

ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОИЗВОДСТВОМ

УДК 658.8:65.014.1

Д.В. Райко,

канд. екон. наук,

доцент Національного

технічного університету

«Харківський політехнічний інститут»

ПРОЦЕС СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОАКТИВНОСТІ

Аналіз і вибір стратегічної позиції у зовнішньому середовищі підприємства є складним і відповідальним процесом, його не можна розглядати тільки як засіб швидкої реакції, тоді як зовнішнє середовище є невизначеним і непередбачуваним. У зв'язку зі зростанням НТП та розвитку інформаційних технологій на перший план виходять питання своєчасного розпізнавання загроз для існування підприємства, його стабільного функціонування, можливостей розвитку, а також визначення наслідків цих загроз, які мають такі характерні риси: настання раптових й абсолютно нових подій; зростання темпів змін, яке перевищує швидкість реакції підприємств; лише часткова передбачуваність майбутнього за слабкими сигналами [1, 2, 3]. При цьому акцент робиться на швидкість стратегічної реакції підприємств на неочікувані події у реальному масштабі часу, управління якою полягає у поєднанні рівня і змін параметрів виробництва, структурних елементів, їх зв'язків і алгоритмів управління.

Тому, для методології стратегічного управління, яку зазвичай використовують промислові підприємства, характерна непослідовність системного підходу, що полягає у переважному застосуванні заходів до зовнішнього середовища з існуючими організаційно-економічними характеристиками самого підприємства над вживанням заходів з раціональної організації управління усередині підприємства.

Ці особливості стратегічного управління в сучасних умовах породжують головну специфічну особливість розвитку вітчизняних підприємств: необхідність значних перетворень, щонайширших і щонайглибших, як на мезо-, так і на макрорівні. Під перетвореннями мається на увазі постійний стан й одночасна готовність підприємства до змін [3]. Згідно з цим реформації тим краще просуватимуться, чим більш схильне підприємство до цілеспрямованих змін. *Очевидно, що підприємство, яке реагує лише на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, неспроможне здійснювати перетворювання без відповідного*

сигналу зовні і таким чином штучно обмежує себе у своїй активності: не прогнозує зміни і не впливає на них, хоча має достатній для цього пакет ресурсів. Здатність до реагування є цінною якістю системи, яка дозволяє їй боротися за існування. Але в контексті свідомого росту й розвитку потрібно постійно вивчати межі можливого й у рамках цього визначати нові цілі, тобто виявляти ознаки проактивності.

Філософія концепції проактивного стратегічного управління відображає глибину сутність концепції активного управління ситуаціями, його прагматичну теорію, активний спосіб мислення, який дозволяє не тільки знаходити ефективні рішення у складних ситуаціях, але й глобально мислити, передбачати, створювати сприятливі умови й запобігати небажаним [4]. На відміну від реактивного управління, у концепції проактивного стратегічного управління зміни внутрішнього середовища підприємства розглядаються переважно не як засіб пристосування до зовнішнього середовища, а як передумова для здійснення впливу на зовнішнє середовище з метою створення сприятливих умов для розвитку. У проактивній стратегії акцент робиться на управлінні ситуаціями внутрішнього і зовнішнього середовища, на трансформації несприятливих умов у такі, виникнення яких не тільки передбачають, але й управляють ними. Такий підхід до стратегічного управління близький до телеологічного підходу нової парадигми маркетингу, який стверджує, що мета функціонування підприємства може полягати лише у створенні умов для продовження й поліпшення цього самого процесу функціонування. Проактивний підхід також узгоджений з принципом інтенціональності функціонування системи, який наголошує на постійному існуванні певного кола намірів і цілей, що стосуються майбутнього підприємства і випереджають, спрямовують рух об'єкта [5].

