

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ПУЛЮЯ**

**МАРКЕТИНГОВИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ  
УПРАВЛІННЯ ПОПИТОМ  
НА ТОВАРИ І ПОСЛУГИ**

**МОНОГРАФІЯ**

*За редакцією професора Р.В. Федоровича*

**Тернопіль  
2016**

УДК 339.13:658.6

ББК 30.609

М 25

**Рецензенти:**

*О.В. Длугопольський*, докт. економ. наук, професор,  
*О.В. Панухник*, докт. економ. наук, професор,  
*Я.Т. Гринчишин*, канд. фіз.-матем. наук, доцент, головний редактор  
редакції газети «Підручники і посібники»

*В авторській редакції*

*Авторський колектив:*

*Р. В. Федорович*, кандидат економічних наук, професор;  
*О.М. Загородна*, кандидат економічних наук, доцент;  
*В.М. Серединська*, кандидат економічних наук, доцент,  
*І.В. Спільник*, кандидат економічних наук, доцент та ін.

*Рекомендовано до друку вченою радою Тернопільського  
національного технічного університету імені Івана Пулюя  
(протокол № 10 від 14.12. 2015 р.)*

М  
25

**Маркетинговий інструментарій управління попитом на товари і послуги / Р. В. Федорович [та ін.] ; за ред. проф. Р. В. Федоровича. – Тернопіль : Підручники і посібники, 2016. – 244 с.**

ISBN 978-966-07-2937-7

Монографія є результатом наукових досліджень колективу авторів з проблем розроблення концептуальних засад маркетингового інструментарію управління попитом на товари і послуги. Розглянуто сучасну парадигму маркетингу: нові інструменти та технології, приділено увагу питанням управління маркетинговою діяльністю в умовах інноваційного розвитку економіки. Об'єктами особливої уваги є питання маркетингових аспектів управління сферою освіти.

Для наукових працівників і викладачів вищих навчальних закладів, економістів та бізнесменів.

УДК 339.13:658.6

ББК 30.609

ISBN 978-966-07-2937-7

© Тернопільський національний технічний  
університет імені Івана Пулюя, 2016

## ЗМІСТ

<b>ПЕРЕДМОВА</b> .....	5
<b>СУЧАСНА ПАРАДИГМА МАРКЕТИНГУ: НОВІ ІНСТРУМЕНТИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ</b> .....	8
<i>Борисова Т.М.</i> Маркетингові комунікації у рамках виконання Державної цільової соціальної програми з протидії торгівлі людьми у Тернопільській області.....	8
<i>Бурліцька О.П.</i> Організація рекламної діяльності на підприємстві.....	22
<i>Мариненко Н.Ю.</i> Адаптивний підхід до розвитку виробничо-господарських структур.....	32
<i>Міщук О.І., Голда Н.М.</i> Територіальний маркетинг.....	42
<i>Оксентюк Б.А.</i> Контент-маркетинг.....	52
<i>Химич І.Г.</i> Фінансово-економічна оцінка стану туристичних послуг в Україні в сучасних умовах.....	62
<i>Якмишин Л.Я, Рожко Н.Я.</i> Аутсорсинг як сучасний інструмент підвищення ефективності бізнес-процесів у ланцюгу поставок.....	74
<b>УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ</b> .....	86
<i>Дмитрів Д.В., Рогатинська О.М.</i> Обґрунтування створення транспортно-логістичного кластеру м. Тернополя.....	86
<i>Загородна О.М.</i> Процесний підхід в управлінні маркетинговою діяльністю підприємства.....	97
<i>Краузе О.І.</i> Досвід застосування інституційних регуляторів розвитку автомобілебудування в країнах, що розвиваються і країнах з ринковою економікою.....	115
<i>Меленчук Ю.Т.</i> Стратегічні орієнтири реалізації системи маркетингового планування на підприємстві.....	130
<i>Мишковець І.П.</i> Конфлікт в системі маркетингової політики просування інноваційної продукції.....	145
<i>Серединська В.М.</i> Оцінювання конкурентоспроможності продукції у системі маркетингу.....	155
<i>Спільник І.В.</i> Особливості маркетингу консалтингових послуг.....	168
<i>Фалович В.А.</i> Інтерактивний вплив операційного управління ланцюгом поставок на тактичне планування його функціонування.....	183
<i>Федорович Р.В.</i> Використання функціонально-вартісного аналізу в маркетингових дослідженнях.....	197
<i>Шпилик С.В., Шпилик О.Б.</i> Визначення ефективності маркетингової діяльності на прикладі молокопереробного підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод».....	207

<b>МАРКЕТИНГОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ОСВІТИ</b>	221
<i>Піняк І.Л.</i> Зв'язок між освітою та ринком праці: нові тренди та протиріччя.....	221
<i>Семенюк С.Б.</i> Планування процесу рекрутингу студентів у вищій навчальній закладі.....	231

## ПЕРЕДМОВА

В сучасних умовах господарювання вітчизняним підприємствам доцільно впроваджувати у свою діяльність передовий управлінський досвід, згідно з яким в основу розвитку ставиться концепція маркетингового управління. Саме використання в своїй практиці маркетингової концепції дозволить підприємствам сформувавши ефективну систему стратегічного маркетингового управління, забезпечуючи тим самим високу конкурентоспроможність та якісну адаптацію до ринкових умов. При цьому для повноцінного функціонування системи стратегічного маркетингового управління підприємствам необхідно володіти відповідним інструментарієм з метою оптимальної обробки інформаційних даних та прийняття ефективних стратегічних рішень. Відзначимо, що в сучасних умовах відбувається посилення ролі маркетингового інструментарію і він поступово перетворюється на вагомий стратегічний ресурс, на основі якого підприємства вибудовують свої конкурентні переваги.

Отже, сьогодні маркетинговий інструментарій є важливим стратегічним ресурсом діяльності підприємств.

8-10 жовтня 2015 року у туристичному комплексі «Буковель» на базі мальовничого відпочинкового комплексу «Синя гора» відбулася Міжнародна науково-практична конференція «Маркетинговий інструментарій управління попитом на товари і послуги». Основним її організатором виступила кафедра промислового маркетингу Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя. Протягом трьох днів провідні вчені обговорювали проблеми розвитку концептуальних засад маркетингового інструментарію управління попитом на товари і послуги.

Конференція проводилась у вигляді засідання за «круглим столом» з поетапним обговоренням тематичних напрямів під керівництвом модератора кандидата економічних наук, доцента Семенюк Світлани Богданівни.

У даній монографії, виданій за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції, розкриваються лише окремі питання надзвичайно важливої наукової проблеми, при цьому об'єктом особливої уваги є наступні:

*сучасна парадигма маркетингу: нові інструменти та технології* (маркетингові комунікації у рамках виконання Державної цільової соціальної програми з протидії торгівлі людьми у Тернопільській області; організація рекламної діяльності на підприємстві; адаптивний підхід до розвитку виробничо-господарських структур; територіальний маркетинг; контент-маркетинг; фінансово-економічна оцінка стану туристичних послуг

в Україні в сучасних умовах; аутсорсинг як сучасний інструмент підвищення ефективності бізнес-процесів у ланцюгу поставок);

*управління маркетинговою діяльністю в умовах інноваційного розвитку економіки* (обґрунтування створення транспортно-логістичного кластеру м. Тернополя; процесний підхід в управлінні маркетинговою діяльністю підприємства; досвід застосування інституційних регуляторів розвитку автомобілебудування в країнах, що розвиваються і країнах з ринковою економікою; стратегічні орієнтири реалізації системи маркетингового планування на підприємстві; конфлікт в системі маркетингової політики просування інноваційної продукції; оцінювання конкурентоспроможності продукції у системі маркетингу; особливості маркетингу консалтингових послуг; інтерактивний вплив операційного управління ланцюгом поставок на тактичне планування його функціонування; використання функціонально-вартісного аналізу в маркетингових дослідженнях; визначення ефективності маркетингової діяльності на прикладі молокопереробного підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод»);

*маркетингові аспекти управління сферою освіти* (зв'язок між освітою та ринком праці: нові тренди та протиріччя; планування процесу рекрутингу студентів у вищі навчальні заклади).

Хочеться побажати авторам цього монографічного видання не зупинятись на досягнутому і продовжувати науковий пошук розвитку маркетингу в умовах глобалізації. Книга допоможе зрозуміти найбільш загальні принципи управлінської діяльності, роль маркетингових важелів впливу на діяльність підприємств.

Колектив авторів висловлює щире вдячність рецензентам: доктору економічних наук, професору кафедри економічної теорії Тернопільського національного економічного університету Длугопольському Олександру Володимировичу, доктору економічних наук, професору, завідувачу кафедри економіки та фінансів Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя Панухник Олені Віталіївні, кандидату фізико-математичних наук, доценту, головному редактору редакції газети «Підручники і посібники» Гринчишину Ярославу Тадейовичу.

Окрема вдячність кандидату економічних наук, доценту кафедри промислового маркетингу ТНТУ ім. Івана Пулюя Оксентюк Богдані Андріївні, яка редагувала, формувала та готувала до видання колективну монографію.

Значна кількість питань, викладених в монографії, без сумніву, є спірними і дискусійними, але автори сподіваються на те, що представлена праця стане невеличким внеском у розв'язання невирішених проблем, що стосуються досліджуваної проблематики.

За достовірність поданих до друку матеріалів відповідальність несуть автори.

Однак їх дослідження, на наш погляд, дозволяють загострити проблему управління попитом на товари і послуги та його маркетингового інструментарію, давши можливість авторам спробувати розробити методичні засади управління ними.

**Роман Федорович**

**Кандидат економічних наук, професор  
дійсний член (академік) Академії економічних наук України,  
завідувач кафедри промислового маркетингу ТНТУ ім. І. Пулюя**

# СУЧАСНА ПАРАДИГМА МАРКЕТИНГУ: НОВІ ІНСТРУМЕНТИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ

*Борисова Т.М.*

## МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ У РАМКАХ ВИКОНАННЯ ДЕРЖАВНОЇ ЦІЛЬОВОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ПРОГРАМИ З ПРОТИДІЇ ТОРГІВЛІ ЛЮДЬМИ У ТЕРНОПІЛЬСЬКІЙ ОБЛАСТІ

Закон України «Про протидію торгівлі людьми» від 20.09.2011 № 3739-VI [2] визначає торгівлю людьми як здійснення незаконної угоди, об'єктом якої є людина, а так само вербування, переміщення, переховування, передача або одержання людини, вчинені з метою експлуатації, у тому числі сексуальної, з використанням обману, шахрайства, шантажу, уразливого стану людини або із застосуванням чи погрозою застосування насильства, з використанням службового становища або матеріальної чи іншої залежності від іншої особи, що відповідно до Кримінального кодексу України [3] визнаються злочином.

В рамках проведення контролю за виконанням Заходів на виконання Державної цільової соціальної програми з протидії торгівлі людьми у Тернопільській області протягом 2013 - I половини 2015 р. автором було проведено дослідження напрямів підвищення ефективності заходів із протидії торгівлі людьми (ПТЛ) засобами некомерційного маркетингу, а саме засобами маркетингових комунікацій як цілеспрямованих впливів через систему повідомлень цільовим групам (*уразливим групам населення, які мають ризик постраждати від торгівлі людьми*) з метою зміни їх поведінки задля не потрапляння у ситуацію торгівлі людьми.

Методами збору інформації були наступні:

- письмове опитування у формі запитів на отримання публічної інформації до Міністерства соціальної політики України, Тернопільської обласної державної телерадіокомпанії України, Тернопільської обласної державної адміністрації, Тернопільського обласного центру зайнятості, обласного центру соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді, служби у справах дітей Тернопільської облдержадміністрації, департаменту освіти і науки Тернопільської державної адміністрації, Тернопільської міської ради, департаменту охорони здоров'я Тернопільської обласної державної адміністрації, відділу з протидії торгівлі людьми та злочинами проти моральності УМВС України, департаменту сім'ї, молоді, фізичної культури та спорту Тернопільської обласної державної адміністрації;



- спостереження (моніторинг наповнення веб-сторінок структурних підрозділів органів державної влади);
- вивчення вторинної інформації (наказів, розпоряджень та інших документів, які стосуються теми дослідження і оприлюднені на сайтах органів державної влади).

Аналіз отриманої інформації виявив наступне. Стосовно проведених конференцій, симпозіумів, нарад та семінарів з питань запобігання насильству в сім'ї та протидії торгівлі людьми у період 2013 – I половина 2015 року, то в листі Тернопільської обласної державної адміністрації від 03.08.2015 р. № 403-вих. [12] зазначено, що з питань запобігання насильству в сім'ї та протидії торгівлі людьми в області було проведено 21 захід. Щодо профілактичних заходів щодо перешкодження попиту, що призводить до торгівлі людьми виконувались в 2013 - I половині 2015 року ми виявили наступне. Так, у листі служби у справах дітей Тернопільської облдержадміністрації від 03.08.2015 р. № 457/01-02-30 [9] зазначено, що з метою профілактики та перешкодження попиту, що приводить до торгівлі людьми протягом 2013 - I половини 2015 років працівники служб у справах дітей районних державних адміністрацій, Тернопільської та Чортківської міських рад спільно з суб'єктами профілактичної діяльності в літній період систематично проводять бесіди у дитячих таборах оздоровлення та відпочинку на тематику протидії торгівлі людьми.

У листі департаменту освіти і науки Тернопільської державної адміністрації від 21.07.2015 р. № 03/2926-10 зазначено, що на виконання постанови Кабінету Міністрів України від 21 березня року № 350 "Про затвердження Державної цільової соціальної програми протидії торгівлі людьми на період до 2015 року", наказу Міністерства освіти і науки України від 19.07.2012 р. № 827 "Про затвердження плану заходів Міністерства освіти і науки, молоді та спорту щодо запобігання торгівлі людьми на період до 2015 року" в навчальних закладах області протягом 2012 - першої половини 2015 років проведено низку профілактичних інформаційних та освітніх заходів із проблеми протидії торгівлі людьми, а саме:

- бесіди, міні-лекції, зустрічі за круглим столом, диспути, виховні години та години спілкування, батьківські всеобучі, кінолекторії на теми: "Поїздка за кордон: за і проти", "Людина - найвища цінність", "Гуманізм - найважливіша умова мирного співіснування", "Торгівля людьми та пов'язані з нею злочини", "Незнайомі люди. Правила поведінки", "Торгівля людьми у XXI столітті: чи це можливо?", "Причини існування торгівлі людьми - жінками та дівчатами в сучасному світі", "Порушення прав людини: експлуатація та торгівля", "Ні! - рабству XXI століття", "Викрадення дітей і торгівля ними", "Модель безпечної поведінки в разі виїзду за кордон", "Причини поширення торгівлі людьми у світі і в Україні" та ін.;

– у Бережанській обласній комунальній загальноосвітній школі-інтернаті з поглибленим вивченням трудового навчання протягом звітного періоду представниками Тернопільського міського жіночого клубу "Відродження нації" проведено тренінг з питань протидії торгівлі людьми (реалізація проекту "Інтерактивно - проти торгівлі людьми");

– у загальноосвітніх навчальних закладах області протягом звітного періоду організовано виставку стіннівок на теми: "Як не стати жертвою торгівців людьми?", "Торгівля людьми - порушення прав людини";

– відповідно до завдань семінару, що відбувся 29-30 січня 2015 року в м. Києві за сприяння Міністерства освіти і науки України та Українського фонду "Благополуччя дітей" щодо впровадження програми виховної роботи з учнями з питань протидії торгівлі людьми "Особиста гідність. Безпека життя. Громадянська позиція", листа-підтримки Міжнародного жіночого правозахисного центру "Ла Страда-Україна" щодо запобігання торгівлі людьми, особливо жінками та дітьми, ліквідації всіх форм дискримінації та насильства у суспільстві, сприяння дотриманню прав людини, Гендерної рівності та захисту прав дітей, наказу департаменту освіти і науки облдержадміністрації від 02.03.2015 р. № 71 організовано тренінгове навчання класних керівників, практичних психологів, соціальних педагогів, керівників методичних об'єднань класних керівників з метою впровадження у закладах освіти програми виховної роботи з учнями з питань протидії торгівлі людьми "Особиста гідність. Безпека життя. Громадянська позиція". Тренінгове навчання за цією програмою пройшли зазначені вище категорії педагогічних працівників у Зборівському, Підволочиському, Козівському та Тербовлянському районах;

– класними керівниками, практичними психологами, соціальними педагогами, керівниками методичних об'єднань класних керівників, з метою впровадження у закладах освіти області програми виховної роботи з учнями з питань протидії торгівлі людьми "Особиста гідність. Безпека життя. Громадянська позиція", у лютому-травні 2015 року проведено 131 захід з зазначеної проблеми, у тому числі 44 заходи з профілактики торгівлі людьми, 9 заходів з проблеми запобігання насильства в сім'ї та жорстокого поводження з дітьми, 17 заходів щодо реалізації правил безпечної поведінки, 26 заходів з проблем організації профілактичної роботи в період конфлікту, 7 заходів щодо особливостей безпечного користування Інтернетом, 23 заходи щодо усвідомлення неповнолітніми своїх прав, 5 заходів з проблеми гендерної культури. Серед нових форм роботи практикувалися настільні комікси та тематичні презентації;

– український фонд "Благополуччя дітей", Міжнародний жіночий правозахисний центр "Ла Страда-Україна" забезпечили 4 райони області відповідною методичною літературою;

– у області сертифікованими тренерами Національної тренерської мережі з цього питання є керівник громадської організації "Права людини", кандидат юридичних наук Гриньків Олександра Олексіївна та методист-психолог Тернопільського обласного комунального інституту післядипломної педагогічної освіти (далі - ТОКІППО) Коростіль Марія Петрівна. Повідомляємо також, що ТОКІППО розроблені методичні рекомендації для практичних психологів, соціальних педагогів, вчителів та батьків на тему: "Працевлаштування в Україні: шляхи пошуку роботи, порядок працевлаштування та особливості праці неповнолітніх";

– на курсах підвищення кваліфікації у ТОКІППО для всіх категорій педагогічних працівників, з метою запобігання торгівлі людьми, експлуатації та жорстокого поводження, комерційній, сексуальній експлуатації дітей та безпеки дітей в Інтернеті, читається лекція "Безпека в Інтернеті";

– практичними психологами загальноосвітніх шкіл області протягом звітного періоду проведено уроки-тренінги ("Як поводитись на вулиці з незнайомими людьми?", "Захисти себе сам"), консультації ("Як вберегтися від торгівлі людьми?", "Заробітчани і торгівля людьми", "Безпритульність. Викрадення дітей та торгівля людьми", "Як не стати жертвою злочину?"), тематичні презентації з означеної проблеми;

– навчальні заклади області забезпечені відеофільмом "Станція призначення - Життя" (півгодинний навчальний фільм, що висвітлює проблему торгівлі людьми та її складові частини: методи вербування, транспортування та типові форми експлуатації людей в умовах сучасного рабства);

– у закладах освіти області протягом 2013 року - першій половині 2015 року оформлялися стенди з матеріалами щодо попередження торгівлі людьми, експлуатації та жорстокого поводження, комерційній, сексуальній експлуатації дітей та безпеки дітей в Інтернеті;

– у Тернопільському національному економічному університеті у 2015 році оформлені виставки літератури, документальних та медійних матеріалів "Зміцнення національних механізмів реінтеграції та реабілітації жертв торгівлі людьми в Україні";

Бюджетних коштів для реалізації перелічених заходів з проблеми протидії торгівлі людьми не виділялося.

Відповідно до інформації із листа від Тернопільського обласного центру зайнятості від 21.07.2015 № ОЦ-16/2529/0/15-08-18 [10], Тернопільською обласною службою зайнятості проводилася відповідна превентивна робота щодо попередження потенційних жертв торгівлі людьми про різні форми експлуатації. Так, в усіх базових центрах зайнятості функціонують профінформаційні сектори, обладнані з урахуванням площі,

планування та інших умов приміщень. У них містяться інформаційні матеріали, в тому числі щодо:

- запобігання нерегульованій зовнішній трудовій міграції та торгівлі людьми;
- запобігання економічній експлуатації дітей;
- інформування дітей-сиріт та дітей, що залишилися без піклування батьків про їх права у трудовій сфері;
- інформування з питань забезпечення гендерної рівності у трудових відносинах;
- прав і гарантій жінок, які мають дітей віком до шести років, одиноких батьків, які мають дітей віком до чотирнадцяти років або дітей з інвалідністю та ін.

Фахівці базових центрів зайнятості постійно проводять семінари щодо роботи з населенням у контексті попередження нерегульованої трудової міграції, протидії торгівлі людьми і викорінення дитячої праці та з метою підвищення поінформованості громадян, які звертаються за послугами до служби зайнятості. На таких заходах безробітним допомагають оцінити переваги та недоліки роботи за кордоном, інформують про реалії нелегального працевлаштування, вчать визначати причини та наслідки нелегальної трудової міграції та експлуатації дитячої праці, застерігають учасників семінару від шахрайства при працевлаштуванні за кордоном. На жаль, статистичних даних стосовно вказаних превентивних заходів не надано.

З листа департаменту сім'ї, молоді, фізичної культури та спорту Тернопільської обласної державної адміністрації від 22.07.2015 року № 01-06/882 стало відомо, що в області проведені профілактичні заходи з питань протидії торгівлі людьми, а саме: 3 організаційних заходи у 2013 році, по 2 заходи у 2014 та 2015 роках; 2 інформаційних заходи у 2013 році, 3 заходи у 2014 році, 1 захід у 2015 році; по 1 дослідницькому заходу у 2013 та 2015 роках, 2 заходи у 2014 році; по 1 освітньому заходу у 2013 та 2015 роках, 2 заходи у 2014 році. На реалізацію організаційних, дослідницьких, інформаційних, освітніх заходів з питань протидії торгівлі людьми було виділено з обласного бюджету у 2013 - 12 тис.грн., 2014 – 10 тис.грн., 2015 – 5 тис.грн.

На запитання стосовно переліку регіональних чи місцевих інформаційних кампаній або програм, щоб попередити потенційних постраждалих від торгівлі людьми про різні форми експлуатації протягом 2013 - I половини 2015 року, нами отримані наступні відповіді. У листі департаменту освіти і науки Тернопільської державної адміністрації від 21.07.2015 р.№ 03/2926-10 зазначено, що протягом досліджуваного періоду було проведене тренінгове навчання за програмою виховної роботи з

учнями з питань протидії торгівлі людьми "Особиста гідність. Безпека життя. Громадянська позиція" проводилося з класними керівниками, практичними психологами, соціальними педагогами, керівниками методичних об'єднань класних керівників у Зборівському, Підволочиському, Козівському та Теробовлянському районах області. Було спрямовано на групу ризику - учнів 7-11 класів. За реалізацію заходу відповідали Міністерство освіти і науки України, Український фонд "Благополуччя дітей", Міжнародний жіночий правозахисний центр "Ла Страда-Україна". Результатів оцінки впливу даного заходу не надано. В листі виконавчого комітету Тернопільської міської ради від 30.07.2015 р. № 2710/01-10 зазначено, що на 2013-2015 роки були заплановані наступні заходи:

- тренінгові семінари, для працівників місцевого самоврядування, які займаються здійсненням заходів, спрямованих на попередження протидії торгівлі людьми;
- надання соціальної, правової, психологічної допомоги особам, які отримали статус, постраждалої від торгівлі людьми;
- реабілітація осіб, постраждалих від торгівлі людьми;
- проведення інформаційно-просвітницьких кампаній;
- забезпечення «телефону довіри»;
- співпраця з громадськими об'єднаннями з питань попередження торгівлі людьми.

На жаль, про виконання цих заходів інформації не надано.

З метою попередження торгівлі людьми, спеціалістами Тернопільського міського центру соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді проведено наступні заходи:

- при управлінні у справах сім'ї, молодіжної політики і спорту Тернопільської міської ради, рішенням розпорядженням міського голови м. Тернополя від 13.06.2012р. №191 діє міська міжвідомча координаційна рада з питань попередження насильства в сім'ї, гендерної рівності та протидії торгівлі людьми;
- спеціалістами ТМЦСССДМ взято участь у круглому столі на тему «Спільними зусиллями влади та громади - проти торгівлі людьми»;
- проведено 2 бесіди інформаційно-профілактичного характеру для учнів Технічного ліцею на тему «Протидія торгівлі людьми».

Профілактичні заходи були проведені, як інформаційні; на реалізацію заходів щодо протидії торгівлі людьми бюджетних коштів виділено не було, оцінка впливу профілактичних заходів не була проведена.

З листа департаменту сім'ї, молоді, фізичної культури та спорту Тернопільської обласної державної адміністрації від 22.07.2015 року № 01-06/882 стало відомо, що з метою проведення інформаційно-просвітницької

діяльності у 2013 році для уразливих груп населення, що мають ризик постраждати від торгівлі людьми, в рамках Всеукраїнської акції «16 днів проти насильства» з метою підвищення обізнаності молоді щодо безпеки торгівлі людьми та відзначення Міжнародного дня скасування рабства 2 грудня 2013 року в області організовано та проведено акцію «За вільний світ без торгівлі людьми».

У II кварталі 2014 року проведено соціологічне опитування серед студентської молоді з метою визначення рівня обізнаності з питань торгівлі людьми на тему: «Безпечне працевлаштування за кордоном». Аналіз опитування засвідчив, що більшості молодим людям відома проблема торгівлі людьми, але вона не пов'язується з нелегальною міграцією. Під час проведення анкетування розповсюджено рекламні матеріали реальних уявлень щодо ризиків нелегальної міграції, надано інформацію щодо послуг, які можна отримати в Центрі консультування мігрантів. У квітні 2014 року за участі студентської та учнівської молоді проведено флеш-моб «Ми – за вільний вибір» у якому прийняло участь 200 осіб. В оздоровчих таборах області проведено з учнями старших класів креативні майстерні «Ми проти торгівлі людьми», в яких взяло участь 120 осіб. За реалізацію заходів з протидії торгівлі людьми відповідали урядові та неурядові організації. Кошти на видання інформаційно-освітніх матеріалів в розрізі окремих видань не виділялися.

У жовтні 2014 року автором було ініційовано дослідження стану соціальної реклами України у період 2013 року, результати якого представлені у [15]. З цією метою були сформовані та надіслані запити відповідно до Закону України «Про доступ до публічної інформації» до Державного комітету телебачення і радіомовлення України та Міністерства соціальної політики України. Нами отримані відповіді від Міністерства соціальної політики України та 18 установ та організацій, що належать до сфери управління Держкомтелерадіо України і представляють 16 регіонів України: Національна телекомпанія України (НТКУ), Національна радіокомпанія України (НРКУ), регіональні державні телерадіокомпанії, серед яких Волинська ОДТРК, Житомирська ОДТРК, Закарпатська ОДТРК, Івано-Франківська ОДТРК, Київська державна регіональна телерадіокомпанія (КДРТРК), Львівська ОДТРК, Полтавська ОДТРК «Лтава», Рівненська ОДТРК, Тернопільська ОДТРК, Харківська ОДТРК, Херсонська ОДТРК, Хмельницька ОДТРК «Поділля-центр», Черкаська ОДТРК, Чернівецька ОДТРК «Буковина», Новгород-Сіверська РДТРК «Сіверська», Криворізька РДТРК «Криворіжжя».

Так, в листі Тернопільської ОДТРК № 01-14/174 від 03.10. 2014 р. вказано, що протягом 2013 року в ефірі Тернопільської обласної державної телерадіокомпанії була розміщена така соціальна реклама:

1. Ролик «Експлуатація дітей поруч. Ти можеш її зупинити» з 26.08.2013 по 31.10.2013, тривалість ролика 30 с., 5 повторів на добу;

2. Ролик «Торгівля людьми. Розпізнай небезпеку вчасно», з 26.08.2013 по 31.08.2013, тривалість 47 с., 5 повторів на добу.

Відповідно до ст. 12 Закону України «Про рекламу» засоби масової інформації - розповсюджувачі реклами, діяльність яких повністю або частково фінансується з державного або місцевих бюджетів, зобов'язані розміщувати соціальну рекламу державних органів та органів місцевого самоврядування, громадських організацій безкоштовно в обсязі не менше 5 відсотків ефірного часу, друкованої площі, відведених для реклами. З інформації, отриманої з 16-ти досліджуваних регіонів, можна зробити наступні висновки. У досліджуваних регіонах України протягом 2013 року поширювалась соціальна реклама (обсягом 2933,6 год.) за такими напрямками (рис. 1): освітньо-культурний, охорона здоров'я, правозахисний, безпека життя, цифрове телебачення, військово-патріотичний напрям, благодійність.

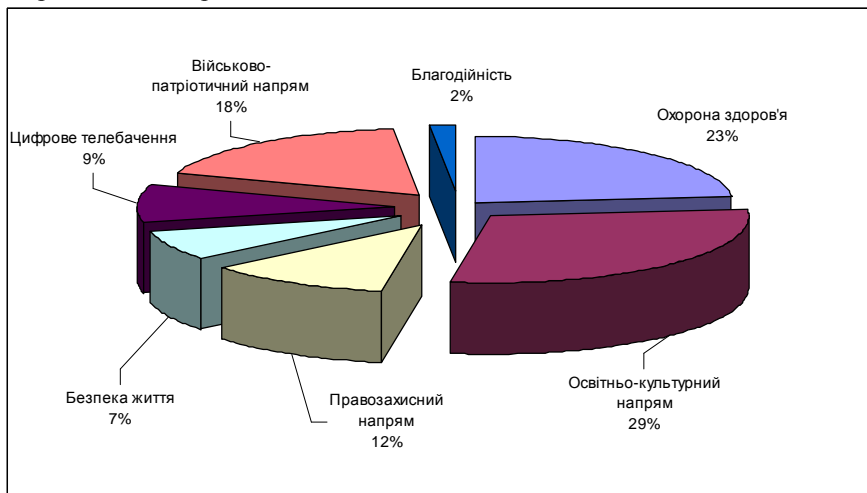


Рис. 1. Структура обсягу соціальної реклами в розрізі тематичних напрямків<sup>1</sup> [15]

Четверте місце за обсягом теле- та радіомовлення зайняла соціальна реклама **правозахисного спрямування** (349,0 год., 11,9 % від загального

<sup>1</sup> Побудовано на основі листів-відповідей від 18 установ та організацій, що належать до сфери управління Держкомтелерадіо України, надісланих автору протягом жовтня 2014 р. []

обсягу соціальної реклами). Транслювались інформаційно-роз'яснювальні ролики, які спрямовані:

- інформування про впровадження нової системи державної реєстрації речових прав на нерухоме майно та необхідність, про право на правову допомогу за рахунок держави особам, що зазнали кримінального переслідування (ролики «Користуйся своїм правом на захист»), про державну програму здешевлення вартості іпотечних кредитів;

- популяризація свідомого ставлення до сплати податків та подання річної податкової декларації про майновий стан і отримані доходи, своєчасної оплати спожитих житлово-комунальних послуг;

- соціальна реклама, спрямована на формування позитивного іміджу працівників міліції (ролик «Ризик заради безпеки»);

- на інформування населення про небезпеку трудової експлуатації, сексуального насильства та торгівлі людьми (ролики «Експлуатація дітей поруч. Ти можеш зупинити», «Торгівля людьми. Розпізнай небезпеку вчасно»), запобігання расизму і ксенофобії та поширення культурного розмаїття в українському суспільстві;

- про дотримання правил безпеки дорожнього руху;

- популяризацію працевлаштування інвалідів;

- популяризація Угоди про асоціацію між Україною та ЄС.

В листі-відповіді Міністерства соціальної політики України № 736/04/67-14 від 21.10.2014 р. [8] зазначено: «Виготовлення для різних категорій населення просвітницьких матеріалів, соціальної реклами передбачається Державною програмою забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2016 року, Державною цільовою соціальною програмою протидії торгівлі людьми на період до 2015 року, Державною цільовою соціальною програмою підтримки сім'ї до 2016 року. Виготовлення соціальної реклами може здійснюватись за рахунок державного, місцевих бюджетів, інших джерел, не заборонених чинним законодавством.

Мінсоцполітики у 2013 році здійснено підготовчу роботу щодо проведення в Україні інформаційних кампаній з метою підвищення рівня обізнаності населення щодо сучасних проявів торгівлі людьми, а також способів і методів, які використовуються торговцями людьми. Міністерством було розроблено макет соціальної реклами з протидії торгівлі людьми для друку плакатів та буклетів (13,6 тис. грн.), який буде використано у 2014-2015 роках. Також за ініціативи Міністерства соціальної політики Державним комітетом телебачення і радіомовлення України у серпні - вересні 2013 р. на національному телебаченні було розміщено 3 відео-ролики соціального спрямування за темами: „Експлуатація дітей



поруч. Ти можеш її зупинити!” (хронометраж 41 сек.), „Торгівля людьми. Розпізнай небезпеку вчасно!” (хронометраж 43 сек. та 48 сек.).

Мінсоцполітики взято активну участь у роботі з підготовки інформаційно-просвітницької кампанії MTV EXIT (виготовлення відеоролика з попередження торгівлі людьми „Життя на продаж” за підтримки фундації MTV EXIT). 01 грудня 2013 р. фільм вийшов в ефір телеканалу „5 канал” і на даний час є загальнодоступним у мережі Internet.

У співпраці з Генеральним Директоратом з прав людини і правовим питанням Ради Європи Міністерством розпочато розповсюдження брошур „Ты не продаєшься. Торговля людьми” в регіони України, загальний наклад 1890 прим. (по 70 прим. на кожен регіон).

Мінсоцполітики у співпраці з Координатором проектів ОБСЄ в Україні з метою попередження торгівлі людьми розроблено інформаційні наліпки „Мої правила безпеки” щодо попередження торгівлі людьми, які були поширені на всі області України для розміщення на вокзалах, автостанціях, зупинках громадського транспорту, адміністративних установах та інших місцях масового скупчення людей.

Крім того, з метою пропаганди та активізації національного усинювання, підтримки і посилення суспільної значущості усинювання в забезпеченні права кожної дитини на виховання в сім’ї, посилення уваги громадськості до питань захисту прав та інтересів дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, на замовлення Мінсоцполітики у вересні 2013 року виготовлено соціальний ролик «Чекаю на маму». Зазначений ролик транслювався в ефірі державних телерадіокомпаній та 28-ми регіональних телерадіокомпаній у період з 28 вересня по 28 жовтня 2013 року. Згідно кошторису, сума витрат на даний ролик склала 60,0 тис. гривень».

Таким чином, аналіз виконання заходів на виконання „Державної цільової програми протидії торгівлі людьми на період до 2015 року” в Тернопільській області (згідно Розпорядження голови обласної державної адміністрації 14.06.2013 № 253-од) виявив наступне:

1. З отриманої інформації можна зробити наступні висновки, що протягом 2013-2015 рр. проводилась різнопланова інформаційна робота з метою попередження потенційних жертв торгівлі людьми про різні форми експлуатації:

- службою у справах дітей (бесіди у дитячих таборах оздоровлення та відпочинку на тематику протидії торгівлі людьми);
- у системі освіти (бесіди, міні-лекції, зустрічі за круглим столом, диспути, виховні години та години спілкування, батьківські всеобучі, кінолекторії, тренінг з питань протидії торгівлі людьми (спільно із громадською організацією «Відродження нації»), виставка стіннівок,

настільні комікси та тематичні презентації, уроки-тренінги, консультації, стенди, виставка);

– службами зайнятості населення (профінформаційні сектори з інформацією з питань ПТЛ, семінари);

– центрами соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді (в трьох районах області проводилися «гарячі лінії» з питань протидії торгівлі людьми, низка інформаційно-просвітницьких та соціально-правових послуг соціально-вразливим категоріям населення, в т.ч. проводилися групові заходи в навчальних закладах та місцевих центрах зайнятості населення, розповсюдження плакатів);

2. Основними цільовими аудиторіями проведених інформаційних заходів були учні, студенти та безробітні. Вибір цільових груп та методології превентивної роботи не ґрунтувався на попередніх дослідженнях;

3. Інформаційні матеріали, що розповсюджувалися серед учасників та використовувалися в рамках інформаційних заходів, в основному, були укладені, надруковані та розповсюджені за рахунок міжнародних донорів. Про інформаційні матеріали, виготовлені на замовлення Мінсоціполітики, в листах не згадувалось;

4. У відповідях окремих структурних підрозділів надано інформацію щодо заходів, проведених спільно із громадськими організаціями за кошти міжнародних донорів, тобто, за реалізацію заходів з протидії торгівлі людьми відповідали урядові та неурядові організації;

5. Дослідження кращої практики, методів і стратегій не відбувалось;

6. Заходи щодо підвищення усвідомлення відповідальності і важливої ролі засобів масової інформації та громадянського суспільства у визначенні попиту як однієї з корінних причин торгівлі людьми не здійснювались;

7. Активно здійснювались превентивні заходи, що включали освітні програми для хлопців і дівчат під час перебування у школі, які підкреслюють неприпустимість дискримінації на основі статевої приналежності і її жахливих наслідків, важливість статевої рівності, а також честі і гідності кожної людини;

8. Структурними підрозділами органів державної влади Тернопільської області протягом 2013 - I половини 2015 рр. здійснювались різноманітні заходи з підготовки працівників організацій та установ, що здійснюють заходи у сфері протидії торгівлі людьми і захисті осіб, які постраждали від торгівлі людьми. Переважно навчання відбувались у формі навчальних семінарів для представників відділів районних державних адміністрацій, державних установ, до повноважень яких належать ПТЛ, тренінгів, курсів підвищення кваліфікації у центрі перепідготовки і

підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування за навчальним модулем із 26 годин;

– на жаль, у звіті Тернопільської ОДА для Мінсоцполітики України стосовно виконання Державної цільової соціальної програми з протидії торгівлі людьми відсутня інформація про проведення заходів у 2014 році стосовно пункту «Налагодити проведення за участю дітей, учнівської та студентської молоді, їх батьків профілактичних та просвітницьких заходів щодо протидії торгівлі людьми», хоча у листах-відповідях на запит ТМЖК «Відродження нації» такі заходи згадувались. Очевидно, такі заходи були проведені у співпраці із партнерами-громадськими організаціями;

– у листах-відповідях також відсутня інформація про заходи стосовно пункту «Організувати проведення роз'яснювальної роботи з дітьми працівників-мігрантів, дітьми-сиротами та іншими категоріями дітей, які потребують соціального захисту, особами, що є їх батьками чи опікунами, особами, залученими до найгірших форм праці, безробітними, особами, що мають намір працевлаштуватися за кордоном». Зазначено, що центрами зайнятості та ЦСССДМ охоплені безробітні особи та багатодітні родини, але інші уразливі групи – ні;

– у листах-відповідях також відсутня інформація стосовно завдання «Здійснювати контроль за дотриманням суб'єктами підприємницької діяльності законодавства у сфері модельного, туристичного та розважального бізнесу, а також посередництва у працевлаштуванні за кордоном, порушення якого створює умови для торгівлі людьми»;

9. Державне фінансування заходів, пов'язаних із ПТЛ, було спрямоване:

– на діяльність міжвідомчої координаційної ради з питань попередження насильства в сім'ї, гендерної рівності та протидії торгівлі людьми було виділено (на рівні області) у 2013 р. – 2 500 грн., 2014 р. – 2200 грн., 2015 р. – 2400 грн.;

– на навчання державних службовців (26 навчальних годин на рік), за рахунок коштів обласного бюджету у 2013 р. – 5 тис. грн., 2014 р. – 8 тис. грн., 2015 р. – 3 тис. грн. та з інших джерел у 2013 році – 9 тис. грн., 2014 р. – 7 тис. грн., 2015 р. – 2 тис. грн.;

– на реалізацію організаційних, дослідницьких, інформаційних, освітніх заходів з питань протидії торгівлі людьми було виділено з обласного бюджету у 2013 р. – 12 тис.грн., 2014 р. – 10 тис.грн., 2015 р. – 5 тис.грн.;

– на замовлення Мінсоцполітики було розроблено макет соціальної реклами з протидії торгівлі людьми для друку плакатів та буклетів (13,6 тис. грн.);

– на замовлення Мінсоцполітики у вересні 2013 року виготовлено соціальний ролик «Чекаю на маму». Зазначений ролик транслювався в ефірі державних телерадіокомпаній та 28-ми регіональних телерадіокомпаній протягом 1 місяця 2013 року. Згідно кошторису, сума витрат на даний ролик склала 60,0 тис. гривень;

10. Виконання інформаційно-роз'яснювальної та просвітницької роботи у сфері трудової міграції утруднено, оскільки, згідно інформації із запиті, відсутні матеріали, які могли б поширюватись фахівцями із соціальної роботи у населених пунктах області;

11. Оцінка впливу заходів не проводилась жодним структурним підрозділом органів державної влади;

12. На сайтах органів державної влади особі, яка шукає інформацію щодо ПТЛ, її важко знайти, на окремих сайтах її немає взагалі;

13. Аналіз соціальної реклами в розрізі тематичних напрямів виявив, що структура обсягу соціальної реклами мало кореспондує визначеним пріоритетам розвитку українського суспільства і визначені на національному та міжнародному рівнях пріоритети не завжди враховані у соціальній рекламі. Зокрема, питання ПТЛ практично не висвітлене, хоча соціальна реклама – доступний та дешевий інструмент комунікації із населенням, в тому числі з уразливими групами населення;

14. Соціальна реклама стосовно ПТЛ по Тернопільському телебаченні та радіо, які знаходяться в підпорядкуванні Держкомтелерадіо України, транслювалась протягом 2013 року у період з 26.08.2013 по 31.10.2013 р. (проте керівництво Тернопільської ОДТРК в листі зазначило, що записів, які б підтвердили дійсність транслювання рекламних матеріалів на час подання запити не мають):

– ролик «Експлуатація дітей поруч. Ти можеш її зупинити» з 26.08.2013 по 31.10.2013, тривалість ролика 30 с., 5 повторів на добу;

– ролик «Торгівля людьми. Розпізнай небезпеку вчасно», з 26.08.2013 по 31.08.2013, тривалість 47 с., 5 повторів на добу;

15. За ініціативи та підтримки Міністерства соціальної політики України були здійснені такі інформаційні заходи в рамках соціальної реклами:

– разом з Державним комітетом телебачення і радіомовлення України у серпні - вересні 2013 р. на національному телебаченні було розміщено 3 відео-ролики за темами: „Експлуатація дітей поруч. Ти можеш її зупинити!” (хронометраж 41 сек.), „Торгівля людьми. Розпізнай небезпеку вчасно!” (хронометраж 43 сек. та 48 сек.);

– разом з MTV EXIT - виготовлення відео-ролика з попередження торгівлі людьми „Життя на продаж” за підтримки фундації MTV EXIT;

– у співпраці з Генеральним Директоратом з прав людини і правовим питанням Ради Європи Міністерством розпочато розповсюдження брошур „Ты не продаєшься. Торговля людьми” в регіони України, загальний наклад 1890 примірників (по 70 примірників на кожен регіон);

– у співпраці з Координатором проектів ОБСЄ в Україні розроблено інформаційні наліпки „Мої правила безпеки” щодо попередження торгівлі людьми, які були поширені на всі області України для розміщення на вокзалах, автостанціях, зупинках громадського транспорту, адміністративних установах та інших місцях масового скупчення людей;

– на замовлення Мінсоцполітики у вересні 2013 року виготовлено соціальний ролик «Чекаю на маму», який транслювався в ефірі державних телерадіокомпаній та 28-ми регіональних телерадіокомпаній у період з 28 вересня по 28 жовтня 2013 року.

