

УДК: 004.4:339.138

Луцій О.П.

*к.е.н., професор, професор кафедри маркетингу та міжнародної торгівлі
НУБіП України*

ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ФАКТОРУ МАРКЕТИНГОВОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

ИННОВАЦИОННЫЕ РЕШЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ ФАКТОРА НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

INNOVATIVE SOLUTIONS OF ENTERPRISES UNDER CONDITIONS OF THE FACTOR OF MARKETING UNCERTAINTY

В доповіді розглянуті актуальні проблеми управління і маркетингу в часи економічного спаду, невизначеності, хаосу та політичних загроз. Особлива увага приділяється методичним підходам та практичним рекомендаціям щодо формування стратегії розвитку підприємств на основі розробки відповідних сценаріїв. Наведена схема дій директора з маркетингу в період соціально-економічної кризи та цілковитого зuboжіння споживачів.

Ключові слова: криза, турбулентність, рівні невизначеності, хаос, планування сценаріїв інноваційного розвитку, маркетинг, стратегічне підприємництво.

В докладе рассматриваются актуальные проблемы управления и маркетинга во время экономического спада, неопределенности, хаоса и политических угроз. Особое внимание уделяется методическим подходам и практическим рекомендациям по формированию стратегии развития предприятий на основе разработки соответствующих сценариев.

Ключевые слова: кризис, турбулентность, уровни неопределенности, хаос, планирование сценариев развития, маркетинг, стратегическое предпринимательство.

In the article the problems of management and marketing at the time of recession and uncertainty are considered. The special attention is given to the methodical approaches and practical recommendations for modeling the development strategy of the enterprise based on the development of relevant scenarios. The plan of marketing director's actions during social and economic crisis is provided.

Keywords: crisis, turbulence, uncertainty levels, chaos, planning of scenarios of development, marketing, strategic business.

Пандемія 2019-2020 років та чисельні прогнози провідних експертів з економіки про настання другої, не менш потужної, хвилі потрясінь світової економіки вже на початку 2022 року, війна на сході України в 2014-2021 роки. призвели до певної розгубленості і невизначеності багатьох керівників

вітчизняного бізнесу щодо ролі та місця маркетингу в системі управління підприємствами.

Незалежно від того, якою може бути маркетингова позиція підприємства на ринку у звичайні часи, вона зміниться в умовах кризи, особливо на її початку або у фазі спаду, оскільки у відповідь на спад споживачі, конкуренти та усі інші гравці ринку змінять свою поведінку і ті цінності, на які вони були зорієнтовані в минулому.

Дослідженням проблем управління і маркетингу в періоди військово-політичних, соціальних та економічних потрясінь дотепер приділялося, на жаль, дуже мало уваги серед вітчизняних вчених та молодих науковців. Саме тому, однією з найбільш небажаних реакцій бізнесу на раптову пандемію та стрімкий економічний спад стало загальне зниження всіх витрат (наприклад, коли кожен підрозділ підприємства мав знизити свої витрати на 50%). Проте нам дуже важко уявити, що поважна компанія зменшить свої витрати на обслуговування клієнтів на 50% тоді, коли навпаки компанія потребуватиме значно більше, а не менше маркетингових досліджень та реклами, навіть якщо кошти на управління та адміністрування підприємством розподілені зовсім іншим чином.

Коли більшість керівників підприємств починають визначати сценарії виживання на найближчу, чи далеку перспективу, багато залежить від того, наскільки великим є рівень невизначеності. В останньому звіті Мак Кінзі було виділено чотири рівні невизначеності, кожен із яких має власні особливості [1,2,3].

Перший рівень передбачає досить стабільне майбутнє, в якому залишкова невизначеність абсолютно не стосується прийняття стратегічних рішень, тому менеджери можуть розробити достовірний прогноз розвитку власного бізнесу, тобто виробити досить точну основу для формування своїх стратегій. На цьому рівні створюється лише один сценарій, в основі якого покладені стандартні інструменти стратегічного планування, а саме: дослідження кон'юнктури ринку, аналіз витрат та продуктивності конкурентів, аналіз ланцюжка створення цінності та концепцію п'яти сил Майкла Портера. Для визначення значущості альтернативних стратегій можуть використовуватися моделі дисконтованих грошових потоків, які включають такі прогнози.