Сутність проактивного підходу до здійснення стратегічного управління маркетинговою діяльністю на системному рівні полягає у наступному:

© Д.В. Райко, 2008

1. Підприємство із його зв'язками розглядається як система, зовнішнє середовище якої (національне й міжнародне) стає не менш, а подекуди і більш важливим, ніж внутрішнє, оскільки характеризується невизначеністю й мінливістю, неповнотою інформації, прихованими загрозами й викликами. Стан зовнішнього середовища (дії споживачів, партнерів, органів влади та ін.) стає головним фактором, який впливає на досягнення цілі підприємства. Він описується системою параметрів, які характеризуються деякими значеннями та мають певні взаємозв'язки, які являють собою єдність протилежностей і їх переходів [4]. Відповідно до системного підходу усі елементи зовнішнього середовища утворюють багатовимірну причинно-наслідкову мережу, оскільки будь-який вплив є одночасно і причиною, і наслідком. Це дозволяє стверджувати, що «мережа» є найбільш адекватною формою для моделювання ситуацій і прогнозування стану елементів зовнішнього середовища. Внаслідок урахування сучасних економічних реалій і перспектив майбутнього розвитку така філософія сприяє підвищенню ефективності управління за рахунок створення активних економічних систем, які реалізують концепцію синергізму (система «споживач – підприємство – партнер», система міжрегіональних маркетингових центрів тощо).

2. Для того, щоб вижити й розвиватися у таких умовах, зменшити неповноту інформації, невизначеність і ризики зовнішнього середовища, розробляють образ бажаного майбутнього (бачення, місії, мети) підприємства і способи його досягнення шляхом зміни внутрішніх організаційних ознак підприємства і його оточення, тобто вдаються до проактивної стратегії. При цьому цілі співвідносять з ресурсами, можливостями, потенціалом підприємства. З цією метою проводять діагностику внутрішнього стану підприємства (якості управління, інноваційного потенціалу, інвестиційної привабливості та ін.), за результатами якої стає зрозумілим, вирішення яких стратегічних проблем сприятиме усуненню більшості інших проблем і дасть можливість вивільнити додаткові ресурси для розвитку підприємства.

3. Поведінка підприємства спрямована не на реагування постфактум (усунення наслідків, адаптація до середовища), а на передбачення, на випереджувальні дії, тобто стає проактивною. Для цього також систематично проводять випереджувальну діагностику зовнішнього середовища і прогнозування стану його елементів і відносин між ними й підприємством з метою підвищення їх ефективності. Це передбачає переведення організації управління на новий якісний рівень: від реагування на умови, які вже невідворотні, до більш глобального мислення і випередження. Запобіжна і випереджувальна

спрямованість проактивного стратегічного управління має забезпечуватися вже на рівні визначення місії підприємства, розробки концепції і мети його діяльності, формування й підтримання на відповідному рівні стратегічного потенціалу підприємства, здатності забезпечувати конкурентну перевагу протягом тривалого періоду в умовах динамічного зовнішнього середовища. При цьому необхідна точність, оптимальність розрахунків залежать від майстерності застосування методів алгоритмізації, програмного забезпечення і масштабності використання засобів маркетингу.

4. Стратегічне управління підприємством спрямоване також на вирішення суперечностей, що виникають у процесі його фактичної діяльності та при реалізації партнерських відносин з елементами зовнішнього середовища на системному рівні. Перш за все йдеться про вирішення одного з головних протиріч управлінських процесів – між «обґрунтованістю і своєчасністю» управлінських рішень. Оскільки умови зовнішнього середовища складаються стихійно, вони генерують певні часові обмеження на розробку, прийняття і реалізацію рішень: вищий рівень обґрунтування потребує більш тривалого часу на збирання й обробку інформації, але внаслідок реалізації добре обґрунтованого рішення досягають більшого ефекту. Концепція проактивного стратегічного управління передбачає послідовне використання ряду випереджувальних, запобіжних, креативних маркетингових управлінських технологій, які шляхом визначення головних чинників виникнення суперечностей дозволяють ефективно вирішувати ті з них, що є розв'язними, і своєчасно розпізнавати нерозв'язні, аби мінімізувати наслідки їх руйнівного впливу. Такий підхід дозволяє гармонізувати відносини між підприємством і ринковим оточенням шляхом зменшення розриву між очікуванням суспільства (споживачів, партнерів, ЗМІ та ін.) та діловою активністю підприємства.

