УДК 658.8

РОЛЬ МАРКЕТИНГУ В УПРАВЛІННІ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Васюткіна Н.В.

Досліджено сутність, види та причини змін, що виникають в організації діяльності підприємства, визначено місце маркетингу в стратегічному управлінні, доведено нагальну необхідність перегляду інтеграції маркетингу як підсистеми загального менеджменту підприємств, так і окремого стратегічного інструменту, який впливає наформування ринкової вартості підприємства.

Ключові слова: *зміни, дисфункції,організаційні зміни, маркетинг, споживач, ринкова вартість.*

Проблематика управління змінами на підприємстві є сьогодні одним з актуальних питаньнаукової і практичної літератури з менеджменту. Як вчені, так і менеджери практики єдині в тому, що вміння змінюватися вчасно і потрібним чином стає одним з визначальних факторів виживання і успіху підприємства.

Іншою важливою тенденцією сучасної теорії і практики управління є підвищена увага до ролі і місця маркетингу як до ключового ресурсу конкурентоспроможності і довгострокового розвитку підприємства в непередбачуваному і складному середовищі. Значення цього ресурсу посилюється в умовах підвищення мобільності робочої сили, появи «працівників знань», росту в економіці частки інтелектуальноємних «виробництв» (на противагу капітало і трудомістким) і сектору послуг.

При цьому висвітлення в літературі і досвід практиків свідчать про те, що саме з людським чинником пов'язано безліч проблем в процесі організаційних змін, оскільки свідомість і поведінку співробітників підприємства та суб'єктів з якими вона співпрацює змінити набагато складніше, ніж технології, устаткування або організаційну структуру, тому що кожен з них має свої потреби, які в свою чергу набувають певних трансформаційних змін під впливом вище наведених факторів.

Мета статті - уточнити сутність, види та причини змін, що виникають в організації діяльності підприємства, визначити місце маркетингу в стратегічному управлінні, довести нагальну необхідність перегляду інтеграції маркетингу як підсистеми загального менеджменту підприємств, так і окремого стратегічного інструменту, який впливає наформування ринкової вартості підприємства.

Передумови розвитку світового досвіду управління змінами розкрито в роботах Питер Ф. Друкер, Джозеф А. Макьярелло [5], О. Орчакова [4], Н.Держак [2] та інших. Питання розвитку стратегічного управління орієнтованого на ринок висвітлені в працях С.Близнюка[1], В.Євтушевського [3], Ю Северинової [6], О.Шафалюка [7] , О. Третьяк [8],І. Фоломкіної [9],А.Череп [10]та ін. Інтеграція підходів менеджменту і маркетингу, знаходженнянових стратегічних маркетингових інструментівможе дозволити знайти шляхи безболісного подолання змін як всередині підприємства, так за його межами. Дане питання недостатньо досліджено в вітчизняній та зарубіжній літературі, тому потребує подальшого вивчення.

Сьогодні підприємства у всьому світі зіткаються зтенденціями неспокійного розвитку, постійних дисфункціональних процесів, які спричинені інтенсифікацією загального розвитку суспільства. В зв'язку з цим багато підприємств проводять реструктуризацію бізнес процесів, що спричиняють постійні зміни. Якщо керівники підприємств мають за метусьогодні зайняти лідируючі позиції на ринку вони повинні навчитися адекватно реагувати на всю зростаючу кількість змін на ринку, випрацьовуючи певний адаптаційний механізм, що дозволяв би адекватно оцінювати любі зміни і знаходити швидкі правильні рішення.

Управління змінами на підприємстві часто виявляється складнішим, ніж їх розробка і планування, а якість управління визначає міру вигоди від їх здійснення. Важливим питанням, пов'язаним з процесом визначення причин змін, які починаються- цеє з'ясування проблем організаційних патологій і дисфункцій. Будь-яка складна система, зокрема, підприємство при своєму функціонуванні прагне до адаптації і розвитку, тобто підтримці як внутрішньої, так і зовнішньої (у стосунках із зовнішнім середовищем) динамічної рівноваги. Але в процесі цього функціонування виникає ряд

несподіваних і непередбачених наслідків, які істотно ускладнюють або навіть заважають нормальній діяльності, послабляючи здатність підприємства до адаптації і розвитку. Американський соціолог Роберт Мертон (Robert Merton) назвав такі наслідки дисфункціями [4].

