

## **ДИАГРАММА ИСИКАВЫ – КРЕАТИВНЫЙ МЕТОД СИТУАЦИОННОГО АНАЛИЗА**

В практике маркетинга ситуационный анализ является одним из основных видов аналитической работы. Ситуационный анализ – это комплексное всестороннее изучение всех видов деятельности субъектов хозяйствования и их внешней среды по состоянию на конкретный момент времени. Такой анализ описывает внутреннюю ситуацию, характеризует уровень организационно-экономического, технологического, маркетингового развития организаций, дает оценку рыночной ситуации, способствует формулировке обоснованных, объективных выводов и разработке рекомендаций по формированию или корректировке стратегического плана организации.

Ситуационный анализ предполагает оценку вероятных перемен во внешней среде, возможность их последующего влияния на деятельность организаций, а также учет тех факторов, на которые субъект хозяйствования не имеет возможности оказать влияние, но которые должен учитывать в своей работе. Его результаты помогают организациям активизировать внутренний потенциал для решения стоящих перед ними тактических и стратегических задач.

В рамках ситуационного анализа используются различные методы маркетинга, такие как: SWOT, PEST, GAP– анализ, конкурентный анализ при помощи модели Портера, строятся матрицы БКГ, Ансоффа и General Electric, проводится ABC-XYZ анализ и т.д. Все методы применяются комплексно для достижения максимальных результатов. Для реализации методов маркетингового анализа применяются различные пакеты прикладных программ. Активно используются возможности Microsoft Office: непосредственно для аналитической части работ применяется Microsoft Excel, для разработки презентаций используется Microsoft Power Point, с целью более глубокого математического и статистического анализа данных применяется SPSS, для хранения больших массивов данных активно вовлечены облачные технологии. Многие компании разрабатывают шаблоны документов для проведения традиционных форм аналитической работы с опубликованием их в открытом доступе для возможного скачивания и применения всеми желающими.

В рамках ситуационного анализа крайне популярно применение творческих методов постановки и решения задач, таких как: морфологический анализ, метод контрольных вопросов, метод расстановки приоритетов, различные виды метода мозгового штурма, методы логико-смыслового моделирования. При последовательном рассмотрении и изучении факторов внутренней и внешней среды в практике маркетинга может применяться диаграмма Исикавы: креативный метод определения проблем и способов их решения.

Изначально диаграмма была разработана в 1952 году Каору Исикавой – профессором Токийского университета, крупнейшим специалистом в области управления качеством. Её назначением было улучшение процессов в промышленности Японии методом поиска причинно-следственных связей. Позже её стали применять в менеджменте и в маркетинге.

Диаграмма Исикавы – это графический способ исследования и определения наиболее существенных причинно-следственных взаимосвязей между факторами и по-

следствиями в исследуемой ситуации или проблеме [1, с. 17]. Она позволяет более подробно изучить возникшую проблему, определить все возможные факторы, оказавшие на неё влияние, и найти оптимальное её решение.

Для построения диаграммы Исикавы в маркетинге применяется следующий алгоритм. Определяется основная проблема, строится горизонтальная линия, в конце которой (справа) она отражается. Выделяют ряд основных причин (причин первого порядка), которые с точки зрения экспертов оказали главное влияние на возникшую проблему, далее их стыкуют с основной горизонтальной линией наклонными линиями. Причины первого порядка подразделяют на две категории: те, которые усугубляют проблему и те, которые нейтрализуют проблему. Причины первой категории (усугубляющие) располагают на диаграмме над основной линией скошенными вправо, другой категории (нейтрализующие) под основной линией, скошенными влево. Таким образом, диаграмма по внешнему виду напоминает скелет рыбы. Далее осуществляется поиск факторов, оказывающих влияние на основные (факторы второго порядка). Их также подразделяют на 2 группы: усиливающие и ослабляющие. Факторы второго порядка, усиливающие проблему, располагают вертикально над основными линиями, а ослабляющие факторы – под ними. Таким образом получают более мелкое разветвление. Далее проверяют полноту обнаруженных проблем. После визуализации у экспертов есть возможность дополнить недостающие факторы влияния на основную проблему. Далее устанавливается перечень причин, оказавших наиболее значимое влияние на установленную проблему. Их проверяют на достоверность, при помощи опроса экспертов устанавливается их причинно-следственная связь с возникшей ситуацией и осуществляется поиск шагов на пути решения сформулированных вопросов.

