

Теория и практика управления

УДК 005.21:005.591

ТЕХНОЛОГІЯ ПЛАНУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ВЗАЄМОДІЇ ПІДПРИЄМСТВ

Балабаниць А.В., Сай Д.В.

У статті розроблена технологія планування стратегічних змін в системі управління маркетингом взаємодії підприємств на основі моделі «Калейдоскоп» і матриці комплементарності стратегічних змін. Обґрунтовано діапазон стратегічних змін та їх якісні характеристики.

Ключові слова: маркетинг взаємодії, планування стратегічних змін, ризикоадаптивність, комплементарність змін

Відсутність змін, спрямованих на забезпечення подальшого маркетингового розвитку підприємства або укріплення його конкурентних позицій може свідчити про певну стагнацію розвитку, для якої притаманно заспокоєння менеджерів на досягнутому та відсутність стратегічного мислення.

Впровадження обґрунтованих стратегічних змін підвищує адаптивність підприємства і сприяє розвитку нового потенціалу успіху, тому вітчизняним підприємствам необхідно постійно розвивати спроможність до управління своєю діяльністю на основі концепції стратегічних змін.

Загальні та прикладні проблеми управління змінами у системі менеджменту підприємств розглядаються в дослідженнях зарубіжних та вітчизняних вчених: Т.В. Бауліної [1], Е. Камерона [4], Дж. Коттера [5], В.О. Мосейко [6], Н. Оболенські [7], К. Фрайлінгера [8], Дж. Харінгтона [9], Г.В. Широкової [10] та ін. Незважаючи на велику кількість наукових праць і на значні досягнення у цій сфері, питання пошуку оптимального підходу щодо планування стратегічних змін в процесі стратегічного управління маркетингом взаємодії потребують додаткового вивчення.

Виходячи з наведеного, вважаємо за доцільне в межах цієї статті поставити та вирішити завдання розробити технологію планування стратегічних змін, на основі якої підприємства зможуть чітко визначити діапазон необхідних стратегічних змін у системі маркетингу взаємодії та забезпечити комплементарний характер процесу управління ними.

Слід відзначити, що функції управління стратегічними змінами в маркетинговій діяльності вітчизняних підприємств приділяється значна увага. Про це свідчать результати оцінки маркетингологами досліджуваних підприємств завдань, що стоять перед ними (рис. 1). 43% респондентів відзначили як найбільш важливе маркетингове завдання у стратегічному плані - адаптивність і швидкість реакції до змін.

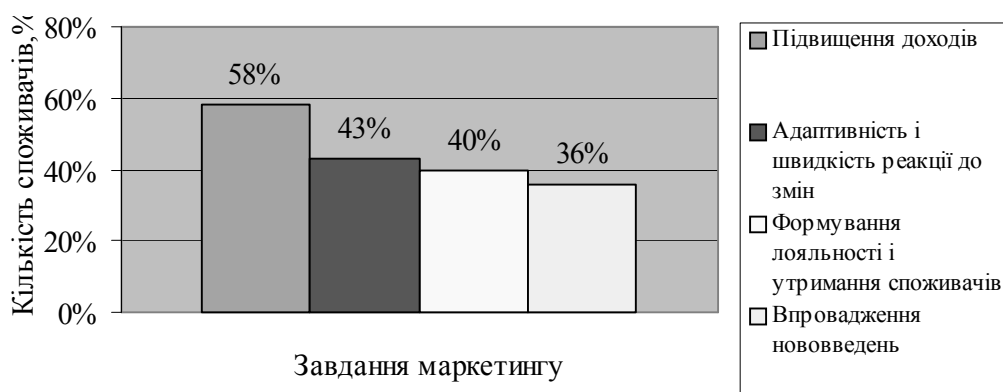


Рис.1. Результати оцінки важливості маркетингових завдань з точки зору фахівців досліджуваних підприємств

Для забезпечення ефективного впровадження стратегічних змін в систему управління маркетингом взаємодії підприємств необхідно чітко визначити послідовність процесу їх планування. Аналіз

основних підходів до розкриття логіки управління стратегічними змінами в діяльності підприємств, дозволяє зробити висновок про те, що планування змін - це дуже складний та адаптивний процес, який супроводжується прийняттям виважених управлінських рішень щодо ініціювання стратегічних змін і подолання передбачуваного і непередбаченого опору з боку персоналу.

