

маркетинг, організація: Учеб. для студ., обуч. по спец. “Економіка и управление предприятиями торговли”. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2000. – 560 с. 3. Данько Т.П., Окрут З.М. Свободные экономические зоны в мировом хозяйстве: Учеб. пособие для студ. вузов, обуч. по спец. “Национальная экономика”. – М.: Инфра-М, 1998. – 168 с. 4. Игнатов В.Г., Бутов В.И. Регионоведение: Учеб. пособие для студ. вузов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.; Ростов н/Д: Изд. центр “МарТ”, 2004. – 528 с. 5. Игнатов В.Г., Бутов В.И. Экономическое развитие Юга России и проблемы управления им: Материалы изданы в рамках подгот. к конф. “Управление региональным экономическим развитием Юга России”, которая проводится Северо-Кавказской академией гос. службы при поддержке Фонда им. Фридриха Эберта / Северо-Кавказская академия гос. службы. – Ростов н/Д: Изд-во СКАГС, 2000. – 47 с. – Библиогр.: с. 44–45. 6. Закон України “Про загальні засади створення і функціонування спеціальних (вільних) економічних зон” // Відомості Верховної Ради (ВВР). – 1992. – № 50. – ст. 676 (Із змінами, внесеними згідно із Законами № 3370-IV (3370-15) від 19.01.2006). 7. Лиховид О.Е. Організаційно-економічні засади формування вільних виробничих зон: Автореф. дис. ...канд. екон. наук. – К., 1998. – 20 с. 8. Пахомов Ю.М. Проблеми взаємодії та взаємодоповнення України та Росії в контексті мирового опыта // Економіка і прогнозування. – 2003. – № 4. – С. 22–37. 9. Пила В.І., Чмир О.С., Гарасюк О.А., Терещенко Т.В. Сучасна регіональна політика і транскордонне співробітництво. – Хмельницький: Вид-во ХУУП, 2006. – 412 с. 10. Пила В., Чмир О., Загородній В. Про перспективи спеціальних економічних зон і територій пріоритетного розвитку в Україні // Економіка України. – 2002. – № 4. – С. 11–16. 11. Черноіванова О.М. Особливості функціонування та розвитку технологічних парків і технополісів у світовому господарстві: Автореф. дис. ...канд. екон. наук. – Донецьк, 2002. – 19 с. 12. Чмир О. Проблеми та ризики розбудови спеціальних економічних зон і територій пріоритетного розвитку в Україні // Регіон. економіка. – 2002. – № 1. – С. 135–143. 13. Чмир О.С. Методологічні основи створення та функціонування спеціальних (вільних) економічних зон і територій пріоритетного розвитку: Автореф. дис. ...д-ра екон. наук. – К., 2001. – 34 с. 14. Чужиков В. Регіональна диверсифікація виробництва // Економіка України. – 2002. – № 9. – С. 4–11.

УДК 334.716

О.Л. Канищенко

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ПЛАНУВАННЯ І КОНТРОЛІНГУ МІЖНАРОДНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

© Канищенко О.Л., 2007

Розглянуто потенціал застосування інноваційних технологій планового забезпечення, управління та контролю функцій міжнародного маркетингу, спрямованих на підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності економічних суб'єктів України. Запропоновано алгоритм застосування інструментів стратегічного планування та обґрунтовано засоби оперативного коректування і контролю ефективності заходів міжнародної маркетингової діяльності.

Article considers the potential of application the innovative planning and controlling technologies of international marketing, directed on effectiveness growth of Ukrainian businesses international activity. There was substantiated and offered the algorithm of strategic planning instruments implementation and methods of guaranteeing the operational adjustment and controlling the effectiveness of international marketing activity.

Постановка проблеми

Успішний розвиток міжнародного підприємництва неможливий без застосування сучасних інноваційних управлінських технологій. Глобалізація посилює актуальність планового обґрунтування економічних процесів і застосування прогресивних технологій для формування ефективних

методів управління міжнародним бізнесом, які сприяють створенню організаційного базису взаємовигідного співробітництва економічних суб'єктів в умовах інтернаціоналізації ринку.

Інноваційні планові заходи і методи контролю міжнародної маркетингової діяльності дають змогу забезпечити ефективний розвиток конкурентоспроможного бізнесу в напруженому маркетинговому середовищі світового ринку шляхом упорядкування та систематизації процесів інтернаціоналізованого управління, зокрема узгодження у часі і просторі складових міжнародних маркетингових програм. Рівень застосування новітніх технологій планового управління міжнародним маркетингом визначається:

⇒ наявністю досвіду інтенсивних форм присутності та бізнес-поведінки економічних суб'єктів в інтернаціоналізованому бізнес просторі;

⇒ організаційно-фінансовими можливостями використання світових напрацювань у галузі планування управлінських процесів;

⇒ потенціалом власного креативного розвитку, який сприяє створенню оригінальних і конкурентоспроможних управлінських технологій.

