

Л.В. Каленчук, к.е.н.

Л.Й. Юрківська, к.е.н., доц.

Житомирський державний технологічний університет

ПРОЦЕДУРНИЙ ПІДХІД ДО ВСТАНОВЛЕННЯ ПРИЧИННО-НАСЛІДКОВИХ ЗВ'ЯЗКІВ ПРОБЛЕМНИХ СИТУАЦІЙ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ЗАСТОСУВАННЯ ЕВРИСТИЧНИХ ПРИЙОМІВ

Проведено дослідження та встановлено, що теоретиками та практиками основна увага приділена процесу подолання проблем підприємства, в той самий час логіка їх розвитку, процедурний підхід до встановлення причинно-наслідкових зв'язків проблемних ситуацій маркетингової діяльності підприємств потребують додаткової розробки. Запропоновано життєвий цикл проблемної ситуації підприємства, ідентифікована логіка розвитку проблемної ситуації та особливості її розвитку по стадіях забезпечення формування нового способу мислення – проблемного. Сформовано умовний поділ процесу мислення аналітиків на виявлення проблем, встановлення їх причин, формування заходів для їх подолання, їх подальшу реалізацію. Запропоновано процедурний підхід для виявлення проблем і причин їх виникнення у маркетинговій діяльності підприємства, надано пропозиції щодо оптимізації здійснення бізнес-процесу на основі застосування евристичних прийомів, що в свою чергу, сприятиме прийняттю ефективних управлінських рішень.

Ключові слова: *маркетингова діяльність; процедурний підхід; евристичні прийоми; проблемні ситуації.*

Постановка проблеми. Удосконалення будь-якого бізнес-процесу підприємства неможливе без виявлення та подолання проблем, які заважають його здійсненню, знижують результативність. Наявність проблем, які заважають ефективному здійсненню бізнес-процесів, їх несвоєчасне виявлення та вирішення може звести нанівець плани стратегічного розвитку будь-якого, навіть перспективного підприємства. Для підприємств опанування технології

виявлення проблем маркетингової діяльності підприємства та їх причин є передумовою створення нових конкурентних переваг в умовах рецесії. Поява проблемних ситуацій в маркетинговій діяльності підприємств-виробників продовольчих товарів може спричинятись ринковим середовищем; наприклад, зменшення купівельноспроможного попиту впливає на обсяг реалізації продовольчих товарів, що не є товарами першої необхідності. Але основним чинником їх появи є суб'єкти здійснення маркетингової діяльності, які своєчасно не зробили аналіз ринкових тенденцій та розробку заходів для адаптації до нових умов господарювання.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідники в своїх роботах приділили більше уваги процесу подолання проблем підприємства, але логіка їх розвитку, технологія виявлення та встановлення причини появи наразі залишається проблемою, що потребує вирішення. Слід підкреслити внесок Б.Андерсена [1, с. 88] та В.Детмера [2], які зробили акцент не лише на виявленні проблем, але й на встановленні причин їх появи.

Мета дослідження. Управління бізнес-процесами підприємств вимагає їх постійного удосконалення, яке неможливе без впровадження ефективних заходів для своєчасного виявлення проблемних ситуацій та їх попередження. Тому вважаємо за необхідне, приділити увагу процедурному підходу до встановлення причинно-наслідкових зв'язків проблемних ситуацій маркетингової діяльності підприємств та надати дієві пропозиції.

Викладення основного матеріалу. Переходячи до розгляду процесу виявлення проблемних ситуацій підприємства та встановлення їх причин, слід вказати на те, що проблемні ситуації, які виявлятимуться, можуть перебувати на різних етапах життєвого циклу (рис. 1). В цілому, життєвий цикл будь-якої проблемної ситуації підприємства складається зі стадій:

- 1) виникнення проблеми;
- 2) розвиток проблем, які вона зніціювала (проблем наслідків);
- 3) фіксування беззаперечних проявів або симптомів існування проблемної ситуації;

4) подолання проблемної ситуації, або її подальший розвиток (лавина проблем).