Так, Р. Д. Дафт вказує, що планування стратегічних змін передбачає ідентифікацію необхідних змін на основі оцінки впливу зовнішніх і внутрішніх сил; ініціювання стратегічних змін за рахунок сприяння дослідженням, творчості [3, с.373]. За думкою П. Гембла, Т. Алана, М. Ентоні, С. Мерлін планування змін – один з найважливіших етапів процесу здійснення революційних змін, ігнорування якого створює ілюзію швидких змін, але ніколи не приводить до бажаного результату [2, с.11].

Вважаємо, що найбільш зручним інструментом для чіткого розуміння змісту процесу планування стратегічних змін виступає модель “Калейдоскоп” (рис. 2), що являє собою сучасний інструмент розробки плану (“екранування”) стратегічних змін на основі аналізу й оцінювання сили й напрямку впливу факторів поля маркетингової взаємодії і фактичного внутрішнього стану підприємства. Важливим етапом процесу планування стратегічних змін відповідно до цієї моделі виступає контекст-аналіз, в результаті якого підприємство визначає розрив між дійсним станом системи маркетингової взаємодії та її бажаним станом на основі трьох ключових вимірів:

- дослідження поля маркетингової взаємодії;
- діагностика властивостей підприємства, що впливають на його маркетингову поведінку;
- оцінка ключових характеристик персоналу.

У процесі дослідження поля маркетингової взаємодії підприємствам необхідно визначити рівні його нестабільності та мотиваційної конгруентності.

Нестабільність поля маркетингової взаємодії, оцінку рівня якої доцільно здійснювати за запропонованим методичним підходом, виступає важливим зовнішнім фактором ініціювання внутрішніх стратегічних змін у системі маркетингової взаємодії підприємства у напрямку забезпечення стратегічної рівноваги між її зовнішньою і внутрішньою гнучкістю.

Під мотиваційною конгруентністю поля маркетингової взаємодії розуміємо узгодженість, адекватність стимулів бізнес-партнерів до формування і розвитку партнерських маркетингових відносин.

Рівень мотиваційної конгруентності свідчить про необхідність проведення змін у портфелі маркетингових відносин підприємства з бізнес-партнерами, в його договірній політиці у напрямку зниження мотиваційної асиметрії між учасниками маркетингової взаємодії.

Важливими характеристиками підприємства, що впливають на його стратегічну політику у сфері маркетингу взаємодії, виступають маркетингова мобільність, ключова маркетингова компетенція і ризикоадаптивність маркетингової поведінки.

Маркетингова мобільність підприємства – це спроможність до адекватного сприйняття стратегічних змін, що відбуваються у полі маркетингової взаємодії і своєчасної адаптації до них, що характеризує ступінь гнучкості маркетингової поведінки підприємства при використанні маркетингового потенціалу.

Важливою характеристикою підприємства виступає його ключова маркетингова компетенція, під якою розуміємо спроможність підприємства до формування найвищої цінності для споживачів і забезпечення на цій основі стійкої конкурентоспроможності.

У процесі маркетингових відносин виникають різноманітні і досить складні ризикові ситуації, які обумовлені непередбаченою маркетинговою поведінкою учасників бізнес-процесів. За таких умов якість і результативність маркетингу взаємодії підприємства залежить, перш за все, від його спроможності до прийняття управлінських рішень, спрямованих на діагностику та нівелювання ризиків маркетингової взаємодії.

Під ризиками маркетингової взаємодії варто розуміти комбінацію імовірності тих чи інших подій у сфері маркетингової взаємодії та їх наслідками, обумовленими невизначеністю поведінки бізнес-суб'єктів на ринку.

