

*Г. І. ФРОЛОВА, аспірант
(Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ)*

РОЛЬ СИТУАЦІЙНОГО АНАЛІЗУ В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТУ

Наукові праці МАУП, 2003, вип. 8, с. 124–125

Нова концепція менеджменту у країнах з розвинутою економікою базується на системному та ситуаційному підході до управління суб'єктами господарювання. Згідно з цією концепцією будь-яке підприємство є відкритою системою, ефективність якої залежить насамперед від рівня її пристосування до зовнішнього середовища: економічного, соціального, науково-технічного тощо. Чи зуміє підприємство своєчасно розпізнати загрози для своєї діяльності, чи скористається вигідними можливостями — ось основні критерії ефективності системи управління загалом, стосовно яких внутрішня раціональність організації виробничої діяльності є вторинною.

Ситуаційний підхід до управління передбачає побудову такої внутрішньої системи управління, яка б відповідала за різні за природою дії з боку зовнішнього середовища, а також ураховувала технологію виробництва та якість людських ресурсів.

У сучасних умовах економічної та політичної нестабільності в Україні навіть вдалі та ефективні менеджери змушені відмовлятися від застосування універсальних прийомів та методів керівництва і прагнуть використовувати лише специфічні методи, що є найадекватнішими в тих чи інших конкретних ситуаціях. Неозначеність багатьох внутрішніх та зовнішніх факторів диктує переважність отримання варіантів ситуаційних рішень.

Ситуаційний аналіз як ядро ситуаційного підходу відіграє важливу роль при виробленні та прийнятті рішень щодо поведінки фірми на ринку. Цей аналіз можна визначити також як комплексну технологію підготовки, прийняття та реалізації управлінського рішення, що складається з таких основних етапів [3]:

- збирання та підготовки інформації про поточну ситуацію;

- аналізу зібраної інформації та формування пакета інформації, необхідної для аналізу;
- аналізу існуючих проблем ситуації, оцінка слабких та сильних сторін, перспектив розвитку ситуації;
- оцінки ситуації;
- визначення можливостей досягнення цілей організації;
- підготовки аналітичних матеріалів за результатами ситуаційного аналізу.

Принципи маркетингу, такі як орієнтація на покупця, ефективне сегментування ринку та позиціонування, розумне планування, залишаються основою для досягнення успіху в бізнесі, але їм передують жорстка перевірка мінливим ринковим середовищем. Трансформаційні зміни середовища, зокрема дроблення ринків, розширення асортименту разом з постійно зростаючою конкуренцією, призводять до того, що стратегії і організації дуже швидко застарівають. За таких умов до завдань ситуаційного аналізу в системі маркетинг-менеджменту організацій належать:

- встановлення тенденцій, закономірностей і факторів, що впливають на розвиток ситуації;
- виявлення та вирішення основних проблем організації;
- забезпечення обґрунтованості управлінських рішень;
- прогнозування виникнення кризових ситуацій.

Розглядаючи ситуаційний аналіз як засіб визначення та вирішення комплексних проблем маркетингової діяльності організації, його об'єкти можна розподілити на певні категорії за ступенем усвідомлення невирішених проблем:

- ті, хто цілеспрямовано керує ситуацією, тобто може визначити проблему, порівняти її з можливими альтернативами та знайти прийнятний варіант успішного рішення;

- вдумливі, які керують подіями, можуть виявити проблему і порівняти її з можливими альтернативами;
- ті, хто лише спостерігає за подіями, тобто може виокремити проблему і пасивно спостерігати за розвитком негативних наслідків;
- ті, хто не розуміє подій і не має уявлення про проблеми та їх альтернативи;
- ті, хто не знає і не бажає знати про події, що відбуваються як всередині організації, так і поза нею.

Для пошуку факторів, що визначають ситуацію, успішно використовують такі статистичні методи, як факторний аналіз та багатовимірне шкалювання.

Факторний аналіз — це сукупність моделей і методів, орієнтованих на виявлення, конструювання і аналіз факторів інформації про їх зовнішні прояви [1]. До них належать методи головних компонент і кластерного аналізу при застосуванні для побудови декількох факторів. У вузькому значенні факторний аналіз — це методи виявлення гіпотетичних (неспостережуваних) факторів, покликаних пояснити кореляційну матрицю кількісних спостережуваних факторів. При цьому передбачається, що спостережувані змінні є лінійною комбінацією факторів. Зазначимо також підвищення ролі інформаційних систем при пошуку факторів, що впливають на розвиток ситуації в маркетинговій діяльності організації. Підготовка до виконання ситуаційного аналізу починається з пошуку інформації для чіткого визначення наявної ситуації. Розробка організаціями маркетингових планів, забезпечення діяльності співробітників, ідентифікація проблем, що виникають на ринку тих чи інших товарів, багато в чому визначаються рівнем якості інформації. Один із засобів огляду якості інформації полягає в оцінюванні її характеристик з позицій їх значення для організації.

До найважливіших етапів ситуаційного аналізу належить визначення профільних проблем ситуації, що полягає в оцінюванні середовища. За матеріалами аналізу зовнішнього середовища організації прогнозують можливості та розробляють план дій на випадок непередбачуваних обставин, а також розробляють системи раннього упередження загроз з метою нейтралізації цих загроз або зведення ризику від них до мінімуму. Зміни ринкового середовища і відповідно потреб споживачів є основним джерелом проблемних ситуацій маркетинг-менеджменту компаній. Товар, який

ідеально вписується в ринкове середовище, поступово вступає в конфлікт з ним. У будь-якій галузі, коли компанію починають вважати невразливою, вона неминуче опиняється на межі краху через неспроможність адекватно реагувати на постійні зміни.

Часто раптові зміни “зворушують основи” ринків [2]. У науковій літературі для характеристики таких явищ використовують термін “стратегічні вікна” чи “зміна парадигм”. Коли на ринку відбуваються різкі зміни, компанії, що займають на цьому ринку провідні позиції, як правило, виявляються не підготовленими до адекватної реакції, а тому їх “гнучкіші” суперники отримують можливість проскочити у відкрите “вікно” і зайняти місце головних гравців.

Підвищенню ступеня пристосованості компанії до змін і зниженню потенційних ризиків сприяє диверсифікація виробництва та ринків, а прискоренню реакції на зовнішні зміни — пошук динамічних лідерів, здатних на активні, рішучі дії. Необхідність адаптації до зовнішніх умов підштовхує компанії до виходу за межі річного планування бюджетів та обсягів виробництва, які стимулюють керівництво на дослідження ринків і адекватної реакції на їх зміни. Роль ситуаційного аналізу в цьому процесі є однією із основних. Щоденні справи та поточні проблеми належать насамперед до об’єктів ситуаційного аналізу. Правомірніше буде сказати, що маркетинг-менеджеру багато уваги доводиться приділяти вирішенню “симптомів” проблем, тим самим цілеспрямованіше рухаючись до стратегічного управління з використанням ситуаційного аналізу. Знання технології здійснення такого аналізу і застосування її поряд із сучасними інформаційними технологіями у практиці дослідження ринків і вибору сценаріїв поведінки на ньому загалом сприятиме забезпеченню компаніям конкурентних переваг.



Література

1. Бовыкин В. И. Новый менеджмент. Управление предприятием на уровне высших стандартов. — М.: Экономика, 1997.
2. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. — СПб.: Питер, 1999.
3. Ситуационный анализ (деловые игры для менеджмента): Учеб. пособие / В. В. Глухов и др. — СПб.: Спец. лит., 1999.