На жаль, жоден структурний підрозділ Тернопільської ОДА не зазначив про використання протягом досліджуваного періоду згаданих Мінсоцполітики друкованих чи відеоматеріалів.

### Список використаних джерел

1. Державна цільова соціальна програма протидії торгівлі людьми на період до 2015 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/350-2012-п>.
2. Закон України «Про протидію торгівлі людьми» № 3739-VI від 20.09.2011 р. // Відомості Верховної Ради України. – 2012. - № 19-20. - ст. 173.
3. Кримінально-процесуальний кодекс України // Відомості Верховної Ради України. – 2013. – № 9–10, № 11–12, № 13. - ст. 88.
4. Лист виконавчого комітету Тернопільської міської ради № 2710/01-10 від 30.07.2015 р.
5. Лист департаменту освіти і науки Тернопільської державної адміністрації № 03/2926-10 від 21.07.2015 р.
6. Лист департаменту охорони здоров'я Тернопільської обласної державної адміністрації № 0117-435-3пі/15-575/30236 від 21.07.2015 року
7. Лист департаменту сім'ї, молоді, фізичної культури та спорту Тернопільської обласної державної адміністрації № 01-06/882 від 22.07.2015 року.
8. Лист Міністерства соціальної політики України № 736/04/67-14 від 21.10.2014 р.
9. Лист служби у справах дітей Тернопільської облдержадміністрації від 03.08.2015 р. № 457/01-02-30.
10. Лист Тернопільського обласного центру зайнятості № ОЦ-16/2529/0/15-08-18 від 21.07.2015 р.
11. Лист Тернопільського обласного центру соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді № 343 від 23.07.2015 р.
12. Лист Тернопільської обласної державної адміністрації № 403-вих. від 03.08.2015 р.
13. Лист Тернопільської ОДТРК № 01-14/174 від 03.10. 2014 р.
14. Розпорядження голови обласної державної адміністрації від 14 червня 2013 року № 253-од «Про затвердження заходів на виконання «Державної цільової програми протидії торгівлі людьми на період до 2015 року»» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.oda.te.gov.ua/main/ua/catalog/item/26754.htm?lightWords=людьми>.
15. Borysova, T. Monitoring of public service advertising in current TV and radiospace of Ukraine / Borysova Tetiana // Regional Innovations. – 2015. - №1. – С. 39 - 43.

## ОРГАНІЗАЦІЯ РЕКЛАМНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### Місце реклами в структурі компанії

Практично будь-яке успішно діюче підприємство використовує рекламу. Рекламодавці можуть варіюватися за масштабами від невеликих підприємств роздрібною торгівлі до транснаціональних корпорацій або від невеликих промислових концернів до великих компаній невиробничого профілю. У всіх таких компаніях є *рекламний відділ* певного розміру, він може бути представлений навіть однією людиною, що займається рекламою поряд з іншими своїми обов'язками.

*Значущість керівника рекламної служби на підприємстві може бути різною залежно від декількох факторів*[12, с. 98]:

- розміру підприємства;
- різновиду бізнесу, яким займається підприємство;
- обсягу рекламної програми;
- місця реклами в системі інструментів організації збуту підприємства;
- ступеня участі вищого керівництва в рекламній діяльності.

Великі підприємства можуть мати спеціальний рекламний відділ, у якому можуть бути задіяні від одного до кількох сотень працівників. Рекламний відділ підпорядковується директору з маркетингу.

Способи роботи рекламних відділів різні, як різні й компанії, у яких вони діють. Багато компаній проводять свою рекламну діяльність самостійно, у той час як інші наймають рекламні агентства або необхідних фахівців. Незалежно від того, як розподілені обов'язки, існують певні функції, які рекламодавець повинен виконувати сам.

Функції менеджера з реклами[12;13; 14]:

- **адміністративна функція.** Організація й підбір кадрів для рекламного відділу, контроль й управління роботою відділу і підбір рекламного агентства – це звичайні адміністративні питання. Менеджер з реклами також відповідає за підготовку рекомендацій із конкретних рекламних проектів на основі маркетингових планів й бюджету компанії. Менеджер з реклами повинен мати повне уявлення про всі фактори, що впливають на діяльність компанії з організації збуту. Менеджер з реклами повинен встановлювати чіткий порядок обробки запитів, аналізу реклами конкурентів і своєї власної реклами;

- **планування.** Періодично потрібно розробляти офіційні пропозиції з рекламної діяльності для схвалення керівництвом, але й у період між такими моментами робота із планування припиняється не повинна. Планування - це постійний, що ніколи не переривається процес постановки й перегляду цілей

і завдань, розроблення стратегії, вироблення рекламних планів й аналізу результатів рекламної діяльності;

- **фінансова функція.** Завданням менеджера з реклами є розроблення кошторису і його обґрунтування перед керівництвом. Завдання рекламного відділу полягає в тім, щоб контролювати виконання кошторису й не допускати перевитрат коштів;

- **координація роботи з іншими службами.** За видами діяльності служби підприємства звичайно підрозділяються на три основні групи: виробничу, фінансову й збутову. Рекламна служба, як і комерційна, входить у сферу діяльності з організації збуту. Менеджер з реклами повинен координувати роботу відділу з роботою інших маркетингових служб. Крім того, рекламний відділ зобов'язаний координувати свою діяльність із роботою служб, що займаються виробництвом і фінансами;

- **координація роботи із зовнішніми рекламними організаціями.** Рекламний відділ - це сполучна ланка між фірмою й будь-якими зовнішніми рекламними організаціями, послугами яких вона користується. До них можуть входити рекламні агентства, засоби масової інформації, постачальники рекламних послуг. На відділ покладено обов'язки вивчати й аналізувати весь спектр пропонованих послуг, вносити рекомендації керівництву й звичайно ухвалювати рішення щодо залучення конкретних зовнішніх рекламних організацій. При цьому менеджер з реклами відповідає за контроль й оцінку виконаної роботи.

## **Організація рекламної служби на великих підприємствах**

Організація й управління рекламною службою також залежать від певного ряду факторів, таких як чисельність і функції рекламної служби. Організаційна структура рекламної служби залежить від специфічних умов кожного підприємства.

Два основних типи організаційної структури, які застосовуються великими компаніями, - це централізована й децентралізована організація.

### **Централізована організація**

Маркетингова служба являє собою цілий ряд відділів у рамках однієї служби.

**Переваги** централізованої структури [11, с. 122]:

- спрощується зв'язок усередині організації;
- скорочується потреба у великому штаті фахівців з реклами (персонал нижнього рівня не обов'язково повинен мати винятково високу кваліфікацію й досвід, оскільки в прийнятті рішень з реклами може брати участь тільки вище керівництво фірм);

- забезпечення систематичного зв'язку при значній економії на

витратах.

**Принципи організації централізованої рекламної служби:**

1. За однорідною продукцією або торговельною маркою.
2. За рекламними напрямками (просування продажів, виробництво друкованої продукції, покупка часу на радіо й телебаченні й зовнішній рекламі).
3. За кінцевим споживачем (споживчі товари, товари промислового призначення).
4. За засобами масової інформації (радіо, телебачення, газети й т. ін.).
5. За географічною ознакою (реклама для західної або для східної частини країни).

**Децентралізована організація [11, с. 134].**

У міру того як компанії розростаються, у них з'являються нові марки виробів і нова продукція, виникають дочірні компанії й філії у різних частинах країни (або декількох країнах), централізована рекламна служба значною мірою втрачає свою практичність. У цьому випадку компанія може децентралізувати свою рекламну діяльність й організувати відділи за різними філіями, дочірніми підприємствами, видами продукції, країнами, регіонами, товарними марками або іншими ознаками, які щонайкраще відповідають умовам конкретної фірми. Остаточні управлінські рішення з рекламної діяльності кожного з відділень у цьому випадку покладають на генерального директора цього відділення.

Для великих, широко розгалужених підприємств децентралізована система забезпечує кілька *переваг*:

- дозволяє більш повно враховувати специфічні проблеми й умови підрозділів;
- підвищується гнучкість, що дозволяє легше й швидше вносити корективи в компанії й графіки виходу реклами в засобах інформації;
- легше впроваджуються нові підходи й творчі задуми, а результати рекламної діяльності кожного з підрозділів можуть бути оцінені незалежно від інших підрозділів.

До недоліків децентралізованої організаційної структури рекламної служби можна віднести такі:

- керівники самостійних служб іноді більше стурбовані питаннями кошторису, своїми проблемами й рекламною діяльністю, ніж інтересами компанії в цілому;
- потенційні можливості багаторазової реклами найчастіше не реалізуються через відсутність однаковості в рекламі серед підрозділів;
- суперництво між менеджерами може загостритися й перейти у форму скритності й заздрості.

Підбиваючи підсумки, можна сказати, що й централізована й



децентралізована системи мають свої позитивні сторони. Однак те, що успішно працює на одному ринку, зовсім не обов'язково буде прийнятно для іншого. Не існує якої-небудь єдиної формули для визначення найкращої організаційної форми. І жодна з організаційних структур не являє собою ту або іншу форму в чистому вигляді. Всі вони на практиці різні й побудовані індивідуально під умови кожної конкретної компанії.

## **Організація рекламної служби на невеликих підприємствах**

У невеликому (малому) підприємстві за рекламу може відповідати всього одна людина. Ця людина буде займатися всіма переліченими вище основними функціями: адміністративною, плануванням, складанням кошторисів і координуючою. У багатьох випадках та сама людина може робити ескізи газетних оголошень, писати тексти й здійснювати підбір засобів масової інформації. Однак, якщо ця людина не художник або дизайнер, малоймовірно, що він або вона будуть створювати саму рекламу, провадити набір шрифту й компоувати матеріали.

З іншого боку, велика мережа магазинів може мати цілий рекламний відділ, укомплектований персоналом й оснащений для самостійного виконання різного роду робіт, у яких можуть бути виробництво реклами, розміщення в засобах масової інформації й послуги з маркетингової підтримки. Коротко розглянемо кожний із цих видів робіт.

Види рекламних робіт на невеликих підприємствах[5; 7, с. 94]:

1) **Виробництво реклами.** Якщо фірма не користується послугами рекламного агентства, рекламний відділ може займатися створенням і виробництвом всіх рекламних матеріалів. Це означає, що співробітники пишуть тексти, розробляють ескізи, як вони повинні виглядати на сторінці або телеекрані, замовляють шрифт, фотографії, ілюстрації або ведучого й потім компоують усе в готову рекламу або рекламний ролик. У цьому випадку відділу буде підпорядкуватися власний штат художників, укладачів текстів, фахівців з виробництва для виконання цієї роботи, а керівник відділу, швидше за все, буде підкорятися менеджеріві компанії зі збуту й маркетингу.

2) **Розміщення реклами в засобах масової інформації.** Співробітники рекламного відділу найчастіше працюють із засобами масової інформації. У цю роботу входять аналіз й оцінка доступних засобів за широтою інформації, що публікується, вартості, послугам, які надаються рекламодавцям, і змісту редакційних матеріалів. Потім відділ розробляє плани розміщення реклами відповідно до виділених коштів, закуплених місць й ефірного часу і, нарешті, перевіряє виконання замовлень.

3) **Інші маркетингові послуги.** У багатьох випадках для підготовки

реклами в засобах масової інформації залучається рекламне агентство, у той час як рекламний відділ фірми забезпечує інші послуги, такі, як виробництво комерційних рекламних матеріалів і стендів для передачі менеджерам, комерсантам, дилерам й агентам-оптовикам.

Деякі рекламодавці виготовляють фотоматеріали для своїх виробів, технічні фільми, виставочні зразки й забезпечують поштові рекламні кампанії, а також виконують цілий ряд інших функцій. Рівень вирішення завдань залежить від конкретної компанії.

Окремі компанії в спробі заощадити кошти й централізувати свою рекламну діяльність створили свої внутрішньофірмові рекламні агентства, що повністю належать компанії.

*Універсальне внутрішньофірмове рекламне агентство* являє собою рекламну службу з повним діапазоном можливостей, створену й укомплектовану для виконання всього обсягу робіт, пропонованих незалежними агентствами. Будучи повністю самозабезпеченим, воно здатне розробляти й виготовляти практично будь-які види реклами, матеріали рекламного призначення й продукцію для просування продажів.

Рекламодавці організують власні рекламні агентства з кількох причин. По-перше, вони звичайно сподіваються заощадити на накладних витратах й комісійних, які агентства беруть за розміщення реклами в засобах масової інформації. Крім того, компанії не доводиться оплачувати торговельну націнку за друкування й виробництво художніх робіт, якщо ці послуги надаються через зовнішнє агентство. По-друге, рекламодавці вважають, що вони можуть одержати більш уваги від рекламного агентства, якщо компанія є його єдиним клієнтом. Внутрішньофірмові агентства звичайно досягають більшої глибини розуміння продукції й ринків компанії й здатні краще реагувати у випадку постановки стислих строків, оскільки вони здатні сконцентрувати всі свої ресурси на конкретному проекті. Хоча агентства, що не належать фірмі можуть виконувати роботу у дуже стислі строки, їм найчастіше доводиться залучати незалежно працюючих фахівців і тим самим зазнавати потенційно більших витрат з оплати понад нормованого часу. В-третьє, багато фірм вважають, що їх керівництво одержує більший контроль і ширше задіяне в рекламній діяльності, коли реклама робиться на фірмі службовцями компанії; особливо, коли організація являє собою "однопрофільне підприємство", продукція або послуги якого однорідні.

Незважаючи на всі ці переваги, багатьом універсальним внутрішньофірмовим рекламним агентствам не вдається досягти успіху. У спробах заощадити якнайбільше на комісійних незалежних рекламних агентствах деякі компанії втрачають значно більше, ніж одержують. По-перше, хоча внутрішньофірмове рекламне агентство й має більшу гнучкість,

це найчастіше досягається за рахунок більш низького творчого рівня, що мають самостійні рекламні агентства. Великі незалежні агентства мають у своєму розпорядженні досвід, різнобічних й талановитих працівників. Для внутрішньофірмових агентств, навпроти, досить проблематично залучити висококласного творчого працівника. Частково це пояснюється політикою поступового підвищення заробітної плати, що існує у великих корпораціях.

По-друге, можливо, ще більш серйозною втратою, ніж низький творчий рівень, представляється втрата об'єктивності, що привносить із собою до клієнта незалежне рекламне агентство. Реклама втрачає, коли вона стає більш орієнтованою на компанію, ніж на споживача. Будучи "збільшеним відбиттям" внутрішньої політики, правил і поглядів керівництва фірми, вона швидко втрачає гнучкість і перетворюється в самообслуговуючу діяльність[5, с. 124].

## ОРГАНІЗАЦІЯ РЕКЛАМНИХ АГЕНТСТВ

### Роль та функції рекламних агентств

*Рекламне агентство* являє собою *незалежну* організацію людей творчих професій і ділових людей, що спеціалізуються на розробленні й підготовці планів рекламної діяльності, реклами й інших рекламних матеріалів. Агентство також одержує або залучає субпідрядників для купівлі рекламного місця й часу в різних засобах масової інформації. Все це робиться від імені різних рекламодавців або продавців, яких називають клієнтами, з метою знайти покупців для їх товарів і послуг[8, с. 145].

Незалежність рекламних агентств дозволяє їм привносити в бізнес рекламодавця сторонню об'єктивну точку зору. Досвід роботи із широким спектром маркетингових ситуацій і проблем дає агентствам знання, кваліфікацію й компетентність, що дозволяють обслуговувати потреби різних клієнтів.

У наші дні практично всі значні рекламодавці вдаються до кваліфікованих, об'єктивних консультацій рекламних агентств і покладаються на їх унікальні творчі ресурси.

Рекламні агентства звичайно *класифікуються* за двома ознаками: за *обсягом надаваних послуг* й *напрямом бізнесу*, у якому вони спеціалізуються.

Послуги агентств, наприклад, поділяють на *універсальні* й *спеціалізовані*, (а напрям спеціалізації в цілому може бути обраний в *споживчому* або *промисловому* секторі)[8; 10].

Сучасне *універсальне* агентство укомплектоване для надання послуг клієнтам у всіх областях інформаційної й рекламної діяльності. Його послуги принципово поділяють на дві категорії - *рекламні* й *нерекламні*.

До **реklamних послуг** відносять планування, розроблення й виготовлення рекламних матеріалів, а також послуги із проведення досліджень і підбору засобів масової інформації.

**Нерекламні функції** можуть варіюватися від упакування до зв'язків із громадськістю ("паблік рилейшнз") і виготовлення рекламних виробів, підготовки річних звітів, виставочних зразків і матеріалів з навчання комерційного персоналу.

Два основних типи універсальних агентств - це *агентство споживчої реклами* й *агентство промислової реклами*.

**Агентство споживчої реклами** - це агентство, яке готове представляти інтереси широкого кола клієнтів. На практиці, однак, воно концентрує свою діяльність на програмах споживчої реклами, тобто на компаніях, що виготовляють споживчі товари. Наприклад, зубна паста, мило, мийні засоби та ін. Більша частина реклами, що виготовляють агентства споживчої реклами, розміщується в загальноінформаційних засобах: телебаченні, радіо, на рекламних щитах, у газетах й журналах, які виплачують агентствам комісійні. У результаті агентства споживчої реклами традиційно одержують велику частку свого доходу з комісійними, які виплачують засоби інформації.

**Агентства промислової реклами** представляють інтереси фірм-клієнтів, що виробляють продукцію для реалізації іншим підприємствам. Прикладами подібних товарів можуть бути апаратне й програмне забезпечення ЕОМ, промислові насоси, плавильні печі, радіаційні лічильники та ін. Ділова й промислова реклама є досить важливою сферою рекламної діяльності, що вимагає широких технічних знань у поєднанні зі здатністю переводити ці знання в точний і переконливий інформаційний матеріал.

Останніми роками у сфері рекламного бізнесу виникло ряд організацій нового типу. Серед них невеликі агентства з назвою "творчі майстерні" і спеціалізовані підприємства, такі, як фірми з придбання рекламного місця.

**Творчі майстерні.** Деякі талановиті фахівці, такі, як художники, дизайнери й укладачі текстів, організували власні фірми художніх послуг з назвою "творчі майстерні". Працюючи на рекламодавців і періодично за підрядом рекламних агентств, вони виробляють оригінальні художні концепції й виготовляють нові (оригінальні) рекламні матеріали, які добре запам'ятовуються.

Оскільки ефективність реклами значною мірою залежить від оригінальності концепції, оформлення й тексту, рекламодавці звичайно високо цінують подібні якості. Однак художні послуги майстерень звичайно не супроводжуються повномасштабними рекомендаціями з організації маркетингової й збутової діяльності, які пропонують універсальні агентства.

Подібний недолік обмежує роль творчих майстерень винятково рамками постачальника художніх робіт.

**Фірни з придбання рекламного часу.** Подібно тому, як деякі художні працівники організували "творчі майстерні", деякі досвідчені фахівці зі засобів інформації створили організації, що отримують і формують пакети рекламного часу на радіо й телебаченні.

До послуг подібних спеціалізованих фірм (як для клієнтів, так і для агентств) відносять докладний аналіз часу, який купується. Після реалізації сформованого пакета рекламного часу така фірма розробляє графік рекламної трансляції кожної з обраних станцій, контролює його виконання й компенсацію станціями пропущених вставок рекламних звернень і навіть проводить розрахунки із засобами масової інформації.

Діяльність рекламних агентств складається з виконання таких робіт:

1) *Дослідження.* Перш ніж розпочати створення реклами, необхідно провести дослідження застосування й переваг виробу або послуги, проаналізувати існуючих і потенційних споживачів і визначити те, що вплине на їх рішення про покупку.

2) *Планування.* Процес планування починається до проведення дослідної роботи й триває після її завершення. Повинні бути враховані результати досліджень і докладний план маркетингової й рекламної діяльності, який повинен бути підготовлений плановою групою агентства. Після того як клієнт узгодить план, він стає головним документом, що визначає художню стратегію агентства й програму розміщення реклами в засобах інформації.

3) *Складання тексту.* Більша частина реклами значною мірою заснована на текстовому матеріалі - текстах, що становить заголовки і рекламне звернення. Робота укладачів текстів вимагає відповідної кваліфікації, оскільки вони повинні вмістити все, що можна сказати про виріб або послугу стислими фразами щодо даної конкретної реклами. Укладачі текстів звичайно працюють у тісному співробітництві з художниками й службою виробництва рекламної продукції.

4) *Художні роботи.* Художній відділ агентства складається з художників і дизайнерів, основна робота яких полягає в тому, щоб розробляти компонування реклами, тобто ілюструвати на ескізах, як різні елементи рекламного звернення будуть виглядати разом. Коли художники одержують завдання створити телевізійний ролик, вони готують серію, яку називають сценарієм. Більшість великих агентств мають свої власні художні відділи. Інші ж воліють користуватися платними послугами незалежних студій або позаштатних художників-дизайнерів, що працюють на індивідуальній основі.

5) *Виробництво друкованої й ефірної реклами.* Після того, як реклама

розроблена й складений текст, а клієнт її узгодив, вона надходить у виробництво. Це робота менеджера з виробництва друкованої реклами агентства або продюсерів і режисерів ефірної реклами. Для друкованої реклами виробничий відділ закуповує шрифти, фотографії, ілюстрації й інші складові, необхідні для закінченого художнього матеріалу.

6) *Координація*. Виробничо-диспетчерський відділ рекламного агентства забезпечує плавну й безперервну роботу. Він координує виробництво на всіх його етапах і контролює своєчасне виконання всіх робіт, а також те, щоб всі рекламні матеріали були отримані інформаційними засобами до встановлених граничних строків.

7) *Послуги з вибору засобів інформації*. Завдання менеджера із засобів інформації полягає в тому, щоб зіставити цільовий ринок та спектр інформаційних засобів. Потім проводиться аналіз цих засобів за ефективністю й вартістю, і менеджер служби видає рекомендацію з використання тих чи інших інформаційних засобів або їх комбінації.

8) *Управління рекламними програмами*. Менеджери з рекламних програм є сполучною ланкою між агентством і клієнтом. Вони відповідають, з одного боку, за те, щоб всі послуги агентства були спрямовані на благо клієнта, а з іншого боку, за те, щоб точка зору агентства була доведена до клієнта. Таким чином, вони часто опиняються між двох вогнів.

9) *Розвиток бізнесу*. Щоб вижити, агентства повинні зростати. Для зростання необхідний стабільний приплив нових замовлень. Часто це відбувається за рахунок розроблення нових виробів існуючими клієнтами. Більшість агентств постійно проводять пошук нової роботи й зобов'язують своїм рекламним агентам або одному з керівників агентства залучати в агентство нову клієнтуру.

10) *Адміністративні послуги*. Як і всі підприємства, рекламні агентства займаються бухгалтерсько-обліковою діяльністю та виконують інші адміністративні функції.

Послуги, що розглядалися вище, вважаються базовими для рекламного агентства. Однак багато агентств надають широкий набір інших послуг і містять у своєму штаті фахівців для вирішення подібних завдань.

Як і будь-яке інше підприємство, головна мета існування рекламного агентства – це отримання прибутку за надавані їм послуги. В основному рекламні агентства заробляють такими трьома способами [11, с. 216]:

- комісійні від засобів інформації;
- торговельні націнки на купівельні послуги;
- установа винагорода або гонорар.

*Комісійні від засобів інформації* – це основне джерело доходу рекламних агентств. Комісійні виплати становлять не менш 15% від вартості закупленого часу чи площі засобів інформації. *Торговельні націнки*

характерні для регіональних рекламних агентств, де обслуговується невелика кількість клієнтів-рекламодавців. Комісійні виплати в такому випадку не покривають всіх накладних витрат, тому агентство вдається до такої схеми заробітку. *Гонорари* визначаються в певних випадках, коли рекламодавець дає завдання агентству тільки розробити рекламне звернення, створити телевізійний ролик або розробити логотип компанії та ін. Гонорари розраховуються як сума витрат пов'язана з трудовими, матеріальними, накладними витратами та прибутком, який встановлюється за певною нормою.

### Список використаних джерел

1. Закон України «Про рекламу». – Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1996, N 39. – ст. 181 [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80>
2. КортлендБове. Современная реклама / Б.Кортленд, А.Уилльям. – Тольятти: «Издательскийдом Довгань», 1995. – 704 с.
3. Божкова В.В Реклама та стимулювання збуту: Навч. посіб.\ В.В. Божкова, Ю.М.Мельник - К.: ЦУЛ, 2009. – 200 с.
4. Васильев Г. А. Основы рекламной деятельности: Учеб. Пособие / Г. А. Васильев, 2004 .- 414 с.
5. Владимирська Г.О. Реклама: Навч. посібник / Г.О. Владимирська, П.О. Владимирський - К.: Кондор, 2006. - 334 с.
6. Головлева Е. Л. Основырекламы: Учеб. Пособие / Е. Л. Головлева, 2004 . — 320 с.
7. Гусаров Ю.В. Менеджмент рекламы: учеб. пособие/ Ю.В.Гусаров. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2007. – 527 с.
8. Джефкінс Ф. Реклама: Практич. посіб.: Пер. з англ. / Допов. і ред. Д. Ядіна / Ф. Джефкінс. — К.: Знання, 2001. — 456 с.
9. Дэвис Дж. Исследования в рекламнойдеятельности: теория и практика: Пер. с англ. – М.: Издат. дом. “Вильямс”/ Дж. Дэвис, 2003 . — 864 с.
10. Исаенко Е.В., Васильев А.Г. Организация и планированиерекламнойдеятельности: Учеб. пособие для вузов. / Е.В. Исаенко, А.Г. Васильев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 252 с.
11. Лук'янець Т. І. Рекламний менеджмент: Навч. посіб./ Т.І. Лук'янець - К.: КНЕУ, 2003. – 440 с.
12. Обритько Б.А. Реклама і рекламна діяльність/ Б.А. Обритько – К.: МАУП, 2002. – 240 с.
13. Обритько Б.А. Рекламний менеджмент: навч. посіб / Б.А. Обритько – К.: МАУП, 2000. – 120 с.
14. Ромат Е.В. Реклама / Е.В. Ромат – СПб.: Питер, 2007. – 208 с.

## **АДАПТИВНИЙ ПІДХІД ДО РОЗВИТКУ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКИХ СТРУКТУР**

Підвищення динамічності мінливого зовнішнього середовища призвело до того, що традиційні підходи до розвитку підприємств вже не в змозі справлятися з поставленими завданням. Підприємства виявляються неготовими до оперативного коригування визначених стратегічних заходів розвитку, що робить актуальною проблемою розроблення адаптивного підходу до розвитку, застосування якого б дозволило підприємству пристосовуватися до змін зовнішнього і внутрішнього середовищ.

У науці адаптивний підхід та його аспекти є предметом дослідження вчених у різних сферах: соціології та комунікаціях (В.Г. Сраговіч, В.Н. Фомін, А.Л. Фрадков та ін.), біології (П.К. Анохін, Г.Сельє, А. А. Жданов та ін.), економічній кібернетиці (А.Г. Олександров, М.С. Бурцев, Д.П. Деревіцький та ін.), менеджменті та управлінні (І.В. Алексеев, А.В.Тичінський, Г.В.Бушмелева і ін.) тощо.

Концептуальні основи теорії адаптації та адаптивних систем були закладені такими вченими, як М. Бодсон, Л. А. Растрігін, С. Састре, У. Р. Ешбі. Окремими питаннями адаптації займалися С. Бір, В. А. Забродський, В. Прабху, В. І. Скурихін. Серед сучасних українських вчених питаннями адаптації економічних систем займаються, у тому числі, М. О. Кизим, Т. С. Клебанова, В. М. Тимохін та інші.

Розвиток підприємства є складним і багатоплановим явищем. Неоднозначність термінологічного апарату з питань розвитку промислових підприємств та адаптивного розвитку ускладнює сам механізм управління розвитком. Крім того, існуючі підходи до управління розвитком не завжди враховують його якісні характеристики та галузеві особливості промислових підприємств через прагнення до універсальності. Недостатність теоретичних і практичних розробок у даній сфері, неможливість практичного використання багатьох із них обумовили вибір даного напрямку дослідження, метою якого є визначення сутності та обґрунтування необхідності застосування адаптивного підходу до розвитку підприємств.

Успіх розвитку виробничо-господарських структур (ВГС) у багатьох аспектах визначається сукупним показником ефективності корелятивного пристосування підприємств до змін зовнішнього середовища, що знаходяться у взаємозв'язку в межах однієї структури. Характер взаємозв'язку між підприємствами, що входять до такої структури, залежить від типу самої структури та галузі народного господарства, до якої її відносять. Зміна технологічних процесів у світі висуває нові вимоги до швидкого розвитку відповідних галузей промисловості, змушуючи



структуруючі підприємства адаптуватися до таких змін, з метою збереження або досягнення оптимального стану життєдіяльності структури при зміні зовнішніх умов. Саме міцність взаємозв'язку між підприємствами, що входять до складу ВГС та той вплив, що вони роблять на сукупний результат в процесі пристосування до змін, визначає її здатність до адаптації.

У загальних рисах адаптивна точка зору враховує, що підприємство як система ніколи не припиняє процесу адаптації до навколишнього середовища (пристосування є невід'ємною частиною існування в принципі) – відповідно, береться до уваги той факт, що системи змінюються під впливом зовнішнього оточення [2].

Відповідно до положень еволюційно-кібернетичного підходу до моделювання адаптивної поведінки системи, з погляду М.С. Бурцева, на відміну від інших наукових підходів, «при адаптивному підході для заповнення відсутньої апріорної інформації активно використовується поточна інформація. Адаптивний підхід може бути застосований і в тих випадках, коли застосування звичайного підходу хоча і можливо, але пов'язане з великою роботою щодо попереднього визначення функцій розподілу. Якщо ж заздалегідь не зрозуміло, з яким процесом ми маємо справу, з детермінованим або випадковим, і, тим більше, невідомі їхні характеристики, то єдине розумне рішення пов'язане з адаптацією в процесі експериментування, тобто з використанням адаптивного підходу» [1].

На думку Митякової О.І., адаптивний підхід є розвитком ситуаційним і характеризується великою гнучкістю, швидким часом управління об'єктом, наявністю декількох петель зворотного зв'язку. Використання даного підходу дозволяє здійснювати адаптацію не тільки об'єкта (підприємства), а й суб'єкта (управителя) і оптимізувати виробничу діяльність організації [4].

Адаптивний підхід заснований на понятті «адаптація», під якою розуміють наступне: «реакція на зміну умов, яка протидіє можливому зниженню ефективності поведінки системи» [5, с.325]. Таким чином, адаптивний підхід фактично полягає у дослідженні зовнішнього середовища підприємства та розробленні управлінських заходів щодо зниження його негативного впливу в процесі розвитку підприємства.

Адаптивний підхід варто розглядати у таких аспектах:

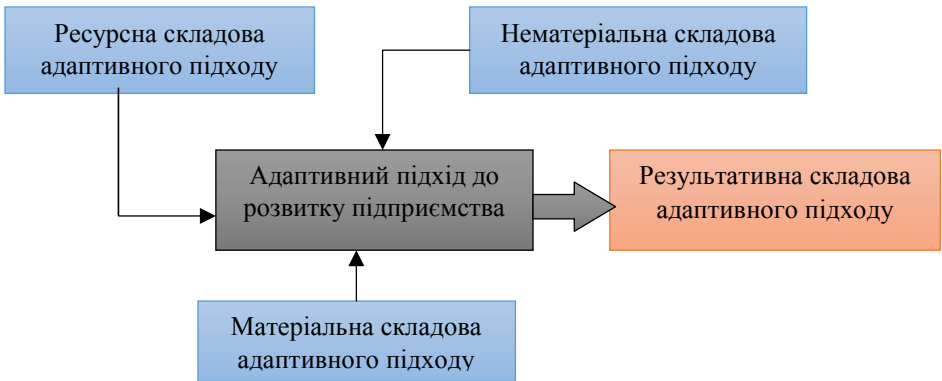
1. Адаптивний підхід як процес. Процес адаптації (основний зміст явища адаптації) – це сукупність послідовних дій щодо перетворення внутрішньої економічної системи підприємства, спрямована на досягнення каскаду цілей (виживання, збереження досягнутого, розвиток).

2. Адаптивний підхід як результат. Результат адаптації – новий стан внутрішньої економічної системи підприємства, що дозволяє досягти каскад цілей розвитку.

3. Адаптивний підхід з точки зору накопичення ресурсів. Ресурс адаптації – запас життєздатності підприємства, джерело перетворень внутрішньої економічної системи для досягнення каскаду цілей розвитку підприємства, до яких звертаються при необхідності, у разі змін середовища.

4. Адаптивний підхід як здатність. Здатність до адаптації – це вміння, можливості підприємства змінювати (проводити зміни, перетворювати) складові своєї внутрішньої економічної системи для досягнення каскаду цілей розвитку підприємства у відповідь на зміни середовища. Можна стверджувати, що поняття «здатність до адаптації» та «адаптивність» рівнозначні [15, 16].

Графічна інтерпретація виділених аспектів адаптивного підходу та їхній взаємозв'язок представлено на рисунку 1.



*Рис. 1. Графічна інтерпретація аспектів адаптивного підходу та їхній взаємозв'язок*

Дана графічна модель взаємозв'язку різних аспектів адаптивного підходу дозволяє представити суть даного феномена:

1. Адаптація підприємства як ресурс є першою ланкою, необхідною для забезпечення розвитку.

2. Адаптація як процес – основна ланка, де відбувається більшість перетворень, які дають змогу отримати необхідні результати (адаптація як результат).

3. Адаптація як здатність не може бути відображена графічно, оскільки є іманентною властивістю і не має матеріального втілення [15, 16].

Адаптацію також інтерпретують як «процес зміни властивостей системи, що дозволяє їй досягти найкращого або, принаймні, прийняттого функціонування в умовах, що змінюються» або «процес зміни параметрів і

структури системи, а можливо, і керуючих впливів на основі поточної інформації з метою досягнення певного, зазвичай оптимального, стану системи при початковій невизначеності, що змінюються в умовах роботи» [6]. Системи, здатні до адаптації, називають адаптивними [7]. Відповідно до класичних визначень, які застосовують у кібернетиці, адаптивна система – це система, яка зберігає працездатність при непередбачених змінах властивостей об'єкта управління, цілей управління або навколишнього середовища шляхом зміни алгоритму функціонування або пошуку оптимальних станів [8]. У даному випадку під адаптацією розуміють таку реакцію системи на зміну умов діяльності, яка протидіє зниженню або можливому зниженню ефективності її функціонування.

