

СУЧАСНІ АСПЕКТИ ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ З УРАХУВАННЯМ ІНТЕРЕСІВ ГРУП ЕКОНОМІКО- УПРАВЛІНСЬКОГО ВПЛИВУ

Ї Олексів І.Б., 2010

Запропоновані підходи до удосконалення процесу планування маркетингової діяльності підприємства шляхом врахування сучасних тенденцій, які виникають у зовнішньому середовищі функціонування організації. До тенденцій, які необхідно враховувати під час планування діяльності організації, зараховують динамічність зовнішнього середовища організації та групи економіко-управлінського впливу. З метою врахування зазначених тенденцій запропоновано заходи, які доцільно включити в систему планування маркетингової діяльності підприємства.

In the article trends of external environment that should be considered in organizational marketing planning system are reviewed. The trends which the author recommends to consider are: high level of external environment uncertainty and company stakeholders. In order consider listed trends the author proposed activities which should be implemented into organization marketing planning system.

Постановка проблеми. Формування ефективної системи маркетингу тісно пов'язане із процесом її планування. Необхідно підкреслити, що сьогодні побудова ефективного процесу планування маркетингової діяльності підприємства (в подальшому процес планування діяльності) є однією з ключових проблем менеджменту підприємств. Особливо гостро це питання постало в час економічної кризи, оскільки цей період пов'язаний із значною кількістю ризиків. Відповідно побудова системи планування повинна включати як класичні підходи до планування діяльності підприємства, так і новітні теорії. Варто підкреслити, що якщо класичні підходи до планування є чітко визначеними та вимагають логічної послідовності дій, яка спрямована на формування стратегічних та тактичних планів, то поява новітніх підходів до планування пояснюється викликами, перед якими постають підприємства в сучасних умовах господарювання. У цьому дослідженні увага передусім буде приділена новітнім аспектам планування на підприємстві.

В такий спосіб слід підкреслити, що для побудови ефективних систем стратегічного та тактичного планування необхідно враховувати сучасні тенденції розвитку підприємства та зовнішнього середовища, в якому воно функціонує. Такий підхід веде до необхідності трансформувати процеси стратегічного та тактичного планування з врахуванням зазначених змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Підкреслимо, що в останні роки більшість теорій планування та прогнозування виявилися неефективними. Останнє зумовлено складними умовами функціонування та проблемами адаптації до умов зовнішнього середовища. На підтримку останнього С. Макрідакіс [1] та Н. Таліб [2], зокрема, стверджують, що значна частина організацій виявилися неготовими до економічної кризи саме через нездатність управляти підприємством в умовах невизначеності. Ще далі в своїх твердженнях пішов Г. Мінцберг, який в своїй класичній праці [3] зазначав, що стратегія повинна не плануватися, а з'являтися як відповідь на конкретні

можливості та загрози, які виникають перед підприємством в певний момент часу. Крім того, Г. Мінцберг стверджував, що стратегія – це потік стратегічних управлінських рішень [4]. Згідно з таким твердженням, стратегію слід розглядати на як план, а як послідовність стратегічних управлінських рішень, прийнятих у відповідь на можливості та загрози, які виникають у зовнішньому середовищі організації. Отже, в довготерміновому періоді підприємству доцільно свою діяльність не планувати, а позиціонувати, тобто набір стратегій підприємства насамперед повинен бути спрямованим на вибір певної ринкової ніші та розміщення на ній.

Ще однією ключовою тенденцією останнього періоду, яка має визначальний вплив на діяльність підприємств, є комунікація організацій з групами економіко-управлінського впливу та врахування інтересів останніх у своїй діяльності. Слід зазначити, що актуальність цієї тенденції обґрунтована в багатьох літературних джерелах, а саме в [5; 6; 7; 8] тощо. Крім того, багато аспектів цієї проблеми розглядалися автором раніше, зокрема в [5; 6], але в контексті планування діяльності підприємства розглядаються вперше.

Отже, основними сучасними тенденціями, які доцільно враховувати під час формування системи планів підприємства, є:

- динамічність зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство, що в результаті призводить до підвищення рівня ризику середовища функціонування організації. В середовищі високого рівня невизначеності класичні інструменти планування та прогнозування можуть бути неефективними. Відповідно необхідним є пошук відповіді на питання про те, які методи прогнозування можуть використовуватися для підвищення якості планування діяльності підприємства;
- підвищення ролі груп впливу інших, ніж менеджмент та власники підприємства, що в результаті веде до необхідності врахування їхніх інтересів під час формування системи планів українських машинобудівних підприємств. До груп економіко-управлінського впливу належать працівники, споживачі, постачальники, державні органи влади тощо.

