

УДК 658

*Туболец К.Г.,
аспірант,
Дніпропетровський державний
аграрний університет*

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО СЦЕНАРНОГО ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті наведено методичні підходи до сценарного планування маркетингової діяльності аграрних підприємств. Розглянуто основні відмінності між традиційним стратегічним плануванням і сценарним підходом.

В статье приведены методические подходы к сценарного планирования маркетинговой деятельности аграрных предприятий. Рассмотрены основные различия между традиционным стратегическим планированием и сценарным подходом.

The article presents the methodological approaches to scenario planning marketing activities of agricultural enterprises. The main differences between traditional strategic planning and scenario approach.

Постановка проблеми. Умови функціонування підприємств взагалі і сільськогосподарських товаровиробників, зокрема, стрімко змінюються, що обумовлено політичними, економічними і соціальними перетвореннями в країні. Сьогоднішній світ став менш стабільним і більш змінюваним.

Нестабільність, що зростає, диктує господарюючим суб'єктам необхідність постійно змінюватися і пристосовуватися, підвищувати ефективність діяльності. Однак ефективній діяльності повинні передувати визначення кінцевої мети, способи або механізми її досягнення, етапність або послідовність виконання поставлених завдань. У цьому зв'язку на перший план виходить необхідність стратегічного планування діяльності з метою виявлення найкращих варіантів і способів досягнення поставлених цілей.

До того ж, зростаючі вимоги до підвищення якості та конкурентоспроможності виробленої продукції на ринках продовольства та інтеграція української економіки в світовий простір вимагають шукати нові, більш ефективні напрямки розвитку підприємств.

Мета статті: розглянути основні відмінності між традиційним стратегічним плануванням і сценарним підходом; навести методичні підходи до сценарного планування маркетингової діяльності аграрних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. В сучасних умовах необхідно, щоб механізм розвитку аграрного сектору був гнучким, стійким і відповідав вимогам як соціально-економічних, так і природних законів,

враховуючи при цьому макро-, мікроекономічні та регіональні фактори: природно-кліматичні, соціально-демографічні, організаційно-економічні, науково-технічні та ін.

В зв'язку з цим існує нагальна необхідність розробки та реалізації стратегії розвитку аграрних підприємств на перспективу, яка повинна формуватися на основі аналізу і прогнозів розвитку аграрних підприємств і бути реалізованою за допомогою відповідної програми.

Стратегія розвитку галузей АПК передбачає висування таких цілей і розробку механізму їх досягнення, реалізація яких має забезпечити їх ефективний розвиток в довгостроковій перспективі і швидку адаптацію до мінливих умов зовнішнього і внутрішнього середовища.

На сьогоднішній день в умовах глобальної кризи події розвиваються непередбачувано. Тому, на думку деяких вчених, для розробки працюючих стратегій необхідно звернутися до методів сценарного планування маркетингової діяльності, коли для опису ключових сил або факторів, що впливають на галузь або ділове оточення, складають кілька альтернативних сценаріїв [1].

Такі сценарії можуть використовуватися для того, щоб оцінити найбільш ймовірний варіант майбутнього і підготуватися до нього. Маючи набори характеристик, можна зіставляти те, що відбувається з передбаченим і в результаті визначити, який із сценаріїв виявиться ближче до реальності [2].

Розглянемо основні відмінності між традиційним стратегічним плануванням і сценарним підходом (табл. 1) [3].

Таблиця 1

Базові передумови сценарного підходу і традиційного стратегічного планування маркетингової діяльності [3]

Традиційний підхід	Сценарний підхід
Майбутнє може бути передбачене шляхом екстраполяції теперішніх тенденцій, експертних оцінок, професійних прогнозів і т.д.	На майбутнє впливають різні рушійні сили, і воно завжди є невизначеним.
Стратегія створюється в конкретні часові рамки і закріплюється в стратегічному плані, який є керівництвом до дії.	Необхідно побудувати сценарії можливих варіантів розвитку подій у майбутньому, на базі чого, сформулювати і згодом вибрати стратегічні альтернативи, працездатні в кожному сценарії, що буде базою для інтегрованої стратегії.
Існують найкращі стратегічні рішення.	"Що добре сьогодні, може бути поганим завтра". У ситуаціях з великою невизначеністю найбільш ризиковані і відповідальні рішення можуть

	відкладатися до одержання більшої інформації про навколишнє середовище.
Після створення маркетингового плану починається впровадження чи здійснення стратегії.	Стратегія перестає бути одноразовою акцією, а перетворюється в серію стратегічних рішень.