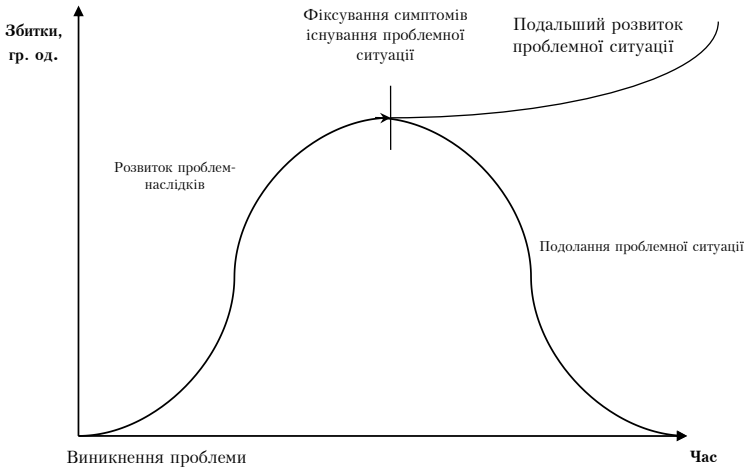
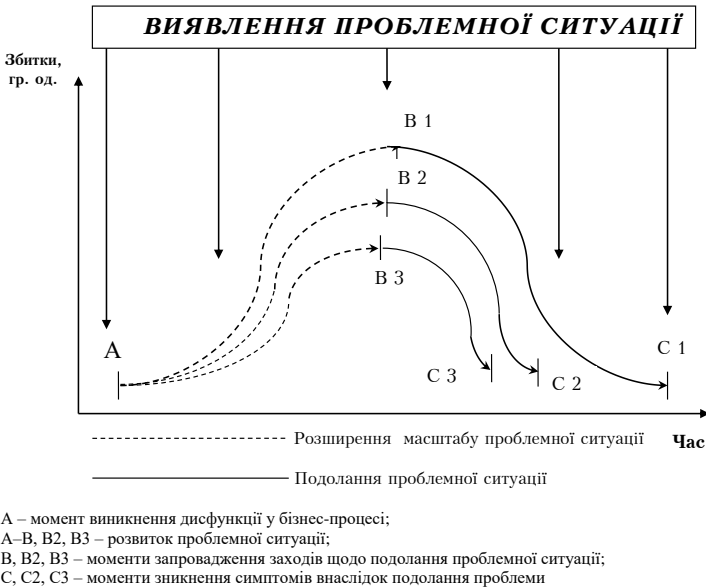


Рис. 1. Запропонований життєвий цикл розвитку проблемної ситуації

Протягом двох перших стадій проблемна ситуація має латентний характер, і лише на третій він змінюється в бік відкритості, тобто з'являються яскраво виражені симптоми її існування. Крім того, чим більше стадій проблемної ситуації пройдено, тим важче її буде подолати, тим більше ресурсів доведеться залучити для цього.

Визначення проблеми та її етапу життєвого циклу є важливим, оскільки ряд проблемних ситуацій, з якими зіштовхнуться аналітики, можуть бути безсимптомними, тобто перебувати на перших етапах життєвого циклу. Більшість проблем можна не лише вчасно діагностувати, але й сформувати кроки для подолання та мінімізувати їх негативний вплив в майбутньому (рис. 2). Своєчасність виявлення проблемних ситуацій – це один з головних факторів, який може вплинути на швидкість подолання проблеми та її наслідків, адже в цілому проблемну ситуацію краще діагностувати ще на стадії

Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу
 зародження, а оптимальним підходом управління є попередження її виникнення.



*Рис. 2. Виявлення проблемної ситуації
 в межах її життєвого циклу*

Зародження, розширення та подолання проблемної ситуації може мати різний часовий проміжок. Залежно від її масштабу та своєчасності виявлення підприємство може подолати наслідки її розвитку – тобто відбувається спад з точки В до точки С (В1 до С1 та В2 до С2). Чим раніше проблемна ситуація буде проідентифікована як така, що має місце, і будуть здійснені певні заходи для її подолання, тим менше інших бізнес-процесів підприємства будуть охоплені нею. Розглянемо логіку розвитку проблемної ситуації (рис. 3). Основою проблемної ситуації є ключова проблема з причиною її виникнення. Саме вона є вихідною точкою для формування проблемної ситуації, в якій будуть розвиватись проблеми-наслідки, які певний час залишатимуться невідчутними, і поступово ініціюватимуть появу

певних симптомів. Проблеми-наслідки – це проблеми, які є похідною ланкою від ключової проблеми та можуть виникати з різною періодичністю в часі. Кожна проблемна ситуація – це сукупність симптомів, проблем-наслідків різних рівнів та ключової проблеми та її причини. Дослідники, які вивчають реалізацію діагностичної функції економічного аналізу підприємства, активно оперують поняттям “симптом” при встановленні ознак проблем [3, с. 54].