Адаптивна система – це система, яка здатна автоматично змінювати алгоритми свого функціонування і, в деяких випадках, свою структуру з метою збереження або досягнення оптимального стану при зміні зовнішніх умов [9]. Поняття адаптивної системи тісно пов'язане з поняттям самоорганізації [10], здатної до впорядкування елементів системи за рахунок внутрішніх чинників, без зовнішнього впливу.

Здатність до адаптації визначається наявністю у системи ряду характерних властивостей, до найважливіших з яких можна віднести наступні: а) властивість самоналаштування, тобто самостійної зміни параметрів функціонування системи. Найпростішим прикладом для виробничих систем може бути збільшення, зменшення або зміна номенклатури продукції відповідно до змін у попиті; б) властивість самоорганізації, тобто самостійного перетворення структури системи при збереженні притаманних їй якісних характеристик. Прикладом для економічних систем є виникнення нових галузей, поява яких є результатом НТП, і відповідна ліквідація старих, створення різного роду виробничо-економічних підсистем у зв'язку зі змінами в розділі праці; в) властивість самонавчання, тобто самостійний пошук умов, при яких система відповідає критеріям якості свого функціонування [3].

У науковій літературі виділяють наступні основні принципи, у відповідності з якими функціонує адаптивний підхід: а) принцип необхідної різноманітності. Він стверджує, що різноманітність керуючої системи повинна бути не меншою від різноманітності об'єкта управління. На відміну від адаптивних, інші («неадаптивні») системи повинні для підтримки здатності управління об'єктом включати невелику кількість об'єктів; б) принцип дуального управління. Керуючі впливи мають двоїтий характер. З одного боку, вони покликані управляти об'єктом, а з іншого потрібні для вивчення його властивостей і закономірностей для наступних управляючих впливів; в) принцип зворотного зв'язку. За допомогою зворотного зв'язку

відбувається вимірювання характеристик керованого об'єкта і виробляються реакції, що виражаються в керуючих впливах [11].

Застосування адаптивного підходу до розвитку підприємств обумовлено існуванням таких спільних загроз: скорочення загальної місткості ринку промислової продукції; сильна конкуренція з імпортованою продукцією; зниження попиту; зростання цін на сировину; відсутність тісних зв'язків з постачальниками сировини; концентрація виробничих потужностей у великих мегаполісах; неефективна маркетингова політика; відсутність достовірних прогнозів швидкості коливань зовнішнього середовища тощо. Ігнорування даних загроз може призвести до втрати частки ринку, постачальників сировини, подальшого зниження рівня використання виробничих потужностей, як наслідок підвищення рівня морального та фізичного зносу технологічного обладнання, зниження виробничо-економічних показників і т.д.

У таблиці 1 представлена удосконалена на основі роботи [12] класифікація факторів, що впливають на гармонізацію внутрішнього середовища підприємств промисловості з ринковим середовищем і визначальні умови адаптивності їхнього розвитку. Облік виявлених у ході дослідження факторів дозволить промисловим підприємствам у рамках ВГС нівелювати їхній негативний вплив на процес пристосування підприємств до постійних змін ринкової кон'юнктури в процесі розвитку.

Таблиця 1

**Класифікація факторів впливу на адаптацію внутрішнього середовища підприємств промисловості з ринковим середовищем в процесі розвитку**

<b>№ п/п</b>	<b>Критерій</b>	<b>Група факторів</b>	<b>Основні фактори</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1.	Природа походження	демографічні	тенденції зміни чисельності населення; темпи міграції
		соціально-економічні	рівень життя; купівельна спроможність населення
		географічні	регіональна структура розташування промислових підприємств
		науково-технічні	рівень механізації і автоматизації виробництва тощо

Продовження табл. 1

1	2	3	4
2.	Приналежність до ринкових елементів	попиту	загальна потреба в промисловій продукції
		пропозиції	величина виробничої потужності і рівень її використання; обсяги поставок сировини конкурентами
3.	Сфера прояву	внутрішні	стан техніки, технології, кадрів
		зовнішні	взаємини з основними замовниками, споживачами, постачальниками, конкурентами
4.	Передбачуваність	детерміновані	питоме споживання продукції
		стохастичні	погодні умови
5.	Керованість	повністю регульовані	обсяг, асортимент продукції
		частково регульовані	динаміка цін на сировину
		нерегульовані	стихійні лиха, бойові дії
6.	Результат впливу	негативні	відсутність інвестицій; дефіцит сировини
		позитивні	підвищення техніко-технологічного, інноваційного потенціалу; вихід на світовий ринок
7.	Час прояву	довготривалі	розвиток НТП; ступінь монополізації ринку
		середньотермінові	політика державного регулювання; впровадження реформ
		короткотермінові	заходи уряду (інтервенції на ринку промислової продукції)
8.	Характер взаємозв'язку	прямі	кон'юнктура внутрішнього ринку
		непрямі	доля імпорту промислової продукції в загальному обсязі її виробництва

Продовження табл. 1

1	2	3	4
9.	Особливості оцінки	оцінювані за кількістю	обсяги випуску
		оцінювані за якістю	рівень якості виробленої продукції
10.	Сила впливу	першорядні	ємність ринку; якість; ціна
		другорядні	обсяги експорту промислової продукції
11.	Період впливу	постійні	матеріальні та інформаційні потоки
		непостійні	сезонні коливання виробництва
12.	Взаємозв'язок з ціною	цінові	рівень витрат на одиницю продукції; ціни на сировину; загальновиробничі витрати
		нецінові	рівень якості виробленої продукції в порівнянні з конкурентами; номенклатура продукції

Справедливо погоджуючись з думкою авторів у дослідженні [15], можна стверджувати, що максимальний ефект досягається при упереджувальній та запланованій адаптації, оскільки перші дві мети адаптації (виживання і збереження досягнутого) будуть реалізовані автоматично.

Згідно з І. Ансоффом, зовнішнє середовище складається з таких частин: споживачі, конкуренти, ринок та саме середовище. В процесі розвитку підприємство з різною швидкістю відчуває «турбулентність зовнішнього середовища» та повинне пристосовуватися до змін, викликаних такими коливаннями.

Визначають п'ять рівнів турбулентності, кожен з яких описано за допомогою чотирьох показників: 1) складність середовища – це складність подій, що відбуваються у зовнішньому середовищі; 2) новизна подій – це ступінь поінформованості про подію; 3) швидкість змін – це швидкість, з якою події розгортаються після їх первісного усвідомлення; 4) бачення майбутнього – це можливість передбачення наслідків цих подій [13].

Опис цих чотирьох елементів для кожного рівня турбулентності показано в таблиці 2.

Таблиця 2

**Показники турбулентності зовнішнього середовища (згідно  
І. Ансоффа)**

№ з/п	Показники	Рівень турбулентності				
		1	2	3	4	5
1.	Складність ринкового середовища	неконкурентний ринок	слабоконкурентний ринок	розвинутий ринок	розвинутий міжнародний ринок	глобальний ринок
2.	Рівень новизни події	знайомі, ті, що повторюються	тенденції відомі	події екстраполюючі	події постійно змінюються	непередбачувані зміни, несподіванки
3.	Швидкість зміни середовища	дуже повільні зміни	помірні зміни, реакція на них не складна	зміни середні, чітко визначені	зміни швидкі, слабо визначені	дуже швидкі зміни середовища
4.	Бачення майбутнього	ті, що повторюються	прогнозуємо	передбачувані	частково передбачувані	непередбачувані зміни

Згідно із п'ятиступінчастою нормативною шкалою можливих станів зовнішнього середовища, викликаних турбулентністю, можна поєднувати варіанти адаптивної поведінки організації в процесі розвитку.

І. Ансоффом виділено відповідно п'ять рівнів стратегічної поведінки на ринку і п'ять видів систем управління, здатних генерувати та практично забезпечувати ці види стратегічної поведінки. Рівень стратегічної агресивності визначається двома елементами:

1) ступенем мінливості між стратегічно успішними кроками фірми у зовнішньому середовищі;

2) базою даних, яку використовують при виборі кроків [13].

Агресивна поведінка підприємства до змін, що відбуваються в ринковому середовищі, спостерігається на першій стадії (стадія тривоги) адаптивного підходу. На другій стадії, коли вже відомі вихідні умови функціонування і розвитку організації у відповідності з новими змінами, що виникли в середовищі, відбувається мобілізація захисних реакцій підприємства. На третій стадії (стадія опірності) підвищується стійкість підприємства до турбулентності зовнішнього середовища. Після цієї стадії відбувається або повна адаптація підприємства, або вона змінюється

наступною стадією (стадія виснаження), яка може закінчитися ліквідацією організації.

У залежності від рівня турбулентності зовнішнього середовища можна виділити наступні адаптивні дії підприємства в процесі розвитку (табл. 3).

Таблиця 3

**Адаптивний підхід до відповідних дій підприємства в різних умовах зовнішнього середовища (складено автором на основі [14])**

№ з/п	Показник и	Рівень турбулентності				
		1	2	3	4	5
1.	Стан середовища	Повторюваний (без змін)	Розширюваний (повільні зростаючі зміни)	Змінюваний (швидко зростаючі зміни)	Перервний (перервні, передбачувані зміни)	Неочікуваний (перервні, передбачувані дії)
2.	Агресивність	Стабільна	Реактивна	Передчасна	Підприємницька	Мистецька
3.	Ступінь зміни	нульова	Плавна зростаюча	Різко зростаюча	Майбутні можливості	Перервна, нова
4.	Бази даних	Попередні прецеденти	Попередній досвід	Екстраполюючі	Майбутні можливості	Мистецтво
5.	Відповідні дії	Пошук стабільності	Рухомість ефективністю	Рухомість ринком	Рухомість середовищем	Створення середовища
6.	Застосування адаптивного підходу	Подавляє зміни	Адаптується до змін	Шукає знайомі зміни	Шукає кореляційні зміни	Шукає нові зміни

Таким чином, у ході дослідження визначено фактори впливу на адаптацію внутрішнього середовища підприємств промисловості до ринкового середовища в процесі розвитку, основні принципи застосування адаптивного підходу до розвитку підприємства, стадії його реалізації та набір конкретних дій підприємства в залежності від умов, що склалися в зовнішньому середовищі. На основі визначених положень та окремих аспектів, пропонуємо під *адаптивним підходом до розвитку ВГС* розуміти комплекс адаптаційних заходів, які спрямовані на підвищення їхньої здатності превентивно та конструктивно реагувати на зміни в процесі проходження агресивної стадії, стадії мобілізації захисних реакцій таких



структур та стадії опірності турбулентності зовнішнього середовища, що забезпечує стабільність розвитку та стійкість конкурентної позиції на ринку.

### Список використаних джерел

1. Бурцев М.С. Эволюционно-кибернетический подход к моделированию адаптивного поведения / М.С. Бурцев // 8-ая национальная конференция по искусственному интеллекту с международным участием. – М. : Физматлит, 2002. – С. 790–798.
2. Пушкарь А.И. Моделирование управления развитием предприятий на основе согласования интересов экономических субъектов / А.И. Пушкарь, Л.В. Потрашкова // Экономическая кибернетика. – 2003. – № 1-2 (19-20). – С. 22–33.
3. Галкина Н.В. Социально-экономическая адаптация менеджмента и операционного персонала угледобывающего предприятия / Н.В. Галкина, Л.В. Лабунский // Управление персоналом. – 2006. – №22. – С. 60–63.
4. Митякова О.И. Концепция устойчивого развития малых и средних предприятий [Электронный ресурс] / О.И. Митякова. – Режим доступа : [http://www.unn.ru/pages/issues/vestnik/99990193\\_West\\_econ\\_finans\\_2005\\_1\(7\)/6.pdf](http://www.unn.ru/pages/issues/vestnik/99990193_West_econ_finans_2005_1(7)/6.pdf)
5. Суслов Ю.Е. Методология и методы управления рациональностью социально-экономических систем / Ю.Е. Суслов, Е.Ю. Суслов // Монография. – СПб. : СПбГИПТ, 2005. – 488с.
6. Адаптивные системы. Выпуск 1 / Под ред. Л.А. Растрюгина. – Рига: Изд-во “Зинатне”, 1972. – 156 с.
7. Срагович В. Г. Адаптивное управление / В. Г. Срагович. – М. : Наука, 1981. – 384 с.
8. Эшби У. Р. Введение в кибернетику / У. Р. Эшби: [пер. с англ.] – М.: Издательство иностранной литературы, 1959. – 432 с.
9. Тюкин И. Ю. Адаптация в нелинейных динамических системах / И. Ю. Тюкин, В. А. Терехов. – (Серия: Синергетика: от прошлого к будущему). – СПб. : ЛКИ, 2008. – 384 с.
10. Саридис Дж. Самоорганизующиеся стохастические системы управления / Дж. Саридис. – М. : Наука, 1980. – 400 с.
11. Рузавин Г. Самоорганизация как основа эволюции экономических систем / Г. Рузавин // Вопросы экономики. – 1996.– №3. – С. 103-114.
12. Миронова Н.А. Организационно-экономические аспекты гармонизации хозяйственного механизма предприятий мукомольной промышленности как основа их адаптивного развития / Н.А. Миронова, М.Д. Магомедов. – М. : Издательский комплекс МГУПП, 2010. – 150 с.
13. Ansoff, I.H. Optimizing Profitability in Turbulent Environments: A Formula for Strategic Success. Long Range Planning / I.H. Ansoff, P.A. Sullivan. – 1993. – V.26, No.5. – Pp. 11-23.
14. Болотов С.П. Динамика внешней среды и адаптация предприятия к рыночным условиям [Электронный ресурс] / С.П. Болотов. – Режим доступа : <http://koet.syktsu.ru/vestnik/2010/2010-4/1/1.htm>
15. Галушко Є.С. Обґрунтування організаційно-економічного механізму адаптації підприємства [Електронний ресурс] / Є.С. Галушко, С.А. Галушко. – Режим доступу : [http://sevnntu.com.ua/jspui/bitstream/123456789/5515/1/130\\_07.pdf](http://sevnntu.com.ua/jspui/bitstream/123456789/5515/1/130_07.pdf)
16. Галушко Є.С. Сутність механізму адаптації промислового підприємства / Є.С. Галушко, С.А. Галушко, П.С. Лопатєв // Розвиток фінансових методів державного управління національною економікою: зб. наук. праць. ДонДУУ. – 2012. – С. 245–250.

## **ТЕРИТОРІАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ**

Територіальний маркетинг сформувався у 80-х роках ХХ ст., коли за досягнення конкурентної переваги почали змагатися не лише туристичні продукти чи підприємства, а й цілі територіальні одиниці. Щоб перемогти у цьому змаганні, треба сформувати таку економічну структуру, яка б гарантувала тривалий ефективний розвиток та отримання високих доходів. І водночас була б спроможна реагувати на зміни обставин.

Просторовий розвиток України на сучасному етапі характеризується зростанням соціально-економічної диференціації, загостренням конкурентної боротьби, взаємопроникненням процесів інтеграції та локальності. Регіоналізація економіки, перерозподіл функцій управління між центральною та регіональною владою вимагають застосування ефективного інструменту управління – регіонального маркетингу. При цьому з'являється можливість шляхом оптимального використання ресурсів території активізувати економічне зростання і тим самим поповнити прибуткову частину місцевого бюджету.

Ми розглядаємо регіон, муніципальне утворення, в цілому територію як суб'єкта, що надає роль споживача не тільки самому собі, а й іншим суб'єктам (зовнішнім і внутрішнім по відношенню до території). Саме їх благополучне споживання територіальних ресурсів, продуктів, послуг і можливостей дозволяє території, в кінцевому рахунку, побудувати, збільшити і власне благополуччя. Мабуть, немає потреби доводити, що такий підхід, який представляє регіон, територію як виробника, орієнтованого на споживачів, на розвиток їх попиту щодо реальних ресурсів і потенціалу території є набагато більш маркетинговим, ніж підхід, фактично концентрує увагу регіону виключно на самому собі.

Зокрема, відомий фахівець в галузі територіального маркетингу М.А. Окландер [2] зазначає: «Для підвищення конкурентоспроможності економіки України маркетинг повинен проникнути у різні сфери життя суспільства, у тому числі у діяльність органів державної влади». Маркетинг як функція управління повинен застосовуватися на макро-, мезо- та мікрорівні економічної системи. Причому макрорівень маркетингової діяльності є підсистемою економічної системи управління уряду, мезорівень маркетингової діяльності є підсистемою системи управління місцевої державної адміністрації та органів місцевого самоврядування, мікрорівень – підсистемою системи управління підприємства. В межах даного дослідження інтерес представляє мезорівень економічної системи, тобто застосування маркетингу на рівні регіону. Деякі дослідники розглядають регіональний маркетинг як сукупність маркетингових інструментів, що

застосовуються для досягнення цілей регіону. Інші схилиються до думки про те, що не можна обмежувати застосування маркетингового підходу лише використанням маркетингових інструментів. Зокрема відомий фахівець у галузі регіонального маркетингу Панкрухін А.П. розглядає регіональний маркетинг як філософію, що вимагає орієнтації всієї системи влади і менеджменту на потреби цільових груп споживачів товарів та послуг території [6]. Вчений Дайан А. акцентує увагу на тому, що регіональний маркетинг покликаний поліпшити імідж території та залучити промисловців [8]. Вітчизняні науковці Вачевський М.В. і Скотний Г.В. [9], Липчук В.В., Дудяк А.П. і Бугель С.Я. [10], вважають що регіональний маркетинг представляє собою системне просування позитивної інформації про територію з метою створення сприятливого ставлення до неї, до продукції, що випускається на її території і до місцевих умов ведення бізнесу.

Старостіна А.О. [4] пропонує розглядати регіональний маркетинг з позиції управління економічним розвитком регіону. Вона відокремлює поняття маркетингу в регіоні та регіонального маркетингу. При чому під поняттям «маркетинг в регіоні» має на увазі комплекс заходів стандартного маркетингу щодо конкретних товарів і послуг в межах певного регіону. Щодо регіонального маркетингу, то дослідники радять розуміти його як інтегральну діяльність у регіоні та за його межами щодо зосереджених у ньому ресурсів і можливостей їх реалізації та відтворення. Далі дослідники надають прикладного значення регіональному маркетингу і визначають його з такої позиції як теорію та практику прийняття управлінських рішень стосовно формування ринково-продуктової стратегії регіону на основі дослідження факторів маркетингового середовища з метою реалізації економічних інтересів території та її споживачів. Такий розподіл є подібним до того як Панкрухін А.П. розділяє територіальний маркетинг на маркетинг територій та маркетинг на території [6]. В якості маркетингу територій автор пропонує розуміти спеціалізовану маркетингову діяльність, що застосовується на території з метою створення, підтримки чи зміни про неї уявлень, намірів та/чи поведінки суб'єктів, що вже діють на даній території. Суб'єктами регіонального маркетингу є споживачі та виробники. Причому в якості як споживачів так і виробників можуть виступати фізичні (місцеві жителі, особи, що тимчасово перебувають в регіоні, наприклад, студенти, тимчасові робітники, туристи та інші) та юридичні особи (підприємства, організації, заклади освіти, охорони здоров'я, контактні аудиторії та інші). Щодо посередників, то в регіональному маркетингу посередників, як таких, у чистому вигляді немає. Окремо як специфічний суб'єкт регіонального маркетингу можна виокремити місцеві органи влади. Більшість дослідників проблем регіонального маркетингу погоджуються з тим, що однією з особливостей регіонального маркетингу є його цільова орієнтація [6]. В

якості цілей регіонального маркетингу, виходячи з його сутності та з врахуванням інтересів суб'єктів регіону, ми пропонуємо розглядати їх в чіткій ієрархії. По-перше, забезпечення сприятливих умов функціонування суб'єктів господарювання, по-друге, забезпечення високого рівня якості життя населення, по-третє, досягнення та підтримка конкурентоспроможності регіону. Слід наголосити на тому, що виокремлені цілі є взаємозалежними та «прошиті» ще однією ціллю, в якості якої виступає формування та підтримка іміджу регіону.

Міцна конкурентна позиція серед інших районів полегшує доступ до різного ґатунку зовнішніх переваг, дає змогу залучити більше інвесторів, а також інтенсифікувати діяльність місцевої влади, спрямовану на поліпшення умов функціонування підприємств регіону, а, отже, підвищити економічні показники.

Усвідомлюючи значення конкурентоспроможності районів і прагнучи більшої ефективності своїх дій, органи місцевого самоуправління почали використовувати маркетинг, який називають маркетингом місцевості, або територіальним маркетингом. Залежно від просторового поділу розрізняють такі його види: регіону, міста, менших місцевостей або їх частин.

Конкуренція між туристичними регіонами передбачає залучення якнайбільшої кількості туристів, інвестицій (приватних підприємств та організацій); пошук дотацій та фінансування, а також інших форм підтримки з бюджету (або урядових гарантій для кредитування комерційними банками різних операцій у регіонах); пошук допоміжних коштів і засобів у фондах Європейського Союзу та інших міжнародних організацій. Щоб турист з-поміж усіх представлених на туристичному ринку обрав саме цей, а не інший регіон, треба, щоб було запропоновано привабливий і конкурентний туристичний продукт. Не менш важливим є вибір маркетингової стратегії.

Застосування територіального маркетингу вимагає, насамперед, визначення адресних груп, на які розрахований турпродукт. Стосовно туристичного регіону споживачів також поділяють на внутрішніх і зовнішніх.

До внутрішніх споживачів належать:

— постійні мешканці туристичного регіону, задоволення поточних або майбутніх потреб і прагнень яких повинно бути головною метою органів самоврядування. Це сприятиме досягненню бажаного рівня життя, а також духовному розвитку громадян, а, отже, розвитку всього регіону;

— суб'єкти господарювання, у тому числі як туристичні суб'єкти (організатори туризму, підприємства розміщення і перевезення, власники агротуристичних комплексів), паратуристичні суб'єкти (власники та працівники суміжних сфер, наприклад, гастрономічної мережі), так і цілком

не пов'язані з туристичною діяльністю суб'єкти, які функціонують постійно або лише під час туристичного сезону;

Головним завданням маркетингових дій, спрямованих на внутрішніх споживачів, є створення оптимальних умов для ефективного функціонування всієї суспільно-економічної системи регіону. Процес створення і пропонування турпродукту має комплексний характер, вимагає поєднання зусиль великої кількості суб'єктів, розпорощених територіально, що діють на різних рівнях і в різних суспільно-господарських площинах. Ефективність цих дій визначається координацією і стимулюванням умов співпраці індивідуальних суб'єктів, що належать до компетенції місцевих органів влади. Важливо, щоб усі складові туристичного продукту — туристичні об'єкти, інфраструктура (туристична і паратуристична), а також пропозиція послуг підприємств творили єдність (цілісність), а внутрішні споживачі (місцева влада, підприємці та мешканці) усвідомлювали, що спільні дії приносять більшу користь, ніж розрізнені. Варто також застосовувати розв'язки, згідно з якими реалізація індивідуальних завдань спричиняється до досягнення максимального місцевого ефекту.

Зовнішніми споживачами є всі суб'єкти та особи, які можуть бути зацікавлені у використанні туристичного продукту регіону. Маркетингові дії, спрямовані на цю групу споживачів, початково мають на меті зробити з потенційних туристів регулярних через збільшення кількості візитів і виховання в них лояльності до конкретного туристичного регіону. Лояльність — це схильність покупців до постійного придбання стандартних продуктів. Однак у туризмі одним із визначальних є прагнення до пізнання нових місць і об'єктів (атракцій), тому повторний вибір того ж регіону не трактується як стандартна поведінка, хоча у випадку відпочив-нового туризму (оздоровчого, сільського) трапляється дедалі частіше. Виявом лояльності може бути вибір туристичного регіону на підставі рекомендації знайомих, які вже його відвідали як туристи. Через обмін враженнями і спогадами від поїздок з родиною і знайомими такі клієнти сприяють зростанню привабливості регіону.

Крім того, зовнішні споживачі, на підставі позитивних відгуків від перебування у туристичному регіоні, можуть розпочати підприємницькі дії або долучитись до інвестицій у туристичний регіональний розвиток. Такі процеси спостерігаються, наприклад, на Канарських островах, куди надходять інвестиції з Німеччини і Великої Британії, або свого часу на Гаявах, куди із туристичними інвестиціями прийшли американці.

Повноцінна реалізація маркетингу на всій території нашої країни - завдання, як мінімум не одного десятиліття, хоча перші зрушення вже є. Маркетингові служби з'явилися на багатьох підприємствах; багатшим і професійніше стає інформаційна база маркетингу товарів і послуг; виникло

деяке правове поле з питань поведінки на ринку; основ маркетингу стали вчити в багатьох освітніх закладах країни; з'явилася велика література з маркетингу; змінюється психологія відношення до маркетингу з боку не тільки підприємців, але і громадян і навіть влади. Але всі ці зрушення стосуються в основному традиційного маркетингу конкретних товарів та послуг; щодо маркетингу самих територій позитивних змін поки дуже мало. Ми зосередимося саме на маркетингу територій.

Завданням територіального маркетингу є вплив за допомогою визначеного набору засобів та інструментів на думку, позицію і поведінку внутрішніх і зовнішніх споживачів, а також стимулювання контактів між ними. Обидві групи споживачів пов'язані між собою, а крім того, суттєво впливають на туристичний регіон і його конкурентоспроможність. Діяльністю внутрішніх споживачів (громадськість, місцеві суб'єкти господарювання) створюється туристичний продукт регіону, з якого користають зовнішні споживачі (туристи). Чим атракційнішим і доступнішим є туристичний продукт, тим більша кількість туристів ним послуговується. Це приносить користь туристичному регіону, яка виявляється, поміж іншим, у зростанні доходів, зменшенні безробіття і розвитку інфраструктури. Подальше належне господарювання та ефективне використання ресурсів, якими диспонує регіон (згідно із принципами зрівноваженого розвитку), сприяє зростанню привабливості туристичного регіону.

Особливого значення набуває територіальний маркетинг у теренах із домінуванням туристичної функції, окреслених як туристичні регіони. Це території, які з огляду на туристичну привабливість — туристичні об'єкти туристична інфраструктура, доступність сполучень, а також навколишнє середовище — стають місцем спеціальних туристичних поїздок. На сучасному етапі урбанізаційні процеси, які значно активізувалися останнім часом, обмеженість ресурсів, а також інтеграція у національну та, в багатьох випадках, світову економіку, призвели до виникнення між містами, регіонами. Іншими населеними пунктами конкурентної боротьби. За таких умов останні перетворюються із місця проживання та здійснення різних видів діяльності у самостійних суб'єктів, які можуть проводити заходи щодо підвищення їх конкурентоспроможності, привабливості для інвесторів, туристів, нового населення тощо.

В ринкових умовах з кожним роком відбувається конкурентна боротьба за інвестиції та кваліфіковану робочу силу, ринки збуту та сфери впливу. У такій ситуації використання маркетингових інструментів стає необхідною умовою діяльності усіх суб'єктів господарювання, що мають на меті продати свій товар чи послугу і зміцнити своє конкурентне становище.

Для стимулювання розвитку туризму у регіоні успішно може слугувати територіальний маркетинг або маркетинг місць.

Насамперед необхідно з'ясувати саме поняття «територіальний маркетинг у туристичному регіоні», розкрити суть цього поняття та визначити, які його концепції можна використовувати для підвищення рівня туристичної привабливості регіону.

Концепція територіального маркетингу порівняно недавно почала розвиватися. Багато науковців розглядають територіальний маркетинг як інструмент для розвитку різноманітних сфер діяльності, але недостатньо уваги приділяють туристичній галузі [1, с.100].

Серед науковців, що досліджують територіальний маркетинг, виділимо Ф. Котлера, який у своїй книзі [7] надає великого значення маркетингу у процесі підвищення привабливості регіонів, у тому числі туристичних.

А. Старостіна пропонує визначати регіональний маркетинг як інтегральну діяльність у регіоні та за його межами щодо зосереджених у його межах ресурсів і можливостей їх реалізації та відтворення [3, с. 57].

І. Арженовський у своїй праці [4] наводить таке визначення: «...регіональний маркетинг - це передова ідея, філософія, що вимагає орієнтації на потреби цільових груп споживачів послуг території, а також на створення кращих, порівняно з іншими територіями конкурентних переваг на користь клієнтів».

Але у наведених працях недостатньо широко висвітлюється процес застосування інструментів та методик територіального маркетингу для підвищення рівня туристичної привабливості регіону.

Важливим чинником формування туристичної привабливості території є територіальний маркетинг. Оскільки особливістю туристичної галузі є те, що вона прив'язана до природних та історико-культурних ресурсів, а отже, може розвиватися у межах конкретної території, то маркетинг туризму є складовою регіонального маркетингу.

Територіальний маркетинг необхідно використовувати для розвитку регіонального туристичного ринку, для підвищення привабливості туристичної галузі, щоб збільшувався притік туристів та інвестицій у регіон [1, с.101].

На визначення мети територіального маркетингу щодо туристичної галузі впливають численні фактори, серед яких [2, с. 15-17; 6, с. 19-20; 7, с. 124]:

- 1) досягнення переваги території порівняно з іншими;
- 2) ідентифікація потенційного ринку інвесторів;
- 3) визначення вигод, які будуть отримувати інвестори, вкладаючи кошти у розвиток регіону;

4) орієнтація на місцеві та регіональні інтереси з одночасною інтеграцією із загальнодержавними цілями;

5) знаходження власної стратегії маркетингу, яка б виділялася на ринку в умовах конкуренції;

6) інтеграція інформаційних технологій у маркетинговий план;

7) створення власного іміджу, рекламно-пропагандистська робота та розповсюдження інформації.

Під територіальним маркетингом розуміють використання управлінських рішень щодо конкретних товарів чи послуг, які пропонуються в межах певного регіону, тобто маркетинг на рівні регіону. До цього часу у маркетингових дослідженнях територія розглядалась лише щодо її сегментації [1, с.102]. Визнання території як своєрідного товару на ринку відрізняє територіальний маркетинг від так званого класичного. «Виступаючи складовою регіональної економічної політики, територіальний маркетинг відрізняється від стандартного своєю спрямованістю на вирішення проблем регіону і його територіальних утворень та включає в себе розробку і реалізацію концепції комплексного розвитку економіки», - справедливо стверджують А. Старостіна [2, с. 56].

Території та регіони на туристичному ринку як товари чи послуги потребують продуманої маркетингової політики. Кожне місто чи територія мають визначити свої особливі ознаки і ефективно та у достатній кількості розповсюджувати інформацію про свої конкурентні переваги серед потенційних та існуючих туристів. Територіям слід знати свої сильні та слабкі сторони, а також загрози від конкурентів. Необхідно точно визначити, якими туристичними ресурсами володіють території-конкуренти, і знайти способи диференціації та позиціонування себе в такий спосіб, щоб виділялись серед конкурентів.

Особливу увагу слід приділити територіям, що існують в стані постійної кризи. Можна визначити два основні параметри, які призводять до занепаду регіонів. По - перше, будь-яка територія підвладна внутрішній циклічності росту і занепаду. По- друге, на будь-яке місце можуть впливати зовнішні чинники, які не піддаються контролю [2, с. 33-36]. До внутрішніх чинників, на думку Ф. Котлера, належать процеси, які сприяють росту та занепаду розвитку територій.

Маркетинг територій складається з таких компонентів [3, с. 44]:

1) розробки для території привабливого позиціонування та іміджу;

2) постачання продуктів та послуг в ефективній та доступній формі;

3) пропаганди привабливих та корисних якостей території з метою повноцінного інформування користувачів про її переваги.

Передумовою успішного маркетингу територій є діагностика і планування, яка повинна проводитись у співпраці місцевих органів влади з



діловими колами. Важливим аспектом маркетингу місць є люди. Їх гостинність може вплинути на привабливість території. Слід також приділяти увагу вихованню жителів, підприємців та державних діячів. Використовуючи концепції регіонального маркетингу, слід залучати місцеве населення до промоції культурних, історичних та інших цінностей свого регіону [1, с.103].

Використовуючи інструменти територіального маркетингу, територію з наявними на ній туристичними ресурсами (джерела лікувальних ресурсів, історико-культурні пам'ятки, унікальні цінності тощо) та розвинутою туристичною інфраструктурою слід позиціонувати як товар. У туризмі, з точки зору територіального маркетингу, усі його зусилля будуть спрямовані на конкретну місцевість з метою привертання туди туристів [1, с.103].

Врахування концепцій регіонального маркетингу стосовно певного регіону дасть змогу сконцентрувати увагу на конкретних особливостях туристичної діяльності у його межах, а не розпорозувати зусилля на маркетингові дослідження туризму загалом. Прив'язуючись до певної території, простіше буде проводити сегментацію туристичного ринку, тому що маркетингова кампанія матиме конкретну мету, спрямовану на поділ ринку не лише з погляду споживача відповідно до його індивідуальних потреб, а в комплексному підході до конкретного туристичного продукту (послуги), що їх може запропонувати конкретна місцевість.

Позиціонування продукції (послуг) на ринку є дієвим засобом для привертання уваги туристів до регіону, стимулювання конкурентоспроможності та підвищення туристичної привабливості регіону [1, с.103].

Особливість туристичного маркетингу полягає в специфіці туристичного продукту, його фіксованості у часі та просторі. Неможливо змінити місце розташування туристичного підприємства, адже воно розміщується саме біля туристичного ресурсу, донести його до споживача чи забезпечити сприятливі погодні умови. Попит на туристичний продукт може коливатися щодня, протягом тижня чи сезону. У пік сезону наплив туристів збільшується, а в міжсезоння засоби розміщення туристів (готелі, санаторії, туристичні бази тощо) можуть бути порожніми. Згідно з концепцією територіального маркетингу стратегії позиціонування слід проводити як на мікрорівні, так і на макрорівні, тобто пропонувати сукупний продукт (послуги) місцевості, підкреслюючи особливості цього регіону, виділяючи унікальні характеристики продукту (послуги) тощо [1, с.104].

Маркетингова стратегія туристичної індустрії як сфери послуг включає такі елементи: продукт, ціну, місце, просування, людський фактор, фізичні ознаки та сам процес надання послуг [1, с.104].

Після визначення сегменту ринку, на якому буде працювати туристичне підприємство, визначаються ціни залежно від готовності та можливості платити цю ціну споживачами. Наприклад, знижуються ціни у міжсезоння, щоб привернути увагу клієнтів і в такий спосіб покрити витрати, пов'язані з підтриманням рівня обслуговування та збереження рівня кваліфікації персоналу. Ціни, нижчі від ринкових, можуть дозволити собі великі туристичні комплекси (наприклад, готельні мережі), коли налагоджуються відносини з новими туристичними центрами. Цей метод забезпечує економію за рахунок масштабу як під час створення продукту, так і в процесі маркетингу. При встановленні ціни інструментом територіального маркетингу має бути узгодження сподівань щодо майбутнього прибутку з очікуваною споживачами якістю продукту. У межах певного регіону ціна туристичних послуг залежатиме, крім витрат на надання цих послуг, ще й від таких видатків, як ціна за унікальність ресурсів, транспортні витрати, місцеві податки тощо [1, с.105].

Щоб підприємства сфери туризму могли ефективно функціонувати, а не бути залежними від стихійних ринкових умов, вони повинні встановлювати такі ціни на свої послуги та товари, щоб узгодити інтереси туристичного підприємства та споживачів. Саме від встановлених цін залежать кінцеві результати діяльності підприємства та конкурентоспроможність його продукції [1, с.105].

Витрати, які пов'язані з виробництвом, просуванням, розповсюдженням і продажем туристичного продукту, а також нормативний прибуток включаються в ціну туристичної путівки. Визначальним під час встановлення ціни є також рівень конкуренції на туристичному ринку та аналіз цінової політики конкурентів. Ціна виступає як контролюючий фактор маркетингової політики підприємства, тому дуже важливо розробити правильну цінову стратегію, яка б не відрізнялась від загальної стратегії туристичної фірми. Цінова стратегія підприємства залежить від того, на який продукт вона встановлюється: новий чи уже існуючий. Якщо продукт чи послуга нові, на ціну впливає їх унікальність та можливість чи неможливість заміни іншим туристичним продуктом або послугою [1, с.106.].

Отже, щоб територіальний маркетинг сприяв підвищенню туристичної привабливості регіону, необхідно повною мірою використовувати такі його інструменти: територію слід розглядати як специфічний товар на ринку, який має свої особливі характеристики, переваги перед конкурентами тощо. Туристичній території слід визначити унікальність своїх туристичних ресурсів, використовувати новітні інформаційні технології, залучати місцеве населення до регіональної маркетингової політики, яка спрямовує усі зусилля на розвиток конкретного місця, використовувати свої сильні

сторони як перевагу перед конкурентами, встановлювати ціни на туристичні послуги, зважаючи на споживачів, щоб досягти оптимального рівня туристичної привабливості [1, с.106].

Існуючі державні механізми управління регіоном ще не повністю відповідають задачам і цілям. Управління соціально - економічним розвитком регіону вимагає нових підходів і методів, враховуючи його особливості. України. Будучи складовою частиною регіональної економічної політики, регіональний маркетинг відрізняється від традиційного своєю спрямованістю на вирішення проблем регіону та його територіальних утворень. Він включає розробку і реалізацію концепції комплексного розвитку економіки й соціальної сфери території, спрямовану на вирішення її соціально-економічних проблем. Дослідження стану регіонального маркетингу свідчить про те, що чим глибше здійснюється вивчення й оцінка власних потреб, платоспроможного попиту, стану ринку в регіоні, тим позитивнішим і ефективнішим буде вплив на оптимізацію структури виробництва й обсягу споживання. Забезпечення зайнятості населення регіону, створення нових робочих місць, контроль за рівнем безробіття, формування системи соціального захисту сприяє перерозподілу працівників у пріоритетні галузі господарств регіону, створенню додаткових робочих місць тощо [11].

### Список використаних джерел

1. Територіальний маркетинг / Т. І. Ткаченко, К. О. Соколова Вісник маріупольського державного університету серія: економіка – 2011. – № 2. -С.100-106.
2. Окландер М.А. Проблеми формування маркетингової системи країни. Київ, видавництво «Наукова думка», 2002
3. Маркетинг мест. Привлечение инвестиций, предприятий, жителей и туристов в города, коммуны, регионы и страны Европы / Ф. Котлер, К. Асплунд, И. Рейн, Д. Хайдер. – СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2005. – 376 с.
4. Старостіна А.О. Регіональний маркетинг: суть та особливості становлення в Україні / А.О. Старостіна, // Маркетинг в Україні. – 2004. - № 3. - С. 55-57.
5. Арженовский И.В. Маркетинг регионов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// www.marketing.spb.ru/](http://www.marketing.spb.ru/).
6. Панкрухин А.И. Маркетинг региона. /[www. marketologi.ru/lib/terr](http://www.marketologi.ru/lib/terr).
7. Маркетинг мест. Привлечение инвестиций, предприятий, жителей и туристов в города, коммуны, регионы и страны Европы / Ф. Котлер, К.Асплунд, И.Рейн, Д.Хайдер.- СПб.:Стокгольмская школа экономики, 2005.— 376с.
8. Дайан.А. Маркетинг города.:Пер. с франц.; Науч.ред. А.Г.Худокормов.- М. Экономика, 1993.-572с.
9. Вачевський М.В., Скотний В.Г. Маркетинг у сферах послуг: Навч. посіб.-К.: «Центр навчальної літератури», 2004.-232с.
10. Липчук В.В., Дудяк А.П., Бугіль С.Я. Маркетинг:основи теорії та практики. Навч.посібник./За заг.ред.В.В.Липчука – Львів: «Новий світ – 2000»; «Магнолія плюс», 2003.-288с.
11. Воронько Т.В. Сутність і головні цілі регіонального маркетингу як складової регіональної політики / Вісник полтавської державної аграрної академії • № 1 • 2012.-С167.