Таким образом, алгоритм построения диаграммы Исикавы для маркетингового анализа может выглядеть следующим образом: формулировка основной проблемы; выявление проблем первого порядка, их распределение на усиливающее и нейтрализующие; выявление факторов второго порядка, их распределение на усиливающие и нейтрализующие; построение диаграммы, визуализация факторов, их возможное дополнение; ранжирование факторов, определение основных, влияющих на проблему; поиск путей устранения проблемы.

Таким образом, диаграмма Исикавы – это причинно-следственная диаграмма, позволяющая в доступной форме отразить основные маркетинговые проблемы, оптимизировать поиск их решения. Она способствует систематизации всех факторов, оказывающих влияние на маркетинговую деятельность, а также поиску основной проблемы, на решение которой должны быть направлены мероприятия и усилия.

Как любой креативный каузальный метод диаграмма Исикавы обладает достоинствами и недостатками. К достоинствам данного метода можно отнести следующие: визуализация способствует более качественной систематизации факторов; стимулирует творческое мышление; способствует выявлению причинно-следственных связей, более четкому ранжированию факторов влияния, концентрации на основной проблеме; является основой для дискуссии по актуальным вопросам; выявляет сопутствующие основной проблеме слабые стороны; создает результат коллективной работы. Недостатками данного метода являются: отсутствует формализация правил проверки сформулированных логических цепочек; нет рамок в проблематике – широкий спектр проблем и факторов может привести к ошибочным выводам; сложная и многоуровневая диаграмма не всегда позволяет правильно сформулировать выводы.

Данный метод анализа может применяться во многих сферах, несмотря на то, что он изначально был создан для менеджмента качества производств промышленности. Поэтому он применим и в маркетинге. В качестве основных направлений его применения в маркетинговой деятельности субъектов хозяйствования можно выделить следующие: для разработки идей и создания продуктовых и процессных инноваций; для корректировки ценовой политики; для создания системы логистики и распределения; в формировании комплекса интегрированных маркетинговых коммуникаций или для разработки конкретных методов продвижения; при выборе или совершенствовании системы управления маркетинга в организациях; в рамках системы маркетингового контроля. Как известно, маркетинговый контроль – это систематическое сопоставление фактических и запланированных результатов работы фирмы в целях обеспечения её эффективной предпринимательской деятельности [2, с. 447]. При наличии несоответствий фактических показателей плановым построение диаграммы Исикавы будет способствовать определению причин подобных несоответствий. Поэтому практически все составляющие маркетинга могут быть усовершенствованы при помощи диаграммы Исикавы.

Таким образом, к основным, наиболее часто применяемым методам в рамках ситуационного анализа маркетинга организаций, следует добавить графический креативный метод построения диаграммы Исикавы. С помощью построения правильных причинно-следственных связей, ранжирования и выбора факторов влияния появляется возможность определять основные проблемы, на решение которых следует направлять усилия специалистов по маркетингу.

#### **Список использованных источников**

1. Кузьмин, А.М., Высоковская, Е.А. Система CEDAC / А.М. Кузьмин, Е.А. Высоковская // Методы менеджмента качества. – 2018. – № 6. – С. 12-33
2. Акулич, И.Л. Маркетинг: учебник для студентов учреждений высшего образования по экономическим специальностям / И. Л. Акулич. – 8-е изд., испр. и доп. – Минск: Вышэйшая школа, 2014. – 542с.

<http://edoc.bseu.by/>

*М.Н. Базылева, канд. экон. наук, доцент*

*УО «Белорусский государственный экономический университет»*

*Минск (Беларусь)*

## **НЕФОРМАЛЬНАЯ ЗАНЯТОСТЬ И ЕЕ РОЛЬ В РАЗВИТИИ ОРГАНИЗАЦИИ**

Неформальные трудовые отношения крайне распространены в настоящее время. Данное явление в научной сфере оценивается неоднозначно. Чтобы лучше понять сложившуюся ситуацию, требуется разобраться в истоках формирования данного явления и выделить основные теоретические подходы к его концептуализации.

Неформальную экономическую деятельность изначально исследовали в отношении развивающихся стран: изучался неформальный сектор, который представлял собой организованные группы людей, создавших собственную систему занятости, которая подчинялась системе выживания. В них можно было отнести различные виды занятости, которые опирались на неформальные, персонифицированные отношения с потребителями, наемными работниками и кредиторами. Занятые в такой деятельности работники выпадали из официально организованного рынка труда.