Формулювання цілей статті. Мета роботи – удосконалити процеси стратегічного та тактичного планування діяльності підприємств шляхом розроблення принципів та заходів, які дають змогу враховувати високий рівень динамічності зовнішнього середовища функціонування організації та інтереси груп.

Виклад основного матеріалу. Динамічність зовнішнього середовища є фактором, що спричиняє необхідність розроблення та застосування специфічних прийомів, які доцільно застосовувати під час формування системи планів організації. Відповідно процеси стратегічного та тактичного планувань повинні здійснюватися, ґрунтуючись на багатьох принципах, які розроблені як результат аналізу літературних джерел та статистичної інформації.

Аналіз літературних джерел показав, що формування системи планування підприємства пов'язано із трьома поняттями, а саме: планування, позиціонування та прогнозування.

Розділення цих понять та їхнє чітке тлумачення дасть змогу коректніше сформулювати пропозиції, спрямовані на удосконалення процесу планування діяльності організації. Нижче наведено визначення категорій планування, прогнозування та позиціонування згідно з Тлумачним словником української мови [9].

Планування – це складова частина управління, розробка і практична реалізація планів, що визначають майбутній стан економічної системи, шляхів, способів і засобів його досягнення. Слід зазначити, що в ринковій економіці планування діяльності підприємств, як правило, має індикативний, орієнтуючий характер. Під час планування діяльності організацій застосовуються економіко-математичні, балансові методи та експертне оцінювання.

План – це задум, проект, що передбачає перебіг, розвиток чого-небудь, текст, документ із викладом такого задуму, проекту. Крім того, план може визначатися як заздалегідь накреслена програма господарських, культурних, оборонних тощо заходів, що передбачає порядок і термін їх виконання. Планом також може називатися документ із викладом такої програми заходів.

Прогнозування – це процес передбачення стану, розвитку і результату будь-чого на основі існуючих даних, а прогноз – це науково обґрунтоване передбачення, що дає інформацію про розвиток процесів у майбутньому. Прогноз також може визначатися як передбачення на основі наявних даних напряму, характеру та особливостей розвитку та закінчення явищ і процесів у природі й суспільстві.

Одночасно позиціонувати означає: 1. Ставити, поміщати. 2. Визначати місцезнаходження/позицію/положення; локалізувати. 3. Займати місце, вибирати позицію. 4. Встановлювати у певному положенні, стані. 5. Розставляти. 6. Регулювати положення. 7. Орієнтувати. Отже, економічне тлумачення позиціонування полягає у розміщенні підприємства на певній ніші ринку стосовно п'яти сил конкуренції Портера.

В [3] зазначається, що позиціонування може бути результатом планування. Відповідно можна зробити висновок, що результатом планування може бути як план, так і позиція на ринку. Підкреслимо також, що необхідність виділення категорії “позиціонування” пов'язана насамперед з необхідністю розміщати підприємство стосовно п'яти сил конкуренції Портера та груп економіко-управлінського впливу.

Згідно з [10], можна стверджувати, що прогнозування (передбачення) ситуації є одним з перших етапів планування, тобто прогнози слугують індикативною базою для формування планів організації. Прогнози розвитку ситуації або проблеми можна отримати шляхом застосування специфічних методів.

Сьогодні існують два типи методів прогнозування економічних явищ та процесів, а саме: формальні та неформальні. Своєю чергою, формальні методи прогнозування поділяються на якісні, такі, що ґрунтуються на експертних оцінках, та кількісні, що ґрунтуються на застосуванні економіко-математичних моделей. Формальні методи прогнозування ґрунтуються передусім на логіці та раціональному мисленні (раціональній моделі передбачення ситуації), у той час, як неформальні на інтуїції людей (інтуїтивній моделі), які приймають рішення.

Згідно з раціональною моделлю передбачення ситуації менеджер (аналітик) володіє усією інформацією необхідною для здійснення раціонального прогнозу. В літературі для отримання оптимального прогнозу рекомендується розроблення альтернативних прогнозів шляхом застосування різних математичних моделей. Слід зазначити, що сьогодні більшість прогнозів є обмежено раціональними через неможливість отримання повної інформації про економічну ситуацію чи проблему [11]. Теорія обмеженої раціональності стверджує, що обмеженість інформації дає змогу спрогнозувати тільки деякі наслідки розвитку ситуації, в той час, як інші спрогнозувати неможливо [12]. В теорії обмеженої раціональності також зазначається, що для прогнозування інформацію про усі фактори шукати недоцільно, важливо тільки відібрати ті, що є справді важливими для діяльності організації [11].