На підприємстві часто дисфункції бувають пов'язані з суб'єктивними чинниками: непродуманістю дій, неправильними рішеннями, поганою підготовленістю, некомпетентністю керівництва або персоналу. З іншого боку висока невизначеність зовнішнього середовища також провокує виникнення непередбачених результатів організаційної діяльності.

В той же час існує ряд аспектів організаційної діяльності, які самі по собі є приводом для виникнення дисфункцій. Передусім, це аспекти, пов'язані з одними з основних стратегічних завдань підприємства: розподіл праці, формалізація іпобудова ієрархії управління. Цізавдання визначають основні принципи існування підприємства, взаємодії його підсистем і елементів, а також розвитку і взаємодії із зовнішнім середовищем. Але в процесі їх реалізації може проявлятися ряд негативних чинників, які викликають на підприємстві істотні відхилення від норми. Сукупність цих чинниківназиваються організаційними патологіями, по аналогії з технікою або медициною. Закладена в організаційній діяльності підприємства потенційна патологія при певних обставинахможе перетворюватися на дисфункцію (табл. 1.)

Таблиця 1.

Різновиди організаційних патологій

Назва організаційної паталогії	Основна характеристика
Гіперформалізація	Обумовлена особливостями реалізації принципів розподілу праці і формалізації. Пов'язанав основному із занадто буквальним наслідуванням керівництва і персоналу підприємства встановленим правилам і процедурам
Посадова формалізація (деперсоналізація, знеособлення)	Протиріччя з жорсткою посадовою структурою, характерною для бюрократичних і чиновницьких підприємств. Спроби перенести на сучасне підприємство такі структури ведуть до різноманітних дисфункцій.
Замикання цілей	Головна мета є самозбереження і виживання за всяку ціну. Особливо яскраве замикання цілей проявляється в підвищеній "писанині" великій кількості планів і звітів (які мало хто читає), різноманітних вказівках, які "виправдовують" існування відділу або організації.
Дроблення функцій	Будь-яка жорстко формалізована структура у міру свого розвитку прагне все більше і більше виокремлювати "важливі" функції і, відповідно - посади.
Зростання ригідності	Виникнення відчуття невразливості. І як наслідок - втрата здатності реагувати на зміни в попиті, купівельних перевагах, ринковій ситуації взагалі. Знання цієї патології дозволяє менеджерам своєчасно використовувати відповідні "ліки" - включати механізми оновлення, реструктуризації, зміни стратегій.
Інформаційна асиметрія	Різні члени, рівні і підрозділи організації, маючи різні інформаційні джерела, різний доступ до інформації і різні здібності її обробляти, можуть провокувати (частенько не усвідомлюючи це) виникнення певних дисфункцій. Засобами, які можуть допомогти уникати даних асиметрій є інформаційна відкритість, встановлення обґрунтованих правил і процедур доступу до інформації, налагодження адекватних інформаційних каналів

* *складено автором за [4, 5]*

Узагальнюючи, можливі дисфункції та патології, які їх можуть викликати в основному є слідством того, що підприємство не хоче або не може змінюватися. Але тенденції розвитку середовища бізне-

су такі, що підприємство, що не змінюється, приречене на загибель.

В сучасній теорії організації діяльності підприємства виділяють 4 основні групи змін, які в тій або іншій мірі зачіпають усі структурні елементи підприємства: технологічні, структурні, товарні, культурні і впливають на загальний розвиток стратегії підприємства. (рис.1.)