З наведеної таблиці можна зробити висновок про те, що сценарний підхід у плануванні маркетингової діяльності вимагає від фахівця більш глибоких і детальних знань своєї і суміжних областей. Коло питань, яке має бути охоплено, набагато ширше, ніж в традиційному плануванні. У практиці сценарного планування необхідний більш багатосторонній аналіз, що враховує культурні, соціальні, технологічні та економічні аспекти.

В результаті аналізу існуючих методів стратегічного планування в тому вигляді, в якому вони існують на сьогоднішній день, нами пропонуються методичні підходи до стратегічного планування маркетингової діяльності аграрних підприємств.

Рис. 1 схематично зображує дії розробки і здійснення маркетинго-орієнтованого стратегічного плану.

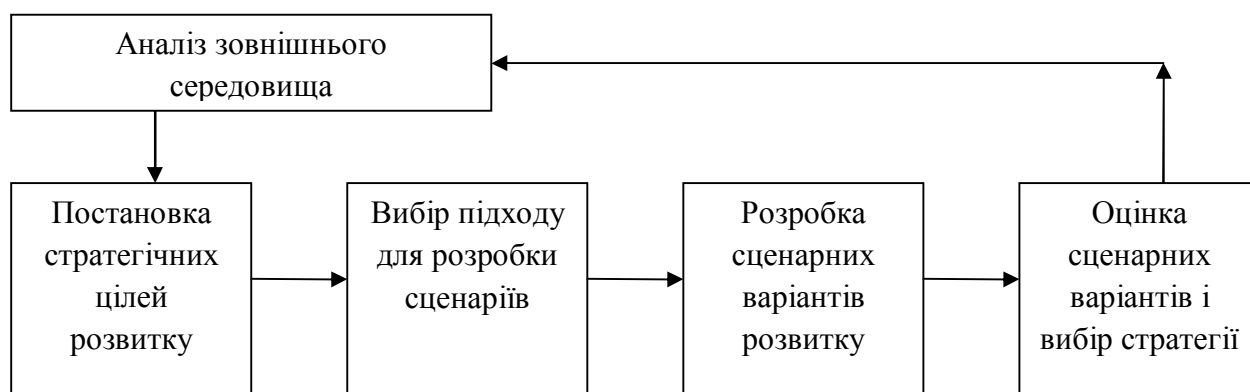


Рис. 1. Етапи стратегічного сценарного планування маркетингової діяльності підприємства [1]

Розглянемо етапи розробки стратегії більш докладно.

Аналіз зовнішнього середовища. Як видно з рис. 1, аналіз покупців, конкурентів і самого підприємства повинен здійснюватися до розробки стратегії. Це відображає думку про те, що успішні стратегічні рішення спираються на об'єктивне, детальне і засноване на фактах розуміння ринку і зовнішнього середовища. Звичайно, більшість маркетингових стратегій ніколи не реалізується, так як вони розглянуті в теоретичному плані [1].

У відповідь на швидкі зміни попиту з боку покупців, дії конкурентів і зміну економічних умов проводяться коригування та вживаються нові

заходи. Але ретельний і безперервний аналіз ринку і більш широкого зовнішнього оточення дозволяє проводити такі коригування обґрунтовано і послідовно.

Аналіз необхідний для того, щоб забезпечити основу для гарного стратегічного маркетингового плану. Аналіз повинен концентруватися на чотирьох елементах загального навколишнього середовища, які можуть впливати на його адекватність і кінцевий успіх.

До таких елементів відносяться:

- 1) внутрішні ресурси, здібності і стратегії підприємства;
- 2) умови зовнішнього середовища - основні соціальні, економічні та технологічні тенденції її зміни - в яких підприємство буде конкурувати;
- 3) відносні сильні і слабкі сторони конкурентів і тенденції змін в конкурентному оточенні;
- 4) потреби, бажання, характеристики справжніх і потенційних покупців.

Аналіз зовнішнього середовища і конкурентів необхідний для того, щоб розуміти потенційні можливості і загрози в довгостроковому плані. Необхідно, в першу чергу, контролювати й аналізувати основні тенденції економічного і соціального середовища. Вони включають в себе демографічні, економічні, технологічні, політико-правові та соціально-культурні зміни.