Проте проблема системного застосування і використання переваг інноваційних технологій планування та контролінгу міжнародної маркетингової діяльності українських суб'єктів підприємства полягає у відсутності досвіду використання інтенсивних форм міжнародної діяльності і, відповідно, неможливості апробації прогресивних маркетингових технологій в умовах зарубіжних ринків.

Управління міжнародним маркетингом – це складний процес, який несе в собі елементи ризику та невизначеності. Головна проблема – правильно вибрати основні і альтернативні інструменти, зрозуміти та врахувати найважливіші фактори та умови, що впливають на цей вибір. А для цього потрібно поширювати планово-організаційні механізми та систему контролінгу за результатами маркетингової діяльності в міжнародному ринковому середовищі. Відомий фахівець у галузі стратегічного управління С. Бедбері вважає, що "...результатів не досягти без змін у людях, що створюють корпоративну культуру, в якій інновації – це не виключення з правил, а постійний процес" [1, с. 33].

Планові засади міжнародного маркетингу містять різні аспекти завдань управлінського процесу:

- *планові форми*, що об'єднують стратегічні (довгострокові) та оперативні (короткострокові) маркетингові програми, які є органічною складовою корпоративного бізнес-плану [2, с. 20];

- *планові методи*, які передбачають різноманітні формалізовані заходи, здебільшого матричні методи та математичні розрахунки, аналізу і оцінки маркетингової інформації для прийняття управлінських рішень [3, с. 680–698];

- *процес планування*, тобто процес узгодження маркетингових рішень щодо вибору ринків, координації повноважень, визначення рівня стандартизації бізнес-поведінки в інтернаціоналізованому ринковому середовищі [4, с. 329–345];

- *регулювання планово-організаційних заходів*, забезпечення оперативного коректування та зворотного зв'язку від реалізації маркетингових заходів [5, с. 148–158];

- *контроль результатів* маркетингової діяльності, який передбачає розробку і використання певних стандартів та правил щодо фінансових (контроль ефективності) та нефінансових (контроль поведінки) одиниць вимірювання та оцінки характеристик ринку та параметрів внутрішньо корпоративного розвитку [6, с. 752–763].

Отже, основними завданнями планового забезпечення міжнародної маркетингової діяльності є усвідомлення необхідності та переваг планового управління економічними процесами непланових, зокрема транзитивних та ринкових, економік, та ефективного контролінгу заходів міжнародного маркетингу в умовах інтернаціоналізованого ринкового середовища, адаптація методів і пріоритетів планової поведінки залежно від інтенсивності зовнішньоекономічної діяльності, а також поширення інноваційних планово-організаційних технологій підтримки міжнародного бізнесу українських підприємств на стадіях їх міжнародної діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Питанням розвитку планово-координуючих функцій міжнародного маркетингу велику увагу приділяли зарубіжні економісти, які намагались визначити наявність та значущість атрибутів планових інструментів у міжнародній маркетинговій діяльності, порівнюючи етноцентричні особливості національного планування з інтернаціоналізованими проявами міжнародних планово-організаційних заходів. Американські фахівці здійснили глибокий аналіз сутнісних рис та проявів

планового процесу в міжнародному маркетингу, визначивши його як формулювання цілей та прагнень компанії відповідно до зовнішніх та внутрішніх факторів розвитку бізнесу [7, с. 628–631, G-17]. Проте в сучасній зарубіжній літературі поширена ідентифікація термінів “план” і “стратегія”, що обумовлює визначення прикладного поняття “стратегічне планування” як “систематичного і періодичного процесу, що використовується менеджерами для вивчення середовища, в якому діє компанія, визначення її ринкових можливостей та загроз, устремлінь та цілей, які мають бути нею досягненні, а також товарів та послуг, які пропонуються ринку з метою встановлення динамічної рівноваги між потужностями та ресурсами компанії, загрозами та можливостями, які виникають в ринковому середовищі” [8, с. 50–51]. Інноваційність підходів до планової організації міжнародної маркетингової діяльності розглядається в цьому разі як застосування оригінальних сполучень планових інструментів на різних етапах маркетингової діяльності.