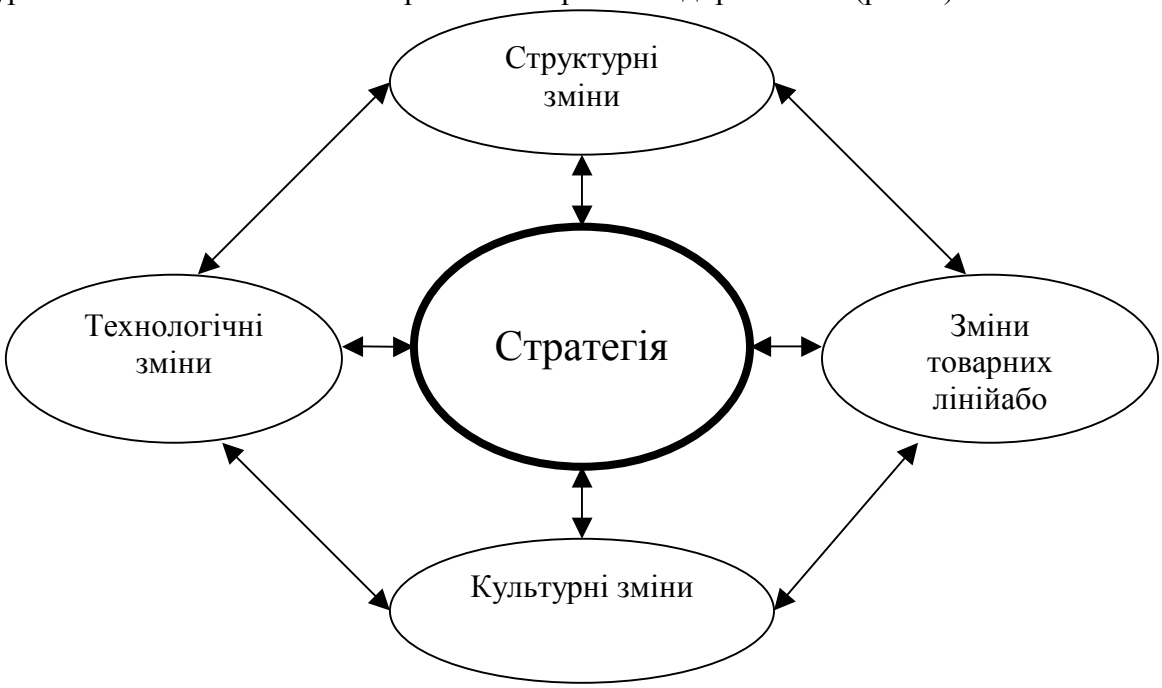

Рис. 1. Види організаційних змін

Завданням технологічних змін є підвищення ефективності виробництва товарів або послуг, які пов'язанінайчастіше з виконанням основної виробничої функціїпідприємства. Сучасні вітчизняні підприємства все частіше зіткаються зі змінами управлінських і сервісних технологій, тобто необхіднізнання управління комунікаційними і інформаційними технологіями. Фахівці в сфері управління змінами відмічають, що технологічні зміни найбільш ефективні тоді, коли вони здійснюються «від низу до верху»: технологічні ідеї виникають на нижчих рівнях організації і передаються на розгляд вищим. Спроби ж насадити технологічні зміни «згори» часто закінчуються безуспішно. Пов'язано це з тим, що фахівці, що знаходяться близько до виробництва, через це краще усвідомлюють можливі переваги і перспективність нових технологій. Звідси висновок - технологічні зміни ефективніші в гнучких, децентралізованих структурах, а жорсткі бюрократичні структури перешкоджають їм.

Зміни, які підприємство проводить у своїх товарних лініях або послугах, пов'язані, передусім, зі змінами в потребах і перевагах споживачів. Підприємство, яке володіє механізмами швидкого і креативного рішення пропонуючи ринку відповідний продукт, отримує серйозні конкурентні переваги.

Структурні зміни пов'язані з цілями, ієрархією, процедурами і структурами підприємства. Найбільш поширені тенденції структурних змін : перехід від механістичних до адаптивних структур, спрощення ієрархії, децентралізація управління, зміна системи оплати праці, перегляд системи оцінки якості роботи, введення нових правил. На відміну від технологічних, структурні зміни виявляються ефективнішими тоді, коли вони здійснюються «зверху-вниз» оскільки в цьому випадку вищий менеджмент компетентніший, ніж фахівці, працюючі на низових ланках.

Найповільнішена підприємстві відбуваються культурні зміни. Перш за все це зміни в цінностях, нормах, стосунках, переконаннях і поведінці працівників підприємства. У сучасному менеджменті розроблено досить багато інструментів зміни культури підприємства. Один з них - «організаційний розвиток» застосування спеціально розроблених поведінкових методів, які орієнтовані на поліпшення соціально-психологічного клімату підприємства і вдосконалення системи внутрішніх взаємин [4, 5].