Особливий інтерес в рамках економічного середовища організації є дії і характеристики справжніх і потенційних конкурентів [4].

На даному етапі відбувається виявлення проблемних ситуацій. Під проблемною ситуацією розуміється деяке ринкове протиріччя (диспропорція), що вимагає певного впливу для його дозволу і розробки з цією метою альтернатив маркетингової стратегії управління.

При проведенні аналізу зовнішнього середовища, на погляд вчених, особливу увагу слід приділити виділенню тих питань (факторів) які будуть мати найбільш значний вплив на майбутнє:

- встановлення найбільш важливих факторів і тенденцій, які будуть впливати на бізнес;
- відділення зумовлених елементів від невизначених факторів.
- встановлення взаємовідносин між двома групами цих критичних факторів.

На цій стадії необхідно знайти відповіді на такі типові питання, як:

- якою мірою окремі сили підсилюють один одного;
- діють незалежно;
- заважають один одному;
- в якому виді виявляється кожне посилення, незалежність чи протиріччя.

Вибір підходу для розробки сценаріїв. На нашу думку, в першу чергу на даному етапі стратегічного планування необхідно оцінити які зміни очікують нас у майбутньому.

Для цього, на наш погляд, необхідно скористатися методом, запропонованим І. Ансоффом. Користуючись шкалою із позначенням від 1 до 5, цю оцінку можна зробити наступним чином:

1. Визначити, які з умов діяльності підприємства будуть найменш стабільними в найближчі 5 - 7 років.

2. Користуючись таблицею, визначити для обраних умов рівень звичності подій, темп змін і передбачуваність майбутнього. Зв'язавши ці три характеристики, накреслити схему очікуваної нестабільності.

3. Розділити схему навпіл вертикальною рисою, визначивши тим самим середній рівень пов'язаний з діленням шкали нестабільності по табл.2.

Таблиця 2

Визначення рівня нестабільності середовища [5]

Шкала нестабільності	1	2	3	4	5
Звичність подій	Звичні	В межах екстраполяції	Несподівані, але мають аналоги в минулому	Несподівані і абсолютно нові	
Темп змін	Повільніше ніж реакція підприємства		Порівнянні з реакцією підприємства	Швидше ніж реакція підприємства	
Передбачуваність майбутнього	По аналогії з минулим	Шляхом екстраполяції	Передбачувані серйозні проблеми і нові можливості	Часткова передбачуваність по слабких сигналах	Непередбачуваність зміни

Наступним кроком цього етапу буде вибір підходу розробки сценаріїв. Для цього необхідно скористатися значенням нестабільності, отриманим з даної таблиці, а також таблицею вибору управлінських систем (табл. 3).

Таблиця 3

Відповідність використовуваного підходу розробки сценаріїв до рівня нестабільності середовища [5]

Рівень нестабільності	Передбачуваність майбутнього	Використовуваний підхід для розробки сценаріїв
1	Майбутнє є	Складання сценаріїв на основі контролю:

	повторення минулого	- довідники та інструкції; - дані фінансового контролю
2	Майбутнє, що передбачене шляхом екстраполяції	Створення сценаріїв на основі екстраполяції: - дані поточних бюджетів; - дані бюджетів капіталовкладень; - цільове управління; - довгострокове планування
3	Передбачувані тільки проблеми і нові можливості	Створення сценаріїв на основі передбачення змін: - стратегічне планування по періодах; - вибір стратегічних позицій
4	Частково передбачувані слабкі сигнали із зовнішнього середовища	Створення сценаріїв на основі гнучких екстрених рішень: - на основі ранжирування стратегічних завдань; - по слабким сигналам
5	Несподівані події	Управління в умовах несподіваних подій

Далі йде розробка базової логіки сценаріїв. Існує кілька методів [3], які можна розділити на індуктивні і дедуктивні. Серед індуктивних найбільш відомі метод "знакових" подій і метод модифікації офіційного майбутнього. До дедуктивних методів відносять метод побудови сценарних матриць.

Метод "знакових" подій припускає пошук відповідей на такі питання:

- які найбільш важливі події можуть вплинути на наш бізнес;
- до чого можуть привести такі події;
- який ймовірний ланцюжок обставин може привести до таких подій.

