



ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

І. С. Фоломкіна*

ОПТИМІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНИХ МАРКЕТИНГОВИХ РІШЕНЬ В ПРОЦЕСІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО НАБОРУ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасні динамічні умови функціонування вітчизняних підприємств створюють об'єктивні передумови для усвідомлення менеджерами значущості стратегічної поведінки на ринку і підвищення їх зацікавленості у здійсненні стратегічного управління підприємством на основі маркетингу, оскільки воно, гнучке і динамічне за своєю природою, забезпечить найбільш повне пристосування до змін і вимог стратегічного маркетингового середовища підприємства, що сприятиме зростанню спроможності підприємства до виживання і ефективного функціонування у перспективі.

У процесі реалізації розробленого стратегічного набору (або окремої стратегії) перед підприємствами гостро постає проблема оптимізації і прийняття стратегічних маркетингових рішень, що обумовлена, по-перше, постійними змінами у середовищі і необхідністю пристосовуватися до них; по-друге, недостатньою або низькою ефективністю реалізації стратегічного набору у поточному періоді і відповідно значним розривом у запланованих і фактично отриманих показниках; по-третє, постійним прагненням до удосконалення і підвищення довгострокової ефективності діяльності на ринку.

У сучасній літературі, зокрема у працях К. В. Балдина, С. Н. Воробйова, В. Є. Ланкіна, Н. Л. Титової, В. Б. Уткіна та ін. значна увага приділяється визначенню сутності, видів і основних етапів процесу прийняття управлінських рішень. У роботах С. А. Айвазяна, О. Я. Балкінда, Г. Б. Клейнера, Ю. В. Соболева, В. Л. Дикань, А. Г. Дейнеки та ін. розглядається специфіка, класифікація та особливості стратегічних рішень підприємства.

В залежності від сфери прийняття стратегічних рішень Г. Б. Клейнер та ін. поділяють їх на технічні, маркетингові, соціальні та управлінські¹. Стратегічні маркетингові рішення насамперед пов'язані з визначенням цільового ринку, позиціонуванням та розробкою комплексу маркетингу². Значну увагу методам

© Фоломкіна І. С., 2007

* старший викладач кафедри маркетингового менеджменту Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського

¹ Стратегии бизнеса: Аналитический справочник / С. А. Айвазян, О. Я. Балкинд, Т. Д. Баснина и др. / Под ред. Г. Б. Клейнера. — М.: КОНСЭКО, 1998 // [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.aup.ru/books/m71/4_6.htm.

² Управление маркетингом (модульная программа для менеджеров) // [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.ref.by/refs/54/50165/1.html>.



оптимізації стратегічних маркетингових рішень приділив у своїх працях А. Ф. Вайсман³. Однак у сучасній літературі ще недостатня увага приділяється питанням структуризації стратегічних маркетингових рішень у процесі реалізації стратегій підприємства і визначенню їх специфіки.

Крім цього, недостатньо розглядаються питання оптимізації і прийняття стратегічних маркетингових рішень під час реалізації стратегій підприємства, тим більше, що в теорії сучасного менеджменту немає єдиного узгодженого підходу до визначення етапів процесу прийняття управлінських рішень взагалі: у сучасній літературі виділяється від трьох етапів прийняття рішення⁴ до шести⁵ або восьми⁶.

Метою статті є визначення етапів процесу оптимізації стратегічних маркетингових рішень під час реалізації стратегічного набору підприємств. Для досягнення цієї мети доцільно вирішити наступні завдання: по-перше, визначити сутність і області оптимізації стратегічних маркетингових рішень; по-друге, на основі узагальнення існуючого досвіду визначити основні етапи процесу оптимізації стратегічних маркетингових рішень під час реалізації стратегічного набору; по-третє, розкрити зміст кожного етапу.

Під *стратегічним маркетинговим рішенням* пропонується розуміти результат вибору суб'єктом управління варіанту дій, спрямованих на вирішення визначених стратегічних маркетингових завдань підприємства в існуючій чи спрогнозованій на майбутнє ситуації. Основними особливостями стратегічних маркетингових рішень є: інноваційність, спрямованість на задоволення потреб ринку, спрямованість на перспективу, незворотність, цільова орієнтація.

