

- планування діяльності з випуску та реалізації інновацій;
- реклама;
- реалізація інновацій.

Маркетингові дослідження охоплюють весь процес маркетингу від пошуку нових ідей і видів продуктів до їх використання кінцевим споживачем. Тому маркетинговому дослідженню піддаються всі види діяльності і сфери маркетингу, а саме: самі продукти, операції (тобто технології), покупці, продавці, ринки, місця продажу продуктів і/чи операцій, реклама і т.д.

У сучасних умовах керівництву підприємства дуже важливо правильно підійти до проблеми організації маркетингової інноваційної діяльності, бо від цього залежить не тільки товарна політика підприємства, а й політика просування товарів, комунікаційна та цінова політика. Успішна організація маркетингу інновацій на підприємстві також забезпечить швидке реагування підприємства на мінливі умови ринку.

Література

1. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок / Перев. с англ. под ред. В. Б. Колчанова. — СПб.: Питер, 2005. — 800 с. — (Серия «Классика МВА»).

Стаття надійшла до редакції 21.12.2006

УДК 658.8.:378.14

Андрій Длігач, канд. екон. наук,
докторант кафедри міжнародної економіки
Київського національного університету
ім. Тараса Шевченка

ДВОЦИКЛІЧНА МОДЕЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

Розглядається процедура і організація процесу стратегічного планування діяльності компанії, принципи його формалізації.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: планування, стратегії, принципи, планування.

Ще на початку 2000-х років актуальним було питання застосування інтуїтивного маркетингу та успіху підприємницького таланту. На сьогоднішній день криза зростання більшості підпри-

ємств і сучасні ринкові тенденції (зокрема інтенсифікація конкуренції) вимагають нових підходів і нових якостей маркетингових керівників.

Питання стратегічного маркетингового планування досить широко висвітлено у працях відомих зарубіжних авторів, таких, як Ігор Ансофф, Малколм Мак-Дональд, Жан Жак Ламбен та ін., а також вітчизняних фахівців. Водночас кількість досліджень вітчизняних науковців з цієї теми є достатньо обмеженою. Слід зазначити, що українські та російські ринкові умови відрізняються певною специфікою, тож розробки західних фахівців з цього напрямку далеко не завжди можуть дати відповідь на питання, що актуалізовані для вітчизняних спеціалістів з маркетингу.

У праці розглядається не стільки зміст планування, скільки сама процедура і організація процесу планування, ухвалення основних стратегічних рішень. Перш за все слід зазначити, що маркетингове планування необхідне, коли компанія знає сильно-го конкурентного впливу та має складне конкурентне оточення. На спроможність компанії отримати прибуток від продажів впливає безліч зовнішніх та внутрішніх факторів, що знаходяться в постійній взаємодії та залежать один від одного. Менеджери компанії мають розуміти всі ці взаємозв'язки та намагатися приймати раціональні ділові рішення незалежно від інтуїції та досвіду.

Планування формалізується за рахунок певних принципів.

Принцип системності. Планування повинне пов'язувати різні напрями діяльності, різні структурні одиниці одного рівня управління для досягнення ефекту синергії, важливим є і взаємне відображення змін (координація, зокрема міжфункціональна). Окремі плани інтегруються в плани підрозділів або напрямів діяльності і, зрештою, в єдиний корпоративний план.

Принцип залучення. Кожен співробітник компанії повинен бути учасником процесу планування. Це підвищить мотивацію у подальшому виконанні планів і знизить ефект опору процесу планування.

Принцип безперервності. Планування — не разова акція, і як би керівництво компанії не намагалося за правильної організації процесу, воно однаково дійде циклів планування, коли один план змінюється іншим, і до завершення поточного плану вже повинен бути готовий план для наступного періоду.

Принцип гнучкості. План повинен залишатися дієвим і при зміні ринкових умов, тобто включати так звані резерви гнучкості

та, зокрема, плани альтернативних дій при виникненні певних подій.