## КОНТЕНТ-МАРКЕТИНГ

За кордоном про нього масово почали говорити лише в 2009 році, хоча – ясна річ – контент-маркетинг активно застосовується з початку використання Інтернету, як основного каналу отримання клієнтів. До нас це поняття прийшло десь на початку 2011 року. Однак, точно відомо, що контент-маркетинг зародився набагато раніше. Контент-маркетингом займалися навіть у доцифрову епоху.

Так що ж таке контент та контент-маркетинг і яка між ними відмінність?

Інформаційне наповнення сайту (англ. *content* – вміст) – це та інформація, яку розробник складає самостійно або копіює з дотриманням відповідних законностей [1].

Весь контент охороняється законом про авторське право, оскільки він є продуктом інтелектуальної праці і має своїх авторів і власників. Окрім якості контенту одним з важливих критеріїв є його доступність. Особливу важливість для користувача має актуальність контенту, його значущість на даний час і достовірність наданих даних, а також відповідність контенту до поставлених цілей.

Унікальний контент (ексклюзивний контент) – це інформація, яка не має аналогів на ресурсах схожої тематики або розміщена на веб-сайті з дозволу правовласника, така, що є результатом інтелектуальної праці та охороняється законом про авторське право. Найчастіше цей термін застосовують до текстового наповнення сайтів (текстовий контент).

Унікальні статті, що написані для конкретного ресурсу, розміщуються на ньому і є першоджерелом, будь-який передрук допустимий лише з дозволу законного власника і за його умовами. Грамотне, якісно виконане і цікаве наповнення сайту здатне значно допомогти компанії та її сайту підвищити відвідуваність, популярність, прибуток.

Контент-маркетинг в тому вигляді, яким ми його знаємо (а це, насамперед, підхід до корпоративного сайту, як до *media*), – в загальному, створюється прямо на наших очах. І це не буде таким вже великим перебільшенням, досить подивитися, як до контент-маркетингу відносяться зарубіжні експерти. Наприклад, Сет Годін, автор бізнес-бестселера «Фіолетова корова», гранично лаконічний: «Контент-маркетинг - це єдиний маркетинг, який у нас залишився».

Контент-маркетинг (англ. *content marketing*) – це розповсюджена в сучасній маркетинговій практиці технологія привернення уваги та залучення цільової аудиторії до бренду за допомогою створення та поширення пов'язаної з ним актуальної та цінної інформації. Контент-маркетинг широко

використовується не тільки найуспішнішими світовими компаніями, але й підприємствами малого та середнього бізнесу [2].

Сьогодні найпоширенішими комунікаційними каналами контент-маркетингу є веб-сайти та соціальні мережі.

#### *Соціально-медійні платформи.*

Поняття «соціальні медіа» об'єднує в собі різні види інтернет-ресурсів, призначених для обміну інформаційними повідомленнями між користувачами.

Соціальні медіа (англ. *social media*) – вид мас-медіа, ряд онлайн-технологій, завдяки яким споживачі контенту через свої дописи стають його співавторами і можуть взаємодіяти, співпрацювати, спілкуватися, ділитися інформацією або брати участь у будь-якій іншій соціальній активності із теоретично усіма іншими користувачами певного сервісу [3].

Існують різні способи класифікації соціальних медіа. За схемою Andreas Kaplan і Michael Haenlein виділено 6 типів:

- спільні проекти;
- блоги і мікроблоги;
- контент-спільноти;
- соціальні мережі;
- віртуальні ігрові світи;
- віртуальні соціальні світи.

Є суперечності щодо того, чи вважати соціальними медіа форуми (у них також важлива роль відводиться користувачам, однак часто присутнє жорстке модерування дописів) та віртуальних світів (часто вони призначені для особистого чи групового спілкування, але не для масової публікації).

Кожен тип використовує не одну, а декілька технологій (дописи, поширення зображень, відеоблоги, записи на стіні, електронна пошта, безперервне спілкування, поширення музики та багато інших); найбільше агрегують в собі комплексні соціальні платформи, тож інколи певний ресурс неможливо віднести до однієї категорії.

#### *Мобільні соціальні медіа.*

Соціальні медіа, що використовують з мобільних пристроїв, називають мобільними соціальними медіа. На відміну від медіа, що традиційно використовуються на комп'ютері, мобільні більш чутливі до часу і місця. Вони можуть бути чутливими:

- і до часу, і до місця – повідомлення чітко прив'язане до одного моменту і одного місця (наприклад, Facebook Places, Foursquare);
- тільки до місця – повідомлення прив'язане до певного місця, а інші читають його пізніше (наприклад, Yelp – веб-сайт для пошуку на місцевому ринку послуг, наприклад ресторанів або перукарень, з можливістю додавати та переглядати рейтинги та огляди цих послуг. Для

оглядачів на сайті передбачені елементи соціальної мережі; Qure –компанія зосереджена на соціальних мережах та місцевих (локальних) відгуках. Вони керують сайтами в Німеччині, Великобританії, Франції, Швейцарії, Австрії, Ірландії, Польщі, Іспанії, Італії та Бразилії, та мають щомісяця близько 22 млн. європейських відвідувачів);

- тільки до часу – повідомлення з інших соціальних медіа переносяться в мобільні задля негайності їх поширення (наприклад, повідомлення у Twitter або статуси в Facebook);

- ні до часу, ні до місця – користувачеві не важливий момент і місце перегляду його повідомлення (наприклад, відео на YouTube або статті Wikipedia).

Спільною рисою соціальних медіа та традиційних мас-медіа є здатність досягти малої або великої аудиторії – як допис у блозі, так і телепередача можуть залишитись невідомими, а можуть досягти мільйонів людей.

Відмінними рисами соціальних медіа та традиційних мас-медіа можна вважати:

- охоплення аудиторії – як ті, так і інші можуть виходити на глобальний рівень, але традиційні ЗМІ зазвичай використовують централізований спосіб організації, виробництва і поширення, тоді як соціальні медіа за своєю природою більш децентралізовані і розпоршені, менш ієрархічні;

- доступність – засоби виробництва ЗМІ зазвичай урядові та/або корпоративні, а засоби соціальних медіа загалом доступні для громадськості безкоштовно або дешево;

- можливість використання – традиційні ЗМІ зазвичай передбачають певні навички і уміння для їх виробництва, у той час як соціальними медіа, в теорії, може оперувати будь-хто;

- негайність – часова затримка між виробництвом і отримання традиційних ЗМІ користувачами може складати дні, тижні і місяці, у порівнянні з соціальними медіа, інформація у яких є доступною фактично наступної миті після публікації;

- незмінність – традиційні засоби масової інформації не можуть бути змінені вже після їх створення (журнальну статтю неможливо виправити, якщо вона уже надрукована і розповсюджена), тоді як соціальні медіа можуть видозмінюватись постійно через редагування та додавання коментарів.

До соціальних медіа відносяться соціальні мережі, блоги, мікроблоги, Wikipedia, відеохостинги та інші ресурси, що характеризуються наявністю спільноти користувачів та їх взаємодією навколо певного виду контенту. Ці ресурси збирають багатомільйонну аудиторію користувачів, що все більше часу проводить в он-лайн середовищі [4].

У контент-маркетингу найбільш успішно використовуються такі соціально-медійні платформи, як Facebook, Twitter, Foursquare, Блог, LinkedIn і YouTube.

Facebook – це найбільша соціальна мережа у світі. Facebook дозволяє створити профіль з фотографією та інформацією про себе, запрошувати друзів, обмінюватися з ними повідомленнями, змінювати свій статус, залишати повідомлення на своїй і чужій «стінах», завантажувати фотографії і відеозаписи, створювати групи (спільноти за інтересами).

Twitter – це система, що дозволяє користувачам відправляти короткі текстові замітки (до 140 символів), використовуючи веб-інтерфейс, SMS, засоби миттєвого обміну повідомленнями або сторонні програми-клієнти. Особливістю даної соціально-медійної платформи є публічна доступність розміщених повідомлень, що називається мікроблогінгом.

Foursquare – соціальна мережа з функцією геопозиціонування, призначена в основному для роботи з мобільних пристроїв. Foursquare дозволяє користувачеві з'єднуватися з друзями, оновлювати своє і дізнаватися їх місце розташування. Спеціальні бали нараховуються за кожен «чек-ін» в об'єктах. Користувачі можуть також налаштувати трансляцію публікацій про їх місцезнаходження в Twitter і Facebook.

Блог – веб-сторінка, основним вмістом якої є регулярно додані записи (пости), що містять текст, зображення або мультимедіа. Для блогів характерні недовгі записи тимчасової значущості, відсортовані у зворотному хронологічному порядку (останній запис зверху). Сукупність блогів в Інтернеті називають блогосферою.

LinkedIn – соціальна мережа для пошуку та встановлення ділових контактів. У LinkedIn зареєстровано понад 150 мільйонів користувачів, що представляють 150 галузей бізнесу з 200 країн. Сайт представлений англійською, французькою, німецькою, італійською, португальською, іспанською та російською мовами.

YouTube – сервіс, що надає послуги відеохостингу. Користувачі можуть додавати, переглядати і коментувати ті чи інші відеозаписи. YouTube являє собою форум для спілкування, інформування та натхнення користувачів по всьому світу, виступаючи в якості платформи поширення для творців оригінального контенту та компаній-рекламодавців будь-якого розміру.

Таким чином, визначивши найпоширеніші комунікаційні канали контент-маркетингу, перейдемо безпосередньо до самого до контент-маркетингу.

*Цілі контент-маркетингу.*

Міжнародне агентство «Econsultancy» провело дослідження серед 1000 фахівців у сфері контент-маркетингу, щоб визначити основні ключові цілі даної технології маркетингу.

Головною метою контент-маркетингу більшість вважає залучення аудиторії (52%), другою за популярністю відповіддю є залучення трафіку на веб-сайт компанії (42%), третє ж місце займає наступний варіант: інформування користувачів про компанію і бренд.

Також були названі інші варіанти (за спаданням): продаж товарів і послуг, пошукова оптимізація та лінкбїлдінг, формування образу бренду і компанії в свідомості користувачів, досягнення статусу експертів у галузі [5].

За даними Content Marketing Institute 2013, головною метою, заради якої компанії використовують контент-маркетинг, є підвищення пізнаваності бренду (79%), залучення нових користувачів (73%) та формування лояльності клієнтів (64%).

До основних елементів контент-маркетингу відносять:

- публікація статей;
- активність у соціальних мережах;
- створення блогів;
- тематичне дослідження;
- випуск журналів;
- брендів контент на сторонніх ресурсах;
- подкасти.

Практичне застосування контент-маркетингу поєднує в собі елементи реклами, зв'язків з громадськістю (PR) та SEO-оптимізації (англ. *search engine optimization* – пошукова оптимізація, комплекс заходів для підняття позицій сайту пошуковими системами з певних запитів користувачів, є різновидом SEM – search engine marketing). Однак фахівці з маркетингу виділяють його як окремий інструмент.

*Принципи контент-маркетингу.*

Основні принципи успішної стратегії контент-маркетингу пов'язані зі створенням якісного контенту, що одночасно дає читачам корисну інформацію і рекламує товари або послуги. Контент, що стирає межі між інформуванням клієнта і просуванням товарів і послуг, є однією з ключових тенденцій контент-маркетингу сьогодні. Отже, до основних принципів створення якісного контенту належать:

1. Контент повинен бути пов'язаний з брендом.

Якісний контент повинен відповідати маркетинговій стратегії компанії і допомагати реалізувати її. Якщо тексти контенту не пов'язані з брендом, вони не зможуть залучити аудиторію в орбіту компанії. Тому створений контент повинен розповідати про бренд, пояснювати місію і висвітлювати



повсякденну діяльність. Контент повинен простим і зрозумілим для цільової аудиторії. У цьому випадку він знайде відгук серед споживачів, які будуть дізнаватися про бренд компанії.

## 2. Створення контенту на постійній основі.

Якісний рекламний контент завжди залишається актуальним. Однак слід підтримувати популярність бренду, час від часу випускаючи новий контент. Для досягнення максимального результату, бажано перетворити контент-майданчик в платформу, яка постійно розвивається і оновлюється.

## 3. Використання різних медіа-каналів.

Інтернет дає практично необмежені можливості для поширення контенту. Треба використовувати різні платформи і способи подачі інформації, щоб залучити аудиторію до соціальної взаємодії.

## 4. Створення контенту, що надихає.

Слід пам'ятати, що контент може надихати аудиторію. Надихаючи людей, можна підвищити ефективність маркетингової кампанії. Якісний матеріал може пов'язати значущі і важливі для людей цінності з брендом.

5. Створення контенту, що базується на повсякденному досвіді аудиторії.

Багато найкращих маркетингових ідей пов'язані з повсякденним досвідом. Кожна людина любить спілкуватися і жартувати з друзями, всі мають власне уявлення про красу. Саме тому слід шукати ідеї для створення конверсійного контенту в повсякденному житті [6].

## *Контент-маркетинг у соціальних медіа.*

Контент-маркетинг набув особливої популярності завдяки бурхливому розвитку соціальних медіа. На сьогоднішній день соціально-медійні платформи є одним з найефективніших каналів розповсюдження цінного контенту серед великої кількості користувачів соціальних мереж.

## *Переваги контент-маркетингу у соціальних медіа.*

До основних переваг використання контент-маркетингу відносяться:

### 1. Інтелектуальні ресурси бренду.

За допомогою контент-маркетингу підприємства можуть збирати “feedback” від споживачів (зворотній зв'язок), встановити присутність бренду, або, можливо, просто спостерігати, як їх бренди обговорюються та сприймаються. Також за допомогою соціально-медійних платформ компанії можуть слідкувати за останніми трендами у смаках та перевагах споживачів, управляти їх лояльністю та здійснювати маркетингову сегментацію ринку.

### 2. Новий маркетинговий канал.

На думку багатьох спеціалістів у сфері контент-маркетингу даний новий маркетинговий канал повинен бути інтегрованим разом з традиційними каналами у маркетингову стратегію підприємства і розглядатися як частина маркетингового міксу.

### 3. Заощадження витрат.

Контент-маркетинг є маловитратним засобом просування товарів та послуг на глобальному рівні.

### 4. Встановлення зв'язків.

Контент-маркетинг може бути відмінним способом знаходження постачальників або співробітників за допомогою таких соціальних мереж, як LinkedIn, де люди реєструються з ціллю обміну професійною інформацією.

### 5. Впізнаваність бренду.

За допомогою контент-маркетингу можливо встановити присутність бренду компанії у соціальних мережах та забезпечити позитивний імідж компанії в цілому або бренду.

*Ризики контент-маркетингу у соціальних медіа.*

Основними ризиками, що пов'язані з використанням контент-маркетингу, є наступні:

#### 1. Агресивне рекламування.

Існує така думка, що контент-маркетинг є достатньо агресивним інструментом рекламування, просування та продажу товарів. Останнє може відштовхнути існуючих та потенційних споживачів і привести до того, що користувачі покинуть соціальну мережу.

#### 2. Лімітовані можливості електронної комерції.

Багато спеціалістів вважають, що контент-маркетинг не може бути використаний у якості каналу продажу товарів та послуг, адже соціально-медійні платформи ще не готові вести прямої електронної комерції. Контент-маркетинг не повинен ставати занадто комерційно орієнтованим. У протилежному випадку користувачі не матимуть бажання залишитися у соціальних мережах за наявності великого тиску, що спонукає до придбання товару або послуги.

#### 3. Видобуток даних.

Незважаючи на поширену думку, що контент-маркетинг є простим та зручним способом збору інформації щодо споживачів, цей процес може бути не таким легким у майбутньому. Існує велика вірогідність, що питання приватності можуть обмежити доступ до особистої інформації користувачів та споживачів.

#### 4. Правові питання.

На сьогоднішній день існує ряд законів, що регулюють правила публікації он-лайн контенту у соціальних мережах. Саме тому підприємства повинні бути особливо обережними при розміщенні інформації з метою уникнення порушення діючого законодавства.

#### 5. Недостатній рівень контролю над брендом.

Контент у соціально-медійному маркетингу може мати критичне значення для бренду, адже компанії мають дуже мало контролю над тим, яка

інформація про продукт буде розповсюджена користувачами у соціальних мережах. Для деяких галузей цей фактор є особливо релевантним (фармацевтика, медичне обладнання тощо) [7].

#### *Стратегія контент-маркетингу у соціальних медіа.*

На сьогоднішній день багатьох спеціалістів хвилює питання, яке місце посідає стратегія контент-маркетингу у маркетинговій стратегії підприємства. Багато спеціалістів вважає, що контент-маркетинг є гібридним елементом міксу просування та повинен використовуватися додатково до традиційного міксу просування.

При розробці стратегії контент-маркетингу рекомендується використовувати POST-метод (People, Objectives, Strategy, Technology).

People (люди) – аналіз цільової аудиторії. Розробку міжнародної стратегії контент-маркетингу слід починати з аналізу існуючих або потенційних споживачів та аналізу соціально-медійних платформ, що ними використовуються. Даний етап, що включає до себе дослідницьку діяльність, ідентифікує, яким видам он-лайн діяльності споживачі надають перевагу.

Objectives (цілі) - визначення чітких цілей. Компанія повинна мати чітко визначені цілі своїй майбутньої он-лайн кампанії. Як згадувалось раніше, цілями даної кампанії може бути управління репутацією он-лайн, підвищення впізнаваності бренду тощо. Не слід також забувати, що загальною ціллю будь-якої кампанії контент-маркетингу є забезпечення присутності компанії у соціальних медіа.

Strategy (стратегія) - розвиток взаємовідносин зі споживачами. Для реалізації даного етапу розвитку стратегії контент-маркетингу, перш за все, треба відповісти на наступне питання: «Як саме Ви хочете змінити свої стосунки з клієнтами?».

Визначають п'ять основних стратегій, до яких схиляється більшість сучасних компаній у сфері взаємовідносин з клієнтами:

- вислуховування: дослідження того, що клієнти говорять про продукцію або послуги компанії;
- висловлювання: використання соціальних медіа з метою поширення оголошень, ідей і думок до клієнтів;
- заряджання енергією: пошук клієнтів і розвиток взаємовідносин співпраці;
- підтримка клієнтів у сфері надання допомоги один одному;
- залучення клієнтів до бізнесу для досягненні цілей та дизайн продукції.

Technology (технологія) - підбір інструментів соціальних медіа. При формуванні соціально-медійного міксу слід провести ретельний аналіз існуючих соціальних медіа та їх призначення. Також слід звернути увагу на

преференції споживачів у користуванні тими чи іншими соціальними мережами. Правильно підібраний соціально-медійний мікс забезпечить успішну реалізацію стратегії контент-маркетингу [8].

Однією з важливих складових будь-якої стратегії контент-маркетингу є система метрик, що вимірює ступінь ефективності останньої. Спеціалістами в сфері контент-маркетингу рекомендується використовувати наступні метрики для оцінки ефективності стратегії контент-маркетингу:

#### 1. Рівень досяжності.

Даний показник вимірюється кількістю фанатів або послідовників сторінки соціальної мережі. Відстеження даного показника допоможе визначити, чи додає сторінка в соціальній мережі цінність на рівні загального соціального простору. Високий рівень досяжності забезпечує збільшення потенціалу поширення контенту.

#### 2. Направлений трафік.

Веб-сторінка є он-лайн базою, на яку соціально-медійні акаунти направляють Інтернет трафік та потенціальних споживачів. Відслідковуючи кількість трафіку, що направляєється на веб-сторінку від різних соціально-медійних акаунтів, можна встановити які саме медіа-канали є найбільш цінними.

#### 3. Ставлення користувачів.

Успіх стратегії контент-маркетингу залежить від емоцій, що висловлюються користувачами. Слід завжди уважно переглядати опубліковані пости та визначати, чи є отриманий «feedback» позитивним або негативним [9].

#### 4. Інтеракція / Залучення користувачів.

Даний показник є критичним для успіху стратегії контент-маркетингу. Саме кількість коментарів, згадувань, поширень є кількісним показником рівня інтеракції та залучення користувачів [10].

#### 5. Рівень відгуку.

Як правило, компанії фокусують свою увагу на публікації контенту, але дуже часто забувають спілкуватися зі своїми користувачами. Саме тому слід вимірювати рівень частоти відгуку на повідомлення або коментарії користувачів [11].

Статистика свідчить, що серед маркетологів лише 10% всерйоз розробляють і фіксують на папері свою контент-маркетингову стратегію. А потім виникає запитання: чому в Інтернеті так багато жажливого контенту? – все просто: маркетологи заповнюють канали своїм «сміттям» при відсутності чіткого розуміння того, навіщо це треба.

Перш, ніж розробляти контент-маркетингову стратегію, слід добре продумати, як вона впишеться у маркетинговий план компанії. Тільки в такому випадку можна досягнути успіху.

Таким чином, можна стверджувати, що легких шляхів в Інтернет-маркетингу більше немає. Це повною мірою стосується і реалізації контент-маркетингової стратегії компанії. Багато маркетологів шукають ідеальний набір інструментів і легкі канали розповсюдження контенту. Але їх просто не існує. За твердженням компаній, які займаються розробкою контент-маркетингу та працюють з багатьма брендами (дрібними і великими), тільки одна річ завжди залишається незмінною: кожен розроблений контент-маркетинговий план не повинен бути схожий на жоден інший. Чому? Все дуже просто: при реалізації контент-маркетингової стратегії використовуються певні методи надання інформації, досягається певний рівень задоволення інформаційних потреб клієнтів і є своя власна корпоративна історія. Сукупність цих трьох елементів неможливо скопіювати. Саме тому результат роботи завжди такий різний і унікальний.

Конкуренти можуть скопіювати все, що зробить компанія: ціни, продукти, місця, на які їх просувають, – але вони ніколи не зможуть скопіювати особисту манеру компанії комунікації з клієнтами.

### Список використаних джерел

1. Інформаційне наповнення сайту [Електронний ресурс] / Матеріал з Вікіпедії – вільної енциклопедії. – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>
2. What is Content Marketing? [Електронний ресурс] / Content Marketing Institute Official Webpage. - Режим доступу: <http://contentmarketinginstitute.com/what-is-content-marketing/>
3. Соціальні медіа [Електронний ресурс] / Матеріал з Вікіпедії – вільної енциклопедії. – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>
4. Маркетинг и продвижение в социальных сетях [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.paprikapromo.ru/services/smm>
5. Wesson M. Marketers Are Missing Key Content Metrics (Infographic) [Електронний ресурс] / М. Wesson – Режим доступу: <http://www.business2community.com/infographics/marketers-are-missing-key-content-metrics-infographic-0317818>
6. Marquardt F. 5 Strategies for Creating Magnetic Online Content [Електронний ресурс] / F. Marquardt. - Режим доступу: <http://news.the-cma.com/actionbar/33449/>
7. Dicke Philipp, Lesidrenska Svetlana. Social-Media Platforms and Its Effect on Digital Marketing Activities [Електронний ресурс] / Philipp Dicke, Svetlana Lesidrenska // Marketing і Menedžment Innovacij. - Режим доступу: [http://archive.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Mimi/2012\\_1/1\\_4.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Mimi/2012_1/1_4.pdf)
8. Bernoff J. The POST Method: A systematic approach to social strategy. [Електронний ресурс] / J. Bernoff. – Режим доступу: <http://forrester.typepad.com/groundswell/2007/12/the-post-method.html>
9. Moore S. 9 Metrics to Measure Social Media Marketing Success [Електронний ресурс] / S. Moore. – Режим доступу: <http://www.evergreensearch.com/9-metrics-to-measure-social-media-marketing-success/>
10. Cabochan K. Social Media Metrics That Matter [Електронний ресурс] / K. Cabochan. – Режим доступу: <http://socialmediatoday.com/karen-cabochan/1248051/social-media-metrics-matter>
11. Radice R. Social Media Metrics: Track Your Way to Success [Електронний ресурс] / R. Radice. – Режим доступу: <http://socialsolutionscollective.com/social-media-metrics-success/>

## **ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Туризм – найдинамічніша із форм міжнародної торгівлі послугами, а також – одне з основних джерел грошових надходжень, факторів забезпечення зайнятості населення, розширення міжособистісних контактів тощо в країнах із розвинутою економікою.

Поняття туризму багатогранне, тому дану категорію класифікують за багатьма ознаками:

- 1). За цілями поїздки:
  - курортний (з метою відпочинку і лікування);
  - екскурсійний (ознайомлення з визначними природними, історичними і культурними пам'ятками);
  - діловий (для проведення ділових переговорів);
  - науковий (ознайомлення з досягненнями науки і техніки, участь у наукових конгресах, конференціях);
  - етнічний (поїздки для зустрічі з рідними).
- 2). За формою участі:
  - груповий;
  - індивідуальний;
  - сімейний;
  - місцевий;
  - прикордонний.
- 3). За географією:
  - міжконтинентальний;
  - міжнародний (міжрегіональний);
  - регіональний.
- 4) З віком туристів:
  - зрілий;
  - молодіжний;
  - дитячий;
  - змішаний.
- 5). За терміном дії:
  - одноденний;
  - багатоденний;
  - транзитний.
- 6) За сезонністю:
  - активний туристичний сезон;
  - міжсезонний;

- несезонний.

7) За способом пересування:

- пішохідний;

- із застосуванням традиційних транспортних засобів;

- із застосуванням екзотичних видів транспорту (канатна дорога, фунікулер, дирижабль, повітряна куля, дельтаплан).

8) За методом здійснення:

- організований (влаштований туристичними фірмами або добровільними організаціями);

- неорганізований (група туристів самостійно планує та організовує свою поїздку, не використовуючи послуг туристичних фірм);

- плановий (за завчасно розробленим і узгодженим з країною відвідування маршрутом);

- самодіяльний (відвідування певних місцевостей без узгодженої програми) [4].

В сучасних економічних умовах, туризм є найрентабельнішою сферою світового господарства. Ведення туристичного бізнесу є «фінансово привабливим» для підприємців з наступних причин:

- невеликі стартові інвестиції;

- зростаючий попит на туристичні послуги;

- високий рівень рентабельності;

- мінімальний строк окупності витрат.

Ефективність туризму включає такі аспекти:

1. Туризм – джерело валютних надходжень і засіб для забезпечення зайнятості населення країни.

2. Туризм розширює внески в платіжний баланс країни.

3. Туризм сприяє диверсифікованості економіки, розвиваючи галузі, що обслуговують сферу туризму: будівництво, торгівлю, сільське господарство, виробництво товарів народного споживання, зв'язок тощо.

Крім прибутковості, туристична галузь є могутнім чинником посилення престижу країни. Крім того, вона має вагоме соціально-економічне значення як фактор підвищення освітнього рівня людей.

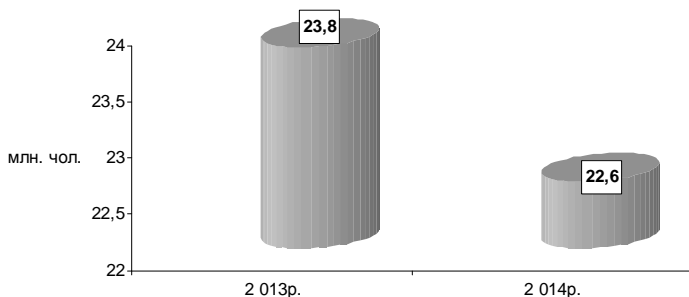
Також, туристична галузь впливає на міжнародні зв'язки, стабілізуючи відносини між країнами та регіонами [3].

Туристична діяльність в Україні здійснюється відповідно до закону України «Про туризм» від 15.09.1995 року № 324/95-ВР [1].

На даний час, існуюча фінансова та воєнно-політична криза в Україні, пов'язана з російською агресією, істотно не вплинула на кількість виїздів українців за кордон (рис. 1) [2, 6].

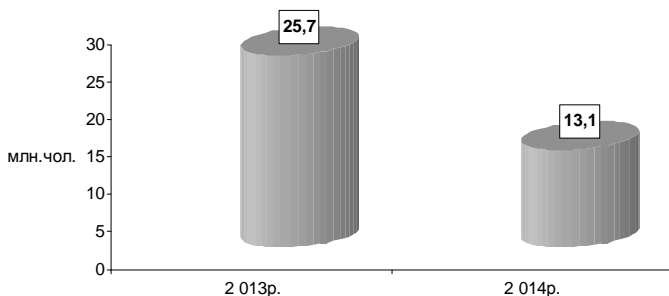
Проте, число подорожей з метою «туризм» скоротилося майже вдвічі. Адже, як видно із наведеного рис. 1, у 2014 році кількість українських

туристів, які виїхали за кордон скоротилася всього на -1,62 млн. чол., тобто на -5 %, порівняно із даними за 2013 рік.



*Рис. 1. Динаміка виїзду українських туристів за кордон протягом 2013-2014 років, млн. чол.*

Також у цих умовах в Україну приїждить вдвічі менше іноземних мандрівників. За даними ДПС України, протягом 2014 року в країну в'їхало 13,1 млн. іноземних туристів, що є на -12,6 млн. чол. (-49 %) менше, ніж у 2013 році (рис. 2) [2, 6].



*Рис. 2. Динаміка в'їзду закордонних туристів в Україну протягом 2013-2014 років, млн. чол.*

У табл. 1 подана оцінка першої десятки іноземних країн, до яких найчастіше виїжджали громадяни України протягом 2013-2014 років, з метою поїздки «туризм» [2].

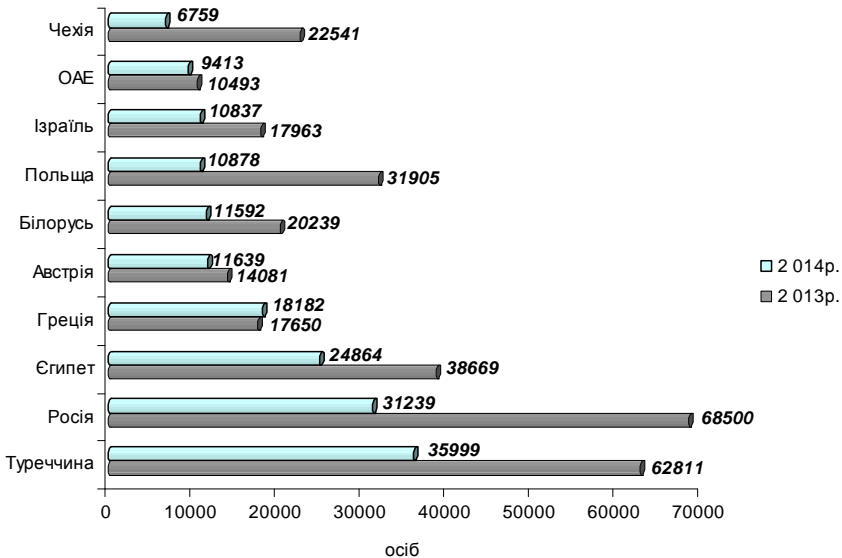
На рис. 3 відображено динаміку топ-10 країн, до яких найчастіше виїжджали українці протягом 2013-2014 років з метою поїздки «туризм».



Таблиця 1

**Топ-10 іноземних країн, до яких найчастіше виїжджали громадяни України протягом 2013-2014 років з метою поїздки «туризм», осіб**

Місце за 2014 рік	Назва країни	Кількість громадян України, що виїхали за кордон з метою поїздки «туризм»		Порівняння даних 2014 р. до 2013 р.	
		2013 рік	2014 рік	осіб	%
1	Туреччина	62811	35999	-26812	-42,7
2	Росія	68500	31239	-37261	-54,4
3	Єгипет	38669	24864	-13805	-35,7
4	Греція	17650	18182	532	3,0
5	Австрія	14081	11639	-2442	-17,3
6	Білорусь	20239	11592	-8647	-42,7
7	Польща	31905	10878	-21027	-65,9
8	Ізраїль	17963	10837	-7126	-39,7
9	ОАЕ	10493	9413	-1080	-10,3
10	Чехія	22541	6759	-15782	-70,0



*Рис. 3. Динаміка візду в іноземні країни українських туристів за 2013-2014 роки, з метою поїздки «туризм», осіб*

Якщо ж брати до уваги «чисту» статистику виїзду громадян України за кордон з метою поїздки «туризм», то в 2014 році на перше місце, як країна призначення, вперше вийшла Туреччина (35999 чол.). Проте, в порівнянні з минулим роком дана чисельність туристів скоротилася на -42,7 % (-26812 чол.).

Росію протягом 2014 року відвідало 31239 українських туристів. Даний потік скоротився на -37261 чол., тобто на -54,4 %, порівняно з потоком українських громадян 2013 року (68500 чол.).

На третьому місці розташувався Єгипет, який в 2014 році відвідало 24864 українські туристи, що є -35,7 % менше, ніж у 2013 році (36699 чол.).

На четверте місце вийшла Греція – єдина країна з першої десятки, яка не втратила, а, навпаки, наростила кількість українських туристів за 2014 рік (18182 чол.) – на +3,0 % (+532 чол.), в порівнянні з даними 2013 року (1750 чол.).

На п'ятому місці в списку пріоритетів українського туриста розташувалася Австрія. За 2014 рік дану країну відвідало 11639 українських громадян, проте, це на -2442 особи (-17,3 %) менше, ніж у 2013 році (14081 чол.).

Шосте місце зайняла Білорусь, яку в 2014 році відвідало 11592 українських туристів, тобто на -42,7 % менше, порівняно з 2013 роком (20239 чол.).

Туристичний потік українців, відвів Польщі, в загальному рейтингу, сьоме місце. Дану країну протягом 2014 року відвідало 10878 українців, що є на -65,9 % менше, ніж у минулому році (31905 осіб).

Лише на -39,7 % менше їздило людей торік з України до Ізраїлю. Тобто, турпотік українців скоротився за 2014 рік на -7126 чол. та склав всього 10837 осіб, на противагу 2013 року (17963 чол.). В рейтингу Ізраїль знаходиться на восьмому місці.

Лише всього на 10,3 % скоротилося відвідування протягом 2014 року українськими туристами ОАЕ (9413 чол.). Тоді, як за 2013 рік кількість туристів становила 10493 особи. Очевидно, як і до гірськолижної Австрії, в спекотні ОАЕ, їздять більш заможніші громадяни, для яких значне подорожчання туру в гривневому еквіваленті не має суттєвого значення.

Найсуттєвішою зміною в даному рейтингу топ-10 країн, виступає турпотік українських мандрівників до Чехії. Так, за 2014 рік дану країну відвідало всього 6759 осіб, а це на -70,0 % (-15782 чол.) менше, ніж у 2013 році (22541 чол.).

У табл. 2 подана оцінка перших десяти іноземних країн, з яких найчастіше приїжджали іноземні громадяни до України протягом 2013-2014 років, з метою поїздки «туризм» [2].

На рис. 4 відображено динаміку топ-10 країн, з яких найчастіше приїжджали іноземці до України протягом 2013-2014 років з метою поїздки «туризм».

Таблиця 2

**Топ-10 країн, з яких найчастіше приїжджали іноземні громадяни до України протягом 2013-2014 років з метою поїздки «туризм», осіб**

Місце за 2014 рік	Назва країни	Кількість іноземних осіб, які в'їхали до України з метою поїздки «туризм»		Порівняння даних 2014 р. до 2013 р.	
		2013 рік	2014 рік	осіб	%
1	Білорусь	18320	67446	49126	268,2
2	Росія	270689	51574	-219115	-80,9
3	Туреччина	24615	4885	-19730	-80,2
4	Німеччина	30354	4522	-25832	-85,1
5	Ізраїль	8950	3061	-5889	-65,8
6	США	14390	3038	-11352	-78,9
7	Австрія	3789	1702	-2087	-55,1
8	Велика Британія	14271	1203	-13068	-91,6
9	Італія	5619	981	-4638	-82,5
10	Франція	6087	851	-5236	-86,0

З представленої табл. 2 видно, що протягом «кризового» 2014 року, в'їзд іноземних туристів до України значно скоротився.

На першому місці розташувалася Білорусь, адже, за 2014 рік в'їзд її громадян до України склав 67446 особи, тобто на +268,2 % більше (+49126 чол.) більше, ніж у 2013 році (18320 чол.).

Друге місце зайняла Росія. Проте, якщо порівняти фактичні дані, помітно, що протягом 2014 року (51574 чол.) турпотік з цієї країни скоротився аж на -80,9 % (-219155 чол.) відносно 2013 року (270689 чол.).

Третє місце дісталось Туреччині. Проте, за 2014 рік туристичний потік з цієї країни зменшився на -80,2 % (-19730 чол.), порівняно з даними 2013 року (24615 чол.) та склав всього 4885 чол.

Іноземні туристи з Німеччини в Україну за 2014 рік склали 4522 осіб, що є меншим за результат минулого року (30354 чол.) на -85,1 % (-25832 чол.).

Туристи з Ізраїлю зайняли п'яту позицію в загальному рейтингу та складають 3061 чол. за 2014 рік. Даний турпотік скоротився протягом 2014 року на -65,8 % (-5889 чол.) у порівнянні з даними 2013 року (8950 осіб).

Іноземних громадян із США протягом 2014 побувало в Україні 3038 осіб. Їх кількість є значно більшою в 2013 році (14390 чол.). Тобто, за 2014 рік цей результат скоротився на -78,9 % (-11352 чол.).

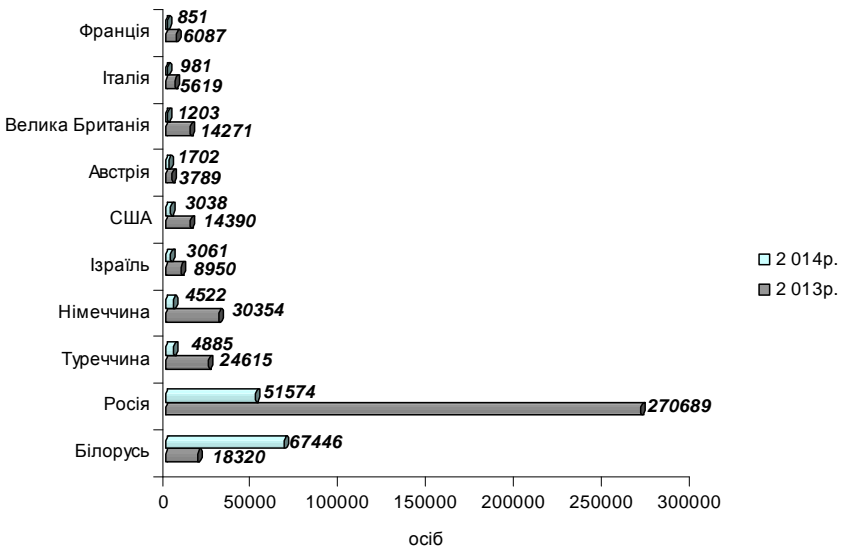


Рис. 4. Динаміка в'їзду іноземних громадян до України за 2013-2014 роки, з метою поїздки «туризм», осіб

На сьомому місці розташувалися туристи з Австрії, кількість яких за 2014 рік склала 1702 чол., тобто на -55,1 % (-2087 осіб) менше, ніж у минулому році (3789 чол.).