У процесі реалізації стратегічного набору підприємства *оптимізація стратегічних маркетингових рішень*, перш за все, пов'язана з внесенням відповідних змін до стратегічного маркетингового потенціалу підприємства з метою скорочення стратегічного розриву між бажаною і реальною стратегічною маркетинговою позицією підприємства і являє собою усвідомлений творчий процес вибору однієї або декількох альтернатив з наявних або потенційно можливих варіантів дій, спрямованих на досягнення поставлених стратегічних маркетингових цілей підприємства.

З огляду на те, який саме об'єкт управління вимагає коригування в процесі реалізації стратегічного набору підприємства, доцільно виділяти *три області оптимізації стратегічних маркетингових рішень*:

- *Стратегічний набір підприємства*, або окремі стратегії, що входять до його складу, тобто попередні умови, з яких виходить процес реалізації стратегій підприємства, і які визначають правильність і ефективність стратегічного планування. Стратегічний набір існує у вигляді ідеї або формально закріпленого документа, тому заходи з його коригування носять концептуальний характер, хоча значною мірою визначають подальший успіх реалізації стратегій;

- *Стратегічні зміни*, тобто заходи з реалізації стратегічного набору підприємства, що здійснюються шляхом внесення відповідних змін до стратегічного маркетингового потенціалу підприємства. Стратегічні маркетингові рішення, що стосуються оптимізації стратегічних змін носять практичний характер і спрямовані на зміну змістовного наповнення стратегічного набору (планів, програм, проектів) і їх безпосереднє здійснення.

³ Вайсман А. Ф. Методы оптимизации стратегических маркетинговых решений; СПбГУЭФ. — СПб., 2004. — 79 с.

⁴ Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: Посібник. — К.: Академвидав, 2003. — С. 155-157.

⁵ Титова Н. Л. Разработка управленческих решений: курс лекций [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://ecsosman.edu.ru/db/msg/206862.html>.

⁶ Гольдштейн Г. Я. Основы менеджмента: Учебное пособие. — Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003. — 250 с.



- *Інструменти і методи реалізації стратегічного набору.* Стратегічні маркетингові рішення, що приймаються в цій області, також носять практичний характер, однак стосуються управлінського і процесуального аспектів реалізації стратегій і більшою мірою засновані на використанні досвіду і інтуїції керівника.

В основу процесу оптимізації стратегічних маркетингових рішень під час реалізації стратегічного набору було покладено інтеграцію процесу прийняття рішень з визначеними вище областями оптимізації стратегічних маркетингових рішень, з урахуванням специфіки маркетингового управління реалізацією стратегічного набору підприємств. Процес оптимізації стратегічних маркетингових рішень під час реалізації стратегічного набору, на нашу думку, повинен включати чотири етапи: діагностика проблеми, формування стратегічного маркетингового рішення, прийняття стратегічного маркетингового рішення і його реалізація (рис. 1).

На першому етапі процесу оптимізації стратегічного маркетингового рішення підприємствам слід виявити проблеми, що мають місце в процесі реалізації стратегічного набору, на основі здійснення аналізу стратегічної маркетингової позиції підприємства шляхом сукупного дослідження стратегічного маркетингового клімату та стратегічного маркетингового потенціалу підприємства, діагностики процесу маркетингового управління реалізацією стратегічного набору підприємств (аналіз концептуального, організаційного, функціонального і компетенційного зрізів) та оцінки ефективності реалізації стратегічного набору (стратегічної та оперативної ефективності реалізації стратегій, гіпотетичної, потенційної та реальної конкурентоспроможності стратегічного набору).

Отримані результати дозволять визначити області, що потребують оптимізації чи удосконалення. Наступним кроком після проведення досліджень за рекомендованими напрямками повинен стати аналіз виявлених проблем, що існують у діяльності підприємства, і їх ранжування за критеріями невідкладності вирішення (терміновості), значущості для підприємства та тенденцій розвитку.