Одночасно згідно з інтуїтивною моделлю, яка слугує базою для неформального прогнозування, прогнози здійснюються, ґрунтуючись на досвіді, знаннях та інтуїції менеджменту підприємства. Інтуїція може бути визначена як несвідома та алогічна обробка внутрішньої та зовнішньої інформації [13]. Деякі автори зазначають [11; 13], що прогнози, що ґрунтуються на інтуїції, є найефективнішими в складних та погано-структурованих ситуаціях.

Згідно з [14; 15], перевагами формальних методів прогнозування є:

- можливість приймати оптимальне управлінське рішення у випадку, якщо інформація про економічну проблему або ситуацію є адекватною, повною та відповідною;
- можливість логічного обґрунтування попередньо обраних альтернатив прогнозування;
- врахування значного переліку факторів, що унеможливорює прогнозування, що ґрунтується на особистому досвіді або інтуїції.

Одночасно автори, які підтримують неформальне прогнозування [14; 15], зазначають, що формальний аналіз переважно ґрунтується на минулих даних, які не завжди відображають поточну ситуацію. Також слід зазначити, що незважаючи на можливість врахування значної кількості чинників, формальне прогнозування унеможливорює врахувати усі з них. Крім того, часові обмеження [16] та неадекватність інформації [17] створюють проблеми для ефективного раціонального аналізу. Дослідження також показали, що існує істотний позитивний кореляційний

зв'язок між стабільністю зовнішнього середовища, в якому функціонують організації, та ефективністю застосування раціональних методів прогнозування. Для порівняння неформальний аналіз, що ґрунтується тільки на інтуїції та особистому досвіді менеджерів, може бути більш ефективним в динамічних та нестабільних середовищах.

В літературних джерелах [1; 2; 3] процес планування на підприємстві розділяється на дві частини: стратегічне планування та тактичне планування. Відповідно нижченаведені пропозиції щодо вдосконалення окремо процесів стратегічного та тактичного планування.

Слід зазначити, що сьогодні на багатьох підприємствах процес стратегічного планування не є формалізованим. Так, дослідження, яке проводилось серед 1310 американських компаній, дало такі результати [18]:

- майже 80 % компаній, які брали участь в опитуванні, зазначили, що процес стратегічного планування в них або розмитий, або неформальний;
- показники оцінювання діяльності на більш ніж 80 % підприємств не відповідають їхнім стратегічним цілям;
- застосування методів оцінювання діяльності підприємства є обмеженим. Зокрема, аналіз відхилень плану від факту застосовується на 50 % підприємств, збалансованої системи показників – на 25 % підприємств, а тестування гіпотез типу причина/наслідок – на 7 % підприємств.

Наведена інформація дає змогу зробити висновок про те, що сьогодні в стратегічному плануванні переважають або формальні якісні (експертні) методи, або неформальні методи, які ґрунтуються на інтуїції менеджменту підприємства.

Враховуючи аналізування ситуації, яке наведене вище, стратегічні плани підприємства доцільно будувати, ґрунтуючись на таких принципах:

- здійснення планування з врахуванням високого рівня непередбачуваності ринку, що в результаті призводить до підвищення рівня ризику як міри невизначеності. Останнє істотно обмежує можливості застосування методів прогнозування, які ґрунтуються на рядах динаміки, оскільки тенденції, які існували в минулих періодах, не матимуть продовження. Неефективність прогнозування підтверджується за M-competition [2], сутність якого полягала у вивченні відносної ефективності методів прогнозування. M-competition проводилось серед 24 методів прогнозування, які є найпоширенішими для аналізування числових рядів. M-competition показало, що усі методи прогнозування є неефективними для довгострокових прогнозів. Відповідно на етапі стратегічного планування доцільним є застосування формальних якісних (експертних) методів прогнозування ситуації або неформальних (інтуїтивних) методів прогнозування;
- необхідність врахування найекстремальніших (крайніх) подій, тобто таких, які можуть спричинити найбільш негативні наслідки [1]. Світова фінансова криза показала, що значною проблемою багатьох підприємств є відсутність програми дій на випадок настання саме екстремальних (крайніх) подій. Відповідно для підвищення ефективності стратегічного планування доцільним є розроблення програм дій, які застосовуватимуться під час виникнення найекстремальніших ситуацій;
- застосування стратегічного позиціонування замість прогнозування. Одиночно роль стратегічного позиціонування, яке посіло істотне місце в стратегічному менеджменті підприємства, істотно підвищилася. Сутність стратегічного позиціонування полягає в необхідності зайняти певну нішу ринку на основі розробленого набору стратегій, сформованих з врахуванням ресурсів та умінь підприємства, а також чинників зовнішнього середовища, які впливають на його діяльність.