З відповідей на ці питання будуються схеми, карти, опис історій майбутнього, які визначають багато стратегічних рішень сьогодення.

Техніка модифікації "офіційного майбутнього" заснована на виділенні найбільш важливих компонентів з офіційних планів і програм, аналітичних матеріалів і прогнозів. З них виділяється офіційне трактування рушійних сил і невизначеностей. Після цього проводиться мозковий штурм, в якому розглядаються інші версії, які відрізняються від «офіційних історій» про майбутнє.

Побудова сценарних матриць може здійснюватися в різних варіантах. Найбільш простими і популярними є техніки GBU і BEAR. У першому методі сценарії фокусуються навколо найбільш бажаних (good), небажаних (bad) і небезпечних (ugly) варіантах розвитку подій. BEAR метод концентрується на рівнях змін низькому, середньому і високому - в економіці, демографічних особливостях, споживчому попиті і т.д. Часто використовуваним різновидом також є побудова «два на два» сценарних матриць. Наприклад, на розвиток сучасної освітньої індустрії впливають

два таких невизначених фактори, як загальний рівень розвитку економіки і ставлення населення до здобуття вищої освіти.

Світові сценарії в розвитку вищої освіти з використанням GBU і BEAR представлені в роботі Real Miller. Зарубіжна практика розробки сценаріїв показує, що іноді очевидно, як невизначеності і рушійні сили повинні включатися в розгортання сценаріїв, а іноді ні.

Побудова логіки сценаріїв є творчим процесом. Тут важливим є кваліфікація розробників, їх досвід у використанні різних методологій.

Розробка сценарних варіантів розвитку. Даний етап передбачає створення сценаріїв на основі певного рівня нестабільності для даного виду діяльності і вибраного стратегічного підходу.

Як впливає з таблиці 3, можна виділити чотири стратегічні підходи до управління в залежності від рівня нестабільності.

1. Управління на основі контролю за виконанням (постфактум),
2. Управління на основі екстраполяції, коли темп змін прискорюється, але майбутнє ще можна передбачати шляхом екстраполяції минулого.
3. Управління на основі передбачення змін, коли почали виникати несподівані явища, і темп змін прискорився, однак не настільки, щоб не можна було вчасно передбачити майбутні тенденції і визначити реакцію на них.

4. Управління на основі гнучких екстрених рішень, яке складається в даний час, в умовах, коли багато важливих завдань виникають настільки стрімко, що їх неможливо вчасно передбачити,

Перші два підходи до управління, на наш погляд, є загальновідомими і не вимагають детального розгляду, однак третій і четвертий підхід ми розглянемо більш докладно.

Перший підхід визначає управління на основі передбачення змін [5]. Тут найбільше поширення отримав метод управління за допомогою вибору стратегічних позицій. Коли вперше розроблялася ідея стратегічного планування, було ясно, що можливості переходу до нових видів діяльності залежать від того, наскільки підприємство буде в змозі успішно в них функціонувати. Тому одним з перших кроків в розробці принципів стратегічного планування маркетингової діяльності став аналіз потенціалу підприємства з точки зору визначення його сильних і слабких сторін.

Але незабаром стало очевидно, виходячи з досвіду, що така прив'язка до накопиченого потенціалу підприємства обмежує його можливості стратегічних дій. Найчастіше підприємствам не вдавалося знайти для себе перспективну галузь такого роду, щоб в ній можна було застосувати накопичений досвід. Гірше того, навіть при оновленні конкурентних стратегій в рамках традиційної діяльності накопичений досвід підприємства нерідко обертався слабкістю і заважав засвоєнню нового.

Завдання заключного етапу процесу розробки стратегії також полягає в оцінці досягнення стратегічної програмою поставлених цілей і коригування цієї програми у випадку, коли результати не відповідають очікуванням. Цей процес оцінки і контролю забезпечує зворотний зв'язок і служить основою для аналізу ринкових можливостей в наступному плановому періоді [6].

Для оцінки та вибору найкращої стратегії в умовах високої нестабільності, ми пропонуємо використовувати методи математичного моделювання, і, зокрема, елементи теорії ігор.