У першу чергу керівникам слід приділити увагу тим проблемам, що носять терміновий характер і мають високу значущість для підприємства. Ці проблеми керівник повинен вирішувати сам, і в результаті обмеженості часу на прийняття рішень користуватися як формальними методами, так і власним досвідом. З метою ефективного вирішення проблем низької значущості, що вимагають негайного вирішення, керівник повинен частину функцій делегувати керівникам функціональних підрозділів, обізнаних у цій проблемі, чітко встановити терміни вирішення проблеми, здійснювати постійний контроль.

Нетермінові проблеми високої значущості також потребують участі керівника підприємства, але із залученням всього апарату управління. Наявний запас часу дає можливість підійти до вирішення проблеми більш обґрунтовано, використовувати колективні методи прийняття рішень за результатами колективного обговорення, що дасть змогу розробити якомога більше можливих варіантів вирішення такої проблеми і обрати найбільш оптимальний. Основні функції керівника полягають в координації і контролі за процесом вирішення проблеми. Що стосується нетермінових проблем низької значущості, їх вирішення керівник повністю може доручити підлеглим, основний його обов'язок — проконтролювати вирішення проблеми.

На другому етапі процесу оптимізації стратегічних маркетингових рішень здійснюється формування стратегічного маркетингового рішення, яке полягає у постановці завдання, формулюванні критеріїв і обмежень рішення та розробці альтернативних варіантів рішення.

При постановці завдання керівникам підприємств слід чітко визначити мету (цілі), яку вони прагнуть досягти в результаті вирішення виявленої проблеми (проблем). При цьому стратегічні маркетингові цілі повинні відповідати вимогам,

