

УДК 658.5

І.О. КАЗАЧКОВ, аспірант ЕП ЗДІА, Запоріжжя

СУТНІСНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ

У статті розглянуто новий підхід до оцінки ефективності реалізації маркетингових стратегій, в якому усунуто основні недоліки формальних підходів, що пов'язані з непередбачуваністю майбутнього. Сутнісний підхід, з одного боку, намагається абстрагуватися від кількісних показників, а з іншого, дозволяє досить чітко визначити на скільки відсотків було реалізовано стратегію фірми. Простота запропонованого підходу дозволяє використовувати його одночасно з більш розповсюдженими формальними підходами, що дає можливість двосторонньо оцінювати результати реалізації маркетингових стратегій.

Annotation. The new method of the marketing strategies efficiency estimation, that has no shortages of the formal methods, which are connected with future suddenness, is described in this article. Essential method on the one hand tries to put aside quantitative indexes and on the other hand it allows to determine firm's strategy realization percentage with some degree of certainty. The simplicity of this method allows to use it at once with formal methods which are more prevalent, it gives possibility to estimate marketing strategies realization results bipartitely.

Ключові слова: стратегія, показник, тенденція, план, підхід, ефективність, оцінка, процес, середовище, ціль.

В даний момент існує багато підходів до розуміння терміну „стратегічне управління”. Кожна школа акцентує увагу на певних моделях та методах розробки стратегій, однак практика використання стратегічного управління доводить, що, з одного боку, немає єдиного „ідеального” підходу, а з другого – існують елементи, що їх використовують усі автори.

Стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями підприємства та приводити їх у відповідність з останніми, розробляючи та реалізуючи систему стратегій [7, с. 24].

А. Томпсон і Д. Стрікланд [5] розглядають п'ять взаємозалежних завдань, що становлять основу створення і реалізації стратегії фірми: визначення сфери діяльності і формування стратегічних установок; постановка стратегічних цілей і завдань для їх досягнення; формулювання стратегії для досягнення накреслених цілей і результатів діяльності виробництва; реалізація стратегічного плану; оцінка результатів діяльності і зміна стратегічного плану і/або методів його реалізації.

С. Попов [4] запропонував відносно просту модель, що певною мірою синтезує раніше запропоновані моделі. Основами стратегічного управління, на думку автора, є: аналіз зовнішнього середовища організації; внутрішня діагностика (оцінка сильних і слабких сторін) організації; визначення місії і цілей організації; розробка, оцінка і вибір альтернативних стратегій за конкретними підсистемами організації; розробка і розгорнуте визначення корпоративної стратегії як програми конкретних дій; реалізація стратегії; оцінка результатів і зворотний зв'язок.

Вітчизняні автори З. Шершньова і С. Обор'ська [6] зробили значний внесок у побудову обґрунтованої послідовності дій при формуванні системи стратегічного менеджменту. Запропонована ними концептуальна схема стратегічного управління підприємством відрізняється від раніше запропонованих моделей розширеним, коректним і чітким описом складових кожного етапу. Серед останніх вибіляються такі: концепція (підприємства, управління); аналіз (ретроспективний, зовнішнього середовища, внутрішнього середовища, конкурентоспроможності підприємства); діагноз (сильних і слабких сторін підприємства); прогноз (змін внутрішнього і зовнішнього середовища); формування цілей підприємства; вибір стратегії (загальної, ділових, функціональних); розробка системи планів, проектів і програм розвитку підприємства; формування забезпечуючих підсистем (організаційного, фінансового, інформаційного, соціально-психологічного забезпечення); стратегічні оцінка та контроль.

Найбільш прийнятним можна вважати варіант, запропонований О. Віханським [1], який пропонує розглядати процес стратегічного управління як динамічну сукупність п'яти взаємозалежних управлінських процесів: аналізу середовища; визначення місії і цілей; вибору стратегії; виконання стратегії; оцінки і контролю виконання (рис. 1).

Аналіз середовища зазвичай вважається вихідним процесом стратегічного управління, тому що він є базою для визначення місії та цілей фірми, а також для розробки стратегії поведінки, що дозволяє фірмі виконати свою місію та досягти поставлених цілей.