Українські науковці більше уваги приділяли традиційним трактуванням планової діяльності, корені якої лежать в надрах командно-адміністративної системи. Проблемою вітчизняних трактувань планового процесу в міжнародному маркетингу є недостатній досвід міжнародної господарської діяльності і неможливість калькування попереднього командно-адміністративного досвіду планової організації маркетингового управління. У той же час в сучасних українських публікаціях з маркетингового управління позитивним виступає прагнення розглянути функціональні прояви планового процесу [9, с. 187–204].

Вивчення рівня розвитку міжнародного маркетингу в Україні, показали низьку планово-організаційну підготовку суб’єктів міжнародного підприємництва: в майже 40% українських фірмах-експортерах планові заходи не розробляються, а ще в 44% – розробляються частково і несистемно [10, с. 40–45].

Авторські дослідження якості застосування інструментів міжнародного маркетингу в підприємницькій діяльності іноземних і вітчизняних учасників інтернаціоналізованого українського ринку, а також вітчизняних експортерів, підтвердили незадовільний стан планово-управлінських методів підтримки і довели необхідність інтенсивнішого застосування планових інструментів управління бізнесом. Вивчення ситуації показали, що іноземні суб’єкти органічніше застосовують новітні маркетингові технології в своїй діяльності, і активніше застосовують планове обґрунтування можливих ринкових переваг.

Постановка цілей

Основною проблемою розбудови планових засад і контролюючих функцій міжнародної маркетингової діяльності українських компаній виступає недосконале розуміння суті та завдань планування управлінських процесів. Причиною цього, насамперед, є використання вітчизняними суб’єктами підприємництва переважно непрямих форм експортної діяльності, коли більшість маркетингових функцій перекладається на посередників. Це пояснює недостатній досвід використання планових інструментів маркетингу в сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Передусім, це передбачає розвиток планових основ міжнародного маркетингу на всіх етапах реалізації управлінських заходів від формування маркетингових програм та визначення стратегічних і оперативно-тактичних пріоритетів економічного розвитку до застосування інструментів планового регулювання і контролінгу результативності окремих заходів міжнародної маркетингової діяльності (рис. 1).

Одним з базових питань планового управління є розробка алгоритму планового забезпечення маркетингових заходів, які охоплюють та забезпечують послідовність виконання необхідних управлінських функцій щодо:

- субординації завдань, пов’язаних з реалізацією місії, цілей та устремлінь компанії;
- формування бізнес-портфелю компанії, зокрема розробці концепції продукту, продуктової стратегії, поліпшенню якості та адаптації товару до умов обраного зарубіжного ринку;
- вивчення ринків, зокрема неконтрольованих та контрольованих факторів маркетингового середовища, їх перспектив та динаміки, дослідженню особливостей споживчих мотивацій та переваг;
- вибору найпривабливіших ринків та ринкових (глобальних) сегментів;
- формування попиту та стимулюванню збуту, зокрема проведенню рекламних кампаній та пропаганди;
- організації сервісного обслуговування тощо.



Рис. 1. Складові процесу планування міжнародної маркетингової діяльності

Виклад основного матеріалу

Компанії, що прагнуть до поширення міжнародної діяльності або інтенсифікації своєї присутності на світовому ринку, як правило, стикаються з необхідністю вирішення низки типових проблем організації бізнесу, серед яких головними виступають узгодження маркетингових завдань з пріоритетами корпоративного бізнес-плану і практичне застосування планово-регулюючих механізмів і контролюючих інструментів для посилення економічної результативності міжнародного підприємництва (рис. 2).

Процес планування міжнародної діяльності компанії має розпочинатися з розробки корпоративного бізнес-плану і визначення пріоритетів розвитку виробничо-комерційної діяльності з подальшим узгодженням цілей інтернаціоналізації з можливостями та устремліннями компанії. Це передбачає визначення довгострокової перспективи розвитку компанії та суть внутрішньо-корпоративного аналізу, який передбачає оцінку фінансових ресурсів, кадрової структури, продуктової політики, впливів факторів середовища. Після оцінки корпоративних можливостей та ринкових потреб визначаються цілі міжнародної діяльності і маркетингової підтримки міжнародних продажів, витрат і ціноутворення, протидії ризикам. Це, своєю чергою, передбачає деталізоване дослідження умов та поточної кон'юнктури зарубіжних ринків, зокрема факторів макро- та мікросередовища та особливостей мотивацій споживачів; умов реалізації міжнародної маркетингової діяльності через дослідження природи конкуренції, доступності та вартості інформаційної бази, методів дистрибуції, та специфіки державного регулювання та обмежень; а також інших обставин, що характеризують відношення до конкретного виду бізнесу, зарубіжного підприємництва тощо. Логічним продовженням планового процесу після отримання і осмислення ринкової ситуації та маркетингового потенціалу компанії виступає альтернативний вибір оперативних рішень щодо розміщення виробництва та організації зарубіжних представництв, продуктово-ринкової стратегії та системи просування.