Оцінка виявлених ризиків маркетингової взаємодії – це найважливіший етап ризик-менеджменту, мета якого визначити його економічний вплив на діяльність підприємства.

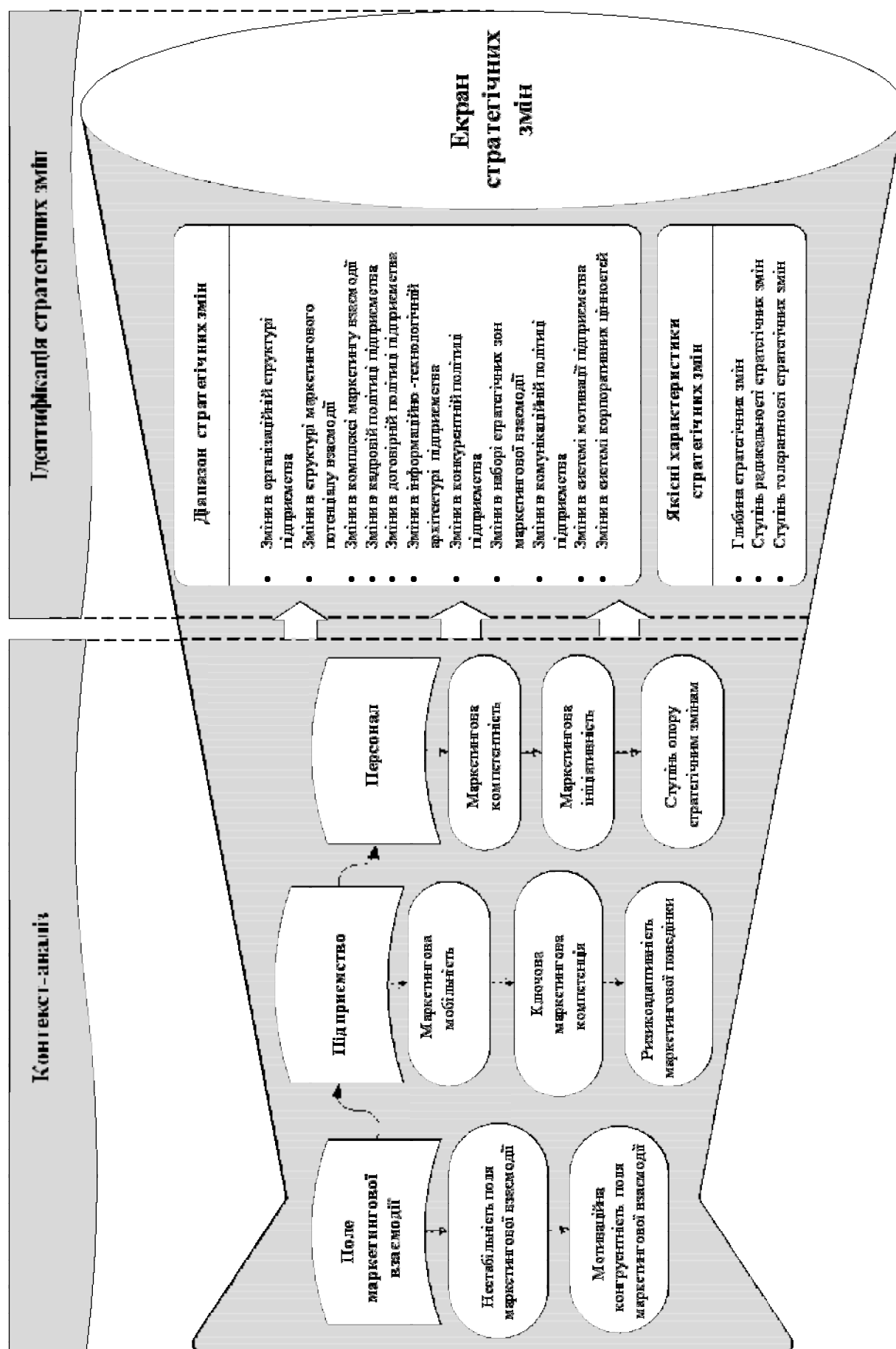


Рис. 2 Процес планування стратегічних змін в системі маркетингової взаємодії на основі моделі «Калейдоскоп»»