Визначення місії та цілей організації, що розглядається як один з процесів стратегічного управління, складається з трьох під-процесів, кожний з яких потребує великої та відповідальної роботи. Перший під-процес – формування місії фірми, яка в концентрованій формі виражає смисл існування фірми. Місія надає організації оригінальність, наповнює роботу людей особливим смислом. Далі йде під-процес

визначення довгострокових цілей. І завершується ця частина стратегічного управління під-процесом встановлення короткострокових цілей [2, с. 41].

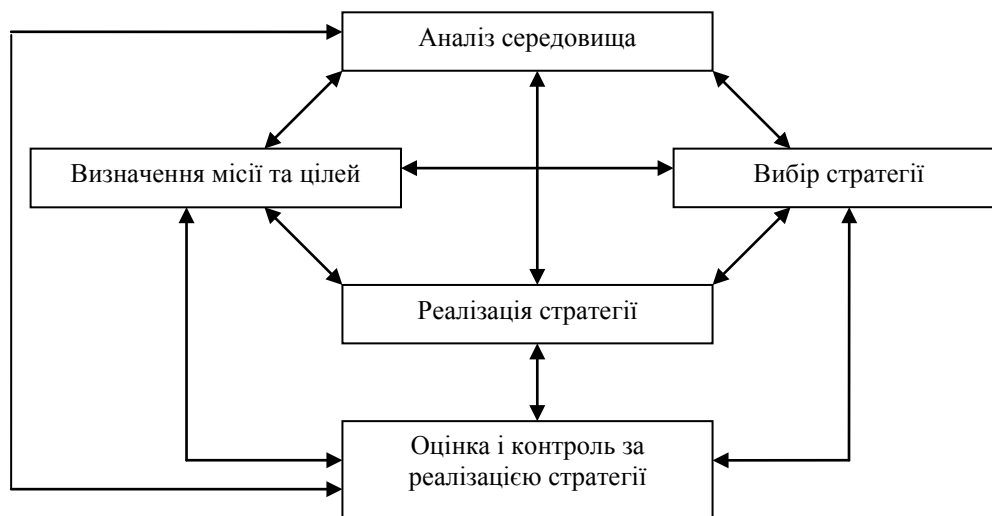


Рис. 1 - Структура стратегічного управління [3, с. 9]

Після того як місія та цілі визначені, починається етап аналізу та вибору стратегії. На цьому етапі приймаються рішення щодо засобів та шляхів досягнення цілей. Процес розробки стратегії за правом вважається серцевиною стратегічного управління. Визначення стратегії це не просто складання плану дій. Визначення стратегії – прийняття рішень відносно окремих бізнесів або продуктів, відносно напрямків розвитку організації та її дій на ринках збуту продукції [2, с. 42].

Особливістю процесу виконання стратегії є те, що він не є процесом її реалізації, а лише створює базу для реалізації стратегії та досягнення фірмою поставлених цілей.

Оцінка та контроль виконання стратегії є логічним завершенням процесу стратегічного управління. Цей етап забезпечує стійкий зворотній зв'язок між процесом досягнення цілей та власне самими цілями, що поставлені перед організацією.

Основні завдання контролю:

- визначення показників, за якими буде проводитися оцінка;
- оцінка стану контрольованого об'єкту відповідно до прийнятих стандартів, нормативів або інших еталонних показників;
- з'ясування причин відхилень, якщо такі мають місце;
- здійснення коригувань, якщо вони необхідні та можливі [2, с. 43].

Слід зауважити, що на відміну від управлінського та оперативного контролю, стратегічний контроль не цікавить правильність виконання стратегії

або правильність виконання окремих робіт, функцій, операцій. Стратегічний контроль цікавить чи можливо далі реалізовувати обрану стратегію та чи приведе це до досягнення поставлених цілей. При цьому коригування за результатами стратегічного контролю може торкатися як стратегії, що реалізується, так і цілей фірми. Саме тому у чистому вигляді стратегічний контроль нас не цікавить. І надалі всю свою увагу ми зосередимо на процесі оцінки ефективності реалізації стратегічного плану, а зокрема на оцінці ефективності реалізації маркетингових стратегій.