В'їзд кількості туристів із Великої Британії протягом 2014 року (1203 чол.) зменшився на -91,6 % (-13068 осіб) порівняно з 2013 роком (14271 чол.).

Дев'яте місце в рейтингу належить Італії. Кількість туристів цієї країни за 2014 рік (981 чол.) також значно скоротилася (-82,5 % або -4638 осіб) на противагу 2013 року (5619 чол.).

Завершує список Франція, турпотік якої до України за 2014 рік становив 851 чол., тобто на -86,0 % (-5236 осіб) менше, аніж у 2013 році (6087 чол.).

Мережа суб'єктів туристичної діяльності України – юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців – у 2014 році становила 3885 осіб. У структурі мережі за типами суб'єктів туристичної діяльності найбільш численною категорією є тур-агенти – 79 % від загальної кількості суб'єктів. Кількість туристів – громадян України, обслугованих суб'єктами туристичної діяльності протягом року, становила 2,4 млн. осіб, іноземних туристів – 17 тис. осіб. Для переважної більшості туристів (92 %) основною метою подорожі була організація дозвілля та відпочинку.

Характеристика суб'єктів туристичної діяльності за 2014 рік відображена в табл. 3 [2].

Таблиця 3

**Характеристика суб'єктів туристичної діяльності за 2014 рік**

Назва	Усього	У тому числі		
		тур-оператори	тур-агенти	суб'єкти, що здійснюють екскурсійну діяльність
<b>Юридичні особи</b>				
Кількість суб'єктів туристичної діяльності, ос.	2198	667	1473	58
Доход від надання туристичних послуг (без ПДВ, акцизного податку й аналогічних обов'язкових платежів), тис. грн.	5432673,4	5129201,9	294107,7	9363,8
<b>Фізичні особи-підприємці</b>				
Кількість суб'єктів туристичної діяльності, ос.	1687	-	1596	91
Доход від надання туристичних послуг (без ПДВ, акцизного податку й аналогічних обов'язкових платежів), тис. грн.	133971,1	-	129572,0	4399,1

Отже, за даними представленої табл. 3, за 2014 рік серед суб'єктів туристичної діяльності переважали юридичні особи (+511 ос.) порівняно з фізичними. Розмір доходів також переважав від надання туристичних послуг юридичними особами (+5298702,3 тис. грн.).

Найбільша частина доходу припадає на діяльність таких юридичних суб'єктів як тур-оператори 95129201,9 тис. грн.), на другому місці знаходяться тур-агентства (294107,7 тис. грн.).

Суб'єкти туристичної діяльності за регіонами протягом 2014 року подано в табл. 4 [2].

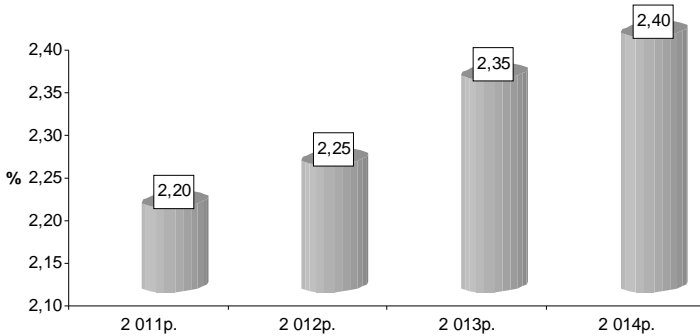
Таблиця 4

## Суб'єкти туристичної діяльності за регіонами за 2014 рік

Назва	Суб'єкти туристичної діяльності, ос.					Доход від надання туристичних послуг, тис. грн.	
	юридичні особи			фізичні особи-підприємці		юридичні особи	фізичні особи-підприємці
	тур-оператори	тур-агенти	суб'єкти, що здійснюють екскурсійну діяльність	тур-агенти	суб'єкти, що здійснюють екскурсійну діяльність		
<b>Україна</b>	<b>667</b>	<b>1473</b>	<b>58</b>	<b>1596</b>	<b>91</b>	<b>5432673,4</b>	<b>133971,1</b>
Вінницька	11	18	-	40	-	5933,6	7020,8
Волинська	15	10	2	50	3	5030,5	4536,6
Дніпропетровська	21	96	1	200	6	18565,9	19330,2
Донецька	4	41	-	36	3	7409,3	1787,1
Житомирська	4	11	1	27	1	1744,2	1740,1
Закарпатська	16	22	2	34	-	7017,4	2457,0
Запорізька	10	64	-	153	4	10588,4	9437,1
Івано-Франківська	22	23	3	48	3	205352,1	1573,6
Київська	5	35	-	61	3	4091,7	3423,8
Кіровоградська	4	12	1	34	5	8206,5	3536,9
Луганська <sup>2</sup>	-	8	-	7	-	184,7	416,6
Львівська	52	79	12	69	23	166910,8	7842,7
Миколаївська	6	26	-	32	1	3045,9	2074,7
Одеська	40	118	14	69	8	108267,9	6978,3
Полтавська	1	21	1	84	3	2796,8	4663,3
Рівненська	6	23	1	38	1	4165,5	2820,7
Сумська	5	18	-	28	-	3163,6	984,8
Тернопільська	10	9	3	26	1	2912,9	1369,4
Харківська	9	94	1	196	9	17093,5	11207,2
Херсонська	7	11	4	44	4	7341,1	6980,9
Хмельницька	3	22	4	49	6	6579,6	4772,7
Черкаська	6	21	1	52	2	5240,6	2660,0
Чернівецька	24	20	-	24	-	6432,3	2225,3
Чернігівська	1	18	-	37	1	1199,4	2608,0
м. Київ	385	653	7	158	4	4823399,2	21523,3

Згідно оцінки представників Світової ради загальний внесок туристичної сфери до ВВП України за 2013 рік склав 88,6 млрд. грн., тобто на -3,5 млрд. грн. менше, ніж у 2012 році [7, с. 6].

Зміна частки прямих надходжень від туристичної сфери до ВВП України подана на рис. 5 [7, с. 3].



*Рис. 5. Динаміка частки прямих надходжень від туристичної сфери до ВВП України за 2011-2014 роки, %*

Як свідчить представлена на рис. 5 динаміка, частки прямих надходжень від туристичної сфери до ВВП України протягом аналізованого періоду має позитивний характер.

Проте, незважаючи на те, що Україна володіє унікальними історико-культурними пам'ятками, природно-рекреаційними ресурсами, зонами різноманітних форм відпочинку, її конкурентоспроможність на світовому туристичному ринку є доволі низькою.

Для визначення конкурентного статусу країни в сфері надання туристичних послуг експерти Всесвітнього економічного форуму (ВЕФ) щороку вираховують індекс конкурентоспроможності країн у сфері туризму. Відповідно до Звіту про глобальну конкурентоспроможність 2013-2014 років, Україна з індексом 4,01 знову втратила позиції порівняно із попереднім роком і посіла лише 73 місце серед 148 країн світу (рис. 6) [5].

Так, протягом 2014 року, в порівнянні з 2013 роком скоротилися такі складові конкурентоспроможності як: макроекономічне середовище (-0,32 пункти); охорона здоров'я (-0,01 пункти); ринок праці (-0,15 пунктів).

Позитивний, проте недостатній, рівень за 2014 рік мають наступні складові конкурентоспроможності країни: інституційне середовище (+0,06 пунктів); інфраструктура (+0,09 пунктів); вища освіта (+0,06 пунктів); ринок товарів (+0,18 пунктів); фінансовий ринок (+0,12 пунктів); ринок технологій

(+0,01 пунктів); об'єм ринку (+0,11 пунктів); рівень бізнесу (+0,07 пунктів); ринок інновацій (+0,05 пунктів).

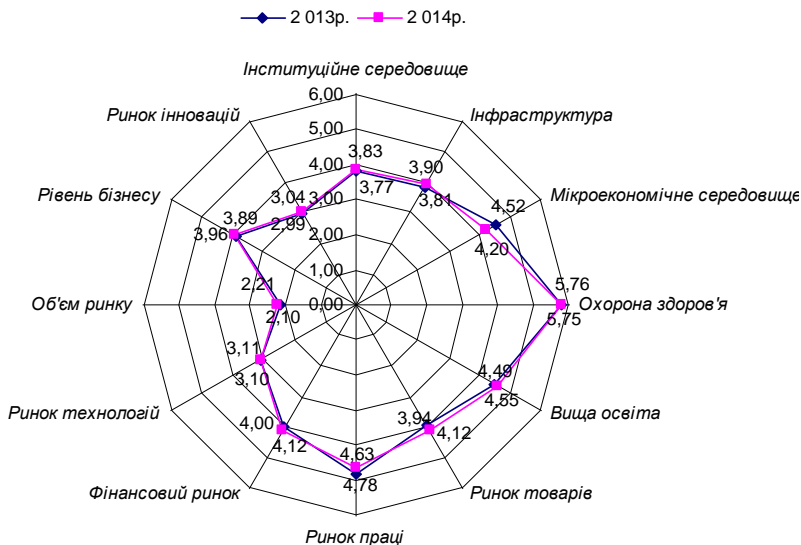


Рис. 6. Динаміка складових конкурентоспроможності України за 2013-2014 роки, пункти

Дана ситуація бажає кращого. Проте, в теперішніх умовах воєнно-фінансової кризи, таке становище країни можна вважати задовільним.

Найважливішим чинником сприяння розвитку ринку туристичних послуг, в теперішніх умовах, виступає інституційне середовище, яке представлено правовою та адміністративною інфраструктурою, в межах якої приватні підприємці, компанії та уряд взаємодіють з метою створення добробуту нації.

Значущість сприятливого та справедливого інституційного середовища стала більш очевидною під час даної кризи. Адже, інституції є вкрай важливими для підтримки й посилення нестабільного економічного зростання, враховуючи те, що саме держава відіграє більш значущу роль на міжнародному рівні для економік багатьох країн.

Отже, якість інституційного середовища суттєво впливає на конкурентоспроможність та економічне зростання країни. Вона позначається на інвестиційних рішеннях та організації виробництва, а також впливає на те, в який спосіб суспільства розподіляють вигоди й витрати щодо реалізації програм і стратегій розвитку економічних витрат та



уповільнюють процес розвитку. Відповідний рівень керування державними фінансами також є важливим чинником, який викликає довіру до бізнес-клімату країни.

Високорозвинена інфраструктура має велике значення для ефективного функціонування економіки, оскільки є важливим фактором при визначенні місця розташування економічної діяльності, а також видів діяльності або секторів, котрі можуть розвиватися в кожному окремому випадку. Високорозвинена інфраструктура зменшує вплив відстані між регіонами, що забезпечує інтеграцію національного ринку й низьковитратний зв'язок з ринками інших країн та регіонів.

Стабільність макроекономічного середовища має велике значення як для бізнесу, та і для всієї національної конкурентоспроможності. Й хоча макроекономічна стабільність власне сама не в змозі збільшити продуктивність країни, доведено, що «макроекономічний хаос» суттєво шкодить економіці.

Країни з ефективними ринками виробляють асортимент товарів та послуг, що потребуються, з врахуванням умов попиту-пропозиції. Крім того, ці ринки гарантують, що товари будуть ефективно продаватися та купуватися. Сприятлива ринкова конкуренція на внутрішньому й зовнішньому ринках є важливою для підвищення ринкової ефективності і, відповідно, продуктивності бізнесу [5].

Відомо, що конкурентноздатність держави являється важливою рушійною силою для зростання її добробуту. Проте, підвищення рівня конкурентоспроможності – тривалий та клопіткий процес, що потребує взаємопов'язаної діяльності в усіх сферах, готовності до мобілізації фінансових та економічних ресурсів, часу, зусиль тощо.

### Список використаних джерел

1. Закон України «Про туризм» від 15.09.1995 р. № 324/95-ВР: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80>.
2. Державна служба статистики України: Економічна статистика: Економічна діяльність: Туризм: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
3. Пуцентейло П.Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 344 с.: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://tourlib.net/books\\_ukr/pucentejlo32.htm](http://tourlib.net/books_ukr/pucentejlo32.htm).
4. Сахно Є.Ю. Менеджмент сервісу / Є.Ю. Сахно, М.С. Дорош, А.В. Ребенко: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://pidruchniki.com/13731120/menedzhment/menedzhment\\_servisu](http://pidruchniki.com/13731120/menedzhment/menedzhment_servisu).
5. Фонд «Ефективне управління»: Звіт про конкурентоспроможність регіонів України 2014: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.feg.org.ua/ua/reports/ukraine/2014>.
6. Як криза впливає на туризм в Україні: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.cheap-trip.eu/2015/03/17/yak-kryza-vplyvaje-na-turyzm-v-ukrajini-infohrafika/>.
7. World Travel & Tourism Council/Travel & Tourism Economic Impact 2014 Ukraine/London. – 24 p.: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic%20impact%20research/country%20reports/ukraine2014.pdf>.

## **АУТСОРСИНГ ЯК СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У ЛАНЦЮГУ ПОСТАВОК**

Сьогодні все частіше мова йде не про конкурентоспроможність підприємства, а про конкурентоспроможність ланцюга поставок [1, 2]. Тому, актуалізується проблема створення ефективного ланцюга поставок, учасники якого стратегічно утворювали б одне «ціле» підприємство, тобто ключові сфери бізнес-процесів були розподілені між виконавцями найбільш раціональним чином. В таких умовах уможливлується прийняття виробничим підприємством рішення щодо передачі деяких саме ключових зон діяльності партнерам по бізнесу в межах ланцюга поставок. Такий процес ми умовно назвали «квазі-сорсингом», бо мета, яку переслідує підприємство аналогічна, як при використанні аутсорсингу не ключових зон діяльності, – передача тому підприємству, яке володіє вищого рівня технологією, може виготовляти продукт / надавати послугу акцептованої якості швидше і дешевше. Прийняття такого рішення вимагає певних дій щодо реструктуризації ланцюга поставок, щоб така діяльність принесла користь не тільки покупцю, але й продавцю, і задовольнила кінцевого споживача, краще ніж конкуренти, а співпраця з ним здійснювалась в довгостроковій перспективі.

У ланцюгу поставок можна виділити вісім ключових бізнес-процесів: формування взаємовідносин з споживачами; обслуговування споживачів; формування попиту; виконання замовлень; підтримка виробничих процесів; постачання; розроблення нових продуктів та їх комерційне втілення; зворотні матеріальні потоки [3-5]. У конкурентному середовищі підприємство може бути по-справжньому ефективним тільки в тому випадку, якщо йому вдасться залучити до інтеграції своїх споживачів і постачальників. Така зовнішня інтеграція і визначає ланцюг поставок, у якому в довгостроковій перспективі успіхи чи невдачі позначаються на кожному його учаснику, тому актуалізується проблема встановлення партнерських відносин між споживачами і постачальниками.

Предметом аутсорсингу можуть бути усі бізнес-процеси (Business Process Outsourcing - BPO). Однак, сьогодні згідно традиційного підходу, при якому бізнес-процеси поділяються на «основні» і «допоміжні», переважно, на аутсорсинг передаються не стратегічні або не значущі види діяльності. Весь комплекс процесів можна поділити на три групи за ступенем важливості для підприємства (табл. 1).

**Поділ бізнес-процесів за важливістю для підприємства**

<b>Значущі не ключові процеси</b>	<b>Незначущі не ключові процеси</b>	<b>Значущі ключові процеси</b>
Облік, управління поставками, складські і транспортні послуги	Прибирання територій	Управління брендами і маркетингом
HR адміністрування (управління персоналом)	Харчування працівників	Виробництво комплектуючих, монтаж продукції, проектування компонентів
Управління претензіями, білінг, правові послуги, охорона	Пральня / хімчистка	Формування клієнтських відносин, продажі
ІТ (інформаційні послуги)		Патенти та технології

*Джерело: на підставі [6]*

Аутсорсинг розвивається, але модель, яку використовують на підприємстві залежить від стратегічних цілей бізнесу. Найчастіше основною метою є скорочення витрат. Перехід на вищий рівень управління бізнесом в області аутсорсингу вимагає від підприємства виділення ключових компетенцій і пошуку такого партнера, щоб оптимізувати ланцюг вартості. В [7] М. Портером визначений ланцюг вартості, як стисло окреслений потік різного типу діяльності, яка реалізується підприємством, створюючи в різний спосіб спільну систему вартості. Цей ланцюг описує різні процеси, які спрямовані на максимальне збільшення підприємством вартості власних продуктів. Інакше, ланцюг вартості – це послідовне представлення елементарних наборів функцій, які виконуються в компанії (від R&D (дослідження і розробки) через виробництво до продажів та гарантійного обслуговування). Кожна ланка ланцюга генерує додану вартість. Аналіз ланцюга вартості дозволяє підприємству ефективно використовувати наявні ресурси і можливості та є корисним при прийнятті рішення про співпрацю з іншими компаніями.

Актуальність і ймовірність використання аутсорсингу залежать саме від важливості конкретної групи процесів. Використання аутсорсингу в оптимізації процесів першої групи на сьогоднішній день досить помірковане, але вже прослідковується тенденція до зростання. Найчастіше передаються на аутсорсинг процеси другої групи і немає підстав

припускати, що ця тенденція зміниться в майбутньому.

Враховуючи, що процеси третьої групи є ключовими компетенціями компаній/ підприємств, вони передаються на аутсорсинг вкрай рідко, але з розвитком ланцюгів поставок можлива позитивна динаміка [8]. В даному випадку потрібна побудова тісно інтегрованих і дійсно стратегічних ланцюгів поставок і формування довгострокових партнерських відносин між залученими підприємствами.

Аутсорсингові підприємства, щоб бути конкурентоспроможними на ринку, інвестують у вдосконалення своїх власних технологій, методологій, а також у свій персонал [9]. В першу чергу вони досліджують і впроваджують у себе новітні світові інноваційні методи управління певними видами бізнес-процесів.

У Польщі, яка використовує чи не найбільше аутсорсингову діяльність серед країн ЄС, добре розвинутими є такі види аутсорсингу як послуги з експлуатації об'єктів нерухомості, послуги з клінінгу, харчування працівників, управління транспортним парком підприємства, управління персоналом, внутрішній аудит, логістичний або транспортний аутсорсинг, аутсорсинг постачання, фінансів, бухгалтерії та інших функцій [10].

Розвивається і аутсорсинг у виробничій сфері, коли підприємство передає підряднику певні процеси виробничого ланцюга або його частину у випадку, якщо процес виробництва власними силами обходиться підприємству дорожче. Першими передали на аутсорсинг частину виробництва виробники електроніки та телекомунікаційні компанії, а в даний час виробничий аутсорсинг поширився і на інші види діяльності, наприклад, в автомобілебудуванні, що дозволило мінімізувати фінансові ризики і надало можливість перерозподілити свої ресурси, спрямовуючи їх на процеси, які в першу чергу збільшують вартість підприємства [11].

Окрім того, аутсорсинг є ефективним інструментом конкуренції [12]. Для того щоб аутсорсинг не перетворився на примітивну покупку послуг, необхідно визначитися з тим, які компетенції є для компанії ключовими в даний час або стануть ключовими в майбутньому, а також з тим, які процеси і чому можуть бути передані на аутсорсинг, чітко сформулювати власні вимоги й очікування. Конкурентною перевагою аутсорсинг стає лише в той момент, коли створюється синергійний ефект, тобто ефективність процесів, переданих на аутсорсинг, починає перевищувати ефективність їх розрізної роботи на підприємстві.

Мета дослідження - дослідити зміни, які необхідно провести в ланцюгу поставок в умовах, коли підприємство-виробник приймає рішення щодо аутсорсингу ключової зони своєї діяльності.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі задачі:

1. Дослідити особливості реструктуризації бізнес-процесів в ланцюгу поставок у контексті аутсорсингу.
2. Виявити можливі наслідки нестачі продукту у клієнта.
3. Провести класифікацію товарів постачання за ступенем їх важливості.
4. Оцінити переваги для підприємства і постачальника придбання ресурсів у партнерстві.
5. Провести узгодження бізнес-стратегії підприємства з власними функціональними стратегіями і стратегією ланцюга поставок.
6. Запропонувати алгоритм прийняття рішення підприємством про передачу на аутсорсинг виробництва компонентів кінцевого продукту.

Такі інструменти конкурентної боротьби як ціна, якість, надійність, доступність продукту або послуги вже недостатні, оскільки вони відомі і використовуються усіма великими «гравцями» ринку вже досить давно. Сьогодні основою для побудови конкурентоспроможного підприємства є інновації, які впливають, насамперед, на підвищення рівня задоволення клієнта, а це пов'язано з наданням більш широкого спектру забезпечуючих елементів продукту (а, отже, з рівнем обслуговування), використанням сучасних технологій та формуванням організації у вигляді ланцюга поставок. Тому реструктуризацію бізнес-процесів в ланцюгу поставок у контексті аутсорсингу слід проводити під кутом збільшення його ефективності і конкурентоспроможності, на які мають вплив такі чинники як економія масштабу, «ефект кривої досвіду», витрати на придбання ключових ресурсів, зв'язки з іншими видами діяльності в ланцюгу, обмін можливостями між учасниками, перевага з діяльності «бути першим» на ринку, частка постійних витрат у загальній сумі витрат, спільна стратегія і швидкість оперативних рішень.

Розглянемо, які можуть бути наслідки від неефективної діяльності з постачальником у підприємства (рис. 1), а також, як нестача продукту у клієнта може вплинути на діяльність постачальника.

Від того, на скільки стратегічно важливим продукт є для клієнта, особливо це стосується виробничого процесу, то він може взагалі може розірвати відносини з таким постачальником і шукати інших постачальників або використовувати нові форми співпраці. А втрата клієнта для постачальника може бути достатньо болісна, бо пошук нового клієнта завжди є затратним процесом. Крім того постачальник втрачає і на своєму іміджі.

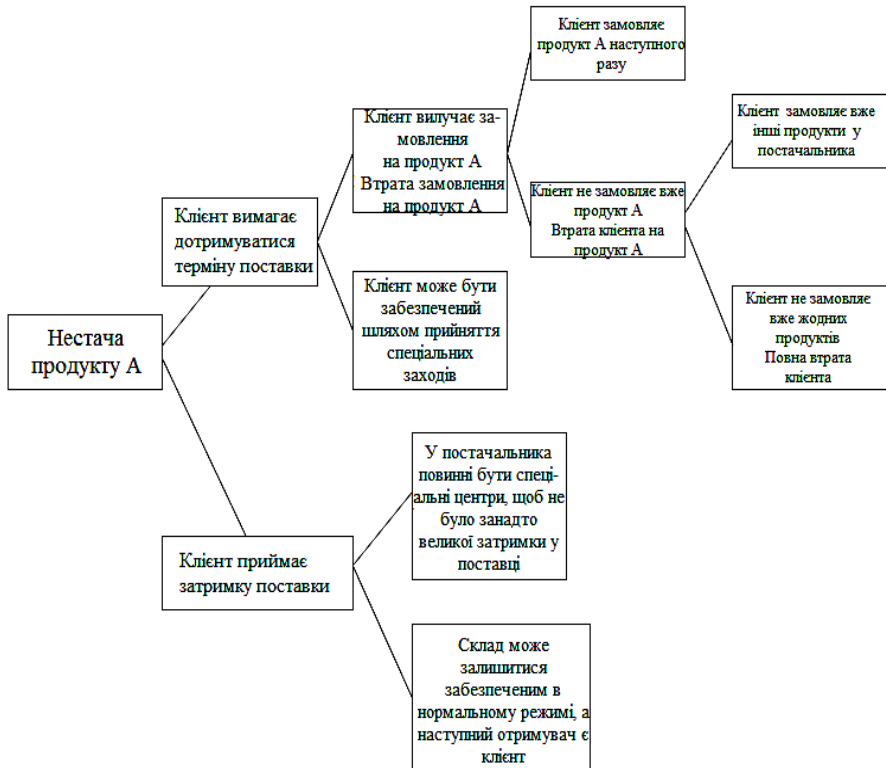


Рис. 1. Можливі наслідки нестачі продукту у клієнта [13]

Прийняття рішення про аутсорсинг в сфері постачання зумовлене необхідністю вчасного забезпечення виробництва необхідними матеріалами, компонентами і напівфабрикатами, щоб виробничий процес був неперервним. Особливо це важливо у випадку постачання стратегічного продукту, який має значний вплив на величину прибутку підприємства, тому існує високий ризик, пов'язаний з доставкою. Проведемо класифікацію продуктів, які постачаються на підприємство (табл. 2).

Таблиця 2

## Класифікація то варів постачання за ступенем їх важливості [13]

Важливість в сфері постачання	Основні завдання відділу постачання	Інформаційне забезпечення	Рівень прийняття рішень
1	2	3	4
Стратегічне значення продукту	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Точне прогнозування попиту;</li> <li>• детальне дослідження ринку;</li> <li>• розвиток довгострокових відносин з постачальниками;</li> <li>• прийняття рішення «виробляти або купувати»;</li> <li>• підписання довгострокових контрактів і розпланування їх в часі;</li> <li>• аналіз ризиків;</li> <li>• планування непередбачувальних інцидентів / аварій;</li> <li>• контроль за логістичними операціями, управління запасами і моніторинг постачальників</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Дуже докладні дані;</li> <li>• дані по ринку;</li> <li>• інформація про довгострокові тенденції попиту та пропозиції;</li> <li>• цінна інформація щодо конкурентів;</li> <li>• криві витрат для сектора / галузі</li> </ul>	Найвищий (наприклад, віце-президент із закупівель в постачанні)
Товари які займають «вузькі місця» (невеликий вплив на прибуток, високий ризик, пов'язаний з доставкою)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Забезпечення цих товарів в належних кількостях (у разі необхідності за додаткову плату);</li> <li>• контролювання постачальників;</li> <li>• забезпечення запасами;</li> <li>• плани дій у надзвичайних ситуаціях</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Середньострокові прогнози попиту і пропозиції;</li> <li>• цінні ринкові дані;</li> <li>• складські витрати;</li> <li>• плани формування і утримання запасів</li> </ul>	Високий (наприклад, керівники окремих підрозділів)

Продовження табл. 2

1	2	3	4
Товари, які впливають на конкурентоспроможність кінцевого продукту (великий вплив на прибуток, низький ризик, пов'язаний з доставкою)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Повне використання купівельної спроможності по відношенню до постачальників;</li> <li>• вибір постачальників;</li> <li>• продукти заміщення;</li> <li>• планування стратегії ціноутворення;</li> <li>• переговори;</li> <li>• виконання закупівель на умовах швидкої поставки або на підставі укладених договорів;</li> <li>• оптимізація замовлених розмірів партій</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Важливі ринкові дані;</li> <li>• прогноз попиту в короткостроковій і середньостроковій перспективі;</li> <li>• точні дані про постачальників;</li> <li>• прогнозування рівня цін /тарифів транспортування</li> </ul>	Середній (наприклад, менеджер відділу закупівель)
Товари, що не мають великого значення (малий вплив на прибуток, низький ризик, пов'язаний з доставкою)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стандартизація продуктів;</li> <li>• оптимізація / моніторинг розміру партії продукту, що замовляється;</li> <li>• оперативне виконання замовлень;</li> <li>• оптимізація рівня запасів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Хороший огляд ринку;</li> <li>• короткострокові прогнози попиту;</li> <li>• рівень запасів визначається методом оптимального розміру партії</li> </ul>	• Низький (наприклад, фахівці з закупівель)



Постає питання, якщо підприємство зважиться на використання аутсорсингу саме ключових сфер діяльності, то на скільки партнерство у ділових відносинах підприємства-виробника і постачальника позитивно впливатимуть на діяльність кожного з них (табл. 3).

Таблиця 3

**Переваги для підприємства і постачальника придбання ресурсів у партнерстві**

<b>Для покупця</b>	<b>Для постачальника</b>
<i>Переваги для відділу закупівель:</i> забезпечення вищої якості; зменшення бази постачальників; безпеки поставок необхідних ресурсів; можливість планувати довгострокові поліпшення, а не проводити переговори щодо короткострокових вигод	<i>Переваги для відділу маркетингу:</i> стабілізація підприємства; активніша участь у реалізації замовлень покупців; можливість випереджувального планування та інвестування; вміння співпрацювати з ключовими клієнтами в діапазоні даного продукту або послуги
<i>Скорочення витрат:</i> розроблення спільних програм щодо зниження витрат, наприклад, впровадження EDI, залучення постачальника в нових проектах; скорочення запасів за рахунок збільшення виробничих потужностей; упорядкування логістичних операцій	<i>Скорочення витрат:</i> через розробку спільних програм щодо зниження витрат; залучення клієнта в процес проектування; скорочення запасів за рахунок кращого планування дій замовника; впорядкування логістичних операцій; спрощення або виключення певних процесів; забезпечення своєчасної оплати
<i>Стратегічна перевага:</i> доступ до технології, що належить постачальнику; співпраця з постачальником, який інвестує; спільне вирішення проблем та управління	<i>Стратегічна перевага:</i> доступ до технології, що належить клієнту; співпраця з замовником, який розуміє необхідність інвестування; спільне вирішення проблем та управління

*Джерело: власна розробка*

Аутсорсинг як проект реконструкції бізнес-процесів на підприємстві повинен бути довгостроковим стратегічним процесом. Відправною точкою для розгляду концепції аутсорсингу є прийняття рішення щодо зробити чи купити. Все частіше приймається рішення «купити». Це відбувається через вплив багатьох чинників. По-перше, відбувається постійне зростання кількості фірм, що надають послуги аутсорсингу, і збільшуються їх можливостей. В даний час вони беруть участь практично у всіх аспектах

господарської діяльності підприємств. З кожним новим клієнтом зростає рівень знань і можливостей надавачів послуг. Зрештою ринок аутсорсингу розвивається і, незабаром, досягне такого рівня насичення, коли аутсорсори зможуть прийняти до виконання будь-які види господарської діяльності підприємства-клієнта. Ще одним фактором на користь «купити» є технології, які сьогодні мають недовготривалий життєвий цикл, і з інноваційної точки зору швидко старіють. Внутрішні інвестиції в технології стають настільки ризикованими, що здійснити покупку послуг є менш ризикованим для підприємства. Останній фактор, який впливає на підприємство при замовленні послуги за його межами, то це – тиск конкурентів [12]. Використовуючи аутсорсинг, підприємство може зосередитися на основному бізнесі, саме який визначає його конкурентні переваги і створює можливості для розвитку. Єдине, про що слід пам'ятати, що навіть, при якісно сформованих партнерських відносинах з надавачем послуг, передача ключових видів діяльності, може призвести до втрати підприємством власного «ноу-хау». Тому підприємству необхідно включити аутсорсинг як елемент в бізнес-стратегію і, можливо, саме надавач послуг з аутсорсингу стане ініціатором змін на підприємстві, пропонуючи нові концепції та ідеї [13, 14].

В такому випадку необхідно провести узгодження бізнес-стратегії підприємства з власними функціональними стратегіями і стратегією ланцюга поставок, де надавач послуг з аутсорсингу є учасником. На таку координацію безпосередній вплив має обрана підприємством маркетингова стратегія охоплення ринку. Залежно від результатів проведеного аналізу ринкових можливостей підприємство може обрати одну із стратегій охоплення ринку: масовий, цільовий чи диференційований маркетинг

В табл. 4 подано приклад координації бізнес-стратегії з функціональними на яку визначальний вплив має обрана підприємством маркетингова стратегія щодо продукту і його розподілу.

Таблиця 4

**Координація бізнес-стратегії з функціональними стратегіями і стратегією ланцюга поставок**

<b>Стратегія</b>	<b>Масовий маркетинг</b>	<b>Цільовий маркетинг</b>
Бізнес-стратегія	Збирати і продавати товар, надавати технічну допомогу покупцям, які чутливі до ціни, потребують відповідного, але не виняткового рівня якості, середніх умов поставки і не сильно розбудованого післяпродажного сервісу.	Збирати і продавати товар, надавати технічну допомогу покупцям, які хочуть платити за виняткову якість, доставку та обслуговування клієнтів.

<p>Функціональна стратегія і стратегія ланцюга поставок</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Купувати запчастини від більш дешевих постачальників, що відповідають мінімальним вимогам якості та вимогам до умов поставки.</li> <li>• Підтримувати мінімальний рівень запасів на підприємстві з метою зниження витрат на зберігання.</li> <li>• Набір та навчання персоналу, який буде надавати технічну підтримку для забезпечення акцептованого рівня обслуговування клієнтів.</li> <li>• Використання триденного терміну поставки наземним транспортом з метою скорочення витрат.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Купувати запчастини від кращих постачальників. Ціна важлива, але не є найважливішим фактором</li> <li>• Підтримання достатнього рівня запасів з метою виконання термінових замовлень, щоб скоротити час їх виконання.</li> <li>• Набір та навчання персоналу, який буде надавати технічну підтримку, щоб забезпечити винятковий рівень обслуговування клієнтів.</li> <li>• Використання нічного повітряного транспорту, щоб мінімізувати час виконання замовлення.</li> </ul>
---	---	--

Джерело: власна розробка

На рис. 2 як приклад подано алгоритм прийняття рішення підприємством про передачу на аутсорсинг виробництва компонентів кінцевого продукту.

Якщо передача на аутсорсинг стосується саме ключової сфери діяльності, то це передбачає розроблення проекту реконструкції ланцюга поставок з деталізацією відповідальних за усі процеси, які здійснюються в ланцюгу поставок і стосуються виду діяльності, який переданий для виконання іншому учаснику ланцюга поставок.

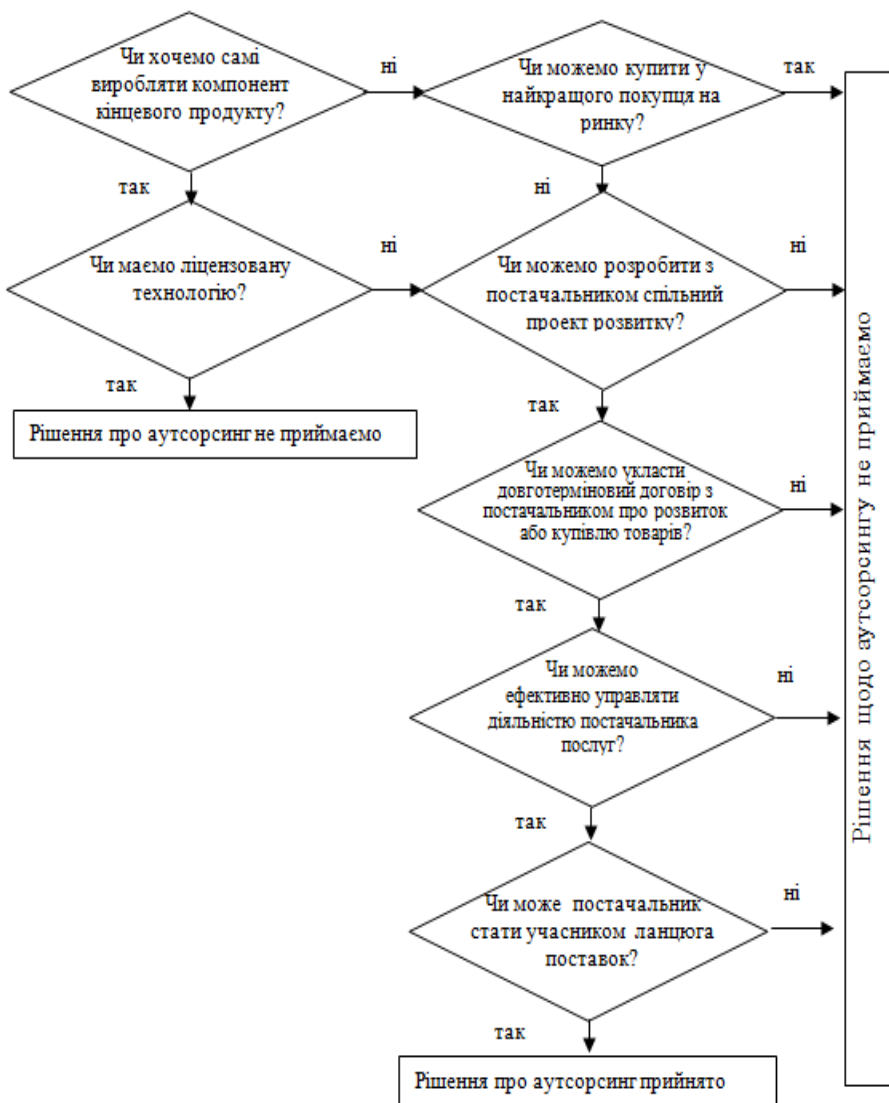


Рис. 2. Алгоритм прийняття рішення про використання аутсорсингу в сфері виробництва продукції

Джерело: власна розробка

Отже, в результаті виконаних досліджень:

- досліджено особливості реструктуризації бізнес-процесів в ланцюгу поставок у контексті аутсорсингу;
- виявлено, що реконструкцію бізнес-процесів в ланцюгу поставок доцільно проводити у контексті квазі-сорсингу його ключових компетенцій;
- проведено класифікацію товарів постачання за ступенем їх важливості;
- оцінено переваги для підприємства і постачальника придбання ресурсів у партнерстві;
- проведено координацію бізнес-стратегії з функціональними стратегіями і стратегією ланцюга поставок;
- розроблено алгоритм прийняття рішення про використання аутсорсингу в сфері виробництва продукції, а саме виробництва необхідних компонентів кінцевого продукту.

### Список використаних джерел

1. Крикавський Є.В. Конкуренцеспроможність ланцюгів поставок промислової продукції / Є.В. Крикавський, І.С. Риківанова / Львів: Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2011. – С. 72 – 76.
2. Сисоев В. В. Стратегічний сорсинг – спосіб покращення конкурентоздатності підприємства та підвищення рівня прибутків / В. В. Сисоев, А. Ю. Горбач // Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ». – Харків : НТУ «ХПІ». – 2013. – № 7. – С. 123-128.
3. Крикавський Є.В. Логістичне управління: Підручник / Є.В. Крикавський. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2005. – 684 с.
4. Сток Дж., Ламберт Д. Стратегическое управление логистикой / Пер. с 4-го изд. – М: ИНФРА\_М, 2005. – 797 с.
5. Чухрай Н.І. Оцінювання функціонування ланцюга поставок: сутність та концептуальні підходи / Н.І. Чухрай [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/2754/1/48.pdf>
6. Matejun Marek. Rodzaje outsourcingu i kierunki jego wykorzystania / Marek Matejun [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.academia.edu/3069509/Rodzaje\\_outsorsingu\\_i\\_kerunki\\_jego\\_wykorzystania](http://www.academia.edu/3069509/Rodzaje_outsorsingu_i_kerunki_jego_wykorzystania).
7. Porter M.E. (2006), Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników, Helion, Gliwice. – S. 58-64.
8. Wodecka-Hyjek A.. Dobór partnera outsourcingowego z perspektywy kluczowych kompetencji w przedsiębiorstwie, Zeszyty naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 2004, nr 648, s. 96- 97.
9. Kłos M., Outsourcing w polskich przedsiębiorstwach, CeDeWu.pl, Warszawa 2009.
10. Kopczyński T., Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwami, PWE, Warszawa 2010.
11. Hugos Michael. Zarządzanie łańcuchem dostaw: podstawy / wydanie II. – Wydawnictwo Helion, 2011. – 280 s.
12. Trocki M., Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej, PWE, Warszawa 2001.
13. Szymonik A. Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw, Difin, Warszawa, część 2, 2010.
14. Гурина А.С. Логистическая интеграция как фактор повышения конкурентоспособности отечественных авиакомпаний // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: Збірник наукових праць. – Вип.10. – Київ, НАУ, 2003. – С.100-108.