Другий рівень передбачає альтернативні прогнози майбутнього, в яких майбутнє характеризується як один з кількох окремих сценаріїв. Аналіз вже не дає можливість визначити, яким насправді буде кінцевий результат, але дозволяє визначити ступінь ймовірності того, як зі змінами деяких або всіх елементів стратегії підприємства будуть змінюватися кінцеві результати. На цьому рівні менеджери підприємства розробляють декілька сценаріїв та надають оцінку ймовірності кожного із сценаріїв. Цінність стратегії залежить здебільше від стратегій конкурентів, які ще не можливо визначити або передбачити.

На третьому рівні ймовірні прогнози майбутнього можна визначити за допомогою обмеженої кількості основних змінних. Природні дискретні сценарії практично відсутні, і деякі або всі складові стратегії змінювалися б з кожним сценарієм. На цьому рівні менеджери змушені розробляти декілька інноваційних

сценаріїв через неможливість оцінити приховані фактори. Зазвичай не складно створити сценарії, які характеризують крайні точки для різних можливих результатів, але вони вкрай рідко надають реальні рекомендації для формування стратегічних рішень. У цьому випадку при плануванні сценаріїв використовують три загальних правила: 1) створювати лише обмежену кількість альтернативних сценаріїв тому, що поєднання чотирьох або п'яти сценаріїв може зашкодити прийняттю ефективного рішення; 2) уникати розробки надлишкових сценаріїв, які не мають унікальних наслідків від прийняття стратегічних рішень; 3) створювати набір сценаріїв, які разом ураховують ймовірні результати в майбутньому, а не обов'язково всі можливості.

Четвертий рівень характеризується справжньою невизначеністю, за якою велика кількість змінних створює середовище, яке майже не можливо передбачити. На цьому рівні просто неможливо створити відповідну кількість сценаріїв, щоб здійснити аналіз із високою точністю, тому більшість рішень приймаються інтуїтивно й негайно. Навіть якщо неможливо створити ряд очікуваних або можливих результатів, менеджери можуть отримати велику стратегічну перспективу. Зазвичай вони можуть визначити принаймні декілька змінних, за якими цілком можливо спрогнозувати подальший розвиток ринку. Вони також можуть визначити показники таких змінних. Ці показники (деякі сприятливі, деякі несприятливі) дають змогу їм простежити за розвитком ринку у часі й застосувати свою стратегію, коли стане доступною нова інформація. Рання діагностика змін на ринку та аналогічні приклади з інших ринків допоможуть менеджерам розібратися наскільки реальні такі міркування.

У разі найбільшого хаосу, який виходить за межі чотирьох рівнів невизначеності Мак Кінзі, не має сенсу шукати правильних відповідей: неможливо визначити зв'язки між причинами та наслідками, оскільки вони постійно змінюються і не існує адекватних ситуації зразків – лише турбулентність та хаос. Це область абсолютно невідомого.

Проте, слід зазначити, що активна участь у підготовці інноваційних сценаріїв розвитку подій дає менеджерам всіх ланок управління можливість глибше зрозуміти ситуацію на ринку та мати більшу гнучкість в процесі формування стратегій розвитку власного підприємства. За такого методичного підходу деякі звітні і фактичні данні стають важливішими за інші. Відповідно маркетингологи можуть підвищити ефективність пошуків необхідної інформації, виявляючи додаткові ознаки та взірці, перевіряючи свої ідеї та інноваційні рішення. І, в решті решт, основною перевагою такого багато варіантного планування сценаріїв інноваційного розвитку є сприятлива можливість лідерам бізнесу від репетувати вкрай негативне та невизначене майбутнє, якої немає в поточних фінансових операціях, де вимірюється та розраховується кожна запланована дія та кожне тактичне рішення.

Література

1. Hugh G.Courtney, Jane Kirkland and S.Patrick Vignerie, "Strategy under uncertainty", McKinsey Quarterly, June 2000.
2. This method is described in "Scenario Planning". Wikipedia.

3. Котлер Ф., Касліоне Дж.А. Хаотика управління та маркетинг в епоху турбулентності.- К.: Хімджест, ПЛАСКЕ . - 2009. – 208 С.