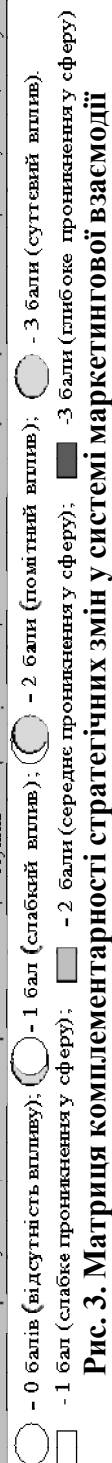


Рис. 3. Матриця комплементарності стратегічних змін у системі маркетингової взаємодії

Спроможність підприємства до своєчасного виявлення, оцінки ризиків маркетингової взаємодії і використання відповідної стратегії щодо нівелювання їх негативного впливу і характеризує таку властивість підприємства як ризикоадаптивність маркетингової поведінки.

Результати проведеного контекст-аналізу є основою для визначення необхідних стратегічних змін у системі маркетингу взаємодії.

На етапі ідентифікації стратегічних змін визначається певний діапазон змін. У якості важливих сфер проведення стратегічних змін в системі маркетингу взаємодії слід розглядати наступні: організаційна структура підприємства, маркетинговий потенціал взаємодії, комплекс маркетингу взаємодії, кадрова політика підприємства, договірна політика підприємства, інформаційно-технологічна архітектура підприємства, конкурентна політика підприємства, набір стратегічних зон маркетингової взаємодії, комунікаційна політика підприємства, система мотивації підприємства, система корпоративних цінностей.

Після визначення діапазону необхідних змін відповідно до запропонованої моделі слід визначити їх якісні характеристики:

- глибина стратегічних змін (показує, наскільки глибоко зміни проникають до фундаментальних основ будь-якої сфери);
- ступінь радикальності змін (вказує на силу перетворень, що здійснюються в певних сферах);
- ступінь толерантності змін (характеризує властивість системи зберігати в процесі реалізації стратегічної зміни суттєві для себе змінні в інших сферах).

Етап планування стратегічних змін повинний завершуватися розробкою матриці комплементарності стратегічних змін (рис. 3). В цій матриці наглядно показано, як глибоко стратегічна зміна проникає у кожную сферу, яка ступінь толерантності стратегічної зміни по відношенню до інших сфер, яка сила перетворень відбувається у кожній сфері, тобто яку ступінь радикальності мають стратегічні зміни.

Розробка матриці комплементарності стратегічних змін дозволить підприємствам забезпечити рівновагу у системі маркетингової взаємодії в процесі стратегічного управління нею.

Важливе значення в процесі планування стратегічних змін має розробка політики і процедур координації, що забезпечує гнучке, оперативне попередження можливих проблем і їхнє усунення за допомогою реалізації комплексу превентивних заходів, а також сприяє забезпеченню координації між маркетинговою поведінкою взаємодії підприємства та змінами, що відбуваються в полі маркетингової взаємодії.

ВИСНОВКИ

Таким чином, можна зробити висновок, що за сучасних умов функціонування підприємств, які характеризуються динамічністю маркетингових відносин, розвитком інформаційних і комунікативних технологій, найважливішим напрямком підвищення ефективності діяльності стає стратегічне управління системою маркетингу взаємодії підприємств на основі концепції стратегічних змін.

