

Держак Наталія Олексіївна,
к.е.н., доцент, Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля

УПРАВЛІННЯ РЕАКЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКОВІ ЗМІНИ

Розглянуто види реакцій підприємства на ринкові зміни, особливості вибору відповідного методу управлінського рішення й інструментарію для успішної маркетингової діяльності.

Ключові слова: управлінські рішення, реакція підприємства, маркетингова діяльність.

Постановка проблеми в загальному вигляді. Розвиток ринкових відносин в економіці України змушує підприємство не тільки адаптуватися і пристосовуватися до ринкової ситуації, що змінюється, але проявляти адекватну реакцію на ринкові зміни. У подібних умовах маркетингова діяльність підприємства визначає цілі, стратегії й інструментарій впливу на ринок, а також нові вимоги до управління, що повинне змінити пріоритети з реагування на зміни, на їхню ініціацію.

На сучасному етапі розвитку маркетингової діяльності в Україні найважливішим завданням є розвиток методики й методології управлінського рішення в умовах динамічних змін, ризику й невизначеності, що проходять на ринку. Це пов'язане з тим, що, на відміну від бізнесу в розвинених країнах, бізнес в Україні менш формалізований і його розвиток відбувається в умовах неповної інформації, тобто умови розвитку бізнесу в нашій країні більш жорсткі і менш передбачувані.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Професор Ілляшенко С.М. [1] так трактує умови прийняття рішень:

- індетермінованість багатьох процесів і явищ, які впливають на економіку (НТП, стихійні лиха, поведінка конкурентів і споживачів)
- неповнота, неточність і суперечливість інформації, які викликані як технічними утрудненнями при її одержанні й обробці, так і суто економічними причинами – занадто великими витратами на одержання інформації, що перевищують можливі вигоди від володіння нею;
- нерівний ступінь поінформованості учасників ринкових угод (асиметрія інформації);
- багатокритеріальність і конфліктність в оцінці рішень, коли доводиться свідомо йти на компроміси між швидкістю обробки замовлень і витратами на підтримку запасів готової продукції.

Такі умови прийняття рішень в галузі маркетингу викликають відповідні реакції підприємства і потребують обґрунтованості та доцільності.

У сучасній літературі з маркетингу немає чіткого визначення сутності маркетингу. Ф. Котлер, американський класик маркетингу, визначає його в такий спосіб: «Маркетинг – вид людської діяльності, спрямованої на задоволення нужд і потреб за допомогою обміну» [2]. Німецькі професори Е. Дихтль і Х. Хершген розуміють маркетинг як «...вираження орієнтованого на ринок управлінського стилю мислення, для якого характерні творчі, систематичні, і нерідко агресивні підходи» [3]. Ми будемо розглядати маркетинг як комплекс підходів і методів, орієнтований на ринок, який служить формуванню й досягненню цілей підприємства.

Метою статті є визначення характеристик видів реакцій підприємства на ринкові

зміни, вибір відповідного управлінського рішення і інструментарію для успішної маркетингової діяльності.

Основний матеріал. Будь-яка управлінська діяльність, зокрема у сфері маркетингу тісно пов'язана з ухваленням відповідних рішень. Під рішенням розуміється набір дій (дій з боку особи, що ухвалює рішення на об'єкт (систему, комплекс і т.д.) управління, що дозволяє привести даний об'єкт в бажаний стан або досягти поставленої перед ним мети.

Основою для ухвалення рішень в маркетингу є аналіз ситуації: ринку, можливостей підприємства, положення в країні і мирі. Головним предметом аналізу виступає безпосереднє оточення підприємства, система, в якій воно діє.

Ухвалення рішень можливе на підставі знань про об'єкт управління, про процеси які об'єктивно протікають в нім і можуть відбутися з часом (інакше кажучи потрібна наявність адекватної моделі об'єкту), і за наявності безлічі показників (критеріїв), що характеризують ефективність (якість, оптимальність і т.д.) ухваленого рішення (інакше кажучи потрібна також наявність моделі ухвалення і оцінки ухваленого рішення).