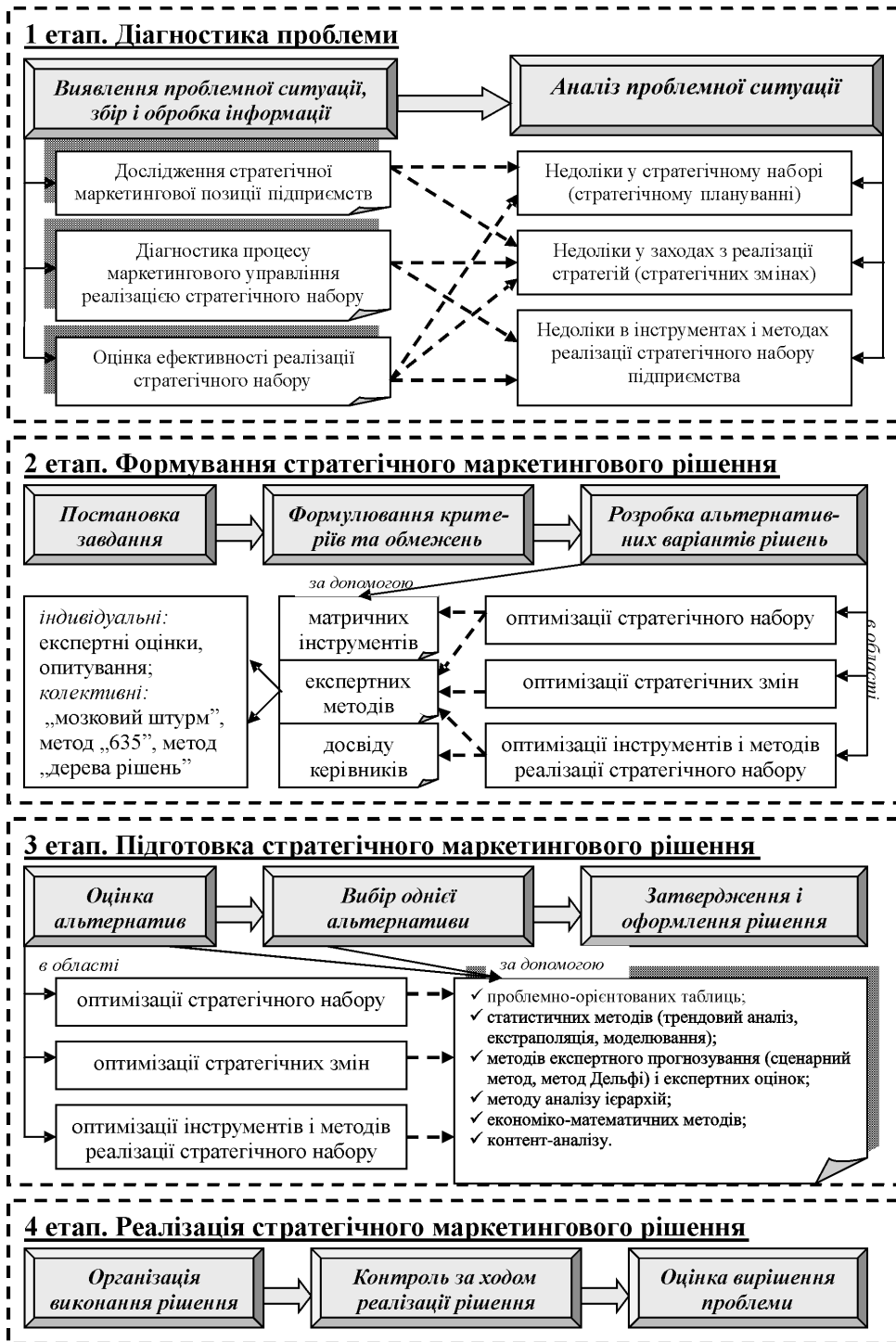


Рис. 1. Рекомендовані етапи процесу оптимізації стратегічних маркетингових рішень під час реалізації стратегічного набору



які пред'являються до них: бути конкретними, такими, що кількісно вимірюються, орієнтованими у часі, реальними, досяжними.

Після формулювання мети керівникам підприємств слід сформулювати ряд обмежень, що мають місце на підприємстві і обмежують можливості оптимізації стратегічних маркетингових рішень (це можуть бути, наприклад, ресурсні обмеження, фінансові обмеження, кадрові, кваліфікаційні, організаційні, психологічні та інші), а також критерії, за якими буде оцінюватися ступінь досягнення цілей і вирішення виявлених проблем (критерії можуть бути виражені у кількісній формі, наприклад, досягнення певних обсягів товарообігу, збільшення на визначену величину прибутку чи зменшення витрат, або в якісній формі, наприклад, підвищення іміджу підприємства, покращання морально-психологічного клімату, умов праці, зниження рівня конфліктності тощо).

Найбільш важливим елементом формування рішення є розробка альтернативних варіантів рішення. В залежності від варіативності вирішення проблеми виділяють безальтернативні рішення (можливий лише один варіант вирішення проблеми); бінарні рішення (наявні лише два можливих протилежних рішення); багатоваріантні (проблему можна вирішити за допомогою різноманітних рішень); інноваційні (нестандартні рішення, що приймаються вперше і не мають аналогів).

Розробка альтернативних варіантів рішень носить назву формування "поля рішень". Між кількістю варіантів рішення і імовірністю знаходження оптимального рішення існує стійкий прямий зв'язок: чим більше варіантів рішення керівники візьмуть до уваги, тим більше імовірність того, що до їх числа увійде оптимальний варіант.

Сучасна теорія пропонує безліч методів і методологічних підходів до розробки альтернативних варіантів рішення: формальних і неформальних, індивідуальних і колективних. Можливі методи розробки альтернативних варіантів стратегічних маркетингових рішень доцільно об'єднати у три групи: формалізовані матричні інструменти, що слід використовувати для оптимізації стратегічного набору підприємства, експертні індивідуальні і колективні методи, які можна використовувати для розробки альтернативних стратегічних маркетингових рішень в усіх областях, та досвід керівника, що в основному можна використати при оптимізації інструментів і методів реалізації стратегічного набору підприємства.

На третьому етапі процесу оптимізації стратегічних маркетингових рішень здійснюється оцінка розроблених альтернатив рішення, обирається найбільш оптимальне рішення, затверджується і документально оформляється.

Оцінка альтернативних рішень і вибір одного рішення пов'язані між собою і на практиці немає сенсу процедурально їх розділяти, оскільки вибір альтернативи здійснюється за результатами оцінки на основі використання одного і того ж методу.