Симптоми не є причинами проблеми, вони є ознаками її існування, її проявами і можуть мати документальне відображення. Виявлення симптомів – це процес збору інформації щодо симптоматики проблемних ситуацій на підприємстві за допомогою застосування інструментарію економічного аналізу. Симптом є зовнішньою ознакою, зовнішнім проявом будь-чого [4, с. 54]. Якщо ліквідувати симптоми, то ситуація може погіршитись, оскільки проблему, яка спричинила їх виникнення, буде важче контролювати.

Як вказують В.Руделіус, О.М. Азарян, О.А. Виноградов, «...щоб оголоти всі аспекти проблем, заохочуйте відкрите обговорення» [3, с. 136]. Основний принцип цього підходу полягає у тому, щоб відкрито висловити своє бачення проблем для того, щоб вирішити їх колективними зусиллями:

- у разі виникнення проблемної ситуації, негайно «оголоти» всі аспекти проблеми;
- скористайтесь допомогою, не ховайте проблему [3, с. 137].

В українських наукових та ділових виданнях можна ознайомитись з публікаціями, присвяченими аналізу бізнес-процесів, включаючи маркетингову діяльність, виявленню проблем в їх здійсненні. На жаль, переважна більшість таких публікацій відрізняється відсутністю процедурного підходу до встановлення причинно-наслідкових зв'язків проблемних ситуацій маркетингової діяльності. Ознайомившись з подібними публікаціями, власники та керівники підприємств одержують більше рекламних заяв, ніж практичних підходів для виявлення проблем бізнес-процесів та причин їх виникнення.



*Рис. 3. Виявлена логіка розвитку проблемної ситуації
(на прикладі маркетингової діяльності підприємств-виробників
продовольчих товарів)*

Розглянемо процедурний підхід до встановлення причинно-наслідкових зв'язків проблемних ситуацій маркетингової діяльності підприємств-виробників продовольчих товарів на основі застосування евристичних підходів. Слід зазначити, що виявлення проблем маркетингової діяльності підприємств-виробників продовольчих товарів утруднюється тим, що причини проблем і симптоми проблем можуть бути як у ринковому, так і у внутрішньому середовищі підприємства. Наприклад, входження на ринок нового виробника з агресивною ринковою стратегією може стати причиною зменшення обсягів

реалізації і виробництва продукції, що є, в свою чергу, наслідком проблеми відсутності адаптації маркетингової стратегії до перерозподілу ринкових часток. Іншим прикладом може слугувати ситуація, коли присутність занадто широкого асортименту негативно впливає на асортиментне забезпечення дистриб'юторів та на періодичну відсутність асортиментних позицій в торгових точках.

Отже, процес виявлення проблем маркетингової діяльності підприємства та їх причин повинен охоплювати внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства; повинен бути здійснений з логічною послідовністю, що стало основою для нас та спонукало до розробки процедурного підходу (рис. 4). Слід зазначити, що процедурний підхід може застосовуватись підприємствами при здійсненні аналізу будь-якого бізнес-процесу після відповідної адаптації до їх особливостей.

Вибір саме евристичних прийомів як підходу до встановлення причинно-наслідкових зв'язків ґрунтується на тому, що їх застосування дозволить використати досвід аналітиків щодо поєднання інструментарію економічного аналізу для виявлення проблем бізнес-процесів, їх інтуїцію для визначення причини проблеми, креативне мислення для розробки заходів щодо подолання проблемної ситуації. Крім того, за допомогою евристичних прийомів дослідження аналітики робочої групи мають можливість створити атмосферу відкритості та налаштувати до співробітництва, дозволяють створити колектив односторонців, які спільно працюють для досягнення спільної мети, а не для пошуку винних осіб та їх покарання. Крім того, застосування евристичних прийомів дозволить отримати додаткову інформацію, встановити зв'язки між проблемами та причинами їх виникнення.