# **УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ**

*Дмитрів Д.В., Рогатинська О.М.*

## **ОБҐРУНТУВАННЯ СТВОРЕННЯ ТРАНСПОРТНО- ЛОГІСТИЧНОГО КЛАСТЕРУ М. ТЕРНОПОЛЯ**

Пожвавлення євроінтеграційних процесів та забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних регіонів та підприємств вимагають інноваційних підходів до ведення бізнесової діяльності. В цьому аспекті важливу роль відіграє інтеграція вітчизняної інфраструктури до світових стандартів. Одним з напрямків інфраструктурного розвитку можна розглядати створення транспортно-логістичних кластерів.

В роботі [1] під терміном «транспортно-логістичний кластер» (ТЛК) розуміють - сконцентровану на певній території групу взаємозалежних підприємств, організацій і компаній, що спеціалізуються на наданні транспортно-логістичних послуг, а також пов'язаних з їх діяльністю організацій, які активно взаємодіють із споживачами логістичного сервісу і забезпечують конкурентні переваги відповідних територій. Ще одне визначення подано в роботі [2], де ТЛК розглядають як міжгалузеве добровільне об'єднання підприємницьких структур, транспортно-логістичної інфраструктури, громадських та інші організацій, що спеціалізуються на перевезенні вантажів, зберіганні та вантажопереробці, транспортно-експедиційному, логістичному сервісному обслуговуванні та управлінні товароматеріальними та супутніми потоками, тісно співпрацюють з науковими освітніми установами, органами державної та регіональної влади з метою підвищення конкурентоспроможності на вітчизняному та світовому ринку транспортно-логістичних послуг.

Більш узагальнено ТЛК розглядають як галузеві кластери, кінцевою продукцією яких є транспортно-логістичні послуги в вантажному секторі, в пасажирському секторі, або в обох [3].

Підсумовуючи вищезгадані визначення терміну ТЛК, можна виділити характерні риси, які визначають особливості функціонування таких кластерів, а саме:

- забезпечення узгодженого управління матеріальними, інформаційними, фінансовими і сервісними потоками;
- інтеграція інтересів підприємств які функціонують в сфері надання транспортних та супутніх їм послуг;

- формування комплексної інформаційної бази перевізників, вантажів, терміналів.

Генеральною метою створення ТЛК в сучасних ринкових умовах є надання якісних транспортно-логістичних послуг у відповідності до міжнародних стандартів якості та отримання прибутків. В свою чергу, генеральної мета може мати ряд підцілей, які враховують особливості стратегічного розвитку конкретного регіону. В даній роботі створення ТЛК розглядається на прикладі м. Тернопіль, відповідно розглянемо низку супутніх підцілей для реалізації проекту:

- позбавлення міжнародного співробітництва в контексті євроінтеграційних процесів;
- покращення інвестиційного клімату міста та області загалом;
- підвищення ефективності використання міжнародних транспортних коридорів, що проходять в межах області;
- створення нових робочих місць;
- підвищення ефективності використання наявних основних фондів, зокрема фондів аеропорту та залізниці.
- узгодження тарифно-митної політики щодо перевезень різними видами транспорту;
- розробка освітніх програм, щодо підготовки фахівців в даній галузі.

Створення ТЛК передбачає поетапну процедуру реалізації стратегії. Характеристика базових етапів створення та принципи функціонування ТЛК розглянуті в роботах [1,2, 4-8]. Одним з найвагоміших аналітичних етапів під час обґрунтування доцільності створення ТЛК – це врахування сучасного міжнародного досвіду, зокрема існуючих моделей організації та фінансування таких проектів. Характеристика моделей та підходів до організації міжнародних ТЛК висвітлені в працях Євдокімова А.В., Чортока Ю.В., Альошинського Є.С., Білана К.В. [5, 6]. В контексті прагнення України до децентралізації, для даного проекту частково можна використати елементи японського та німецького підходів створення ТЛК [5]. З японської моделі можна запозичити ініціатора проекту, а саме технопарк, яким в м. Тернополі може виступити «Інноваційно-інвестиційний кластер Тернопілля», відповідно з німецької моделі можна використати підходи, щодо фінансування проекту.

Укрупнені розрахунки вартості створення ТЛК в м. Тернополі проведені спільно фахівцями обласної, міської адміністрацій та фахівцями ТНТУ визначили вартість проекту в розмірі 180 млн. євро [10]. Однак за результатами фінансово-господарської діяльності міста та області [11,12], робимо висновок, що власних коштів регіону для реалізації проекту створення кластеру недостатньо, тому виникає необхідність пошуку зовнішніх джерел фінансування.

Наступним етапом створення ТЛК є розробка структури кластеру. За пропозицією висвітленою у презентації ТЛК м. Тернополя [10] ядром кластера пропонується вибрати аеропорт, подібна структура охарактеризована в роботі [13]. Однак, з погляду перспектив подальшого стратегічного розвитку ТЛК на базі м. Тернополя, до ядра доцільно включити залізничний вузол, що додасть додаткові функціональні можливості та конкурентні переваги. Структури ТЛК та алгоритми їх створення розглянуті в працях Гоблика В.В., Онищенко О.В., Устенка М.О., Кизима М.О. та ін. [8, 13, 14, 15].

Проведемо SWOT-аналіз проекту створення ТЛК у м. Тернополі.

Сильні сторони:

- використання кількох видів транспорту автомобільного, залізничного, авіаційного, а також можливість здійснення контрейлерних перевезень;
- зменшення вартості перевезень за рахунок залучення внутрішніх перевізників (перевантаження контейнерів на регіональний транспорт або перечеплення напівприцепів до тягачів регіональних перевізників);
- наявний «Інноваційно-інвестиційний кластер Тернопілля»;
- наявність внутрішніх потенційних споживачів транспортно-логістичних послуг (зокрема мережових комплексів «Епіцентр», «Сільпо», «Фокстрот» та ін.);

Слабкі сторони:

- відсутність досконалої законодавчої бази щодо кластеризації національної економіки;
- немає безпосереднього кордону з іншими країнами;
- повільні темпи розробки та реалізації проекту;
- низька якість бізнес-клімату та психологічна неготовність до кооперації;
- залежність результатів роботи всього кластера від ефективності діяльності окремих його учасників.

Можливості:

- надходження іноземних інвестицій;
- створення нових робочих місць за багатьма напрямками функціонування ТЛК (логістів, експедиторів, транспортників, митників, страхових агентів та ін.);
- модернізація аеропорту, автомобільного порту, залізничного вузла та супутніх сервісних об'єктів;
- будівництво інноваційного логістичного терміналу за міжнародними стандартами;
- збільшення завантаження автопарку регіональних перевізників;

Загрози:

- законодавчий та політичний ризики;



- ринкові кризи, стагнація економіки регіону;
- створення конкурентних ТЛК у прикордонних регіонах;
- погіршення екологічної ситуації пов'язане зі збільшенням кількості експлуатованих транспортних засобів.

На основі укрупнених даних, наведених у презентації [10], проведемо економічне обґрунтування реалізації оптимістичного (5 років) і проміжного (10 років) прогнозів. Основою оцінки ефективності впровадження проектів з використанням інвестиційних кредитів є концепція грошових потоків.

Розглянемо надання банком кредиту на 5 років розміром 180 млн. євро під 27 %. Кредит видається всією сумою. Визначимо економічну ефективність проекту за відомою методикою обчислення інвестиційних показників, а саме чистої теперішньої вартості  $NPV$ , індексу рентабельності  $PI$  та внутрішньої норми рентабельності проекту  $IRR$ .

Показник  $NPV$  є загальним фінансовим підсумком впровадження інвестиційного проекту і характеризує економічний ефект від його реалізації в абсолютному виразі.  $NPV$  розраховується як сума дисконтованих грошових потоків проекту за весь операційний цикл:

$$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

де  $T$  – тривалість життя проекту;  $CF_t$  – грошовий потік у періоді часу  $t$ ;  $\frac{1}{(1+r)^t}$  – коефіцієнт дисконтування. Індекс рентабельності показує скільки одиниць теперішньої величини грошового потоку припадає на одиницю прогнозованих витрат ( $PI$ ):

$$PI = \frac{PV}{I_0}$$

Внутрішня норма рентабельності проекту ( $IRR$ ) – дисконтна ставка  $r$ , при використанні якої чиста приведена вартість (цінність) інвестування дорівнюватиме нулю. Якщо ставка дисконтування відбиває вартість капіталу, то  $IRR$  дорівнює максимальному відсотку обслуговування кредиту, який проект може покривати за рахунок залучених фінансових ресурсів.

Припустимо, що впровадження даного заходу забезпечить отримання протягом п'яти років чистих доходів у розмірі 65000000, 70000000, 75000000, 79000000, 76000000 євро. Визначення показників ефективності проекту здійснено в табличній формі та графічно за допомогою табличного процесора Microsoft Excel. Результати обчислень наведені на рис.1.

	A	B	C	D	E	F	G
1	Процентна ставка	$t$	$I_0$	$CF_t$	$(1+r)^t$	$PV=CF_t/(1+r)^t$	$NPV=SPV_t-I_0$
2	27%	0	-180000000		1	-180000000	-180000000
3		1		65000000	1,27	51181102,36	-128818897,64
4		2		70000000	1,6129	43400086,80	-85418810,84
5		3		75000000	2,048383	36614246,46	-48804564,38
6		4		79000000	2,60144641	30367721,47	-18436842,91
7		5		76000000	3,30383694	23003556,58	4566713,67
8							
9							
10			-180000000	365000000		184566713,67	4566713,67
11							

Рис. 1. Розрахунок NPV проекту у табличному процесорі MS Excel

Графік чистої теперішньої вартості NPV проекту, залежно від років представлено на рис.2.

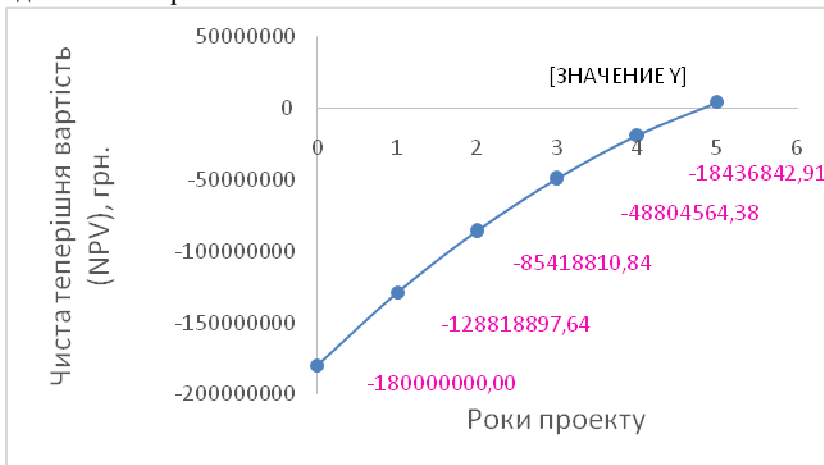


Рис.2. Графік NPV проекту залежно від років реалізації

Точка перетину NPV проекту з часовою віссю дає значення періоду окупності проекту  $T = 4,75$  роки. Оскільки значення чистої теперішньої вартості  $NPV > 0$ , то за час економічного життя проект відшкодує витрати. Основні показники інвестиційного проекту у табличному процесорі MS Excel за умов реалізації інвестиційного проекту за 5 років наведено на рис. 3-4.

	A	B
1		<b>Розрахунок NPV</b>
2		
3	Ставка, $r$	27%
4		
5	<b>Дата платежу</b>	<b>Сума</b>
6	01.01.2015	-180000000
7	01.01.2016	65000000
8	01.01.2017	70000000
9	01.01.2018	75000000
10	01.01.2019	79000000
11	01.01.2020	76000000
12		
13	<b>NPV=</b>	4566713,67
14	<b>NPV<sub>точное</sub> =</b>	152829,40
15	<b>NPI=</b>	-180000000,00
16	<b>PI=</b>	1,03
17	<b>PI=</b>	1,00
18	<b>IRR=</b>	28,22%
19	<b>IRR<sub>точное</sub> =</b>	28,20%
20	<b>MIRR=</b>	27,64%

Рис. 3. Основні показники інвестиційного проекту у табличному процесорі MS Excel

	A	B
1		<b>Розрахунок NPV</b>
2		
3	Ставка, $r$	0,27
4		
5	<b>Дата платежу</b>	<b>Сума</b>
6	42005	-180000000
7	42370	65000000
8	42736	70000000
9	43101	75000000
10	43466	79000000
11	43831	76000000
12		
13	<b>NPV=</b>	=B6+ЧПС(B\$3;B7:B11)
14	<b>NPV<sub>точное</sub> =</b>	=ЧИСТНЗ(B\$3;A6:A11;\$A\$6:\$A\$11)
15	<b>NPI=</b>	=ЧИСТНЗ(B\$3;B6;\$A\$6)
16	<b>PI=</b>	=1+(-B13/B6)
17	<b>PI=</b>	=1+ABS(B14/B15)
18	<b>IRR=</b>	=ВСД(B6:B11)
19	<b>IRR<sub>точное</sub> =</b>	=ЧИСТВНДОХ(B6:B11;A6:A11)
20	<b>MIRR=</b>	=МВСД(B6:B11;B\$3;B\$3)

Рис. 4. Основні показники інвестиційного проекту – режим відображення формул у табличному процесорі MS Excel

Змінюючи значення ставки дисконтування, можна підібрати проект таким, при якому  $NPV = 0$  для кінцевої дати окупності проекту. Це значення ставки дисконтування буде дорівнювати коефіцієнту норми рентабельності проекту ( $IRR$ ). Результати визначення показників наведено у таблиці 1.

Таблиця 1

**Інтегральні показники інвестиційного проекту**

Назва показника	Значення показника
Чиста приведена вартість проекту ( $NPV$ )	4566713,67
Внутрішня норма рентабельності проекту ( $IRR$ )	28,22 %
Індекс рентабельності ( $PI$ )	1,03
Період окупності ( $T$ ), роки	4,75

Проаналізуємо випадок, коли впровадження заходу забезпечить отримання протягом десяти років чистих доходів у розмірі 45000000, 50000000, 55000000, 58000000, 60000000, 62000000, 63000000, 64000000, 65000000, 66000000 євро. Результати обчислень наведені на рис.5.

	A	B	C	D	E	F	G
	Процентна ставка	$t$	$I_0$	$CF_t$	$(1+r)^t$	$PV=CF_t/(1+r)^t$	$NPV=SPV_t-I_0$
1							
2	27%	0	-180000000		1	-180000000	-180000000
3		1		45000000	1,27	35433070,87	-144566929,13
4		2		50000000	1,6129	31000062,00	-113566867,13
5		3		55000000	2,048383	26850447,40	-86716419,73
6		4		58000000	2,60144641	22295289,18	-64421130,55
7		5		60000000	3,303836941	18160702,56	-46260427,99
8		6		62000000	4,195872915	14776424,66	-31484003,33
9		7		63000000	5,328758602	11822641,01	-19661362,31
10		8		64000000	6,767523424	9456930,70	-10204431,62
11		9		65000000	8,594754749	7562752,16	-2641679,46
12		10		66000000	10,91533853	6046537,16	3404857,69
13							
14							
15			-180000000	588000000		183404857,69	3404857,69

Рис. 5. Розрахунок  $NPV$  проекту у табличному процесорі MS Excel

Графік чистої теперішньої вартості  $NPV$  проекту, залежно від років має вигляд (рис.6):

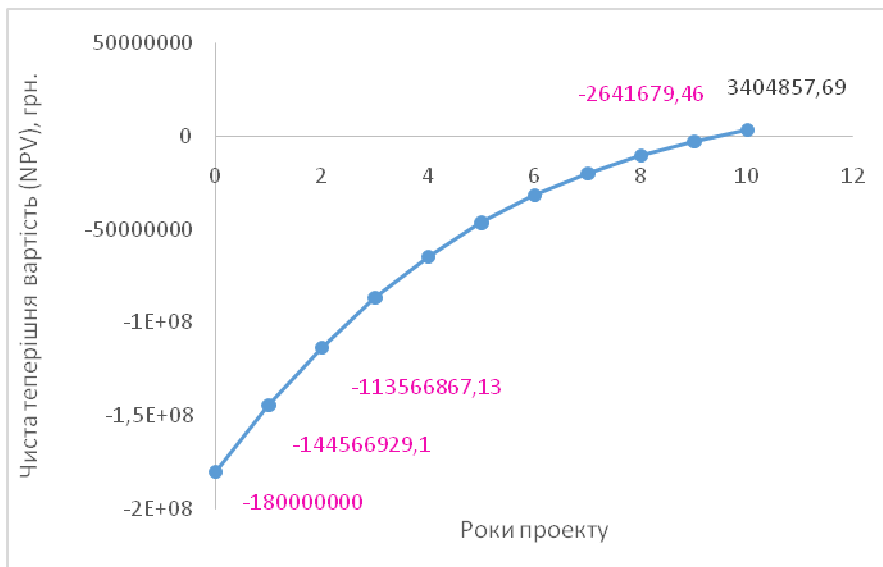


Рис. 6. Графік NPV проекту залежно від років

Точка перетину графіку чистої теперішньої вартості  $NPV$  проекту з часовою віссю дає значення періоду окупності проекту  $T = 9,5$  роки. Оскільки розраховане значення чистої теперішньої вартості  $NPV > 0$ , то за час економічного життя проект відшкодує витрати.

Основні показники інвестиційного проекту у табличному процесорі MS Excel за умов реалізації інвестиційного проекту за 10 років наведено на рис. 7-8, а результати визначення показників наведено у таблиці 2.

Проведені розрахунки дають можливість провести порівняння доходів, отриманих м. Тернополем та Тернопільською областю з прогнозованими доходами отриманими від роботи транспортно-логістичного кластеру та зробити висновки про необхідність залучення додаткових фінансових інвестицій. Також уточнення розрахунків необхідно проводити в контексті процесів децентралізації, які забезпечать зростання бюджету Тернопілля, а відповідно і можливості залучення більших обсягів внутрішніх фінансових ресурсів.

Прогнозовані доходи від діяльності транспортно-логістичного кластеру необхідно розраховувати на підставі середніх ставок на 1 тону вантажу, який буде оброблятися на базі кластеру та середньорічного вантажопотоку. У свою чергу обсяг середньорічного вантажопотоку буде складатись з суми вантажопотоків автомобільного, залізничного та авіаційного транспорту, які передбачається обслуговувати у кластері.

	A	B
1		<b>Розрахунок NPV</b>
2		
3	Ставка, r	27%
4		
5	<b>Дата платежу</b>	<b>Сума</b>
6	01.01.2015	-180000000
7	01.01.2016	45000000
8	01.01.2017	50000000
9	01.01.2018	55000000
10	01.01.2019	58000000
11	01.01.2020	60000000
12	01.01.2021	62000000
13	01.01.2022	63000000
14	01.01.2023	64000000
15	01.01.2024	65000000
16	01.01.2025	66000000
17		
18	<b>NPV=</b>	3404857,69
19	<b>NPV<sub>точное</sub> =</b>	187768,14
20	<b>NPI=</b>	-180000000,00
21	<b>PI=</b>	1,02
22	<b>PI=</b>	1,00
23	<b>IRR=</b>	27,60%
24	<b>IRR<sub>точное</sub> =</b>	27,58%
25	<b>MIRR=</b>	27,24%

Рис. 7. Основні показники інвестиційного проекту у табличному процесорі MS Excel

18	<b>NPV=</b>	=B6+ЧПС(B\$3;B7:B16)
19	<b>NPV<sub>точное</sub> =</b>	=ЧИСТНЗ(B\$3;A6:A16;\$A\$6:\$A\$16)
20	<b>NPI=</b>	=ЧИСТНЗ(B\$3;B6;\$A\$6)
21	<b>PI=</b>	=1+(-B18/B6)
22	<b>PI=</b>	=1+ABS(B19/B20)
23	<b>IRR=</b>	=ВСД(B6:B16)
24	<b>IRR<sub>точное</sub> =</b>	=ЧИСТВНДОХ(B6:B16;A6:A16)
25	<b>MIRR=</b>	=МВСД(B6:B16;B\$3;\$B\$3)

Рис. 8. Основні показники інвестиційного проекту – режим відображення формул у табличному процесорі MS Excel

Таблиця 2

**Інтегральні показники інвестиційного проекту**

Назва показника	Значення показника
Чиста приведена вартість проекту ( <i>NPV</i> )	3404857,69
Внутрішня норма рентабельності проекту ( <i>IRR</i> )	27,6 %
Індекс рентабельності ( <i>PI</i> )	1,02
Період окупності ( <i>T</i> ), роки	9,5

**Висновки і рекомендації:**

- створити проектну групу з розробки стратегії ТЛК м. Тернополя із залученням провідних фахівців транспортно-логістичної галузі;
- визначення обсягів власних та залучених фінансових ресурсів для реалізації проекту;
- вживання заходів щодо прискорення реалізації стратегії ТЛК (оперативний пошук інвесторів, );
- використання лізингових угод на постачання сучасного обладнання для ТЛК;
- проведення комплексного ТЕО створення ТЛК;
- розробка ґрунтового бізнес-плану для потенційних інвесторів;
- впровадження інноваційних інформаційних систем транспортно-експедиційних послуг (електронний документообіг);
- визначення прогностичних показники обсягів вантажопотоків та відповідно пропускної спроможності ТЛК;
- підготовка фахівців з обслуговування ТЛК;
- проведене порівняльне обґрунтування реалізації проектів за оптимістичним і проміжним прогнозами дозволяє співставити фінансово-економічні показники Тернопільського регіону (можливості) з прогностичними доходами від використання транспортно-логістичного кластеру, які в свою чергу залежать від прогнозованого вантажопотоку.

**Список використаних джерел**

1. Чупайленко О.А. Розвиток транспортно-логістичних кластерів в Україні [Електронний ресурс] / О.А. Чупайленко - Режим доступу: [http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/28\\_2013/535-544.pdf](http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/28_2013/535-544.pdf) Заголовок з екрану
2. Полякова О. М. Кластерний підхід до формування інтегрованої транспортно-логістичної системи [Журнал Вісник економіки транспорту і промисловості Випуск № 46 / 2014 ] [Електронний ресурс] / О.М. Полякова - Режим доступу: <http://cyberleninka.ru/article/n/klasterniy-pidhid-do-formuvannya-integrovanoyi-transportno-logistichnoyi-sistemi>

3. Смирнов І.Г. Процеси транспортно-логістичної кластеризації в Європейському Союзі та Україні: площини взаємодії [Електронний ресурс] / І.Г. Смирнов - Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/29\\_DWS\\_2012/Geographia/1\\_120331.doc.htm](http://www.rusnauka.com/29_DWS_2012/Geographia/1_120331.doc.htm) Заголовок з екрану
4. Сумець О.М. Зміст основних фаз, етапів і робіт проектування логістичних систем для функціонуючого підприємства [Електронний ресурс] / О.М. Сумець - Режим доступу: <http://www.oda.te.gov.ua/main/ua/7554.htm> Заголовок з екрану
5. Євдокімов А.В., Чортюк Ю.В., Родимченко А.О. Формування регіональних логістичних систем в Україні (Збірник наукових праць Економічний простір №62, 2012) [Електронний ресурс] / А.В. Євдокімов - Режим доступу: [http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/29254/1/Econ.prostir\\_Chortok.pdf](http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/29254/1/Econ.prostir_Chortok.pdf)
6. Альошинський Є. С. Білан К. В. Розробка пропозицій щодо створення транспортно-логістичного кластера Харківської області (Восточно-Европейский журнал передовых технологий Выпуск № 3 (63) / том 3 / 2013) [Електронний ресурс] / Є.С. Альошинський - Режим доступу: <http://cyberleninka.ru/article/n/rozrobka-propozitsiy-schodo-stvorenniya-transportno-logistichnogo-klastera-harkivskoyi-oblasti>
7. Ніколаєв Ю.О. Структура транспортно-логістичного кластера та процес його формування (Вісник соціально-економічних досліджень , 2012 рік , випуск 1 (44) 345) [Електронний ресурс] / Ю.О. Ніколаєв - Режим доступу: [http://vsed.oneu.edu.ua/files/full/1\\_44\\_2012/345-350.pdf](http://vsed.oneu.edu.ua/files/full/1_44_2012/345-350.pdf)
8. Гоблик В.В., Пап В.В. Формування транскордонних транспортно-логістичних кластерів як пріоритетний напрям розвитку прикордонних регіонів України [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://eforum-lntu.com/assets/files/articles/2013/4/10.pdf>
9. Химич Г. Науковий парк - інноваційні перспективи [Електронний ресурс] / Г. Химич - Режим доступу: [http://www.oda.te.gov.ua/data/upload/publication/main/ua/2241/nauka\\_park.pdf](http://www.oda.te.gov.ua/data/upload/publication/main/ua/2241/nauka_park.pdf) Заголовок з екрану
10. Транспортно-логістичний кластер [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://documents.tips/documentfngbnts/1-557fb2c1d8b42a36118b45f7.html>. Заголовок з екрану
11. Бюджет міста Тернополя [Електронний ресурс] / Режим доступу: [http://www.rada.te.ua/normativnie-dokument/byudjet\\_mista\\_ternop/35135.html](http://www.rada.te.ua/normativnie-dokument/byudjet_mista_ternop/35135.html) Заголовок з екрану
12. Інформація від ГУ Державної казначейської служби України в Тернопільській області [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.oda.te.gov.ua/main/ua/7554.htm> Заголовок з екрану
13. Онищенко О.В. Етапи організації транспортно-логістичного ядра кластерної структури (Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. 2013. Т. 18 Вип. 2/1) [Електронний ресурс] / О.В. Онищенко - Режим доступу: [http://www.visnyk-onu.od.ua/journal/2013\\_18\\_2\\_1/18.pdf](http://www.visnyk-onu.od.ua/journal/2013_18_2_1/18.pdf)
14. Устенко М.О. Теоретичне обґрунтування створення транспортно-логістичного центру регіону (Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка") [Електронний ресурс] / М.О. Устенко –Режим доступу <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1536>
15. Кизим М.О. Хаустова В.С. Український досвід формування кластерних структур (Проблеми економіки No 1, 2012) [Електронний ресурс] / М.О. Кизим - Режим доступу: [http://www.problecon.com/pdf/2012/1\\_0/3\\_11.pdf](http://www.problecon.com/pdf/2012/1_0/3_11.pdf)



## ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасній теорії менеджменту існують чотири основні підходи до управління [2; 4; 12]: функціонально-орієнтований (НДДКР, виробництво, маркетинг, персонал, фінанси розглядаються як окремі структурні складові підприємства), процесно-орієнтований (діяльність підприємства складається з процесів, кожен з яких є сукупністю дій, спрямованих на досягнення певної мети), системний (підприємство розглядається як цілісна кібернетична система) та ситуаційний (полягає у вивченні конкретної ситуації, у якій знаходиться підприємство і розробці на цій основі специфічної організаційної структури).

На більшості вітчизняних підприємств система управління є функціонально-орієнтованою, що базується на використанні його організаційної структури (рис.1).

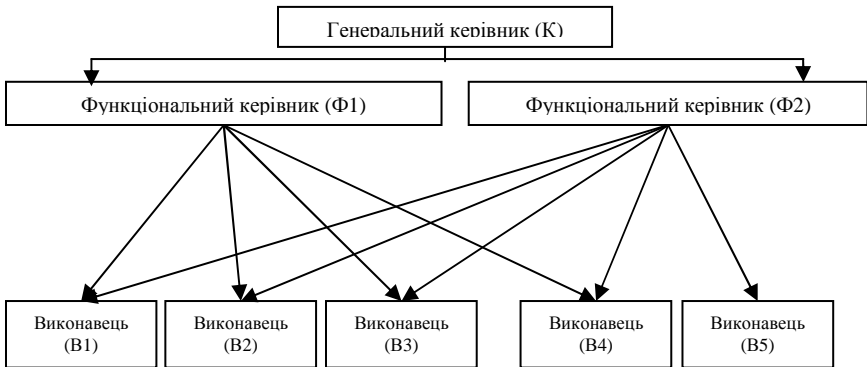


Рис 1. Функціонально - організаційна структура управління

Для неї характерні чітка ієрархічність, спеціалізація робіт з розподілом за структурними підрозділами (бюро, відділи, цехи і т.п.). Так, підприємством керує генеральний директор, якому підпорядковуються заступники за напрямками діяльності (постачання, виробництво, збут, фінанси, персонал), яким в свою чергу підпорядковані структурні підрозділи, що виконують певні функції. Саме останні є споживачами результатів і контролерами діяльності окремих співробітників підрозділів. Взаємодіють структурні підрозділи через своє керівництво (керівників відділів, виробництв, цехів). Прийняття оперативних управлінських рішень,

а також вироблення технічної, економічної, виробничої, збутової політики здійснюються централізовано.

Поряд з позитивними характеристиками такого підходу (простота формування організаційної структури; зниження витрат через спеціалізацію операцій та централізацію функцій), власні спостереження та огляд літературних джерел [2; 3; 4; 5; 9;] дозволили виділити ряд його негативних сторін, а саме:

- більша зацікавленість відділів у реалізації цілей і завдань своїх підрозділів, ніж загальних цілей організації, що може призвести до міжфункціональних конфліктів. Операційний процес поділений на окремі не пов'язані між собою фрагменти робіт, що формують проміжні результати діяльності і не зацікавлює персонал в кінцевих результатах – рості прибутку і вартості підприємства;

- співробітники кожного підрозділу виконують лише чітко відведені функції, і не відповідають за загальний результат. Відповідальність за діяльність підприємства в цілому покладається на вище керівництво;

- складність міжфункціональної координації та низька оперативність і адаптивність до мінливих ситуацій. Обмін інформацією між структурними підрозділами здійснюється через керівників, що веде до значних втрат через сповільнення їх реакції на події, що відбуваються;

- вузькість спеціалізації персоналу. Менеджери формуються як фахівці і набувають досвіду в одному функціональному відділі, що заважає розвитку в них навичок системного підходу до вирішення проблем і, відповідно, обмежує підготовку в організації менеджерів, здатних вирішувати завдання стратегічного управління.

Згідно з процесним підходом, управління розглядається як сукупність взаємопов'язаних процесів, а кожний процес — як сукупність цілеспрямованих операцій (підпроцесів). Реалізація цього принципу кардинально змінює підхід до управління, основою якого, як зазначалося раніше, є ієрархічна організаційна структура. Цілком очевидно (рис.2.), що діяльність підприємства є не ієрархічно (вертикально) орієнтованою, а пронизує його організаційну структуру у вигляді процесів, які є динамічною сукупністю виконуваних дій, спрямованих на досягнення певної мети. Виробництво є центральною організаційною структурою підприємства, бо саме в її межах залучені підприємством ресурси перетворюються на готову продукцію або послуги. Разом з тим, ця організаційна структура використовує результати інших структур: служби маркетингу, групи продаж, логістики, конструкторської і технологічної підготовки виробництва, бухгалтерії, фінансового відділу, відділу кадрів. Зокрема, маркетингова служба збирає інформацію необхідну для формування номенклатури, асортименту продукції, її обсягу; відділ конструкторської і

технологічної підготовки виробництва відповідає за організаційно-технологічний рівень виробництва, якість продукції. Фінансовий відділ та відділ кадрів задовольняє потребу виробництва в людських та фінансових ресурсах і т.д.

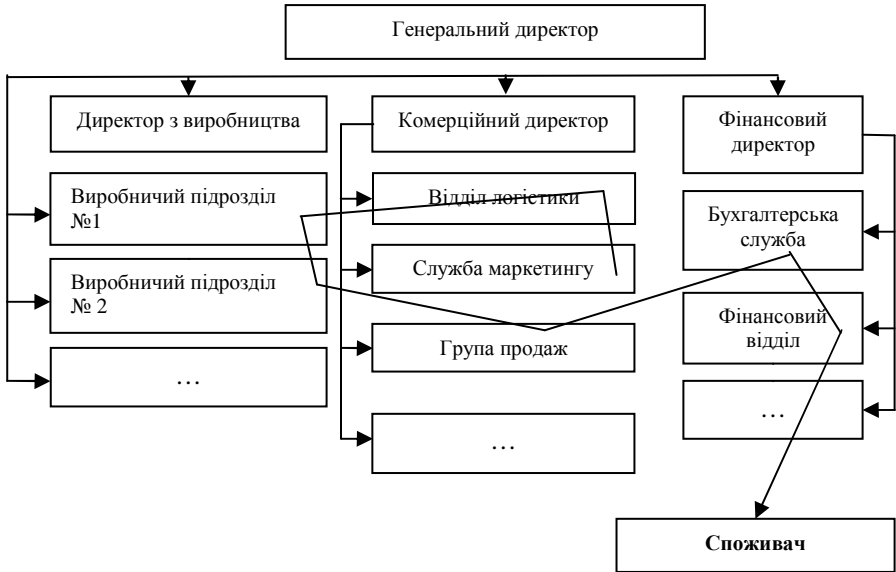


Рис. 2. Структура процесного підходу до управління

Відповідно до процесного підходу діяльність будь-якого підприємства розглядається як сукупність його бізнес-процесів, які залежать від його цілей і завдань. Бізнес-процеси дозволяють реалізувати всі види діяльності суб'єкта господарювання. Для конкретного виду робіт, що входять у процес діяльності, встановлюють відповідні параметри, які і визначають їх місце у загальній послідовності робіт, умови ініціації та термін виконання.

Згідно національного стандарту ISO серії 9001 процесний підхід є застосуванням у межах підприємства системи процесів разом з їх ідентифікуванням і взаємодіями, а також управління ними для одержання бажаного результату [18].

Реалізація процесного підходу до управління передбачає дотримання наступних умов:

- визначення процесів та порядку їх застосування підприємством;
- визначення послідовності і взаємодії процесів;
- визначення критеріїв та методів, які забезпечують результативність

процесів та контроль за їх функціонуванням;

- забезпечення ресурсами та інформацією, необхідними для підтримання функціонування й моніторингу цих процесів;
- проведення спостережень, вимірювань та аналізу цих процесів;
- прийняття заходів, необхідних для досягнення цільових показників результативності та постійного їх удосконалення.

Доцільно вказати, що впровадження у структуру управління вітчизняних підприємств системи бізнес - процесів базується на врахуванні наступних переваг процесного підходу [11]:

- вимірником якості і цінності продукції є задоволеність замовника;
- кожен співробітник прив'язаний до кінцевого результату і відповідає за його якість;
- обмін інформацією здійснюється усередині робочої групи бізнес-процесу, що виключає її спотворення, а також значно скорочує терміни передачі інформації від одного суб'єкта бізнес-процесу до іншого, унаслідок чого підвищується оперативність і адаптивність діяльності компанії;
- розглядаючи весь процес створення цінності від початку і до кінця, можна оптимально планувати ресурси. Це приведе до скорочення невідряданих витрат і максимально дозволить прослідкувати інвестиції, вкладені в проект по створенню цінностей;
- розглядаючи всю послідовність дій із створення цінності можна побачити, на якому етапі закладається та або інша якість, що дозволить шляхом застережливих дій уникати браку, досягати максимальної якості і усувати непотрібні втрати.

Слід зазначити, що бізнес-процеси постійно існували в діяльності підприємства, але об'єктами управління вони стали зовсім недавно. Це пояснюється неоднозначністю їх трактування як економічної категорії, складністю формалізованого опису та моделювання. Ідеї структуризації підприємства на процеси започаткували роботи А.Файоля [20] і дістали подальший розвиток в публікаціях Б.Андерсена [2], А.Шеєра [22], М. Портера [24], М Хаммера і Д.Чампі [21], В. Репіна і В. Еліферова [14; 15], В.Виноградової [5] Абдикеева Н.М. [5] та ін.

Вивчення літературних джерел з проблем процесного підходу до управління дає підстави стверджувати, що в рамках цього підходу використовується два терміни: процес та бізнес-процес. Так, в національному стандарті ISO серії 9001 під процесом розуміють роботу чи сукупність робіт, для яких використовують ресурси і якими керують для перетворення входів на виходи [18]. Категорія ж «бізнес-процес» взагалі не отримала нормативного пояснення, хоча у спеціальній літературі часто вживається як науковцями, так і практиками. Ними ці категорії сприймаються як тотожні поняття [7; 15; 21]. При цьому у визначеннях

враховують, що будь-який бізнес-процес має внутрішнього та зовнішнього споживача, хоча деякі науковці вважають, що критерієм виокремлення бізнес-процесів є наявність лише зовнішнього споживача, що дає можливість підприємству отримати економічну вигоду у вигляді прибутку, доданої чи споживної вартості [19].

Провівши теоретичний аналіз відомих визначень, слід констатувати, що процес, як об'єктивна суть зміни стану будь-чого може відноситися до різних систем, не обов'язково економічних, а бізнес-процеси набувають яскраво вираженого економічного змісту. Тому доцільно при застосуванні процесного підходу до управління користуватися саме такою категорією.

Таким чином, бізнес-процес є сукупністю послідовних пов'язаних бізнес-операцій, певною кількістю внутрішніх видів діяльності, що починаються з одного або більше входів і закінчуються створенням продукції, інформації, документації і т.п. необхідної клієнту. Ним не обов'язково повинен бути зовнішній відносно підприємства споживач, а може бути інший бізнес-процес, підрозділ підприємства або конкретний працівник.

Модель управління бізнес-процесом, яка має універсальний характер і відображає формалізовану технологію його виконання відображена на рис 3. [15].