У процесі аналізу понять «проактивність», «проактивна система», «проактивна поведінка» доцільно розглянути положення теорій синергетики і психології щодо цих категорій. Науковці, які вивчають активні системи, термін «проактивність» у своїх роботах зазвичай вживають для опису такої поведінки систем, організацій, популяцій, яка дозволяє спрогнозувати (у результаті відстеження, вимірювання, аналізу) можливі дії і вплинути на них і на себе, попереджаючи ці дії [6, 7]. В основі поняття «проактивність» лежить принцип самоорганізації, вивчення якого, зокрема, займається теорія синергетики. Варто зауважити, що оскільки система стратегічного управління маркетинговою діяльністю є підсистемою стратегічного управління підприємством, то при подальшому її вивченні потрібно ке-

руватися не тільки принципами системного підходу, а й надбаннями синергетики.

Визначення особливостей проактивного стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності базується на дослідженні об'єкта управління як системи та організації. На основі системного підходу можна виділити такі елементи системи «споживач — підприємство — партнер» [7]: активні (споживачі, бізнес-спільнота, органи управління), які є джерелами або носіями цілей системи; пасивні (інфраструктура, безпека, корпоративна культура, екологія), які забезпечують виконання цілей системи. Дослідження взаємозв'язків елементів системи маркетингового управління дозволяє здійснювати як пряме управління шляхом безпосереднього впливу на об'єкт (підприємство), так і непряме — опосередкований вплив на незалежні об'єкти через їх зовнішнє середовище.

Організаційний підхід доповнює і розвиває системний підхід, а також враховує не тільки суперечливість цілей елементів системи, але і таку форму управління, як самоорганізація. Самоорганізація — це цілеспрямований процес, у ході якого активується, відтворюється чи удосконалюється організація складної динамічної системи. Система, яка самоорганізується, на погляд авторів-дослідників проблем синергетики, надобуває певної просторової, часової або функціональної структури без специфічного впливу зовні [6]. Іншими словами, під самоорганізацією розуміються дії, які пов'язані з проактивністю самої системи. Самоорганізація системи стратегічного управління маркетинговою діяльністю включає дві складові: самоорганізацію системи на ринкових принципах (організація активної системи «споживач — підприємство — партнер») і самоорганізацію елементів системи на базі соціальних регуляторів.

Підприємство за своєю природою не є проактивним. Наявність у підприємства такої властивості, як проактивність, визначається його здатністю підпорядковувати реакції своїм цінностям (і, перш за все, так званим «вищим цінностям» — корпоративній культурі, місії, довгостроковим цілям, творчому потенціалу), а її сила та рівень розвитку залежать від досвіду управління. Проактивність, з одного боку, забезпечує здатність обирати реакцію на певні обставини, а з іншого, спонукає формувати самі обставини, тобто брати на себе ініціативу. У даному випадку ініціатива означає не агресивність (до конкурентів), настирність (до споживачів, посередників), а усвідомлення відповідальності за те, щоб події відбувалися потрібним чином.

Згідно з більш академічним визначенням, проактивне підприємство — це таке, яке здатне вивчати себе й навколишнє середовище і змінюватись, використовуючи здобуті знання для забезпечення випереджу-

вального розвитку відносно динаміки потреб споживачів і викликів конкурентів на основі балансу інтересів зацікавлених осіб [7]. Зазвичай самоорганізація починається з більш високого рівня організації, а саме з того моменту, коли система сама починає перебудовувати свою структуру. На цьому рівні компанія, що виявляє схильність до проактивності, повинна мати характерні риси, які полягають в існуванні:

свідомої мети розвиватися і зростати у більшості представників керівництва;

зрозумілої, чіткої довгострокової мети;

місії, яка пояснює роль підприємства в економічному суспільстві;

гнучкої системи управління (у тому числі організаційної структури), орієнтованої на довгострокове життя, зростання основних показників (індикаторів) діяльності (перш за все, вартості компанії та її іміджу);

балансу інтересів «стейкхолдерів» — інвесторів, власників, споживачів, партнерів та ін.;

корпоративного середовища, здатного до самоосвіти, самомоніторингу, самовдосконалення й орієнтованого на підтримання перетворень;

знання методів теорії та практики перетворень.