Вважаємо, що до розкриття сутності будь-якої проблеми слід підходити як до пізнавального процесу, в ході якого формуються бачення, моделі, що стануть основою управлінських рішень щодо вдосконалення бізнес-процесу, який досліджується. Визначення симптомів починається зі застосування таких прийомів, як анкетування, опитування, спостереження, а також аналізу динаміки показників за напрямом дослідження, управлінської

звітності. Учасники комбінованої аналітичної робочої групи фокусують увагу на симптомах проблем. Для формування комплексного бачення проблемної ситуації та виділення причинно-наслідкових рівнів не слід ігнорувати або применшувати роль суб'єктивних даних, оскільки вони допомагають виявити симптоми латентних проблемних ситуацій та взаємозв'язки між проблемою та її наслідками в діяльності підприємства.



Рис. 5. Запропонований процедурний підхід до встановлення причинно-наслідкових зв'язків проблемних ситуацій маркетингової діяльності підприємств

Застосування евристичних прийомів вимагає особливого підходу з боку учасників аналітичної робочої групи, оскільки втручання у функціонування будь-якої організації з метою

усунення тих або інших небажаних моментів завжди впливає на систему відносин між людьми, які забезпечують її стабільність, або створюють проблеми через стереотипи поведінки.

Висновки та перспективи подальших досліджень. В ході дослідження та викладенні основного матеріалу встановлено, що системний підхід до збору, структурування та аналізу інформації при активній участі працівників підприємства в реалізації діагностичної функції економічного аналізу дозволяє аналітикам за мінімальний час виявити проблему та встановити її причину. Для працівників підприємства це є кроком до подолання перешкод у процесах мислення з наступним досягненням комплексного бачення поточної ситуації, причин, що спричинили її в минулому, і комплексу необхідних змін у майбутньому. Застосування евристичного інструментарію як підходу до встановлення причинно-наслідкових зв'язків має низку особливостей, які стосуються використання здібностей і знань експертів-аналітиків, навичок індивідуальної та колективної роботи.

Перспективами подальших досліджень є виявлення внутрішніх та зовнішніх симптом проблемної ситуації маркетингової діяльності, їх групування та розробка матриці симптомокомплексу.

Список використаної літератури:

1. *Андерсен Б.* Бизнес-процессы: Инструменты совершенствования / *Б.Андерсен* ; пер. с англ. *Ариничева С.В.* ; под ред. *Адлера Ю.П.* – 2-е изд. – М. : РИА Стандарты и качество, 2005. – 272 с.
2. *Детмер У.* Теория ограничения Голдратта: Системный подход к непрерывному совершенствованию / *У.Детмер* ; пер с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 444 с.
3. *Маркетинг : підручник / В.Руделиус, О.М. Азарян, О.А. Виноградов та ін ; ред.-упор. О.І. Сидоренко, П.С. Редько.* – К. : Навч.-метод. центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2008. – 648 с.
4. *Ожегов С.И.* Толковый словарь русского языка / *С.И. Ожегов* // Российская академия наук. – М. : Азбуковник, 1998. – 944 с.

References:

1. Andersen, B. (2005), *Biznes-protsessy: Instrumenty sovershenstvovaniya*, translated by Arinicheva, S.V., RIA Standarty i kachestvo, Moscow, 272 p.
2. Detmer, U. (2007), *Teoriya ogranichenija Goldratta: Sistemnyj podhold k nepreryvnomu sovershenstvovaniyu*, translated, Al'pina Biznes Buks, Moscow, 444 p.
3. Rudelius, V., Azarjan, O.M. and Vynogradov, O.A. (2008), «Konsorcium iz udoskonalennja menedzhment-osvity v Ukraini», in Sydorenko, O.I. and Red'ko, P.S. (Ed.), *Marketing*, Kyiv, Ukraine, 648 p.
4. Ozhegov, S.I. (1998), *Tolkovyj slovar' russkogo jazyka*, Azbukovnik, Moscow, 944 p.

КАЛЕНЧУК Людмила Вікторівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри бухгалтерського обліку та аналізу за видами економічної діяльності Житомирського державного технологічного університету.

Наукові інтереси:

- облік і логістика в системі управління підприємством;
- облік і контроль оборотних активів;
- маркетингова діяльність;
- дослідження механізмів створення, розвитку та державної підтримки малого і середнього підприємництва в Україні.

ЮРКІВСЬКА Людмила Йосипівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри бухгалтерського обліку та аналізу за видами економічної діяльності Житомирського державного технологічного університету

Наукові інтереси:

- проблемні аспекти управління маркетинговою діяльністю промислових підприємств;
- маркетинговий аналіз.

Стаття надійшла до редакції 06.04.2016.