Своєю чергою, тактичне планування в сучасних умовах повинно ґрунтуватися на таких принципах:

- тактичні плани можуть ґрунтуватися на коротко- та середньотермінових прогнозах з врахуванням можливості істотного відхилення фактичних від прогнозних значень показників. Останнє виливається в необхідність формувати альтернативні прогнози та набори заходів реагування на різні сценарії розвитку ситуації. Іншим можливим підходом є розроблення прогнозів з використанням експертних процедур. Застосування в тактичному плануванні методів прогнозування є поширеним явищем, оскільки значною мірою вони підтвердили свою ефективність [2];

- тактичне прогнозування повинно враховувати насамперед тенденції останніх періодів. Такий висновок можна зробити, враховуючи той факт, що серед окремих методів прогнозування найнадійніші прогнози вдавалося отримувати, використовуючи метод Naïve та Naïve 2 [2]. Сутність Naïve-прогнозу полягає у тому, що значення показника останнього періоду вважається його прогнозом на наступний період. Naïve 2 – це прогноз, що ґрунтується на останньому фактичному періоді з коригуванням на сезонність [10]. Отже, бажаним є формування альтернативних прогнозів, перевагу серед яких доцільно надавати тим, хто враховує тенденції останніх періодів;

- тактичне планування може ґрунтуватися на середніх прогнозах між кількома альтернативними, оскільки дослідження показують, що найнадійнішим прогнозом є саме такий прогноз [2].

Відповідно для формування прогнозів доцільним є застосування кількох альтернативних економіко-математичних моделей з подальшим знаходженням серед них середнього значення.

Ще однією істотною тенденцією, яку доцільно враховувати під час формування планів організації, є зростаюча роль груп економічно-управлінського впливу. Актуальність цієї тенденції наведено вище. Заходи, які дають змогу враховувати групи впливу в процесі планування діяльності підприємства, наведені в таблиці.

Врахування інтересів груп впливу в процесі планування діяльності підприємства

№ з/п	Вид планування	Заходи для врахування інтересів груп впливу
1	Стратегічне планування	<ul style="list-style-type: none"> – позиціонування на ринку з врахуванням інтересів груп впливу – позиціонування стосовно груп впливу – розроблення карти груп впливу – розроблення ключових показників, які представляють інтереси груп впливу – моніторинг показників, які представляють інтереси груп впливу
2	Тактичне планування	<ul style="list-style-type: none"> – розроблення прогнозних моделей, які враховують інтереси менеджменту власників підприємства та інших важливих для підприємства груп впливу – розроблення виробничої програми, що ґрунтується на обмеженнях, які сформовані з врахуванням інтересів груп впливу

Сутність наведених в таблиці заходів, які спрямовані на удосконалення процесу планування підприємства із врахуванням інтересів груп впливу, наведено нижче.

Позиціонування на ринку з врахуванням інтересів груп впливу передбачає розроблення місії, цілей та стратегії з врахуванням позиції груп інтересів.

Позиціонування стосовно груп впливу передбачає формування системи стосунків з групами інтересів, яка може ґрунтуватися як на формальних, так і на неформальних контактах з ними.

Розроблення карти груп впливу передбачає формування карти, в якій відображаються групи інтересів, проранжовані за силою впливу на діяльність машинобудівного підприємства. Розроблення карти здійснюється з врахуванням сили впливу груп інтересів на різні етапи ланцюга створення вартості, а також процес прийняття управлінських рішень на підприємстві [5].

Врахування інтересів груп економіко-управлінського впливу може здійснюватися шляхом вибору, розрахунку та перманентного моніторингу ключових стратегічних показників, які відображають інтереси таких груп. Підходи до відбору ключових показників наведені в [19]. Слід зазначити, що система моніторингу показників, які представляють інтереси груп, впливу повинна відображати напрямки та динаміку їхнього розвитку.

Результатом застосування моделей, які враховують інтереси важливих для підприємства груп впливу, повинні бути коротко- або середньотермінові прогнози, що відображають тенденції останніх періодів. Сьогодні в літературних джерелах розроблено багато моделей, які дають змогу прогнозувати з врахуванням інтересів груп економіко-управлінського впливу, зокрема, симульативна модель, запропонована в [6], та модель, що ґрунтується на застосуванні канонічних кореляцій, розроблена в [19].