Таким чином, якщо політика ефективного реагування вимагає від системи стратегічного управління лише добре налагодженого внутрішнього устрою системи, то проактивна політика потребує виконання більшого переліку вимог. У таблиці 1 подано порівняльну характеристику обох підходів до здійснення стратегічного управління.

Аналізуючи таблицю, можна зробити однозначний висновок: концепція проактивного стратегічного управління має не тільки ідеологію, відмінну від реактивного стратегічного управління, а й певні переваги перед філософією останнього. У сучасних умовах, коли зростає значення фактору часу, управління, як реагування на вже виниклі ситуації, не лише втрачає свою ефективність, а й призводить до збільшення втрат унаслідок змушеної затримки управлінських дій (особливо це характерне для галузей з тривалим періодом виробництва, в яких скорочення часу затримки може стати одним з джерел підвищення економічної ефективності). Отже, формування та дотримання проактивної стратегії дає можливість підприємству зміцнити свої позиції в боротьбі з конкурентами та загрозами з боку інших елементів зовнішнього середовища.

Це дозволяє стверджувати, що сучасному маркетингу, як філософії та підходу до управління, відповідає скоріше проактивне управління, ніж реактивне, оскільки воно:

надає можливості для випереджувальних дій зі створення ринку і формування позитивного сприйняття результатів діяльності підприємства;

Таблиця 1. Порівняльна характеристика реактивного і проактивного управління

Ознака порівняння	Реактивне стратегічне управління	Проактивне стратегічне управління
1	2	3
Принцип дії	Автоматична й однозначна відповідь на сигнали	Попереджувальні дії
Орієнтація	Підтримання існування	Забезпечення зростання й розвитку
Відносини з елементами макросередовища	Односторонній вплив	Двосторонність зв'язків; використовує зовнішнє середовище для підвищення ефективності функціонування
Методи	Методи оптимізації реакції на подразники, аналіз, методи статистичної теорії, теорія прийняття рішень	Прогнозування, діагностика, моніторинг, стохастичне моделювання, алгоритмізація процесів, кібернетичні та евристичні методи
Характеристика дій	Відповідають нагальним потребам	Викликані потребами, які відповідають цілям майбутнього системи
Впливовий елемент	Навколишнє середовище: дії конкурентів, споживачів, постачальників, партнерів; політичні й економічні ситуації; повідомлення ЗМІ	Внутрішні закони: корпоративне середовище, самокеровані команди з управління зв'язками з контрагентами, внутрішня конкуренція та ін.
Процес в основі управління	Керований	Керівний
Актуальні проблеми	Пошук ресурсів для забезпечення відповідної реакції	Організація управління розвитком підприємства
Переваги	Стандартизованість дій; чітка визначеність і передбачуваність управлінських рішень; економія матеріальних і часових витрат	Свобода прийняття рішень, їх слабка передбачуваність для конкурентів; забезпечення умов для довгострокового підтримання конкурентоспроможності підприємства на ринку
Недоліки	Безпорядність у випадку будь-яких нових ускладнень; неспроможність до прийняття рішень в умовах невизначеності; економія витрат на принципі призводить до накопичення збитків	Складність прогнозування й управління великими масивами інформації; необхідність розширення кола людей, які залучені у стратегічний процес; ризикованість дій; збільшення витрат на обслуговування управлінських технологій
Ефективність	Ефективні при функціонуванні в стандартних ситуаціях, до яких система заздалегідь запрограмована; зміни мають підпорядковуватися відомим закономірностям	Ефективні в умовах значної невизначеності, у високо-динамічному середовищі, в умовах преривчастості економіки, де спостерігається зростання темпів змін, яке перевищує швидкість реакції підприємств