Тим не менше, не можна не відзначити і ряд практичних складнощів і проблем, які виникають при використанні цього підходу. По-перше, це велика витрата часу менеджерів і власників. По-друге - недостатня теоретична опрацьованість і обґрунтованість різних способів фокусування сценаріїв. По-третє - складність вибору з безлічі варіантів розвитку майбутнього, які, як правило, зводяться до трьох-чотирьох сценаріїв. Четверте - це велика трудомісткість тестування стратегічних альтернатив у всіх сценаріях і створення інтегрованої стратегії.

Таким чином, ми розглянули методичні підходи до сценарного планування маркетингової діяльності аграрних підприємств.

Висновки. На наш погляд, сучасна ситуація в галузі сільського господарства вимагає впровадження сценарного підходу планування підприємств для отримання більш життєздатних варіантів розвитку. Це дозволить підвищити стійкість функціонування сільських товаровиробників, а також буде сприяти розвитку сільських територій.

Впровадження стратегічного планування маркетингової діяльності на основі сценарних варіантів вимагає додаткових витрат для аграрних підприємств. Такі витрати для більшості підприємств агропромислового комплексу неможливі. До того ж використання даного підходу несе в собі певні ризики, це пов'язано з тим, що теоретична опрацьованість і обґрунтованість різних способів фокусування сценаріїв недостатня. Проте на нашу думку, деякі елементи даного підходу можуть бути використані на практиці.

Ретельний і безперервний аналіз ринку і більш широкого зовнішнього оточення, що дозволяє виявити проблемні ситуації, підвищує ефективність прийнятих управлінських рішень. Розробка сценарних варіантів розвитку дає можливість обрати найкращий варіант для аграрного підприємства. До того ж розробка сценарних варіантів передбачає вирішення проблем, спираючись не на минулий, а на новий, накопичений досвід.

Використані джерела інформації:

1. Валиахметов. С.Н. Разработка сценариев будущего хозяйствующих рыночных субъектов: отечественный и зарубежный опыт / С.Н. Валиахметов // Научное

- обеспечение развития АПК в условиях реформирования: Сб. материалов. науч.-практ. конф. СПбГАУ. – СПб; 2009.
2. Брунер Р.Ф. Краткий курс МВА / Р.Ф. Брунер, М.Р. Икер, Р.Э.Фримен. – М.: ЗАО “Олимп-Бизнес”, 2005.
 3. Информационно – аналитическое агентство “Помощь бизнесу” – www.bishelp.ru
 4. Алтухов А.И. Отдел прогноза АПК и развития межрегиональных продовольственных связей. Российский АПК: современное состояние и проблемы развития / А.И.Алтухов, В.А. Кундиус. –М.: Дело, 2004. – 602 с.
 5. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. - М.: Экономика, 1989.
 6. Алтухов А.И. Современные проблемы развития зернового хозяйства и пути их решения [Текст] / А.И. Алтухов. — М.: ФГУП ВО Минсельхоза России, 2005. - 442с.

Феріна О.С.,
аспірант
кафедри державних та місцевих фінансів
Академії муніципального управління

ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНІ ЗАСОБИ РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ: ПОШУК ПАРАДИГМИ

У статті висвітлюються дослідження проблем сталого регіонального розвитку та державно-приватні засобам його регулювання.

В статье освещаются исследования проблем стабильного регионального развития и государственно-частные средства его регулирования.

Researches of problems of stable regional development and state-private facilities of his adjusting are illuminated in the article.

Постановка проблеми. Сучасна Україна потребує стрімких змін, переходу на якісно новий рівень економічного, соціального та інформаційного розвитку. Найбільш системним і дієвим напрямком, на думку багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених, є сталий розвиток.

Аналіз останніх досліджень. Дослідженням проблем сталого регіонального розвитку присвячено роботи Шевчук В. Я, Гриджук І.А., Бобровської О.Ю., Андрейцева В.І., Федунь Ю.Б., Стельмащука А.М. та багатьох інших вітчизняних та іноземних учених.

Мета статті. Виявити напрямки державних заходів щодо сталого розвитку регіонів України, необхідність впливу держави на даний процес.

Виклад основного матеріалу. Сучасний період розвитку України потребує стабільності економіки, розширення законодавчої та інформаційної бази, оздоровлення екології та суспільства в цілому. Виникає необхідність системності, сталості розвитку регіонів України. Сталий розвиток (англ. Sustainable development) – загальна концепція стосовно необхідності встановлення балансу між задоволенням