Напруженість конфлікту між старим і новим залежить від масштабів змін, їх значущості. Стра-

тегічні зміни, які здійснюються на підприємствах є складними процесами, які зачіпають інтереси багатьох людей, так як всіма видами змін управляє сформована стратегія підприємства.До основних видівзмінстратегії належать:

- зміна стратегічного курсу підприємства;
- злиття декількох підприємств;
- перехід на нову систему планування;
- зміна принципів або ринків збуту;
- впровадження нового стилю управління;
- зміни традиційних стосунки та інше.

На даний час, в епоху постійних змін, велика частина українських підприємств, потребує визначення свого місця не лише на ринку товару, у виявленні найбільш перспективної продукціїна кожному з цільових сегментів, а й у визначенні позиції на ринку самого підприємства. Саме в вирішенні цих проблем, узагальнюючи погляди вітчизняних дослідників [10, с.251-255; 3, с.223-234; 9, с.10] має стати ключовим маркетинговий інструментарій в загальній стратегії управління підприємством.

Маркетинг є наука про управління в умовах ринку і свого роду фундамент для всієї ринкової діяльності підприємства. Орієнтація на систему управління, засновану на принципах інтеграційного маркетингу, і євідмітною рисоюсьогоднішнього менеджменту. Доведено, що тривалий успіх на ринку гарантується при встановленні тривалих збалансованих відносин між підприємством і всіма клієнтами та задіяними групами впливу [1, с.33].

Використання його підходів повинне допомогти підприємству визначитися з тим, щоі як йому взагалі необхідно робити на ринку для досягнення стратегічних цілей. В результаті стратегічного аналізу для кожного потенційного сегменту ринку підприємством мають бути чітко визначені основні інструменти дії на цільові сегменти у вигляді товарної, цінової збутової і комунікаційної політики підприємства в цілях успішного просування продукції ісамого підприємства на ринку.

Відмітною рисою інтеграційного маркетингу є те, що, на відміну від поширеного погляду, він трактує поняття «орієнтованість на ринок» не тільки як орієнтованість на клієнта, а й як орієнтованість практично на всі групи впливу – персонал, постачальників, партнерів по збуту, конкурентів [1, с.35].

Враховуючи, щостворення й утримання конкурентних переваг за цих умов вимагає особливих зусиль, у тому числі наявності додаткових резервів – як матеріальних, так і не матеріальних, надумку автора стратегічний маркетингмає вибудувати дещо чіткіше місце в загальній стратегії управління підприємством, який орієнтований на створення ринкової вартості підприємства. Роль стратегічного маркетингу полягає не тільки при найдинамічнішій зміні зовнішнього маркетингового середовища зрозуміти характер і причини цих змін, виявити тенденції їх розвитку, здійснити моделювання розвитку різних ринкових ситуацій в цілях вибору перспективних цілей розвитку підприємства і визначення ефективних стратегій їх досягнення, а й враховувати зміни внутрішнього середовища підприємства, вміти ними управляти через знання свого найпершого споживача – працівника підприємства.

За сучасної консистемної моделі управління підприємствами, коли всі елементи управління логічно зорієнтовані на єдину мету, при цьому політика є провідним елементом, а планування та організація відіграють підлеглу роль, маркетинг має визначатися як підсистема загального менеджменту, а не посередник між споживачами і підприємством чи дублер у виконанні функцій інших підрозділів. На думку Шафалюк О.К., маркетинг являє собою науку й підсистему управління ефективністю економічних взаємодій у розвитку й задоволенні потреб споживачів [7, ст.9].

Продовжуючи дану думку, слід зазначити, що ефективність економічних взаємодій буде мати успіх, якщо початиїї розглядз серцевини її формування (рис. 2.).

Для підприємства ключовою фігурою, яка першочергово починає формувати його вартість є - працівник, що і є об’єктом для розвитку теорії внутрішнього маркетингу підприємства.