Принцип адекватності. Ступінь деталізації і конкретизації параметрів плану та самого процесу планування повинна відповідати принаймні корпоративній культурі, структурі компанії і стабільності ринку (на стихійних ринках — менша деталізація).

Принцип охоплення. Чим більша кількість сторонніх організацій, залучених у процес діяльності (посередники, маркетингові агентства, постачальники тощо), будуть охоплені схемою планування, тим менше буде огріхів у плані. В ідеальному випадку плани повинні бути взаємоузгодженими.

Існує кілька підходів до планування, кожен з яких відображає певний стиль керівництва та корпоративну культуру в компанії.

«Згори-вниз». План є детально розписаним поглядом керівництва на те, якими шляхами йти і яких результатів можна досягти. Персонал залучається тільки в процес подальшого виконання плану. Найшвидший, простий і дешевий, цей підхід у той же час порушує моральний клімат у колективі. Із зростанням розмірів компанії зменшується реалістичність планів (у бік завищення).

«Знизу-вгору». Найдемократичніший підхід ґрунтується на прогнозах і планах рядового персоналу, консолідованих у загальний план компанії. Даний підхід вельми трудомісткий і тривалий за часом. Плани, швидше за все, занижені і не дозволяють досягати нових, великих цілей.

Комбінований підхід («цілі вниз, плани вгору»). Спроба компенсувати недоліки попередніх двох підходів. План складається на основі усунення розбіжності між цілями, визначеними керівництвом, і оцінкою лінійного персоналу. Завжди є компромісом і результатом узгоджень, тому вимагає значних тимчасових та трудових витрат.

Ефективним є поєднання перших двох підходів. Адаптивний процес планування поєднує вигоди від продуманості з необхідністю забезпечення гнучкості та організаційного процесу. Основою адаптивного планування є організація багатьох інформаційних потоків, аналіз проблем, висловлювання думок та поєднання всіх цих факторів у вигляді рішень, що приймаються [3].

Формування стратегії — тривалий процес, який вимагає ухвалення важливих рішень. Для формалізації цього процесу пропо-

нується застосування двоциклічної моделі стратегічного планування (рис. 1):

цикл ключових рішень;

календарний цикл планування на підприємстві.

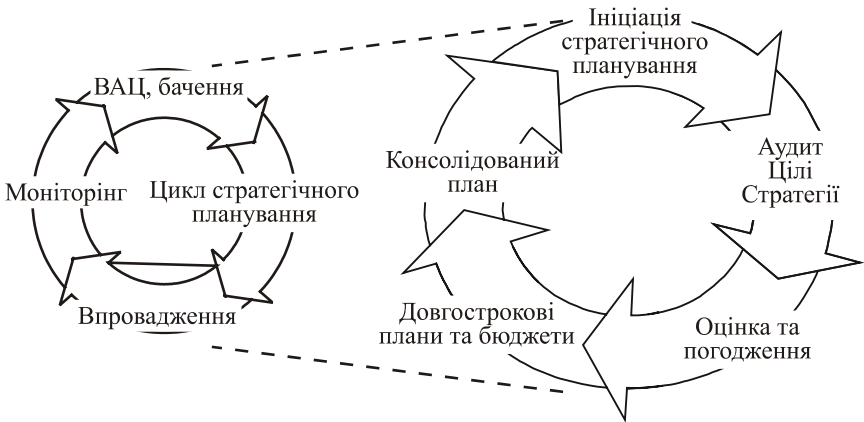


Рис 1. Два цикли стратегічного планування

Стратегічне маркетингове планування є ключовим елементом у діяльності компанії. Для ефективного ведення цілеспрямованої конкурентної боротьби підприємству потрібно чітко планувати свою ринкову діяльність. І саме маркетингове планування є одним із найефективніших засобів для досягнення успіху. Ресурси підприємства розподіляються значно ефективніше через вміле перетворення ринкової інформації у ринкові дії. Належне розуміння механізмів планування, опанування та впровадження цієї системи безумовно позитивним чином відображається на діяльності компанії та досягнутих результатах.