Рис. 2. Рівень планових завдань та зміст маркетингових заходів

У загальному вигляді маркетинг-план можна визначити схему майбутньої діяльності компанії для досягнення певної комерційної мети за певних можливостей в означений термін часу. Планування міжнародного маркетингу, яке складається з довгострокового та короткострокового планування, полягає в цілеспрямованій спробі здійснювати вплив, управляти масштабом, швидкістю та наслідками змін у зовнішньому середовищі та в самій компанії. Процес планування міжнародної маркетингової діяльності передбачає наявність певної логіки та відповідних етапів у здійсненні маркетингових заходів (таблиця).

Планування, контроль та оцінка результатів маркетингової діяльності має відбуватись регулярно і періодично залежно від завдань планово-організаційних заходів і мати циклічний характер. У той же час, через наявність елементів невизначеності середовища зарубіжних ринків та великої кількості форсмажорних обставин міжнародної діяльності, має бути досить гнучким, тобто передбачати багатоваріантність та можливість змін на різних етапах його реалізації. Формами прояву циклічності є регулярне оновлення і удосконалення стратегічних завдань та оперативних заходів планово-організаційного забезпечення міжнародної маркетингової діяльності.

Для виконання планово-координуючих функцій розробляються маркетингові програми – довгострокові (стратегічні) та короткострокові (тактичні) – які дозволяють зберегти логіку та послідовність здійснюваних заходів, а також сприяють забезпеченню чіткого виконання поставлених завдань.

Стратегічні програми розробляють на основі дослідження та прогнозування кон'юнктури товарних ринків і охоплюють маркетингові заходи, розраховані на тривалий період залежно від

ситуації на ринку та виду бізнесу згідно з прийнятою маркетинговою стратегією. Фактично стратегічні програми можна умовно розділити на середньострокові (0,5–1 рік) і власне довгострокові прогнози (2–3 роки і більше), які по-різному вирішують проблеми планового забезпечення міжнародної маркетингової діяльності на різних етапах її реалізації. У фокус стратегічних маркетингових програм попадають питання доцільності та методів виходу на зарубіжні ринки, оптимізації ринку та форм присутності на визначених територіальних ринках та в глобальних сегментах, специфіки бізнес-поведінки, інтенсивності маркетингових зусиль, забезпечення ресурсами тощо. По суті такі програми є переважно етноцентричними через те, що висвітлюють більшою мірою ринкові інтереси та корпоративні можливості компанії, що здійснює міжнародну експансію.

Прояви планово-управлінської діяльності в міжнародному маркетингу *

Етап	Вид діяльності	Економічний зміст
Планування	Планування загальної управлінської стратегії компанії	Визначення економічного портфелю, місії та устремлінь компанії: цілей, напрямів розвитку та довгострокових продуктово-ринкових перспектив на цільових ринках
	Планування стратегій підрозділів за ринками	Забезпечення соціально-правової відповідальності компанії та практики ведення бізнесу на певних ринках
	Формування бізнес стратегій за товарними групами (SBU)	Управління конкурентними перевагами і реалізація одно – або мультисегментних цілей на рівні стратегічних господарських підрозділів (управління торговими марками і брендами)
	Формулювання функціональних стратегій	Розвиток підрозділів на основі конкретизації завдань та деталізації методів реалізації довгострокових прагнень компанії і короткострокових завдань бізнес-підрозділів
Впровадження	Організація бізнесу	Побудова планово-логістичних схем руху інформаційно-установчих документів та звітності
	Формування завдань та рівня відповідальності	Розподіл та делегування повноважень між учасниками планово-організаційного процесу
	Розподіл ресурсів	Пошук та оптимізація ресурсного забезпечення
Контроль	Моніторинг результатів	Визначення періодичності та якості різних форм контролю маркетингової діяльності
	Оцінка результатів	Обрахування показників виробничо-комерційної діяльності компанії в динаміці
	Коректування діяльності	Удосконалення маркетингової діяльності за результатами оцінки ефективності маркетингових заходів.