Працівник інтерпретує свій внутрішній стан, який виражається в рівні посади (товар), яку він обіймає і рівні цінності (ціна), які в неївкладаєтьсяв зовнішній прояв успіху його як особистості

(розподіл, просування), що в свою чергу впливає на ефективність діяльності підприємства і підвищує його нематеріальну вартість.

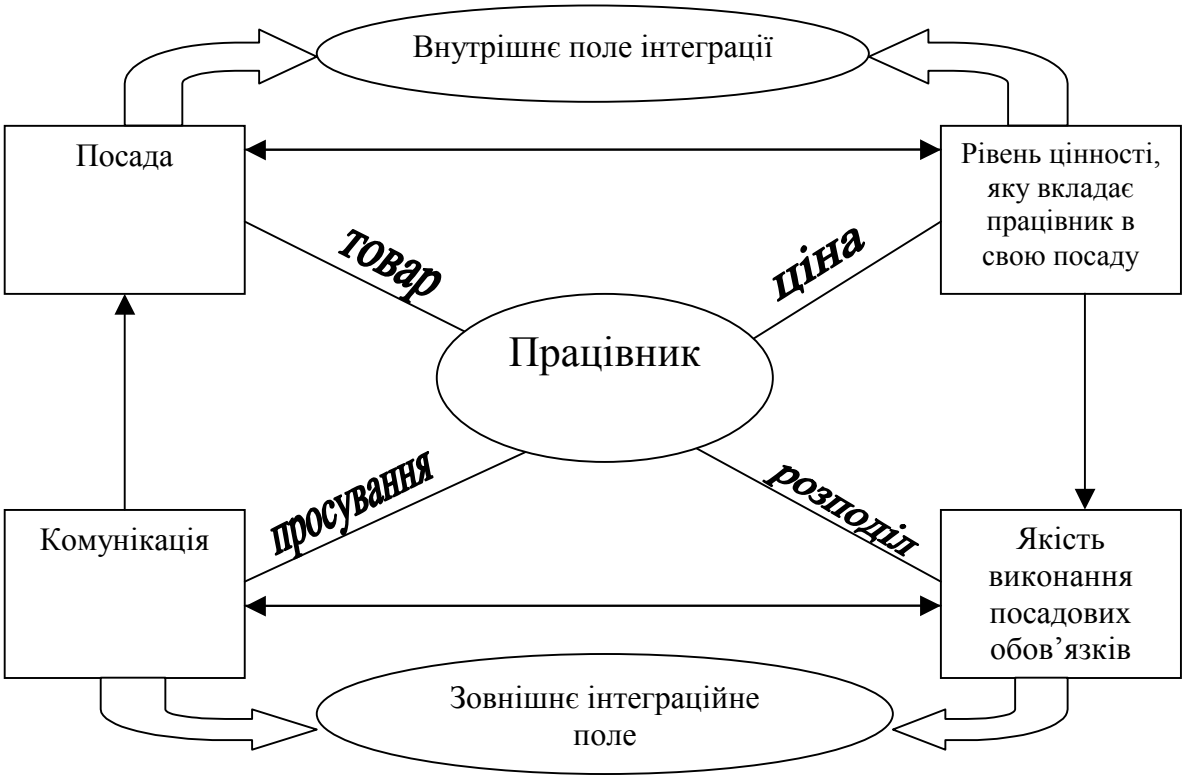

Рис. 2. Детектор інтеграції внутрішнього маркетингу в організації.

Враховуючи, щостратегічне управліннявисунуло маркетинг на передній план, істотно підвищивши його значущість і якісно змінивши його роль в здійсненні бізнесу [10, ст.254],на думку автора необхідно чітко структурувати інструменти його роботи в розробці стратегії підприємства, яка могла б швидко реагувати на зміни. Маркетингові засоби, які орієновані на роботу з кінцевими і проміжними споживачами потребують узгодженості і розробкиінструментів орієнтованих на внутрішніх споживачів, так як рівень потреб, засоби їх задоволення даними споживачами носять дещо інший характер.