Тож, як бачимо, усі автори виділяють оцінку стратегії як окремий етап процесу стратегічного управління. При цьому, як правило, передбачається формальна оцінка ефективності реалізації стратегії. Тобто ми або порівнюємо заплановані значення певних показників з досягнутими, або розглядаємо ступінь досягнення поставлених цілей, що знов таки мають кількісні характеристики.

Найчастіше досягнення стратегічних цілей розглядається менеджерами як успіх реалізації обраної стратегії. Але на мою думку такий підхід має ряд суттєвих недоліків. По-перше, цілі можуть змінюватися в процесі реалізації стратегічного плану. Навіть, якщо якісно ціль залишається незмінною її кількісні параметри можуть значно коливатися: від високих на початку до втричі нижчих наприкінці планового періоду. По-друге, досягнення стратегічної цілі не завжди говорить про правильність вибору самої стратегії. Тобто іноді зміна умов навколишнього середовища може звести корисність обраної стратегії до нуля, при цьому встановлені цілі будуть досягнуті на 100%. По-третє, самі цілі можуть бути хибними. В цьому випадку замість економічного зростання, при стовідсотковому виконання стратегічного плану, ми спостерігатимемо погіршення фінансового стану підприємства.

Таким чином, виникають наступні питання:

1. Чи можна вважати стратегію неефективною, якщо фактично ми не змогли досягти планового рівня?

2. Чи можна вважати стратегію ефективною, якщо досягнувши поставлених цілей ми спостерігаємо істотне падіння рівня прибутковості?

З формальної точки зору відповідь на обидва питання буде позитивною. Але насправді низький, по відношенню до планового, рівень може пояснюватися наявністю форс-мажорних обставин або інших не передбачуваних змін у ринковому середовищі, податковому законодавстві, політичній, соціальній, економічній сфері тощо. Непередбачуваність майбутнього суттєво впливає на процес реалізації стратегічного плану. Саме тому пропонується порівнювати досягнутий та базовий рівні, при цьому навіть

незначне покращення показника повинно розглядатися як успіх в реалізації стратегії. Щодо другого питання, то цілком очевидним стає той факт, що оцінювати стратегію потрібно комплексно, і особливу увагу звертати на показники, що характеризують кінцеві результати діяльності підприємства (рентабельність, індекс доходності, ROI та інші).

Такий підхід до оцінки ефективності реалізації стратегії ми і називаємо сутнісним. І перед тим як більш детально розглянути методику його практичного застосування, проаналізуємо деякі особливості його застосування:

- потрібно аналізувати не співвідношення фактичних та планових значень, а динаміку зміни певного переліку показників;
- динаміку зміни того чи іншого показника треба розглядати опосередковано, тобто важливим є сама тенденція (позитивна чи негативна) зміни показника, а не значення темпів зростання/падіння;
- для проведення оцінки потрібно підібрати такий перелік показників, на які обрана стратегія впливає найбільше.

Отже, ми не будемо зосереджувати увагу на тому, як формувати необхідний для проведення оцінки набір показників, а розглянемо всю сукупність показників, що можуть бути використанні в процесі оцінки маркетингової стратегії:

1. кількість торгових представництв;
2. доля ринку;
3. обсяг продажів;
4. маржинальний прибуток;
5. маржинальний прибуток по нових продуктах;
6. NPV по продуктових групах
7. імідж продукту;
8. рентабельність продажів;
9. кількість нових споживачів;
10. доля нових споживачів;
11. кількість реклаमाцій;
12. задоволеність клієнтів;
13. відносна якість товарів;
14. відносна якість послуг;
15. витрати на маркетинг [8].

На другому етапі для кожного показника потрібно визначити (об'єктивно чи суб'єктивно) ступінь значущості, який напряму залежатиме від того, які цілі ставить перед собою підприємство в рамках того чи іншого стратегічного плану.

Звичайно, якщо скласти разом питому вагу усіх показників, за якими проводиться оцінка, то ми отримаємо 100%.