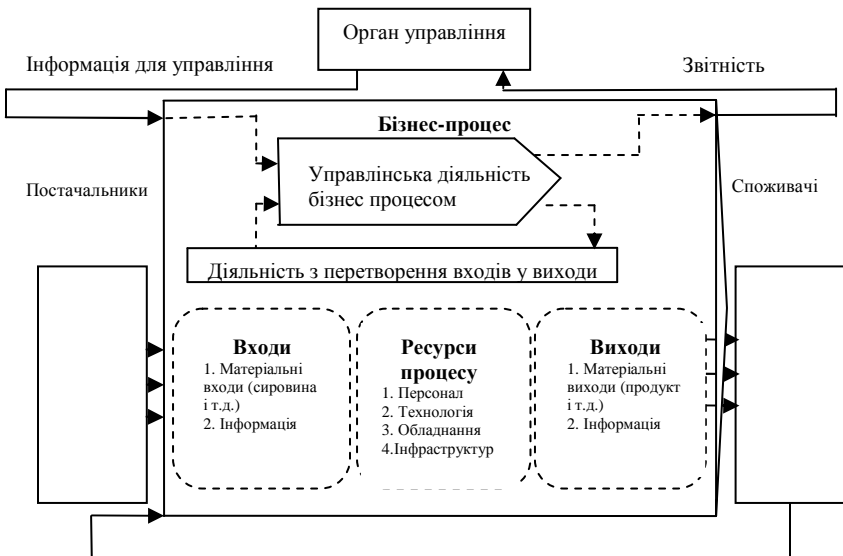


Рис 3. Структурна схема бізнес-процесу

Згідно з рис 3., бізнес-процес, яким управляє, так званий, «власник» — (посадова особа, яка відповідальна за його хід і результати), використовуючи входи (сировину, матеріали, інформацію і т.п.), за допомогою ресурсів, які є у його розпорядженні (персоналу, устаткування, технології, інфраструктури і т.п.) перетворює їх у виходи (готову продукцію, інформацію, документацію і т.п.) – результати бізнес-процесу, які використовують споживачі. Для управління бізнес-процесом «власник» повинен отримувати зворотню інформацію про хід його виконання та інформацію від споживачів (клієнтів) бізнес-процесу. Крім того, вищому керівництву підприємством повинна регулярно надходити звітність про хід протікання бізнес-процесу. Бізнес-процес має постачальників і споживачів, з якими він взаємодіє. Ними можуть бути інші бізнес-процеси підприємства, фізичні і юридичні особи.

Впровадження засад процесного управління базується на виокремленні та групуванні бізнес-процесів, які визначаються галузевою приналежністю субєкта господарювання. Класифікацію бізнес-процесів підприємства за основними ознаками групування, які узагальнено у [8] доповнено нами відповідно до вимог Міжнародної Бенчмаркінгової Палати, інформаційних ресурсів консалтингової фірми «Бітек» [13] відображено на рис 4.

За результативністю бізнес-процеси поділяють на основні, обслуговуючі, управління та розвитку:

основні бізнес-процеси, спрямовані на виробництво продукції, виконання робіт, надання послуг у результаті чого зростає цінність для споживача (постачання, виробництво, збут) і формується дохід підприємства;

обслуговуючі – необхідні для функціонування основних, не створюють цінності, однак вимагають затрат (промислова безпека і охорона праці, охорона навколишнього середовища, енергозабезпечення і т.п.);

бізнес-процеси управління є також забезпечуючими, оскільки охоплюють всі функції управління підприємством в цілому як бізнес-системи (кадрове, фінансово-облікове забезпечення діяльності підприємства і т.п.). Розподіл бізнес-процесів на обслуговуючі та управлінські носить умовний характер, якому притаманний певний рівень суб'єктивізму;

бізнес-процеси розвитку, які також носять обслуговуючий характер, пов'язані з удосконаленням діяльності підприємства (бізнес-процеси аналізування та поліпшення).

Якщо «вхід» та «вихід» бізнес-процесу лежить поза межами підприємства, то його називають зовнішнім, а бізнес-процеси замовники і виконавці яких знаходяться у межах підприємства називають внутрішніми.

За рівнем деталізації вивчення виокремлюють бізнес-процеси верхнього рівня, детальні та елементарні.



*Рис. 4. Класифікація бізнес-процесів підприємства*

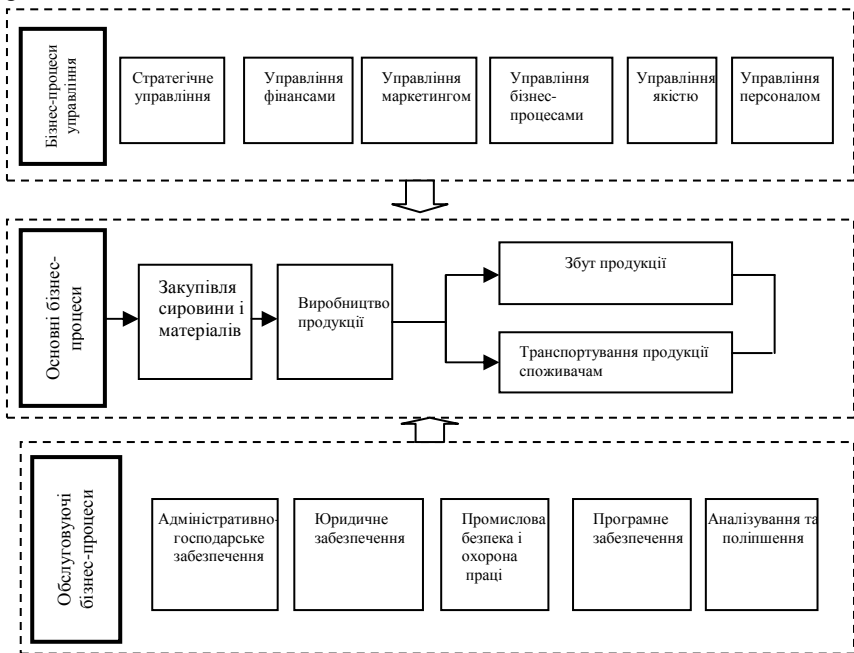
Бізнес-процеси верхнього рівня (або крос-функціональні процеси) відображають сукупність його функцій без деталізації на окремі підпроцеси. Мережа бізнес-процесів верхнього рівня підприємства відображена на рис. 5.

Складовими елементами бізнес-процесів верхнього рівня є підпроцеси або детальні бізнес-процеси, що є згрупованою частиною функцій, які беруть участь у формуванні їх кінцевих результатів.

Підпроцеси мають власні атрибути, однак спрямовані на досягнення цілей основного бізнес-процесу підприємства. У свою чергу детальні бізнес-процеси складаються з елементарних, тобто окремих операцій, що не здатні самостійно створювати кінцеві результати і не підлягають поділу. Окремі операції (функції) самого нижнього рівня декомпозиції діяльності підприємства виконуються окремими працівниками.

Вивчення теорії і практики процесного підходу до управління дає можливість стверджувати про існування двох основних варіантів ідентифікації бізнес-процесів на підприємстві: узгодження бізнес-процесів з існуючою функціонально-ієрархічною структурою [15;16]; виділення

наскрізних процесів, не пов'язаних з межами структурних підрозділів підприємства [21].



*Рис. 5. Мережа бізнес-процесів верхнього рівня*

На рис. 6, представлена схема виділення наскрізних бізнес- процесів, згідно якої, бізнес - процес є певною сукупністю робіт, що виконуються у відповідних підрозділах підприємства.

Слід зазначити, що формування наскрізних бізнес-процесів пов'язане з певними труднощами. Серед яких можна виділити:

- складність взаємодії керівників підрозділів з «власниками» бізнес-процесів;
- складність механізму управління;
- необхідність створення додаткової узгоджувальної інстанції при розподілі ресурсів;
- ріст тривалості часу, необхідного на обґрунтування і прийняття управлінських рішень;
- суб'єктивізм при виокремленні бізнес-процесів, підпроцесів та окремих операцій і т.п.



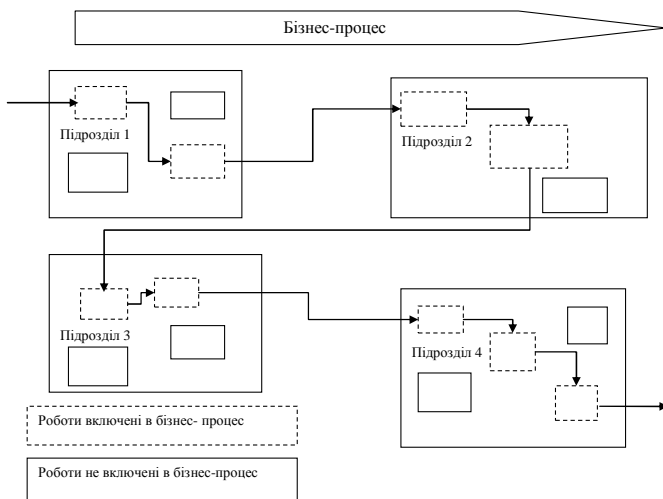


Рис. 6. Схема виділення наскрізних бізнес-процесів

Враховуючи вказані негативні моменти, вважаємо більш прийнятним для підприємств є другий варіант ідентифікації бізнес-процесів. Це дозволить узгодити бізнес-процеси з існуючою організаційною структурою підприємства та функції підрозділів з бізнес-процесами, грамотно виділяти межі останніх, коректно узгоджувати взаємодію між власниками, замовниками, виконавцями, керівниками структурних підрозділів. Такий підхід до виділення бізнес-процесів сприятиме успішному господарюванню.

Деталізацію бізнес-процесу верхнього рівня «Управління маркетингом» на бізнес-процеси другого рівня (підпроцеси): «Ринок», «Продукція», «Ціноутворення», «Розподіл», «Просування», «Маркетинг поставок і продажів», а їх, у свою чергу, на окремі бізнес-процеси третього рівня і т.д. відображено на рис. 7. Проведемо нижче декомпозицію бізнес-процесів другого рівня:

#### 2.1. Ринкові дослідження

##### 2.1.1. Місткість ринку

###### 2.1.1.1 Проведення оцінки місткості ринку

###### 2.1.1.2. Аналіз тенденцій змін ринку

###### 2.1.1.3. Прогноз обсягу продажів

##### 2.1.2. Сегментація

###### 2.1.2.1. Розробка припущень про сегментації ринку

###### 2.1.2.1.1. Визначення можливого набору ознак сегментації

- 2.1.2.1.2. Виявлення та визначення пріоритетності потреб споживачів
- 2.1.2.1.3. Відбір суттєвих ознак сегментації за виявленими потребам
- 2.1.2.2. *Збір даних про потреби споживачів*
- 2.1.2.2.1. Виявлення переваг споживачів
- 2.1.2.3. *Визначення характеристик ринку і його сегментів*
- 2.1.2.3.1. Прогнозування ємності ринку і ринкових сегментів
- 2.1.2.3.2. Визначення параметрів (характеристик) сегментів
- 2.1.2.3.3. Визначення і прогнозування ємності і відносної частки сегментів
- 2.1.2.3.4. Визначення частки сегментів, займаної товарами підприємства
- 2.1.2.3.5. Розрахунок прибутковості / прибутковості сегментів
- 2.1.3. *Конкуренти*
- 2.1.3.1. Отримання інформації про конкурентів
- 2.1.3.2. Аналіз бази даних про конкурентів
- 2.1.3.4. Прогнозування поведінки конкурентів на ринку
- 2.2. Планування ринку
- 2.2.1. Вироблення регіональної політики
- 2.2.2. Розширення ринків
- 2.3. Дослідження продукції
- 2.3.1. Вивчення нової продукції, що надходить на ринок
- 2.3.2. Вивчення потреби випуску нової продукції
- 2.3.3. Вивчення виробничих можливостей по випуску нової продукції
- 2.3.4. Проведення портфельного аналізу асортименту
- 2.3.5. Аналіз товарної структури ринку
- 2.4. Планування продукції
- 2.4.1. Продуктова стратегія за групами товарів
- 2.4.2. Розробка пропозицій щодо розвитку на підприємстві нових продуктових напрямків
- 2.4.3. Розробка пропозицій щодо створення і випуску на підприємстві нових продуктів
- 2.4.4. Формування продуктової програми (портфеля замовлень) підприємства
- 2.5. Аналіз цінової політики
- 2.6. Формування цін на продукцію
- 2.6.1. Розробка цінової стратегії
- 2.6.2. Аналіз ціноутворюючих факторів
- 2.6.3. Аналіз цін
- 2.6.4. Встановлення цін
- 2.6.5. Оптимізація цін з урахуванням ринкової кон'юнктури і сум покриття

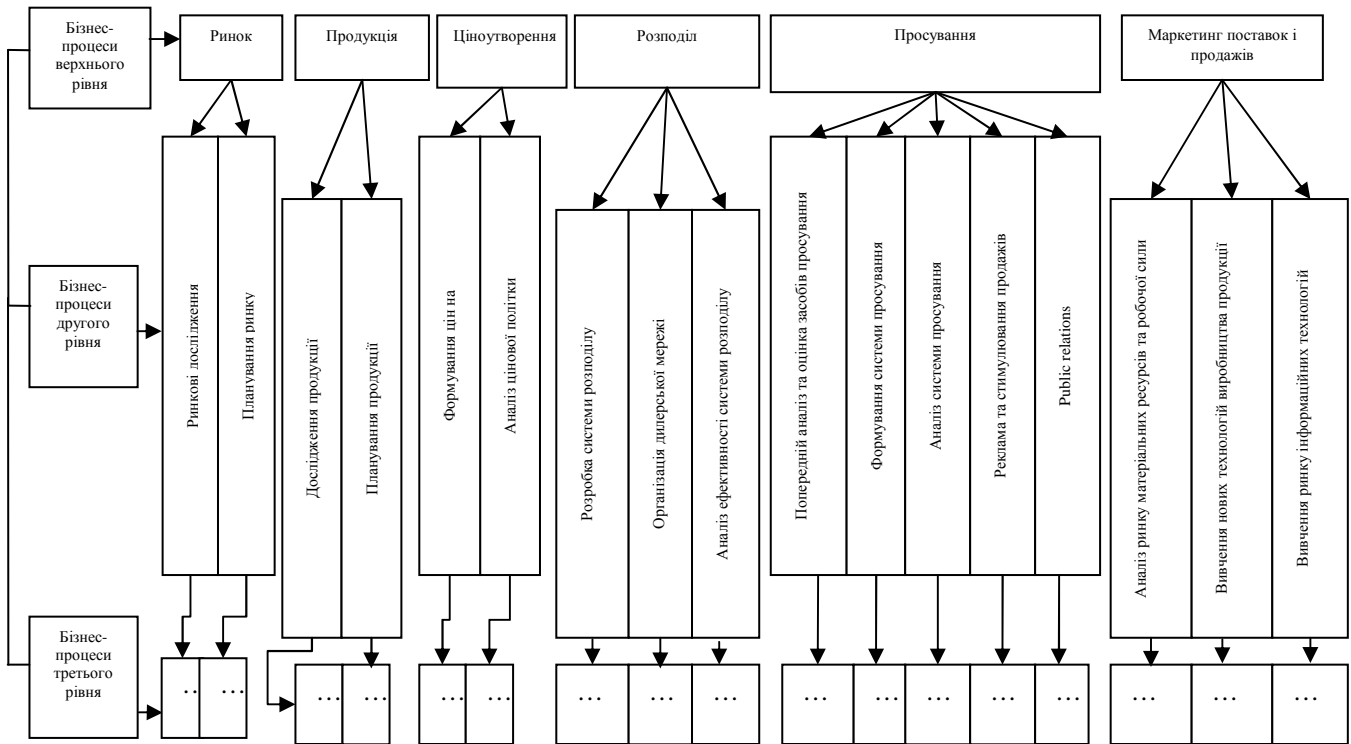


Рис.7. Декомпозиція бізнес-процесу «Управління маркетингом»

- 2.6.6. Коригування прейскурантів цін
- 2.7. Розробка системи розподілу
- 2.8. Організація дилерської мережі
- 2.9. Аналіз ефективності системи розподілу
- 2.10. Аналіз системи розподілу
- 2.11. Попередній аналіз та оцінка засобів просування
- 2.12. Формування системи просування
- 2.13. Аналіз системи просування
- 2.14. Реклама та стимулювання продажів
- 2.15. Public relations
- 2.16. Закупівельна логістика
- 2.16.1. Формування вигідних відносин з постачальниками
- 2.16.2. Оцінювання якості поставок
- 2.17. Вивчення та аналіз цін на матеріальні ресурси
- 2.18. Вивчення нових технологій виробництва продукції
- 2.19. Оцінка перспектив розвитку галузевої техніки
- 2.20. Вивчення та аналіз ринку інформаційних технологій
- 2.20.1. Інформаційного забезпечення
- 2.20.2. Програмного забезпечення
- 2.21. Аналіз ринку робочої сили

При виокремленні бізнес-процесів варто застосовувати такий рівень декомпозиції, який не погіршував би можливості оцінювання їх результативності та управління ними. За необхідності кожному чи деякій роботі бізнес-процесу можна розглядати як бізнес-процес наступного рівня з подальшою декомпозицією. Декомпозицію здійснюють до тих пір, поки не будуть виявлені бізнес-процеси «найнижчого рівня».

При застосуванні процесного підходу до управління часто особливу увагу звертають на бізнес-процеси, які створюють додану чи споживну вартість. Бізнес-процеси ж, які не створюють цінності, зазвичай, намагаються усунути з діяльності підприємства. Однак серед бізнес-процесів, що не додають цінності з позиції споживача, є такі, без яких підприємство просто не зможе існувати. Наприклад, бізнес-процеси управління або обслуговування. Такі бізнес-процеси сприяють росту цінності самого підприємства. Крім того, важливо виділити бізнес-процеси, які створюють цінність для інших зацікавлених сторін: наприклад, підтримання у належному стані очисних споруд, споруд з переробки відходів виробництва, соціального захисту працівників. Критеріальним показником формування таких бізнес-процесів повинні стати не тільки витрати, а ефективність функціонування.

Розроблення заходів щодо поліпшення функціонування бізнес-процесів передбачає оцінювання їх результативності. Воно передбачає зіставлення значень показників, які характеризують протікання бізнес-процесів з прийнятим еталоном, зразком або нормативом. Це дозволяє отримати об'єктивні дані про їх стан; узгодити взаємодію; виокремити пріоритетні та проблемні бізнес-процеси з метою обґрунтування управлінських рішень, спрямованих на їх поліпшення.

Для оцінювання результативності бізнес-процесів можна скористатися наступною формулою:

$$P_{рез.б.н.} = \frac{K_{губ.н.} \times P_{уб.н.} + K_{восб.н.} \times P_{осб.н.} + K_{воб.н.} \times P_{об.н.}}{3}, \quad (1)$$

де  $P_{рез.н.}$  – результативність виокремлених бізнес-процесів, %;

$P_{уб.н.}$  – результативність управлінських бізнес-процесів, %;

$P_{осб.н.}$  – результативність основних бізнес-процесів, %;

$P_{об.н.}$  – результативність обслуговуючих бізнес-процесів, %;

$K_{губ.н.} = 0,25$  – коефіцієнт важливості управлінських бізнес-процесів;

$K_{восб.н.} = 0,5$  – коефіцієнт важливості основних бізнес-процесів;

$K_{воб.н.} = 0,25$  – коефіцієнт важливості обслуговуючих бізнес-процесів

Для математичного визначення коефіцієнта вагомості необхідно дотримуватися принципів кваліметрії:

- якість – ієрархія властивостей;
- оцінка окремих властивостей об'єкта і якості в цілому повинна завершуватися обчисленням відносного показника;
- різні шкали вимірювань повинні бути приведені до однієї загальної шкали
- кожна властивість об'єкта визначається не тільки самим показником, але і коефіцієнтом його важливості;
- сума коефіцієнтів важливості властивостей об'єкта одного рівня є постійною величиною.

Коефіцієнти важливості визначають експертним методом. У ролі експертів виступають керівники структурних підрозділів, власники бізнес-процесів, а також представники вищого керівництва. Експертам необхідно оцінити важливість бізнес-процесів за десятибальною шкалою у міру зростання важливості, а коефіцієнт важливості можна розрахувати як частку

від ділення, присвоєної експертами важливості окремого бізнес-процесу на їх сумарну важливість (табл. 1).

Таблиця 1

**Результати експертного оцінювання важливості бізнес-процесів**

№ з/п	Бізнес-процеси	Важливість ( $A_i$ )	Коефіцієнт важливості ( $K_i$ )
1	Управлінські бізнес-процеси	2,5	0,25
2	Основні бізнес-процеси	5	0,5
3	Обслуговуючі бізнес-процеси	2,5	0,25
	Сума	$\sum A_i = 10$	$\sum K_i = 1$

Як правило, найбільш важливими є основні бізнес-процеси, оскільки саме через них здійснюється зв'язок «постачальник-підприємство-покупець», а тому і значення коефіцієнта їх важливості – найвище.

Результативність підприємства як бізнес-системи в цілому визначається за формулою середньої арифметичної:

$$P_{\text{bc}} = \frac{\sum_{k=1}^n P_{\text{bn}}}{n} \quad (2)$$

де

$P_{\text{bc}}$  – результативність підприємства як бізнес-системи;

$P_{\text{bn}}$  – сумарна результативність основних, управлінських і обслуговуючих бізнес-процесів;

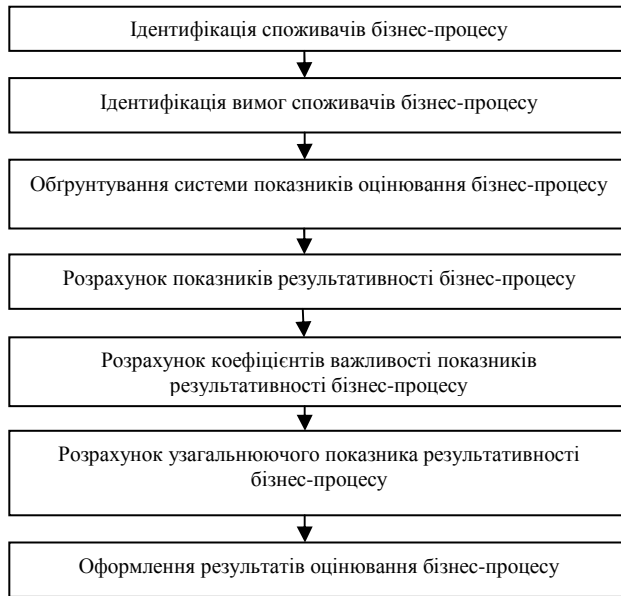
$n$  – кількість виокремлених бізнес-процесів

Алгоритм оцінювання результативності бізнес-процесів відобразимо на рис. 8.

Таблиця 2

**Атрибути бізнес-процесу другого рівня «Закупівельна логістика»**

Цілі бізнес-процесу	Вхід	Вихід	Власник	Споживач (замовник)
Своєчасне забезпечення підприємства необхідними матеріальними ресурсами	План виробництва; інформація про ринки постачальників матеріальних ресурсів	Придбані матеріальні ресурси (основні, допоміжні)	Керівник відділу логістики	Заступник директора з виробництва Керівники відділів інфраструктури підприємства; і т.д.



*Рис. 8. Алгоритм оцінювання результативності бізнес-процесу*

Формуючи показники результативності бізнес-процесу необхідно враховувати вимоги споживачів цього процесу. Так, вимогами споживачів бізнес-процесу «Закупівельна логістика» є отримання необхідних матеріальних ресурсів відповідного обсягу, структури, асортименту, якості та у заявлений термін. Вказані вимоги і формують систему показників його результативності. До них належать: коефіцієнт забезпечення плану виробництва продукції договорами на постачання матеріальних ресурсів; коефіцієнт ритмічності надходження основних матеріалів за окремими постачальниками і в цілому по підприємству; коефіцієнт виконання договорів постачання матеріальних ресурсів за обсягом, структурою, асортиментом, якістю за окремими постачальниками і в цілому по підприємству; величина логістичних витрат за окремими постачальниками і в цілому по підприємству.

Показник може розглядатися як результативний, якщо він відповідає певним вимогам. До них відносять: доречність (зв'язок із стратегією діяльності підприємства); кількісний вимір; оперативність (доступність визначення); економічність (вартість збору і обробки інформації для його розрахунку не повинні переважати ефект від його застосування); зрозумілість (однозначність тлумачення); релевантність (можливість впливу

на його величину); несуперечність (ріст одного не повинен відбуватися за рахунок іншого); адекватність (відповідність об'єктивній дійсності), динамічність (відображати динаміку змін у стані бізнес-процесу).

Тут варто вказати на те, що результативні показники можуть мати фінансовий і нефінансовий характер, бути кількісними і якісними. Для них необхідно встановити одиниці вимірювання, методику розрахунку, методи і джерела отримання даних, періодичність оцінювання, відповідальну особу за досягнення бажаного рівня.

Для оцінювання узагальнюючого показника результативності бізнес-процесу необхідно сумувати добутки показників результативності бізнес-процесу на їх коефіцієнти важливості. Результат розрахунку варто оформити у вигляді окремих звітів.

Оцінюючи результативність бізнес-процесів, слід визначати не тільки рівень відхилення його реального стану від стандартного, але і визначати допустимий рівень відхилень та встановлювати межі, вихід за які потребує оперативного втручання. Такі відхилення вимагають детального вивчення. Чим важливіший показник, чим сильніше відхилення, тим вищим є ранг керівника, вплив якого необхідний. Інформацію необхідно надавати своєчасно для прийняття рішення. Важливим є встановлення рівня управління на який треба передавати інформацію, форму та своєчасність представлення. Допомагають у цьому комп'ютерні інформаційні технології.

При цьому слід враховувати, що встановлення надто великих меж відхилень збільшує ризик несвоєчасного прийняття необхідних заходів, а надто малий зумовлює реагування системи управління на незначні відхилення, що і збільшує витрати на функціонування бізнес-процесу. Через це система повинна реагувати лише на суттєві відхилення від стандартів.

Значення узагальнюючого показника результативності дає можливість встановити рівень їх проблемності та ранжувати у порядку пріоритетності для наступної оптимізації. Шкалу оцінювання результативності можна сформувати користуючись методами експертної оцінки з використанням таких градаційних рівнів:

від 0% до 40% – бізнес-процес не є результативним. Мета і завдання не були досягнуті. Це вимагає втручання власників і здійснення термінових коригувальних дій для усунення причин невідповідностей. Для цього необхідно детально проаналізувати бізнес-процес, а саме необхідно: оцінити відповідність його функціонування встановленим стандартам; виявити конкретні причини, які ведуть до погіршення показників результативності; проаналізувати взаємодію з іншими бізнес-процесами; встановити вклад кожного учасника у функціонуванні бізнес-процесу;

від 41% до 65% – низький рівень результативності бізнес-процесу, тому він, як і попередній, вимагає ретельного вивчення для прийняття



термінових виважених рішень спрямованих на поліпшення бізнес-процесу та усунення причин невідповідностей;

від 66% до 75% – середній рівень результативності бізнес-процесу. За таких умов мета і завдання частково досягнуті. Однак, потрібно сформувати варіанти управлінських рішень коригувального характеру;

від 76% до 85% – бізнес-процес результативний. Мету в цілому досягнуто, а завдання частково виконано, однак для досягнення стандартних параметрів варто розробити попереджувальні заходи;

від 86% до 100% високий рівень результативності бізнес-процесу. Встановлені мета і завдання практично досягнуті.

Оскільки основною вимогою процесного підходу є постійне удосконалення бізнес-процесів, то досить важко одразу підібрати показники його результативності. Даний факт зумовлює необхідність встановлення порядку їх перегляду після оцінювання корисності, адекватності застосування та трудомісткості збору інформації для розрахунку.

Підсумовуючи викладене, можна стверджувати, що застосування вітчизняними підприємствами процесно-орієнтованого способу ведення бізнесу сприятиме чіткому розподілу повноважень та відповідальності персоналу, більш повному задоволенню потреб споживачів і веде до підвищення ефективності функціонування господарюючих суб'єктів у мінливому зовнішньому середовищі.

### Список використаних джерел

1. Абдикеев Н. М. Рейнжиниринг бизнес-процессов / Н. М. Абдикеев. – М.: ЭКСМО, 2009. – 229 с.
2. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен; пер. с англ. С. Ариничева. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с.
3. Безгін К. С. Порівняльний аналіз процесного та функціонального підходів до управління підприємством [Електронний ресурс] / К. С. Безгін, І. В. Гришина // Вісник економічної науки України. – 2009. – №2. – С. 3–7. – Режим доступу : <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/45271/1-BEZGIN.pdf?sequence=1>. – Назва з екрану.
4. Большаков А. С. Современный менеджмент: теория и практика / А. С. Большаков. – СПб.: Питер, 2002. – 416 с.
5. Виноградова О.В. Рейнжиниринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті : монографія / О.В.Виноградова. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2005. – 196 с.
6. Грабовецький Б. Є. Методи експертних оцінок : теорія, методологія, напрямки використання / Б. Є. Грабовецький. – Вінниця : ВНТУ, 2010. – 171 с.
7. Дворников А. Процессный подход к управлению организацией [Электронный ресурс] / А. Дворников // Бизнес-инжиниринговые технологии : [сайт] / компания БИТЕК. – Электрон. данные – Режим доступа : <http://www.betec.ru/index.php?id=06&sid=71>. – Название с экрана.
8. Денисенко Л. О. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес-системи організації [Електронний ресурс] / Л. О. Денисенко, С. Є. Шацька // Електронне фахове видання «Ефективна економіка». – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558>. – Назва з екрану.

9. Ивлев В. А. Реорганизация деятельности : от структурной к процессной организации / В. А. Ивлев, Т. В. Попова. – М. : Научтехлитиздат, 2000. – 280 с.
10. Ковалев С. М. Современные методологии описания бизнес-процессов – просто о сложном [Электронный ресурс] / С. М. Ковалев, В. М. Ковалев // «Консультант директора». – 2004. – № 12. – Режим доступа : <http://www.betec.ru/index.php?id=6&sid=01> – Название с экрана.
11. Лозовая Г.Ф. Менеджмент фармацевтической организации: учебное пособие / Г. Ф. Лозовая, П. В. Лопатин, Г. Т. Глембовская. – М.: МЦ ФЭР, 2003. – 192 с.
12. Осовська Г. В. Основи менеджменту : навч. посібник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К. : – Кондор, 2006. – 664 с.
13. Примеры стратегических моделей и моделей BSC/KPI [Электронный ресурс] // Публикации консалтинговой компании БИТЕК : [сайт] / консалтинговая компания БИТЕК. – Режим доступа : <http://www.betec.ru/index.php?id=12&sid=01> (дата обращения 16.02.2013). – Название с экрана.
14. Репин В.В. Бизнес-процессы : построение, анализ, регламентация.- М.: РИА «Стандарты и качество» 2007. – 240 с. (Серия «Деловое совершенство»).
15. Репин В.В.Бизнес-процессы : регламентация и управление : учебник / В. В. Репин, В. Г. Елиферов. – М :– М. ИНФРА. – М.– 2005. 319 с.
16. Серединська І.В. Особливості інтегрування систем вартісно-орієнтованого управління підприємствами : монографія / І. В. Серединська, В. М. Серединська; за заг. ред. Н. Б. Кирич. – Тернопіль, ФОП Паляниця В.А., 2015.– 354 с.
17. Серединська В. М. Економічний аналіз : навч. посібник / В. М. Серединська, О. М. Загородна, Р. В. Федорович ; за ред. проф. Р. В. Федоровича. – Тернопіль : Астон, 2010. – 416 с.
18. Системи управління якістю. Вимоги. (ISO 9001 : 2008, IDT) : ДСТУ ISO 9001 : 2009. – 2009. – [Чинний від 2009-09-01]. – К. : Держспоживстандарт України, 2009. – 26 с. – (Національний стандарт України).
19. Томаля Т. С. Управління ринковою вартістю промислового підприємства : автореф. дис. канд. економ. наук / Томаля Т. С. ; Хмельницький Нац. ун-т. – Хмельницький, 2009. – 20 с.
20. Управление – это наука и искусство/ [Файоль В.,Эмерсон Г.,Тейлор Ф.,Форд Г.] – М.: Дело, 1992. - 672 с.
21. Хаммер М. Реинжиниринг корпораций : манифест революции в би знесе / М.Хаммер, Дж.Чампи; пер. с англ. Ю.Е.Корнилович. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 287 с.
22. Шеер А. Бизнес-процессы: основные понятия, теория, методы / А. Шеер. – Изд. 2-е (перераб и допол.) – М. : Просветитель, 1999. – 154 с.
23. Davenport T. Business Innovation, Reengineering Work through Information Technology / T. Davenport. – Boston : Harvard Business School Press, 1993. – 364 p.
24. Porter M. Competitive Advantages: Creating and Sustaining Superior Performance / M. Porter. – New York : Free Press, 1985. – 252 p.

## ДОСВІД ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТИТУЦІЙНИХ РЕГУЛЯТОРІВ РОЗВИТКУ АВТОМОБІЛЕБУДУВАННЯ В КРАЇНАХ, ЩО РОЗВИВАЮТЬСЯ І КРАЇНАХ З РИНКОВОЮ ЕКОНОМІКОЮ

Основоположним чинником активного розвитку автомобільної промисловості, як пріоритетної галузі, що забезпечує певний системний ефект для економіки країни в цілому, є механізм інституційного регулювання, завданням якого є створення сприятливих умов для розвитку автомобілебудування.

Для забезпечення комплексного підходу інституційні регулятори класифікують в системі попиту-пропозиції (рис. 1).

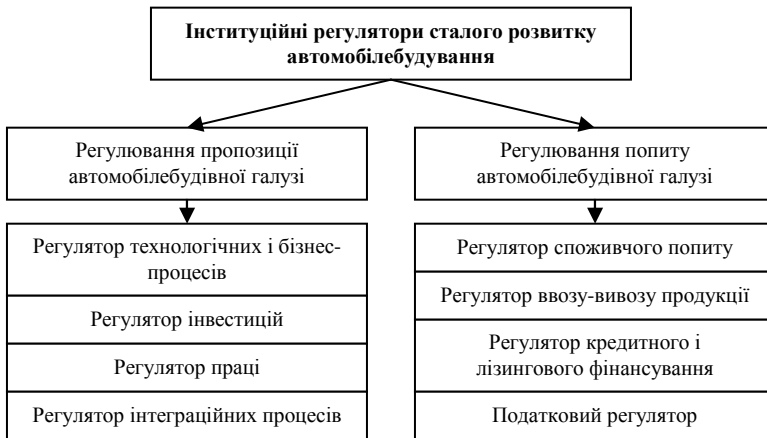


Рис. 1. Класифікація інституційних регуляторів розвитку автомобілебудування в системі попиту-пропозиції

В країнах Східної Європи до впровадження механізму залучення іноземних інвестицій мала місце схожа з українською напружена соціополітична картина та кризисне становище в автомобілебудівній галузі. Після невдалого проведення приватизації, автомобілебудівна галузь, яка не була пріоритетною в промисловій політиці країн бувшого соціалістичного табору, занепада, нові власники підприємств не бачили власної вигоди в успішному розвитку. Обсяг імпортованої продукції багаторазова перевищував внутрішнє виробництво.

В Чехії, на території якої на сучасному етапі розвитку успішно розвиваються стратегічно важливі для країни автомобілебудівні гіганти – Skoda, Pilsen і Tatra, Koprzhynytse, створено умови для формування для однієї з самих привабливих форм інвестиційного клімату в Європі, яка включає:

- гарантії захисту капіталу на законодавчому рівні;
- змішані форми митних зборів, замість адвалорних;
- залежність митних ставок для імпортованих товарів від їх подальшого використання (наприклад, якщо імпортований товар відповідає ряду вимог, сукупність яких гарантує, що товар використовується для розвитку національної автомобілебудівної промисловості, то його митна очистка проводиться безкоштовно);
- перманентний моніторинг інвестиційного клімату, результатів впроваджених заходів, відповідальність за які покладено на спеціально створену для виконання контрольно-ініціативних функцій комісію;
- активну позицію керівництва країни щодо залучення іноземних інвесторів;
- спрощення системи нострифікації сертифікації технологій, що впроваджуються у виробництво (наприклад, технології, які застосовуються і сертифіковані у Німеччині, могли б практично вільно застосовуватись на території Чехії);
- зниження на 60-70% податкових відрахувань соціального характеру для підприємств за участю іноземного капіталу не менше 25% і капіталізацією не менше встановленого рівня.

На сьогоднішній день, при реалізації зазначених заходів, продукція чеського автомобілебудування користується постійно зростаючим попитом, технології, що застосовуються на виробництві, не лише не поступаються, але на окремих ділянках навіть перевершують технології, що застосовуються, наприклад, на заводах, найбільших німецьких автовиробників. Модель «Octavia» від Skoda, і «TerrNo1» від Tatra – утримують верхні строки рейтингів за наступними критеріями: надійність, безпечність, «ціна/якість» і багато інших. В якості наочного прикладу можна навести наступні результати порівняльного аналізу: вторинний ринок «Octavia» долає позначку 5%, починаючи з віку 4,9 років, тоді як, наприклад, для німецьких цей вік складає 3,4 роки [4].

Стисло сформулювати політику уряду Чехії можна наступним чином: створено ефективний механізм цілеспрямованого стимулювання розвитку національного виробництва під національною торговою маркою, використовуючи інструментарій монетарної політики і зниження митних бар'єрів.

Польща обрала інший шлях розвитку, зробивши ставку на внутрішній капітал і власні науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки (НДДКР), при цьому позбавивши галузь державної підтримки. Відмінність у вихідних умовах з Чехією полягала в тому, що польська галузь автомобілебудування була представлена не комплексною, самодостатньою системою, а відокремленими напрямками. В нових умовах наданої самостійності, галузь достатньо швидко занепала і перестала бути привабливою і для інвесторів, і для держави. В результаті в середині 1990-х років в країні було зупинено 100% автомобілебудівних підприємств і всі вони знаходились у приватній власності. Будь-які, навіть найменші військові замовлення розміщались в інших країнах. Гостро постала проблема розробки стратегії відновлення галузі. Основною рекомендацією стало створення умов для іноземного інвестування. Незважаючи на те, що даний варіант недостатньо узгоджувався з державною політикою в сфері взаємин з іноземними інвесторами, у 1995 р. Парламентом була прийнята Програма розвитку автомобілебудівної галузі, основними напрямками в якій зазначено: створення сприятливого інвестиційного клімату; орієнтація на західні стандарти управління; адаптація запозичених технологій.

Заходи, запропоновані компанією «Global Car Marketing» принципово відрізнялись від «чеської моделі», на території Польщі передбачалось створити автоскладальний комплекс.

Особливо слід відмітити наступні вжиті у 1995-1997 рр. заходи: зниження митних експортних зборів на автомобілі; зниження митних зборів на вузли, механізми та агрегати; зниження відррахувань соціального характеру. Проте, уряд країни не відносив автомобільну промисловість до стратегічно важливих галузей, тому реалізації програми залучення іноземних інвесторів не приділялось належної уваги. Політику Уряду Польщі стосовно розвитку автомобілебудування відрізняла характерна непослідовність у питаннях відношень з іноземними інвесторами, був відсутній цілеспрямований комплекс заходів з чітко визначеними векторами розвитку. Неузгоджені спроби створити інтеграційну модель управління галуззю не мали успіху.