Дослідження останніх десятиріччаналітиків різних країн Gordon, 1998р.,Kotler,1997 р., Ambler, Styles, 2000, дозволяє стверджувати: споживач стає безпосереднім учасником процесу створення вартості, виробництва і розподілу благ. Egan, 2004, p. 69 доводить, щоотримання прибутку в довгостроковому періодіможливе через розуміння«вартості споживача». А дослідники Fader, Hardie, 2010р. вже доводять прямий зв'язок між вартістю споживачів і ринковою вартістю підприємства [8, ст.60-65]. Шлях розуміння «вартості споживачів» і «споживчої цінності» може бути пройдений тільки поступово, через визнання ролі споживача в механізмі узгодження всіх процесів діяльності підприємства, які орієнтовані на створення попиту і пропозиції, загальної зацікавленості учасників в побудові такого механізму. Це припускає передусім зростання ролімаркетингу через розуміння споживача в ланцюжку створення цінності, аж до досягнення ним домінуючих позицій.

ВИСНОВКИ

Стрімке зростання кількості підприємств різних форм власності, збільшення корпоративного сектора породжує ускладнення умов їх функціонування з внесеннямпостійних 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 балансуючим інструментом між підприємством і всіма задіянимигрупами впливу. Ключову роль в процесі любих змін відіграють споживачі, задоволення інтересів яких дозволяє підвищувати ринкову вартість підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Близнюк С.В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства / С.В. Близнюк, А.С. Близнюк : моногр. – К.: Зовнішня торгівля, 2008. – 240 с.

2. Держак Н. О. Управління реакціями підприємства на ринкові зміни / Н.О. Держак //Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2009. – № 3.Т.1. – С. 98-102.

3. Євтушевський А.Стратегія корпоративного управління: підручник / В.А. Євтушевський, К.В.Ковальська, Н.В. Бутенко.– К.: Знання, 2007. – 287 с.

4. Орчаков О.А. Теория организации / О.А. Орчаков //Учебный курс (учебно - методический комплекс).: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.e-college.ru/xbooks/xbook031/book/index/index.html– М., 2010.

5. Питер Ф. Друкер Менеджмент / Ф. Друкер Питер, А. Макьярелло Джозеф М.: Вид.: Вильямс. – 2010. – 704 с.

6. Северинова Ю. М. Удосконалення механізму аналізу та планування маркетингової діяльності підприємства / Ю.М. Северинова // Економічний вісник Донбасу. – 2011. – № 3(25). – С. 132-135

7. Шафалюк О.К. Споживач в маркетингу: автореф. дис... д-ра екон. наук: 08.00.04: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/ard/2009/09soksvm.zip / О.К. Шафалюк; Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. В.Гетьмана». — К., 2009. — 31 с.

8. Третьяк О.А. Ценность клиента в течение его жизненного цикла: развитие одной из ключевых идей маркетинга взаимоотношений / О.А. Третьяк // Российский журнал менеджмента. – 2011. – № 3. Т.9. – С. 55-68

9. ФоломкінаІ.С. Маркетингове управління реалізацією стратегічного набору підприємства: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 [Електронний ресурс]. – Режим доступу:http://www.nbuv.gov.ua/ard/2007/07fissnp.zip / І.С. Фоломкіна; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М.Туган-Барановського. — Донецьк, 2007. — 19 с.

10. Череп А.В. Стратегічне планування і управління / А.В. Череп., А.В. Сучков: Навч. посібник. – К.: «Кондор», 2011. – 334с.

УДК 331.101.6

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Пасєка А.С.

Статтю присвячено дослідженню особливостей застосування інструментів внутрішнього маркетингу на підприємстві, а також вирішенню проблеми низької продуктивності праці на українських підприємствах та можливості її підвищення із застосуванням інструментів внутрішнього маркетингу. Розглянуто варіанти внутрішньої взаємодії відділу маркетингу на підприємств, сутність і функції внутрішнього маркетингу, його значення у стратегії розвитку підприємства.

Ключові слова: *внутрішній маркетинг, підвищення продуктивності праці, корпоративна культура, маркетинг персоналу.*

Сучасні надшвидкі інформаційні зміни у всіх сферах діяльності, щоденне оновлення інформації та безперешкодний доступ практично до будь-яких інформаційних джерел створює надзвичайно сприятливі умови для розвитку бізнесу в усьому світі і в Україні та появи численної кількості нових гравців на ринку практично в усіх сферах діяльності. В таких надзвичайно жорстких конкурентних