Процес планування стратегічних змін у системі маркетингової взаємодії підприємства доцільно здійснювати на основі моделі “Калейдоскоп”, що являє собою сучасний інструмент розробки плану (“екранування”) на основі визначення розриву між дійсним станом системи маркетингу взаємодії та її бажаним станом на основі трьох ключових вимірів: дослідження поля маркетингової взаємодії (визначення рівня його нестабільності та мотиваційної конгруентності); оцінка характеристик підприємства, що впливають на його маркетингову поведінку (маркетингова мобільність, ключова маркетингова компетенція і ризикоадаптивність маркетингової поведінки); оцінка ключових характеристик персоналу (маркетингова компетентність, ініціативність, ступінь опору стратегічним змінам).

Практичне використання запропонованої технології планування стратегічних змін актуалізує проблему обґрунтованого вибору відповідного методологічного інструментарію щодо їх впровадження, що потребує подальших досліджень у цьому напрямі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бауліна Т.В. Управління процесом організаційних змін підприємств в умовах перехідної економіки: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 /Т.В. Бауліна. – К., 2004. – 20 с.
2. Гембл П. Маркетингова революція /П. Гембл, Т. Алана, М. Ентоні, С.Мерлін. - Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007. - 448 с.
3. Дафт, Р.Л. Менеджмент / Р.Л. Дафт. – СПб.: Изд-во “Питер”, 2000. – 832 с.
4. Камерон Э. Управление изменениями: Модели, инструменты и технологии организационных изменений / Э. Камерон, М. Грин. – М.: Добрая книга, 2006. – 360 с.
5. Коттер Дж.П. Впереди перемен /Джон Коттер. – М.: Олімп-бізнес. - 2007. – 256 с.
6. Мосейко В.О. Управление по изменениям. Концепция внутрифирменного управления в структурах среднего и малого бизнеса / Мосейко В.О. – Волгоград: Изд-во Волгоградского гос. ун-та., 2001. – 462 с.
7. Оболенски Н. Практический реинжиниринг бизнеса. Инструменты и методы для эффективного изменения / Н. Оболенски. – М.: изд-во “ЛОРИ”, 2004. –368 с.
8. Фрайлингер К. Управление изменениями в организации. Как успешно провести преобразования / К. Фрайлингер, И. Фишер. – М.: Книжная палата, 2002. – 260 с.
9. Харрингтон Дж. Совершенство управления изменениями /Дж. Харрингтон; пер. с англ. В.В. Брагина. – М.: Стандарты и качество, 2008. – 192 с.
10. Широкова Г.В. Управление организационными изменениями /Г.В. Широкова. – СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского ун-та, 2005. – 432 с.

УДК 502.175:330.45

ОЦЕНКА УРОВНЯ ЗАГРЯЗНЕНИЯ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ ВНОВЬ ВВОДИМЫМИ В ЭКСПЛУАТАЦИЮ ПРЕДПРИЯТИЯМИ-ЗАГРЯЗНИТЕЛЯМИ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ

Ефремов А.В.

Проанализированы научные подходы к обоснованию понятийного аппарата категории «риск» и на основании результатов анализа уточнено понятие и обоснована необходимость перемещения этой категории из экономической в социальную. Обоснован новый математический метод расчета уровня приемлемого риска, позволяющего отказаться от экспертного (неточного) метода.

Ключевые слова: *риск, научный метод, экономика, общественный риск, математический метод, экспертные оценки.*

Прежде чем обосновывать механизм оценки, необходимо четко определить само понятие «риск». Начнем с энциклопедической его канонизации в «Большом экономическом словаре», где это определение звучит следующим образом: «риск - случайности и опасности, которые носят возможный, а не неизбежный характер и могут являться причинами убытков». [7, с. 620].

Цель статьи – ознакомить специалистов, работающих в области рискологии охраны окружающей среды со своим научным подходом к категории «риски» и оценки уровня загрязнения окружающей среды.

К публикациям, с которыми автор ознакомился в процессе написания статьи, относятся: монография Адаменко О.М. [1], в которой он рассматривает проблему безопасности окружающей среды, в связи с загрязнением её топливно-энергетическим комплексом; монография Бергмана В. [2], где автор рассматривает влияние хозяйственной деятельности вообще на состояние окружаю-