Під моделлю ухвалення рішень розуміється формальне представлення процесу ухвалення рішень. У спеціальній літературі достатньо часто уживаються наступні основні терміни: «маркетингові рішення», «рішення у сфері маркетингу», «підприємницькі рішення». Часто під цими термінами розуміється одне і теж, найчастіше їх зміст і суть не розкривається взагалі. Разом з тим, на нашу думку, є необхідність внести розмежування до цих термінів. Термін «маркетингові рішення» є ширшим. Його поява пов'язана з розширенням розуміння маркетингу як концепції управління, що орієнтується на ринок. В цьому випадку маркетингові рішення можна розглядати як невід'ємний елемент управлінських рішень, оскільки вони охоплюють всі сфери діяльності фірми. Модель ухвалення рішень в контексті маркетингового управління з цієї точки зору представлена на рис. 1

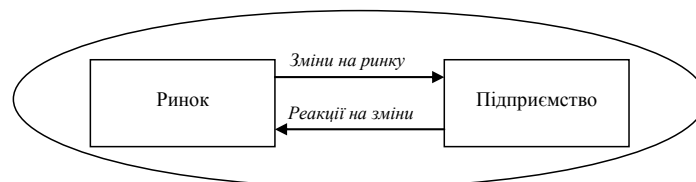


Рисунок 1 – Модель реакції підприємства на ринкові зміни

Функція управління припускає не стільки управління маркетинговим рішенням, скільки управління системою взаємин між продавцем, покупцем і іншими учасниками ринку. Необхідність поява такого принципово нового підходу до ведення бізнесу обумовлена, перш за все, високим ступенем конкуренції аналогічних товарів і послуг, що обрушилася на сучасного споживача. Саме цим і визначається вирішальна роль використання альтернативних видів і методів маркетингу в діяльності підприємства, що функціонує на сучасному ринку. Серед таких альтернативних видів рішень пропонується використання в управлінні ринковими процесами підприємства реактивного, проактивного, сценарного управління маркетинговими діями.

У науковій літературі з менеджменту і маркетингу можна зустріти такі поняття як реактивні і проактивні підприємства. Реактивні підприємства проявляють свою активність як реакцію на ті або інші явища зовнішнього і внутрішнього характеру (дії), але що не прогнозує зміни і що не впливає на них. На відміну від реактивного,

підприємства з проактивною поведінкою прогнозують (в результаті спостережень, вимірювань, аналізу) можливі дії і впливає на них і на себе, попереджуючи їх. Проактивність полягає в тому, щоб постійно вивчати змінні межі можливого і в цих рамках досягати своїх цілей, зокрема цілей зростання і розвитку. Проактивне підприємство – підприємство, здатне вивчати себе, навколишнє середовище і змінюватися, використовуючи ці знання, щоб забезпечити попереджуючий розвиток по відношенню до динаміки потреб споживачів і викликів конкурентів на основі балансу інтересів зацікавлених сторін. Тут розглядаються достатньо важливі поняття – зацікавлені сторони і баланс інтересів. Управління за методом сценаріїв припускає облік прогнозованих, узгоджених і логічно взаємопов'язаних ринкових подій з подальшою розробкою послідовних кроків підприємства. Разом з тим, управління з використанням методу сценаріїв може виявлятися як в реактивній так і в проактивній поведінці підприємства. Таким чином, для формування довгострокової взаємодії з бізнес-партнерами, утримання зайнятих позицій на ринку, стримання негативної дії з боку конкурентів і небажаних контактних аудиторій, підприємство використовує реактивний, проактивний і сценарні моделі ухвалення управлінських рішень, пов'язаних з маркетингом.