* Укладено автором з використанням джерел: Toyne, B., Walters, P.G.P. *Global Marketing Management: a strategic perspectives*, second edition. Allyn and Bacon, USA, 1993. – С. 52–59; Lasku, D. -N. *International Marketing: Managing Worldwide Operations in a Changing International environment*. University of Richmond, Atomic Dog Publishing, 2003. – 237 p.

Короткострокові (тактичні) програми передбачають формування конкретних завдань з деталізацією дій, відповідальності та термінів виконання, розробку конкретних методів та графіків діяльності. У практиці міжнародного бізнесу такі програми виступають засобом реалізації підприємницьких прагнень компанії, поєднуючи корпоративні методики бізнес-поведінки з технологіями, поширеними на тому чи іншому ринку. Це часто проявляється в дублюванні компаніями одного виду бізнесу методів виходу та присутності, термінів та стилю реалізації тих чи інших етапів виробничо-комерційної діяльності, способів просування продукції, навіть оформлення офісів і вимог до персоналу. Насамперед це стосується компаній, що не мають власних новаторських технологій міжнародного бізнесу з країн, які ще не отримали достатнього досвіду ефективною ринково орієнтованою міжнародною діяльністю.

Висновки

Отже, основною проблемою планового забезпечення міжнародної маркетингової діяльності виступає необхідність усвідомлення необхідності системного використання інноваційних планово-регулюючих технологій під час міжнародного маркетингу в умовах фактичної відсутності інтенсивних форм міжнародної взаємодії. Домінування переважно екстенсивних форм непрямого експорту не передбачає активного використання українськими компаніями сучасних інструментів

ефективного ведення міжнародного бізнесу і створення ними істотних конкурентних переваг в інтернаціоналізованому ринковому середовищі.

Як показує досвід зарубіжних компаній, під час планування, управління і контролю міжнародної маркетингової діяльності відбувається органічне узгодження етапних завдань, регулюючих інструментів і механізмів контролю з різними рівнями інтернаціоналізації управлінської діяльності компанії і стилем стратегічного управління. Це створює сприятливі умови для внутрішньо-корпоративного розвитку компанії і посилює можливості формування конкурентних переваг в складному і часто непередбачуваному середовищі інтернаціоналізованого ринку.

Перспективи подальших досліджень

Дослідження особливостей міжнародної маркетингової діяльності вітчизняних компаній, показали, що потенціал планово-регулюючих функцій маркетингового управління практично не використовується в практиці міжнародного бізнесу через недостатній розвиток інтенсивних форм міжнародного співробітництва. У той же час існує система підпорядкованих інструментів планового забезпечення основних функцій управління міжнародним бізнесом, зокрема таких планових заходів, як обґрунтування міжнародних маркетингових рішень, оптимізація ресурсної бази та інвестицій, субординація пріоритетів виробничо-комерційної діяльності, визначення інтенсивності міжнародної маркетингової діяльності та операційних методів реалізації маркетингових заходів, а також контролінгу, послідовне і обґрунтоване використання яких могли б активізувати і посилити міжнародні позиції українських компаній.

1. Шинкаренко И. *Высоколиквидная романтика // Эксперт.* – 2006. – № 4 (55). – С. 28–33.
2. Czinkota M.R., Ronkainen L.A. *Global Marketing, Fifth ed. The Dryden Press, USA, 1998.* – 860 p.
3. Jeannot J.-P., Hennessey H.D. *Global Marketing Strategies, fifth edition. Houghton Mifflin Company, USA, 2001.* – 762 p.
4. Kirpalani, V.H. *International Marketing, First edition. Random House, NY, USA, 1984.* – 662 p.
5. Циганкова Т.М. *Міжнародний маркетинг: теоретичні моделі та бізнес технології: Монографія.* – К.: КНЕУ, 2004. – 400 с.
6. Холленсен С. *Глобальный маркетинг / Пер. с англ. Е. Носовой, К. Юрашкевича.* – Минск: Новое знание, 2004. – 832 с.
7. Daniels J.D., Radebaugh L.H. *International business: environments and operations, 6th ed. Addison-Westley Publishing Company, 1993.* – 805 p.
8. Toyne, B., Walters, P.G.P. *Global Marketing Management: a strategic perspectives, second edition. Allyn and Bacon, USA, 1993.* – 734 p.
9. Крикавський Є., Чухрай Н. *Промисловий маркетинг: Підручник.* – 2-ге вид. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2004. – 472 с.
10. Циганкова Т.М. *Оцінка розвитку маркетингової діяльності українських експортерів // Маркетинг в Україні.* – 2004. – № 3 (25).