передбачає використання методів та інструментів, ефективних у процесі вирішення завдань маркетингу підприємства у рамках системного підходу (діагностика трансформації стану зовнішнього маркетингового середовища і стану внутрішнього середовища підприємства, створення паритету між силами зовнішнього і внутрішнього тиску шляхом зменшення наслідків впливу суперечностей, характерних для системи).

Виходячи з цього, доцільним є формування знань про засади нового проактивного управління, нових поглядів на ринок і на маркетинг, на конкуренцію, співробітництво, на взаємозв'язки всіх зацікавлених сторін. Іншими словами, необхідно сформувати методологію нового підходу до стратегічного управління — управління, яке здатне породжувати процеси цілеспрямованих перетворень.

У контексті запровадження системного підходу до стратегічного управління маркетинговою діяльністю та в рамках запропонованої системи «споживач — підприємство — партнер» на підприємстві слід розробити і реалізувати певні заходи. Для забезпечення проактивного характеру стратегічного управління маркетинговою діяльністю необхідно розвивати такі управлінські, соціальні та економічні складові функціонування підприємства:

місія та довгострокові цілі повинні забезпечувати баланс і єдність інтересів усіх зацікавлених сторін і відтворювати системний підхід в основі взаємовідносин стейкхолдерів; головне завдання — зменшення впливу суперечностей між елементами системи управління та елементами зовнішнього середовища;

самомоніторинг передбачає постійний контроль і аудит стану внутрішніх ресурсів підприємства й ефективності їх використання, аналіз і свідоме визнання помилок, розбіжностей, дефектів і відповідне проведення коректуючих заходів; корпоративне середовище має бути орієнтоване на самовивчення, самовдосконалення і забезпечувати психологічну підтримку реформ;

гнучкість системи управління повинна досягатися завдяки наявності самоорганізованих і самокерованих команд, які мають стати основними структурними одиницями підприємства. Така структура сприятиме швидшому перебігу змін, що супроводжують політику організації перетворювань;

в основу внутрішніх процесів повинні бути покладені методи інноваційного управління, діагностики, моделювання і прогнозування, а також методи синергії (управління корпоративною енергією) з метою формування корпоративного середовища, спрямованого на досягнення цілей та умов для творчої напруженої співпраці. Для цього, перш за все, необхідні розробка чіткої стратегії змін і знання методів теорії та практики реформаций.

Висновки. Очевидно, що відповідність політики проактивності системі стратегічного управління є необхідною, але не достатньою умовою для ефективного здійснення стратегічного управління розвитком системи «споживач — підприємство — партнер» в умовах мінливого навколишнього середовища. Застосування принципу проактивності до організаційно-економічного розвитку системи потребує, перш за все, оновлення методичного забезпечення управління.

Література

1. Ансофф І. Стратегическое управление: Пер. с англ. / Под ред. Л. И. Евенко.— М.: Экономика, 1989.— 519 с.
2. Пономаренко В. С., Ястремская Е. Н., Луцковский В. М. Корпоративное управление машиностроительным предприятием: проблемы, пути решения: Монография.— Х.: Изд. дом «ИНЖЭК», 2006.— 226 с.
3. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: Пер. с англ.— М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003.— 294 с.
4. Хухрин А. Философия активного управления ситуациями // АПК: экономика, управление, 1999.— № 3.— С. 12—18.

5. Клейнер Г. Б. Системная парадигма и теория предприятия // Вопросы экономики. — 2002. — №10. — С. 47–69.

6. Системный поход в современной науке: Сб. науч. тр. — М.: Прогресс — Традиция, 2004. — 563 с.

7. Сенге П. М. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций: Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. — 601 с.

Подано до редакції 20.03.2008 р.