Реактивне управління маркетинговими діями можна визначити як дії підприємства у вигляді негайних реакцій на зміни, що відбуваються на ринку. Ці дії характеризуються наступним:

- мають оперативний характер і направлені на коректування маркетингової стратегії і тактики;
- достатньо швидкі, але можуть носити накопичувальний характер, що, у результаті, може змінити загальну поведінку підприємства на ринку;
- негайні в режимі реального часу.

Проактивне управління маркетинговими діями – це процес, заснований на попереджуючих управлінських діях, що враховують виникнення негативних результатів маркетингової діяльності. Використовуючи проактивне управління маркетинговими діями, підприємство розробляє свій власний курс ринкового руху і не залежно від обставин діє у вибраному напрямі. Розробка такого курсу ґрунтується на наступному:

- підприємство здійснює як підготовку нових маркетингових заходів, пов'язаних з товарними інноваціями, продажами або рекламними кампаніями, так і регламентацію дій з вже існуючим маркетинговим комплексом;
- маркетингові плани і програми підприємства коректуються з урахуванням мінімізації погроз їх здійснення;
- маркетингові дії здійснюються з випередженням конкурентів в короткому інтервалі часу.

Управління маркетинговими діями за методом сценаріїв – це діяльність підприємства, узгоджених, логічно взаємопов'язаних подій і послідовності кроків, з певною вірогідністю ведучих до прогнозованого кінцевого стану, тобто образу організації в майбутньому. Як правило, в сценаріях переважає якісний опис очікуваних ситуацій, який орієнтується на параметри ринку і характеристики окремих елементів комплексу маркетингу.

Проявами використання методу сценаріїв в управлінні маркетинговими діями можуть бути:

- маркетингові дії підприємства формуються з урахуванням характеристик і параметрів їх носіїв, а саме споживачів, конкурентів, партнерів;
- в основі маркетингових дій, що розробляються, лежать прогнози, що отримані на

Розділ 2 Інновації у маркетингу та маркетинг інновацій

основі ситуативно-аналітичних, нормативних і економіко-статистичних методах, враховують розвиток ситуації на ринку;

– маркетингові плани і програми адаптуються до характеристик ситуації, що складається.

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика методів управління маркетинговими діями підприємства

Характеристики	Реактивне управління	Проактивне управління	Управління за методом сценаріїв
Таймінг	короткостроковий	середньостроковий	довгостроковий
Стратегії	адаптація	дії	взаємодії
Тактики	інструменти	технології	моделі
Процеси	управління операціями	управління інноваціями	управління системами параметрів
Можливості	аналіз	експеримент	прогнозування
Зміни	реакції на зміни	планування змін	створення змін
Цілі	утримати споживачів	збільшити кількість споживачів	привернути нових споживачів
Результат	збереження об'ємів продажів	збільшення об'ємів продажів	стабілізація і зростання об'ємів продажів

Якщо відійти від теоретичних побудов і повернутися до раннього етапу розвитку підприємства, можна оцінити деякі переваги, які дає представлені види прийняття маркетинговий рішень. Вже при створенні фірми, з самого початку її діяльності, коли чисельність тих, що працюють не перевищує десяти чоловік, а внутрішній клімат не залишає бажати кращого, маркетинг пропонує керівникам методологію і інструментарій для роботи з ринком, що найактуальніше на цьому етапі. Управлінські проблеми ще не виникли на підприємстві, але уявлення про діяльність на ринку вже піддається серйозному тиску обставин, оскільки ринок поводить не у всьому згідно очікуванням. Зі всього багатого теоретичного арсеналу саме маркетингові дії виступають найбільш корисним знаряддям в роботі з технологіями оцінки і обробки ринку.

По мірі зростання і розвитку підприємства маркетинг не втрачає свого пріоритетного значення, як і раніше, передуючи управлінським процесам, встановлюючи напрями внутрішньої побудови фірми згідно архітектурі ринкових взаємодій. Не управлінська схема диктує підприємству, як поводитися на ринку, а маркетингова – як будувати управлінську схему. На етапі «глобалізації» діяльності, коли підприємство здатне не тільки адаптуватися до ринкової ситуації, що змінюється, але може і повинно пристосовувати цю ситуацію для себе, маркетинг визначає цілі, стратегії і інструментарій дії на ринок, а також нові вимоги до управління, яке повинне змінити пріоритети з реагування на зміни, на їх ініціацію.