Формування, зазначеної в таблиці, виробничої програми передбачає розроблення оптимізаційної моделі, обмеження в якій створені з врахуванням інтересів груп впливу. Підходи до розроблення такої моделі запропоновані в [20].

Висновки і перспективи подальших досліджень. Слід підкреслити, що представлені в роботі принципи та заходи дають змогу адаптувати процес планування діяльності підприємства до сучасних умов господарювання і в такий спосіб підвищити його ефективність. Подальші дослідження можуть стосуватися вивчення факторів, які визначають стосунки підприємства з групами впливу, методичних положень аналізування груп впливу та формування моделі оцінювання діяльності підприємства з врахуванням інтересів груп впливу.

1. *The Six Mistakes Executives Make in Risk Management* / N.N. Taleb, D.G. Goldshtein, M.W. Spitznagel // *Harvard Business Review*. – 2009. – № 10. – P. 78–81. 2. Makridakis S. *The M3-Competition: results, conclusions and implications*/ S. Makridakis, M. Hibon // *International Journal of Forecasting*. – 2000. – № 16. – P. 451–476. 3. Mintzberg H. *The Design School: Reconsidering The Basic Premises Of Strategy*. *Strategic Management Journal*. – 1990. – № 11. – P. 171–195. 4. Mintzberg H. *The Rise and Fall of Strategic Planning* / Mintzberg H. – New York et al.: Free Press, 1994 – 560 p. 5. Oleksiv I., *Stakeholder Analysis as a Factor of Company Sustainable Development* / Oleksiv I. // *The 4th International Conference “Citizens and Governance for Sustainable Development” (Vilnius, 28-30 September 2006)*/ Vilnius Gediminas Technical University. – Vilnius: Vilnius Gediminas Technical University Press “Technika”, 2006. – P. 95–100. 6. Олексів І.Б. Побудова системи збалансованих показників підприємства на основі моделі одночасних рівнянь / І.Б. Олексів // *Вісник Національного університету “Львівська політехніка” “Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку”*. – 2006. – № 567. – С.132–137. 7. Freeman R.E. *Strategic Management* / Freeman R.E. – Boston et al.: Pitman, 1984 – 315 p. 8. Ghoshal S. *Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices* / S. Ghoshal // *Academy of Management Learning & Education*. – 2005. – № 1. – P. 75–91. 9. *Тлумачний словник української мови* / Під ред. А.І. Івченко. Харків: Фоліо, 2006. – 768 с. 10. Makridakis S. *Forecasting: its role and value for planning and strategy* / S.Makridakis // *International Journal of Forecasting*. – 1996. – № 12. – P.513–537. 11. Eisenhardt K. M., Zbaracki M.J. *Strategic decision making* / K.M. Eisenhardt, M.J. Zbaracki // *Strategic Management Journal*. – 1992. – № 13. – P.17–37. 12. Browne M. *Organizational Decision Making and Information* / Browne M. – New Jersey: Ablex Publishing, 1993 – 690 p. 13. Sinclair M., Ashkanasy N.M. *Intuition: Myth or a decision making tool* / M. Sinclair, N.M. Ashkanasy // *Management Learning*. – 2005. – № 36. – P.353–370. 14. Кини Р.Л., Райфа Х. *Принятие решений при многих критериях: предпочтениях и замещениях* / Пер. с англ.; Под ред. И.Ф. Шахнова, Р.Л. Кини, Х. Райфа. – М.: Радио и связь, 1981. – 560 с. 15. Schoemaker P.J.H., Russo J.E. *A Pyramid of Decision Approaches* / P.J.H. Schoemaker, J.E. Russo // *California Management Review*. – 1993. – № 36. – P.9–31. 16. Kuo F. *Managerial intuition and the development of executive support systems* / F. Kuo // *Decision Support Systems*. – 1998. – № 24. – P.89–103. 17. Agor W.H. *The logic of intuition: How top executives make important decisions* / W.H. Agor // *Organizational Dynamics*. – 1986. – № 14. – P.5–19. 18. Collison J., Frangos C. *Aligning HR with Organization Strategy Survey* / Collison J., Frangos C. – Alexandria: SHRM/Balanced Scorecard Collaborative, 2002. – 116 p. 19. Олексів І.Б. *Методи відбору показників для прийняття управлінських рішень на основі багатостороннього підходу* / І.Б. Олексів // *Вісник Національного університету “Львівська політехніка” “Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку”*. – 2005. – № 547. – С.87–94. 20. Олексів І.Б. *Метод прийняття управлінських рішень на засадах компромісного розв’язання* / І.Б. Олексів // *Актуальні проблеми економіки*. – 2004. – № 12. – С. 142–150.