 2006. 360 p. (In Russ.).

9. Plotnikov M.V. *Upravlenie organizacionny`mi izmeneniyami: vzglyad rukovoditelya: monografiya* [Managing organizational changes: an executive's point of view: monograph]. Nizhny Novgorod: NISOTS Publ., 2021. 95 p. (In Russ.).

10. *Upravleniye korporativnymi izmeneniyami po kriteriyu ustoychivosti: monografiya / Aniskin Yu.P. i dr.; pod red. Yu.P. Aniskina* [Managing corporate changes using the criterion of sustainability: monograph / Aniskin Yu.P. et al.; edited by Aniskin Yu.P.]. Moscow: Izdatelstvo "Omega - L", 2009. 404 p. (In Russ.).

11. Korotkov E.M. *Izmeneniyami v organizacii mozjno i nuzhno upravlyat'* [Organizational change can and should be managed]. *Zhurnal issledovaniy po upravleniyu* [Journal of Management Research]. 2015. Vol. 1. № 5. P. 1. (In Russ.).

12. Pavlova A.V. *K voprosu ob institutsional'nykh problemakh upravleniya izmeneniyami v sotsial'no-ekonomicheskikh sistemakh makro-, mezo- i mikroekonomiki* [On the issue of institutional problems of managing changes in the socio-economic systems of macro-, meso- and microeconomics]. *Regional'naya ekonomika: teoriya i praktika* [Regional Economics: Theory and Practice]. 2012. № 28(259). Pp. 30-39. (In Russ.).

13. Shkardun V.D. *Marketingovy`e osnovy` strategicheskogo planirovaniya: teoriya, metodologiya, praktika: monografiya (3-e izd.)*. [Marketing foundations of strategic planning: theory, methodology, practice: monograph (3rd edition)]. Moscow: Delo, 2008. 374 p. (In Russ.).

14. Berkutova T.A. *Resursny`j potencial diversifikacii predpriyatij oboronno-promy`shlennogo kompleksa v usloviyax voenno-grazhdanskoj integracii* [Resource potential of diversification of defense industry enterprises in the context of civil-military integration]. *Vestnik IzhGTU imeni M.T. Kalashnikova* [Bulletin of Kalashnikov Izhevsk State Technical University]. 2018. Vol. 21. № 4. Pp. 51-59. (In Russ.).

The article was received 15.04.2022

Accepted for publication 15.06.2022

For citation: Berkutova T. A., Mishchenkova O. V. Planning Changes in the Marketing Activities of Enterprises. *Vestnik of Volga State University of Technology. Ser.: Economics and Management*. 2022. No 2 (54). Pp. 59-73. DOI: <https://doi.org/10.25686/2306-2800.2022.2.59>

Information about the authors

Tatyana A. Berkutova – Doctor of Economic Sciences, Docent, Chief Researcher, All-Russia Scientific and Research Institute "Center". Research interests – the economics of industrial enterprises. Author of 54 publications.

Olga V. Mishchenkova – Candidate of Physical and Mathematical Sciences, Docent, Head of the Department of Training Highly Qualified Personnel, Kalashnikov Izhevsk State Technical University. Research interests – mathematical modeling, personnel training. Author of 50 publications.