Основна ідея концепції управління маркетинговою діяльністю як системного підходу до планування і впровадження змін полягає в пріоритеті ринкових взаємодій над внутрішньофірмовими. Іншими словами, кожна зміна, що вводиться, повинна мати на меті наближення до запланованої якості роботи підприємства з ринком. Це необов'язково означає негайну «грошову» віддачу, навпаки, миттєва вигода часто суперечить довгостроковим інтересам підприємства. У більшості ж випадків маркетингові дії повинні вибудовувати баланс між вигодою довгостроковою і негайною, цей баланс визначає необхідна якість ринкових взаємодій, а зміни направлені до його послідовного досягнення.

Перший наслідок, яке витікає з основної ідеї прийняття результативного

маркетингового рішення – це необхідність динамічної прив'язки підприємства до реальності на всіх рівнях. За об'ємом і складністю це завдання саме може виступати як побудова відповідної системи на підприємстві. Насправді, ґрунтуючись у веденні бізнесу на реальних фактах, а не суперечливих неповних представленнях окремих керівників, підприємство могло б підвищити свою ефективність іноді у декілька разів. Для цього необхідні як збір істотної достовірної інформації, так і її розподіл на підприємстві в «точці ухвалення рішень» – керівникам відповідних рівнів. У контексті управління маркетинговими діями можна прийняти, що кожна зміна в зовнішньому середовищі підприємства повинна мати інформаційну забезпеченість. Всі перераховані управлінські дії мають більше шансів концентрувати інформацію там, де вона може бути використана для ефективного вирішення. Для більшості підприємств істотним кроком вперед могла б стати вже проста систематизація відомостей про ринок, що і так є у продавців, «секретарів на телефоні», торгових і закупівельних агентів, транспортних менеджерів, в кадровій службі. Прив'язка до реальності дійсно складна, і не може бути введена директивно.

Другий наслідок, який витікає в т.ч. з першого, – це необхідність контролю результату змін, що вводяться. Звичайно, важко знайти справу, в якій контроль результату був би зайвою процедурою, але в даному випадку він особливо важливий, оскільки підприємству, яке впроваджує зміни, дуже просто прийняти бажане за дійсне і подальшим плануванням остаточно віддалитися від мети.

Висновки. Якщо говорити про загальну застосовність методів управління маркетинговими діями підприємства, то хоча вони і придатні для всіх типів стратегій і стилів керівництва, але найбільш ефективні для підприємств ті, що мають стратегії довгострокової присутності на ринку і для керівників, що застосовують демократичний або «ліберально-автократичний» стиль.

1. Ілляшенко С.М. Економічний ризик: навчальний посібник / С.М. Ілляшенко – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 220 с.
2. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К. Келлер – СПб. : Питер. – 12-изд. – 2009. – 816 с.
3. Дихтль Е. Практичний маркетинг: Учеб.пособие / Е. Дихтль, Х. Хершген; [пер. с нем. А.М.Макарова; под ред. И.С.Минко]. – М. : Высш. шк. – 1995.

Н.О. Держак

Управление реакциями предприятия на рыночные изменения

Рассмотрены виды реакций предприятия на рыночные изменения, особенности выбора подходящего метода управленческого решения и инструментария для успешной маркетинговой деятельности.

Ключевые слова: управленческие решения, реакция предприятия, маркетинговая деятельность.

N.O. Derzhak

Management of the company responses to market changes

The kinds of reactions of enterprise to changes on market, the peculiarities of choice of method of corresponding management solution and instruments for successful marketing activity are considered.

Keywords: management decisions, reaction of enterprise, marketing activities.

Отримано 10.05.2011 р.