Далі розраховуємо середній темп зростання/падіння показника за декілька періодів, що передують етапу реалізації стратегії та середній темп росту показника за період реалізації стратегічного плану (формула 1). Це потрібно для того щоб усунути вплив загально-галузевих або загально-регіональних тенденцій розвитку.

$$\bar{T} = \sqrt[n-1]{\frac{P_n}{P_1}}, \quad (1)$$

де P_n – кінцевий рівень показника;
 P_1 – початковий рівень показника;
 n – кількість періодів [9].

На наступному етапі ми аналізуємо динаміку зміни попередньо обраних показників. Зазначимо, що для деяких показників позитивною вважатиметься тенденція до зниження. Так, наприклад, зниження кількості реклаमाцій буде вважатися позитивною тенденцією. Крім того зауважимо, що мова йде про зростання показника лише в тому випадку коли його середній темп росту за період реалізації стратегії перевищує попередньо розрахований середній темп росту.

І на останньому етапі ми визначаємо ступінь реалізації стратегії у відсотках. При цьому логіка розрахунків зводиться до наступного: якщо показник має негативну динаміку зміни, то ступінь реалізації стратегії зменшується на відсоткове значення його питомої ваги (табл. 1).

Отже, сутнісний підхід дозволяє зовсім по іншому підійти до процесу оцінки результатів реалізації маркетингової стратегії.

Однак разом з тим сутнісний підхід має ряд суттєвих недоліків. В першу чергу це обмеженість його застосування в період кризи або реалізації на підприємстві стратегії скорочення (виживання), коли значення показників попереднього періоду значно вищі за кінцеві результати реалізації стратегії. Хоча в цьому випадку є можливість використання запропонованої методики у скороченому варіанті, тобто без аналізу середніх темпів зростання. По-друге, це високий ступінь суб'єктивізму: вибір переліку показників за якими буде проводитися оцінка, визначення та коригування питомої ваги кожного окремо

узятого показника. По-третє, статистичний характер результатів оцінки – методика не дає рекомендацій щодо коригування стратегічного плану, а лише констатує результат за фактичними даними.

Таблиця 1 – Оцінка ефективності реалізації стратегічного плану

Показник	Питома вага	Середній темп росту		Динаміка	Коригування*	Підсумок**
		до	після			
1	30%	1,021	1,052	+	–	30%
2	20%	1,170	1,150	-	0,5	10%
3	10%	0,970	0,940	+	–	10%
4	7%	1,085	1,011	-	–	–
...
n	2%	1,100	1,100	+	–	2%
Всього:	100%	X	X	X	X	83%

*– негативна динаміка зміни показника може пояснюватися об'єктивними причинами або середні темпи зростання приблизно можуть дорівнювати один одному;

**– таким чином, стратегію було реалізовано на 83%.

Тому пропонується застосовувати сутнісний підхід в комплексі з формальним, що дозволить більш об'єктивно оцінювати результати реалізації маркетингової стратегії. Адже в багатьох випадках формальний підхід не дає можливості правильно оцінити ситуацію, що склалася в процесі реалізації стратегічного плану, що в свою чергу ускладнює пошуки стабілізаційних управлінських рішень.

Список літератури: 1. *Виханский О. С.* Стратегическое управление: Учебник / Виханский О. С. – 2-е изд., перероб и доп. – М.: Гардарики, 1998. - 296 с. 2. *Виханский О. С.* Стратегическое управление: Учебник / Виханский О. С. – 2-е изд., перероб и доп. – М.: Гардарики, 2002. – 293 с. 3. *Оберемчук В. Ф.* Стратегія підприємства: Короткий курс лекцій / Оберемчук В. Ф. – К.: МАУП, 2000. – 127 с. 4. *Попов С. А.* Стратегическое управление. 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 4 / Попов С. А. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 344 с. 5. *Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учеб. для вузов / Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж.; [пер. с англ.; под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой]. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с. 6. *Шершньова З. Є., Оборська С. В.* Стратегічне управління: Навч. посіб / Шершньова З. Є., Оборська С. В. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с. 7. *Шершньова З. Є.* Стратегічне управління: Підручник / Шершньова З. Э. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с. 8. <http://grebennikon.ru> 9. www.hi-edu.ru

Подано до редакції 23.09.2010