Методи оцінки і вибору оптимального стратегічного маркетингового рішення із сформованого "поля рішень" доцільно об'єднати у шість блоків: метод проблемно-орієнтованих таблиць, статистичні методи (екстраполяція, трендовий аналіз, моделювання), методи експертних оцінок, методи експертного прогнозування (сценарний метод, метод Дельфі, метод аналізу ієрархій), економіко-математичні методи (лінійне, динамічне, цілочисельне програмування), контент-аналіз.

При цьому, якщо деякі методи мають суттєві обмеження використання (наприклад, для використання статистичних методів необхідна суттєва статистична база, для використання економіко-математичних методів — наявність взаємозв'язку між досліджуваними факторами та явищами) і можуть використовуватися лише для оптимізації стратегічних маркетингових рішень в області вирішення обмеженого кола економічних задач, то ряд методів можна



використати для вирішення будь-якої проблеми (зокрема, методи експертних оцінок, експертного прогнозування, проблемно-орієнтовані таблиці, контент-аналіз, метод аналізу ієрархій). Вибір однієї найбільш оптимальної альтернативи і є за свою сутність безпосереднім прийняттям рішення, яке вимагає подальшого документального оформлення і затвердження.

На четвертому етапі здійснюється безпосередня реалізація обраного стратегічного маркетингового рішення, яка полягає в організації виконання рішення (доведення прийнятого рішення до безпосередніх виконавців, створення необхідних умов для виконання рішення, мотивація працівників до реалізації рішення, відповідне інформування тощо), здійсненні поточного контролю за ходом реалізації рішення в процесі його виконання, а також в оцінці вирішення проблеми (оцінка вирішення проблеми здійснюється за встановленими раніше критеріями). У разі, якщо проблема не вирішена, слід повернутися до першого етапу.

Отже, процес оптимізації стратегічних маркетингових рішень під час реалізації стратегічного набору є циклічним і повинен мати безперервний характер. Для цього у підприємствах необхідно створити систему стратегічного маркетингового спостереження для своєчасного виявлення проблем в області формулювання стратегічного набору або проведення стратегічних змін. Своєчасне виявлення проблем і прийняття оптимізаційних рішень дозволить уникнути значних негативних наслідків.

На підставі наведеного можна зробити наступні висновки:

- стратегічне маркетингове рішення — результат вибору суб'єктом управління варіанта дій, спрямованих на вирішення визначених стратегічних маркетингових завдань підприємства в існуючій чи спрогнозованій на майбутнє ситуації;

- оптимізація стратегічних маркетингових рішень — це усвідомлений творчий процес вибору однієї або декількох альтернатив з наявних або потенційно можливих варіантів дій, спрямованих на досягнення поставлених стратегічних маркетингових цілей підприємства;

- доцільно виділяти три області оптимізації стратегічних маркетингових рішень: стратегічний набір підприємства або окремі стратегії; стратегічні зміни; інструменти і методи реалізації стратегій;

- процес оптимізації стратегічних маркетингових рішень під час реалізації стратегічного набору складається з чотирьох етапів: діагностика проблеми, формування стратегічного маркетингового рішення, прийняття стратегічного маркетингового рішення і його реалізація;

- процес оптимізації стратегічних маркетингових рішень повинен носити безперервний характер, для чого у підприємствах слід створити систему стратегічного маркетингового спостереження для своєчасного виявлення проблем в області формулювання стратегій або проведення стратегічних змін.

Перспективами подальших досліджень є удосконалення методичної бази дослідження існуючих у підприємстві проблем, удосконалення методологічної бази розробки альтернативних варіантів стратегічних маркетингових рішень та вибору найбільш оптимального рішення, а також створення передумов для практичного застосування процесу оптимізації стратегічних маркетингових рішень під час реалізації стратегічного набору досліджуваних підприємств.

*Стаття рекомендована до друку кафедрою маркетингового менеджменту
Донецького національного університету економіки і торгівлі
і.м. М. Туган-Барановського (протокол № 14 від 14 березня 2007 року)*