Починаючи з 1996 р. у Польщі почали з'являтися альянси і спільні підприємства різних форм власності: в цей період були утворені «Daewoo-FSO Motor» S.A.; «FIAT Auto Poland» S.A.; «JELCZ» S.A.; «Opel Polska Sp.» z o.o.; «Volkswagen Poznan Sp.» z o.o.; «Volvo Polska Sp.» z o.o. Про розвиток підприємств свідчать цифри обсягів продаж у натуральному вираженні «Daewoo-FSO Motor» S.A. у 1995 р. 69 000 одиниць, а у 2002 р. – 170 000 одиниць. Але, слід зазначати, що всі впроваджені заходи були неспроможні сприяти досягненню польськими підприємствами рівня конкурентоспроможності, наприклад, обсяг продаж «Skoda Auto», у 2002 р.

складав 450 000 одиниць. При цьому, початково, у 1990 р., технологічний рівень основних, самих популярних моделей чеського і польського автомобілебудування «Skoda Favorit» і «FSO Polonez» був однаковим

Результат від реалізації польської моделі відносин з інвесторами характеризується наступними основними показниками: 90% вироблених на території країни автомобілів експортуються; підприємства галузі контролюються іноземними власниками; обсяг основних засобів, в тому числі об'єктів капітального будівництва в активах підприємств мінімальний.

Таким чином, іноземні інвестиції, вкладені в розвиток автомобілебудівної галузі, не призвели до зростання ВВП Польщі [5].

Настільки різні результати, отримані в сусідніх країнах – приклад створення різної мотивації інвесторів: у випадку з Чехією уряд країни всіляко сприяв іноземним професіоналам («Volkswagen AG») у розвитку галузі, залишивши за собою наглядові функції (у формі ліцензування). Було обрано стратегію великомасштабного освоєння світового ринку автомобілів. З самого початку продукція орієнтована на експорт: було створено міжнародну збутову і сервісну мережу (як на базі існуючих мереж, так і нових), проводились рекламні кампанії, спрямовані на позиціонування продукції «Skoda Auto» як самостійного бренду, реалізовувалось багато інших сучасних інструментів маркетингу. В результаті, податкові збори від підприємств автомобілебудівної промисловості Чехії на сьогоднішній день складають близько 10-14% загального обсягу податкових надходжень.

Польська модель не отримала високих результатів. Технології, які застосовувались на виробництвах не вдосконалювались, обладнання не модернізувалось.

Певні особливості має досвід інституційного регулювання автомобільної промисловості в великих азіатських і латиноамериканських країнах. Одним з найбільш яскравих проявів ефективності механізму інституційного регулювання стійкого розвитку автомобілебудування визнано досвід Китаю. Перші автомашини з конвеєра першого автомобільного заводу в Чанчуні надійшли лише у 1955 р. (всього 100 одиниць). На початок реформ у 1978 р. загальний обсяг виробництва автомобілів складав 149 тис. одиниць, а вже у 2002 р. в Китаї було випущено майже 3,3 млн. автомобілів, у 2003 р. обсяг виробництва автотранспортних засобів в країні збільшився ще у 1,32 рази.

У першому десятилітті XXI ст. найбільш бурхливими темпами розвивається автомобілебудування саме континентального Китаю, за рахунок лідируючого положення за обсягами залучення іноземного капіталу та активної антикризової податкової та кредитної підтримки держави. У 2010 р. виробництво в КНР зросло на 32,4% порівняно з 2009 р. і досягло 18 260 000 автомобілів, включаючи 11 600 000 легкових автомобілів, що

дозволило зберегти другий рік поспіль і зміцнити перше місце в світі (у тому числі і з продажу легкових автомобілів), суттєво випередивши лідерів (США і Японію), що змінювали один одного в минулі десятиліття, а також випередивши всі країни Євросоюзу разом узяті (табл. 1) [1].

Таблиця 1

**20 країн-лідерів автомобільної промисловості, 2010 р.**

<b>Країна-виробник</b>	<b>Вироблено одиниць автотранспорту</b>
Китай	18 264 667
Японія	9 625 940
США	7 761 443
Німеччина	5 905 985
Республіка Корея	4 271 941
Бразилія	3 648 358
Індія	3 536 783
Іспанія	2 387 900
Мексика	2 345 124
Франція	2 227 742
Канада	2 071 026
Таїланд	1 644 513
Іран	1 599 454
Росія	1 403 244
Британія	1 393 463
Туреччина	1 097 554
Чехія	1 076 385
Польща	869 736
Італія	857 359
Аргентина	716 540

У 2012 р. лідером у виробництві легкових автомобілів, як у своєму регіоні, так і у світовому масштабі, залишається Китай. У 2012 р. майже кожен четвертий легковий автомобіль, вироблений на планеті, був вироблений у КНР – 15 млн. 523 тис. 658 одиниць. При цьому легковий дивізіон китайського автопрома зберіг позитивну динаміку свого розвитку (+7,2%) [2].

На сьогоднішній день Китай є однією з провідних автомобільних держав світу. Країна займає перше місце поміж найбільших виробників легкових автомобілів і перше місце – за темпами росту обсягів виробництва.

У Китаї різке збільшення виробничого потенціалу автомобільної промисловості, з одного боку, було обумовлено загальноекономічним ростом в країні, викликаним політикою відкритості для іноземних інвесторів, з іншого – послідовною політикою керівництва КНР, спрямованою на стимулювання національного автомобілебудування.

Інформацію щодо провідних китайських компаній-автовиробників та їх частку в загальному обсязі виробництва наведено в таблиці 2.

Таблиця 2

**Провідні автовиробники Китаю [9]**

<b>Виробник</b>	<b>Частка в загальному обсязі виробництва</b>	<b>Країна реєстрації головної компанії</b>
SAIC	≈ 30%	Китай
FAW	25%	Китай
Шеньян	14%	Китай

В Китаї діють вимоги до іноземних підприємств щодо введення власних НДДКР з метою полегшення передачі технологій безпосередньо китайським виробникам. Для сприяння НДДКР в сфері автомобілебудування на території Китаю надають відповідні пільги.

Фінансовий бар'єр (стартовий капітал) для отримання можливості працювати в китайському автомобілебудівному комплексі складає 180 млн. доларів. Участь іноземних партнерів в капіталі спільних підприємств (за виключенням спільних підприємств, орієнтованих на експорт) обмежується 50%. Понад 70% випуску автомобілів в Китаї припадає на спільні виробництва з рівною пайовою участю великих державних підприємств та іноземних автомобільних компаній. Загальний обсяг прямих іноземних інвестицій в автомобільну галузь Китаю за останні роки оцінюється у 20 млрд. доларів.

Подібним до китайського є досвід механізму інституційного регулювання стійкого розвитку автомобілебудування в Індії. Частка автомобілебудівної промисловості Індії у ВВП складає 2,2% (10 млрд. доларів). В галузі зайнято 12 млн. осіб при загальній кількості робочих місць в країні 400 млн. Одним з лідерів автомобільного ринку є індійський виробник Tata Engineering & Locomotive Company (табл. 4).

Виробництво автомобілів в Індії розвивається стрімкими темпами, у рейтингу країн-лідерів автомобільної промисловості (табл. 1) Індія посідає 7 місце, випустивши за 2010 р. 3 536 783 автомобілів. При цьому, як і в Китаї,



мобільні автотранспортні засоби залишаються предметом розкоші для більшої частини населення країни.

Таблиця 3

**Ключові заходи механізму інституційного регулювання стійкого розвитку автомобілебудування Китаю [3]**

<b>Впроваджені заходи</b>	<b>До вступу у ВТО</b>	<b>Після вступу у ВТО</b>
Митні збори	200% у 80-і рр., 80-100% у 90-ті рр.	25% з 2006 р.
Імпортні квоти	30 000 імпортованих автомобілів на рік	Щорічне збільшення квот на 20%, повна відміна у 2006 р.
Рівень локалізації	40% у перший рік виробництва; 60% у другий рік виробництва; 80% у третій рік виробництва	Не вимагається
Участь міжнародних компаній в продажу і дистрибуції	Обмежено торгівлю через спільні підприємства	Повне володіння вертикальною інтегрованою мережею з 2006 р.
Кредитування споживачів автомобілів	Міжнародні банківські організації не мають видати кредит	Міжнародні небанківські організації не можуть видати кредит у визначених містах

Таблиця 4

**Провідні виробники автомобілебудівної галузі Індії [3]**

<b>Виробник</b>	<b>Частка в загальному обсязі виробництва</b>	<b>Країна реєстрації головної компанії</b>
Maruti Udyog Ltd	50%	Японія/Індія
Hyundai Motor India	17%	Південна Корея
Tata Engineering & Locomotive Company	11%	Індія

У 2002 р. в Індії на законодавчому рівні було дозволено 100% прями інвестиції (обмежень щодо мінімального рівня сьогодні не існує). Крім того, уряд країни не висуває вимог щодо використання автомобільних компонентів місцевого виробництва.

Яскравим прикладом, на наш погляд, є також Південна Корея. У 1957 р. держава проголосила автомобілебудування флагманом корейської економіки. У автозаводи було інвестовано десятки мільйонів доларів, практично заборонено ввезення імпортних автомобілів (не дивлячись на високу місткість ринку).

Для забезпечення стійкої якості продукції закуповувались сучасні технології, насамперед японські, обсяги виробництва нарощувались високими темпами. Внутрішній попит зростав за рахунок стійких або навіть знижених цін на автомобілі, зниження спеціальних споживчих податків, податків на бензин.

Автомобільна промисловість Бразилії, яка на протязі багатьох років випускала 800-900 тис. автомобілів в рік, в середині 90-х рр. вирвалася на рівень 1,5 мільйона одиниць, а наприкінці десятиліття пододала показник 2 мільйона одиниць. У 2010 р. Бразилія посіла 6 місце в рейтингу країн виробників автомобілів і випустила 3 648 358 автомобілів (табл. 1).

Бразильська економіка посіла 10-те місце у світі, економічна активність Бразилії вище, ніж в інших країнах, що розвиваються. Експорт займає 10% її ВВП, промисловість – близько 30%.

Найбільш розвинена галузь бразильської економіки – машинобудування, яке складає більш як 30% усієї продукції. Значного розвитку набуло автомобілебудування. Щорічно виробляється більше 1,5 млн. автомобілів. Загалом машинобудування концентрується переважно у двох головних промислових центрах країни – містах Сан-Паулу та Ріо-де-Жанейро [6]. Автомобілебудування забезпечує робочими місцями понад 90 тис. чоловік. Три провідні автомобілебудівні підприємства Бразилії входять до складу міжнародних автомобільних концернів (табл. 5). Близько 30% вироблених в країні автомобілів експортується. У 2003 р. прямі іноземні інвестиції в автомобілебудівну галузь країни склали близько 12% від загального обсягу інвестицій в бразильську економіку.

Таблиця 5

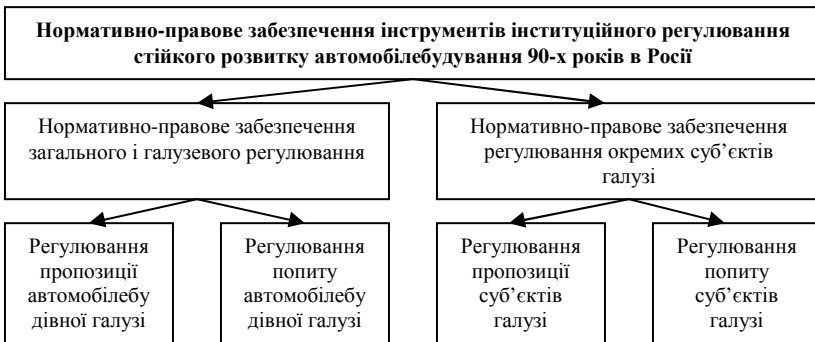
**Провідні виробники автомобілебудівної галузі Бразилії [8]**

<b>Виробник</b>	<b>Частка в загальному обсязі виробництва</b>	<b>Країна реєстрації головної компанії</b>
General Motors	28%	США
Volkswagen	26%	Німеччина
Fiat	20%	Італія

Між Бразилією і Аргентиною, Уругваєм і Парагваєм підписано угоду про вільну торгівлю між країнами автомобілями і комплектуючими. Угода містить такі основні положення:

- режим безмитної торгівлі автомобілями між країнами;
- 35% ставка митного збору для автомобілів, що імпортуються з країн союзу;
- прогресивна ставка митного збору в 14, 16 і 18% для імпорту комплектуючих не з країн союзу.

В Росії в 90-х рр., у зв'язку з перехідним періодом від планової до ринкової економіки, механізм інституційного регулювання стійкого розвитку автомобілебудування складався з загального і галузевого напрямків інституційного регулювання, а також з окремого регулювання суб'єктів галузі (рис. 2).



*Рис. 2. Класифікація нормативно-правового забезпечення інституційного регулювання автомобілебудування в Росії*

Зміст і умови реалізації інституційних регуляторів автомобілебудівної промисловості Росії у 90-ті рр. ХХ ст., визначається, насамперед, нормативно-правовим забезпеченням.

До основних елементів нормативно-правового забезпечення загального і галузевого регулювання розвитку автомобілебудування 90-х рр. можна віднести:

#### 1. Регулювання технологічних і бізнес-процесів.

На початку 1990-х рр., коли держава почала втрачати контроль за безпечністю автомобільної продукції, у зв'язку з акціонуванням автозаводів і припиненням дії стандартів «Система розробки і постачання продукції на виробництво» була введена в дію «Система сертифікації механічних транспортних засобів і причепів», що містила сукупність обов'язкових технічних вимог до різних категорій автотранспортних засобів і порядок підтвердження відповідності цим вимогам, нормативною базою якої стали Правила СЕК, ООН і національні стандарти, які враховували специфіку

експлуатації автотранспортних засобів, а технологія виконання процедур співпадала з технологією Директив ЄС.

Цілеспрямована політика технічного регулювання в галузі, в першу чергу за допомогою обов'язкової сертифікації продукції, стала одним з найважливіших інструментів, що забезпечив вихід вітчизняної автомобільної промисловості на рівень конкурентоспроможності з провідними світовими автовиробниками, оскільки зобов'язав російські автозаводи випускати техніку, яка б відповідала світовому рівню вимог щодо безпеки та екології.

Але слід відмітити і головний негативний момент застосування інституційного регулятора якості автомобілебудівного комплексу: відсутність державного стимулювання закупівель, розробок нових сучасних технологій виробництва, оптимізації системи управління економічних суб'єктів.

## 2. Регулювання інвестиційних процесів (регулятор інвестицій).

Система управління інвестиційною діяльністю в Росії 90-х рр. регулювалась комплексом нормативно-правових актів, які визначали правові та економічні основи інвестиційної діяльності на території країни, а також номінально встановлювали гарантії рівного захисту прав, інтересів і майна суб'єктів інвестиційної діяльності, незалежно від форм власності.

Інституційне регулювання інвестиційної діяльності здійснюється органами державної влади Російської Федерації і органами державної влади суб'єктів Російської Федерації та передбачає: створення сприятливих умов для розвитку інвестиційної діяльності, що здійснюється у формі капітальних вкладень; пряма участь держави в інвестиційній діяльності, що здійснюється у формі капітальних вкладень; гарантії прав суб'єктів інвестиційної діяльності незалежно від форм власності.

До основних заходів державної підтримки лізингової діяльності слід віднести: створення заставних фондів для забезпечення банківських інвестицій в лізинг з використанням державного майна; заходи державного протекціонізму в сфері розробки, виробництва й використання наукомісткого високотехнологічного обладнання; фінансування з федерального бюджету та надання державних гарантій з метою реалізації лізингових проектів (Бюджет розвитку Російської Федерації), у тому числі за участі фірм-нерезидентів; надання інвестиційних кредитів для реалізації лізингових проектів; створення фонду державних гарантій щодо експорту при здійсненні міжнародного лізингу вітчизняних машин і обладнання.

Слід зауважити, що даний комплекс нормативно-правових актів не містив і не містить на сьогоднішній день реальних передумов для активізації інвестиційних процесів в автомобілебудівній галузі Російської Федерації. Разом з тим, сукупність потенційних умов виникнення стійкого інтересу до

розвитку автомобілебудівного комплексу, створення механізму акумулювання інвестиційних ресурсів в автомобілебудівній промисловості, утворення інвестиційних інститутів, спроможних організувати стійкий інвестиційний процес передбачали і передбачають розв'язання ряду проблем нормативно-правового забезпечення механізму інституційного регулювання стійкого розвитку автомобілебудування.

Основні недоліки інституційного регулювання автомобілебудування в Росії у 90-х рр.: відсутність зворотного зв'язку при виконанні програм (неефективність контролю виконання); відсутність системного підходу до галузі при розробці і впровадженні програм; невиконання державою зобов'язань щодо фінансування низки програм (програма «Розвиток виробництва автобусів», тролейбусів і трамваїв в Російській Федерації»); переважна орієнтація на окремі підприємства, і, як наслідок, відсутність системного ефекту для всієї країни; фінансова криза.

На сучасному етапі розвитку основні інституційні регулятори з боку пропозиції:

1. Регулювання технологічних і бізнес-процесів (рис. 3).

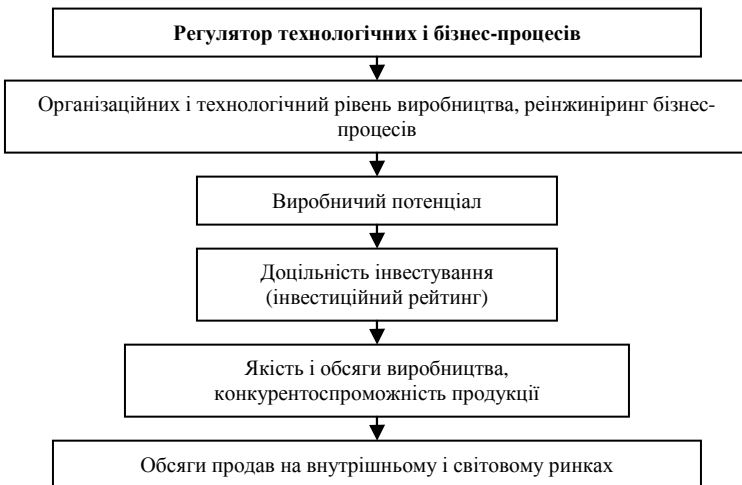


Рис. 3. Регулятор якості розвитку автомобілебудівного комплексу

На сьогоднішній день існують розроблені стандарти ІСО 9001:2000, більш відомий (російський аналог міжнародних стандартів менеджменту якості ІСО 9001:2000. У 2003 р. Набув чинності федеральний закон «Про технічне регулювання», який створив новий правовий механізм, покликаний забезпечити розробку, прийняття, застосування, виконання обов'язкових зобов'язань (технічних регламентів) і добровільних правил (стандартів)

щодо продукції на всіх фазах життєвого циклу виробу, виробничих процесів, робіт і послуг. Зокрема, він передбачає, що технічні регламенти повинні встановлювати мінімально необхідні вимоги, які б забезпечували безпечність продукції і процесів.

Слід зауважити, що дані сегменти інституційного регулювання відведені до компетенції економічних суб'єктів, що, на нашу думку, має величезний негативний ефект в питанні розвитку і виходу на нові ринки автомобілебудівних підприємств.

## 2. Регулятор інвестицій

Держава, відповідно до діючого законодавства, гарантує всім суб'єктам інвестиційної діяльності незалежно від форм власності: забезпечення рівних прав при здійсненні інвестиційної діяльності; прозорість при обговоренні інвестиційних проектів; право оскаржити до суду рішення і дії (бездіяльність) органів державної влади, органів місцевого самоуправління та їх посадових осіб; захист капітальних вкладень.

До найбільш важливих заходів регулювання розвитку автомобільної промисловості слід віднести Наказ Президента РФ № 135 «О дополнительных мерах по привлечению инвестиций для развития отечественной автомобильной промышленности» від 5 лютого 1998 р.

Зазначеним документом регламентується правова база отримання митних пільг виробника автомобілів, які приймають участь в крупних інвестиційних проектах, включно з проектами, що здійснюються на основі партнерства з іноземними інвесторами.

## 3. Регулятор праці (рис. 4)

Трудовий Кодекс РФ [7], що набрав чинності 1 лютого 2002 р., містить значну кількість нових положень, що регулюють різні сторони трудових та інших тісно пов'язаних між собою відносин.

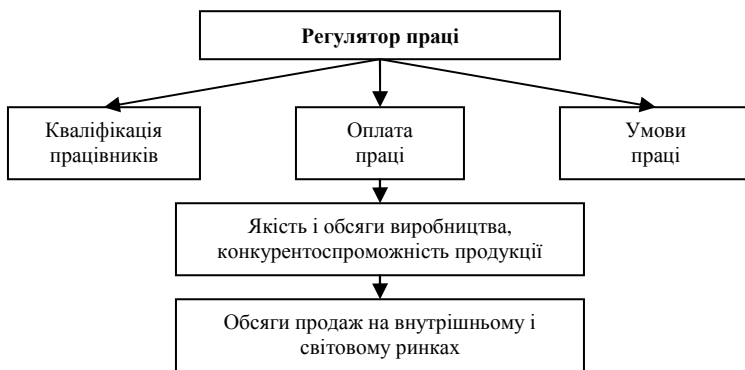


Рис. 4. Вплив регуляторів праці на розвиток автомобілебудування

#### 4. Регулятор інтеграційних процесів

На сьогоднішній день інтеграційні процеси відбуваються лише в межах договірних відносин економічних суб'єктів, забезпечуючи там самим потенційну ефективність новоутворень в сфері автомобілебудівного комплексу, що дозволяє отримати економію на масштабах.

Серед інституційних регуляторів попиту на продукцію галузі, основним фактором є рівень купівельної спроможності населення, який регулюється на макроекономічному рівні держави. До основних регуляторів, що регулюють попит на продукцію автомобілебудування належать: регулятор ввозу-вивозу; регулятор кредитного і лізингового фінансування; податковий регулятор.

Слід зазначити, що у 90-х рр. і до сьогоднішнього часу в Росії має місце різноплановість векторів політики підтримки автомобілебудування, відсутній механізм відбору пріоритетів розвитку відносин з іноземними інвесторами. По сьогоднішній день не відпрацьовано механізми надання пільг для автовиробників на етапах реорганізації та інвестування, відсутні будь-які стимули для виробництва авто компонентів, а митні збори на нові автомобілі іноземного виробництва неефективні. Відсутність системного підходу до формування інституційного механізму стійкого розвитку автомобілебудування зводить ефект впливу певних регуляторів нанівець. У зв'язку з цим найважливішою умовою стійкого розвитку автомобілебудівної галузі є підвищення ефективності інституційного регулювання з врахуванням специфіки автомобілебудівної галузі РФ.

Наведені приклади свідчать, що лише при наявності виваженої політики та активної підтримки держави, спрямованої на залучення іноземних транснаціональних компаній, можна досягти позитивних результатів.

Автомобілебудівна галузь, яка в багатьох країнах світу є пріоритетною, в Україні розвивається доволі повільно, а останніми роками взагалі занепала. Відсоток наповнення внутрішнього ринку легкових автомобілів за рахунок імпорту щороку збільшується (з 44,5% у 2006 р. до 71% у 2011 р.), на вітчизняному ринку представлена продукція практично всіх провідних світових авто продуцентів.

З огляду на досягнуті обсяги продажу і темпи приросту в до кризових період, а також потенціал зростання ринку, український ринок легкових автомобілів світові автовиробники розглядають як надзвичайно привабливий.

Згідно оцінок світової асоціації виробників автомобілів IOMVM (International Organization of Vehicle Manufacturers), за потенціалом зростання український автомобільний ринок займає друге місце в Європі після Росії.

Український автопром не має власного повноцінного виробництва легкових автомобілів, тому перспективи його розвитку, на сучасному етапі, можна розглядати лише в контексті конкуренції України з іншими державами світу як виробничого майданчика прогресивних автомобільних концернів.

У 2010 р. на ринку легкових автомобілів України була представлена продукція 30-ти країн світу [1], найбільші обсяги продажу мали 8 країн (рис. 5).

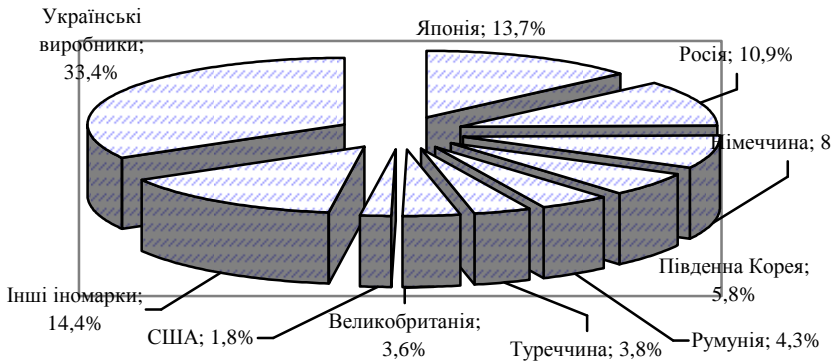


Рис. 5. Частка ринку виробників легкових автомобілів на українському ринку у 2010 р., %

Країни, продукція яких представлена на українському ринку легкових автомобілів умовно можна поділити на дві групи:

1. розвинені країни, де розміщені головні офіси авто концернів та здійснюються розробки нових моделей (Японія, Німеччина, Південна Корея, США);

2. країни, де розташовані виробничі майданчики провідних автоконцернів (Румунія, Узбекистан, Китай, Росія).

На сучасному етапі розвитку Україна не інтегрована в світовий автопром, на її території відсутні сучасні виробництва провідних світових компаній.

Основними проблемами вітчизняного легкового автомобілебудування є: відсутність сучасних технологічних ліній; низька масштабність та рівень локалізації виробництва; несприятливе нормативно-правове середовище.

Основними сильними сторонами вітчизняної автомобілебудівної промисловості є: зручна логістика; наявність підготовлених трудових ресурсів; ненасичений та зростаючий внутрішній ринок збуту.

Основні результати проведеного аналізу полягають в наступному:



1. В межах розглянутого зарубіжного досвіду інституціонального регулювання слід відмітити, що основним загальним негативним моментом регулювання стійкого розвитку автомобілебудування в країнах, що розвиваються є некоректне формування і використання діяльності спільних підприємств, які відволікаючих реінвестований капітал макроекономічної системи. В більшості випадків, не дивлячись на високий ріст виробництва автомобілебудівного комплексу в країнах, що розвиваються і в країнах з перехідною економікою, відсутня система створення власних (вітчизняних) моделей і, як наслідок, інвестування в межах національної економіки. Існує відносна роздробленість галузевої структури автомобільної промисловості та низька конкурентоспроможність на рівні світового ринку;

2. практика застосування ряду розглянутих інструментів інституційного регулювання сталого розвитку автомобілебудування може бути корисною і для економіки України: створення спільних підприємств для забезпечення впровадження прогресивних технологій управління і виробництва; створення умов для розвитку інвестиційної активності в галузі; створення тимчасових економічних бар'єрів для появи на ринку товарів-конкурентів, за всіма видами стратегічно важливої для галузі продукції, для прискореного розвитку останньої; орієнтація на виробництво вітчизняних брендів і розвиток власного НДДКР; ставка на задоволення потреб динамічного зростаючого внутрішнього ринку з поступовим розвитком експорту.

На наш погляд, в Україні в середньостроковому періоді необхідно утворення спільних підприємств автомобільної промисловості, в довгостроковій перспективі – перехід системи інституційного регулювання стійкого розвитку автомобілебудування на внутрішнє інвестування з метою замикання обігу капіталу в національній макроекономічній системі.

### **Список використаних джерел**

1. Автомобільна промисловість [Електронний ресурс] Режим доступа: <http://znaimo.com.ua>
2. Виробництво автомобілів у світі в 2012 р. виросло на 5,3% [Електронний ресурс] Режим доступа: <http://www.rbc.ua/ukr/analytics/proizvodstvo-avtomobiley-v-mire-v-2012-g-vyroslo-na-5-3--05032013143900>
3. Матеріали науково-дослідного інституту НАМІ [Електронний ресурс] Режим доступа: <http://www.nami.ru>
4. Новини автомобілебудування [Електронний ресурс] Режим доступа: <http://news.meta.ua/ua/metka:автомобілебудування/>
5. Официальный сайт Информационного агентства РосБизнесКонсалтинг [Електронний ресурс] Режим доступа: <http://www.rbc.ru>
6. Промисловість Бразилії [Електронний ресурс] Режим доступа: <http://www.geograf.com.ua/brazil/663-brazil-industry>
7. Трудовой Кодекс Российской Федерации. – М.: Эксмо, 2005. – 192 с.
8. PricewaterhouseCoopers [Електронний ресурс] Режим доступа: <http://www.pwc.com>

## **СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ РЕАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄСМТВІ**

Формування далекоглядних пріоритетів маркетингового планування вітчизняних машинобудівних підприємств вимагає розробки стратегічних підходів до його реалізації. Стратегічний маркетинг охоплює ключові параметри управління конкурентними засадами підприємства в ринковому середовищі, в основі яких є комплексний аналіз маркетингового середовища, визначення місії та цілей перспективного функціонування підприємства і, зрештою, формування раціональної маркетингової стратегії з орієнтацією на показники планування та прогнозування розвитку підприємства. Відповідно стратегічно орієнтоване маркетингове планування є креативною основою подальшого всебічного розвитку підприємства.

Важливим завданням стратегічно орієнтованого маркетингового планування є моделювання майбутньої успішної діяльності підприємства і забезпечення своєчасної та адекватної реакції на зміну ринкових умов, комплексне наукове обґрунтування проблем, з якими зіткнеться підприємство, розробка показників його розвитку [1].

Розробка моделі повинна враховувати всі поточні та стратегічні напрями діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств. У даному аспекті пропонується визначити ключові блоки стратегії маркетингового планування (СМП) підприємств (рис.1): маркетинговий стратегічний аналіз, стратегічне планування, реалізація стратегії маркетингового планування, контроль виконання стратегії маркетингового планування.

Детально розглянемо кожну із складових запропонованої моделі стратегічно орієнтованого маркетингового планування.

*Блок А – маркетинговий стратегічний аналіз.* Даний етап - це збір та накопичення важливої інформації про основні елементи середовища діяльності підприємства (ринок, товар, канали збуту, споживачі та ін.), узагальнення інформації про маркетингове середовище діяльності підприємства.

Базове значення маркетингового стратегічного аналізу в процесі стратегічного планування підприємства взагалі та маркетингового стратегічного планування зокрема пояснюється тим, що він:

- зменшує невизначеність при прийнятті стратегічних рішень;
- дозволяє виявити зміни зовнішнього середовища і гнучко до них пристосуватися шляхом використання ринкових можливостей та упередження негативного впливу ринкових загроз;
- є основою для розробки ефективної маркетингової стратегії;

- допомагає визначити сильні та слабкі сторони підприємства, що є підставою для визначення та підвищення його конкурентоспроможності та посилення ринкової стратегічної позиції;
- дозволяє сформуванню конкурентну перевагу підприємства, завдяки чому підприємство отримує перевагу в конкурентній боротьбі та займає стійкі ринкові позиції [3, с.15].

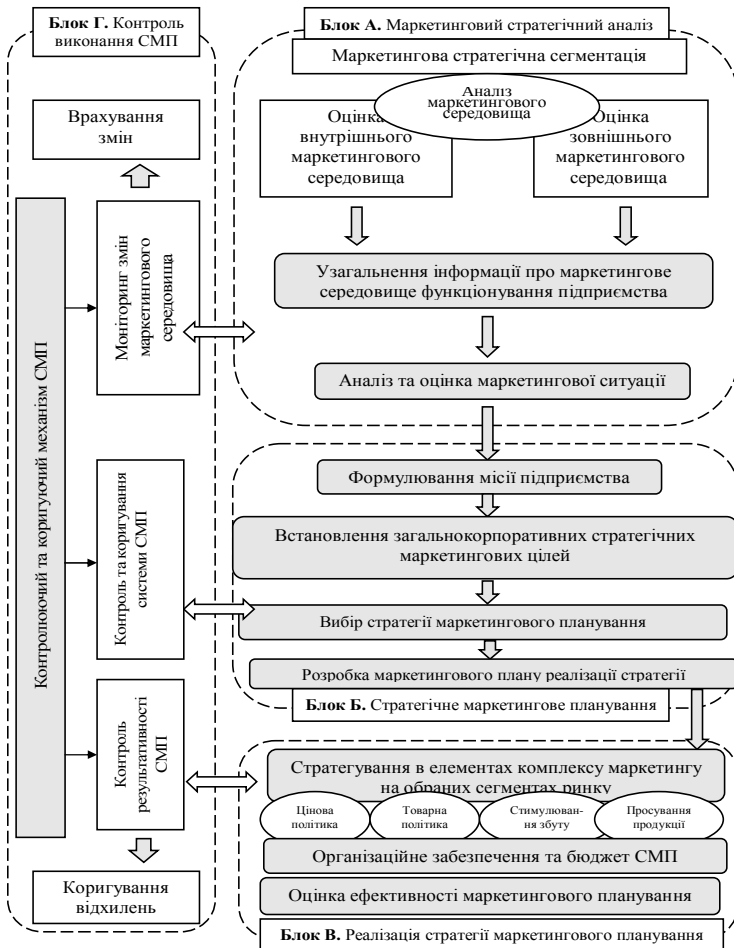


Рис. 1. Модель стратегічно орієнтованого маркетингового планування на підприємствах машинобудування

Примітка. Самостійна розробка автора

Маркетинговий стратегічний аналіз відіграє роль каталізатора подальших ефективних управлінських рішень у сфері маркетингового планування.

Першооснову інформаційного забезпечення подальших стратегічних рішень у сфері маркетингового планування складає маркетингова стратегічна сегментація, що спрямована на пошук незаповнених ринкових ніш та усвідомлення перспективних ринкових потреб, які виникають на окремих споживчих ринках. Проведення сегментації із урахуванням специфічних умов ринку та галузі функціонування підприємства є основним елементом маркетингу і практичною основою подальшого маркетингового планування.

Маркетингова стратегічна сегментація дає можливість визначити нові напрями діяльності, переорієнтації підприємства на нові методи збуту, врахування прогресивних умов розвитку (оптимістичний план) або визначення необхідності відмови від обраного напрямку діяльності (песимістичний план).

В основному маркетингова стратегічна сегментація передбачає використання STP-маркетингу, який, згідно акроніму від англійських слів *Segmenting* (сегментація), *Targeting* (вибір цільового ринку), *Positioning* (позиціонування), передбачає сегментацію, вибір цільового ринку та позиціонування підприємства на ньому. Враховуючи необхідність нівелювання ризиків та активізації аналітичної складової в процесі реалізації маркетингового планування, пропонується введення аналітичної компоненти – *Analysis* (аналізування) в структуру STP – маркетингу.

Для повноцінного аналітичного обґрунтування стратегічних альтернатив необхідно здійснити аналіз маркетингового внутрішнього та зовнішнього середовища в діяльності підприємств машинобудування. Необхідність маркетингового аналізу передбачає оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища маркетингової діяльності підприємства, а також вироблення рекомендації щодо його покращення. Перед формуванням стратегічного маркетингового плану важливим аспектом є аналіз інформації про покупців, конкурентів, зміни ринкового середовища функціонування підприємства.

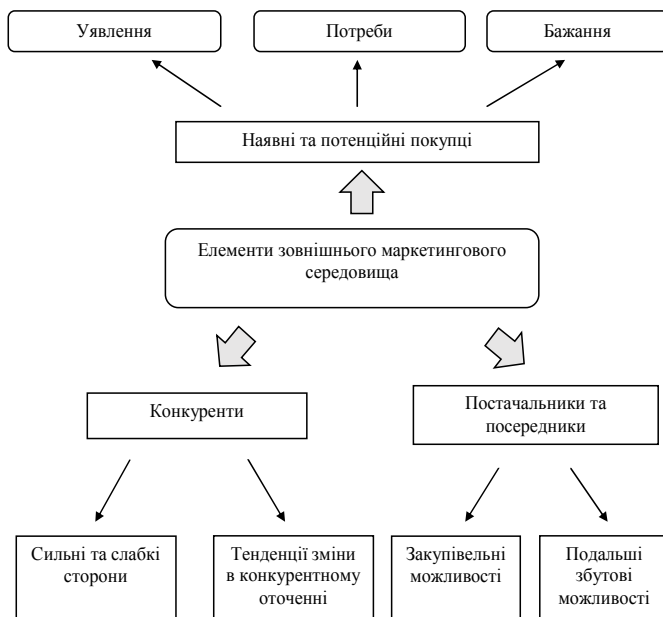
У відповідь на швидкі зміни попиту з боку покупців, дії конкурентів і зміну економічних умов проводяться коригування та вживаються нові заходи. Але ретельний та безперервний аналіз ринку і більш широкого зовнішнього оточення дозволяє проводити такі коригування обґрунтовано і послідовно. Аналіз необхідний для того, щоб забезпечити основу для ефективного стратегічного маркетингового плану.

Аналіз повинен концентруватися на ряді елементів загального маркетингового середовища, які можуть впливати на його адекватність і

кінцевий успіх. Елементи зовнішнього маркетингового середовища машинобудівного підприємства представимо на рис.2.

Аналіз зовнішнього маркетингового середовища і конкурентів необхідний для того, щоб розуміти потенційні можливості і загрози в довгостроковому маркетинговому плані. Необхідно, насамперед, контролювати й аналізувати основні тенденції змін зовнішнього маркетингового середовища для активізації чинників внутрішнього.

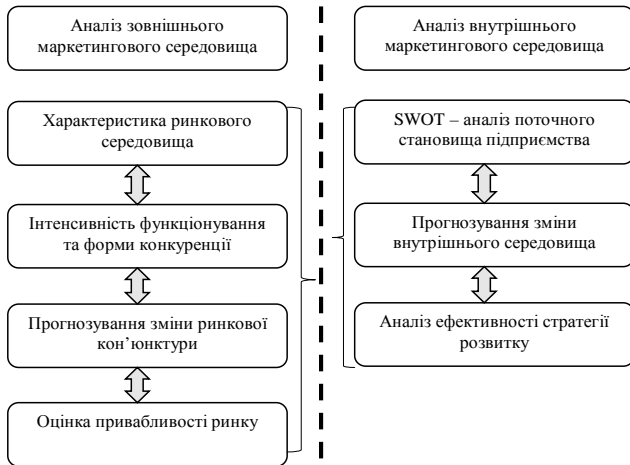
Інформація про внутрішнє маркетингове середовище складається з досліджень ефективності діяльності усіх функціональних структур, які формують звітну інформацію про оточення взаємодії (про замовників, постачальників, поточні надходження та витрати сировини і матеріалів, відомості про готову продукцію, наявні засоби виробництва, кадровий склад працівників, обсяги виробництва, фінансовий стан фірми, бухгалтерську інформацію тощо) [6, с.251-252].



*Рис.2. Елементи зовнішнього маркетингового середовища підприємств*

**Примітка.** Складено автором на основі [4]

Аналіз змін у маркетинговому середовищі функціонування підприємства здійснюється за напрямками, що представлені на рис. 3.



*Рис.3. Напрями аналізу маркетингового середовища діяльності підприємства*

**Примітка.** Адаптовано автором на основі [5, с.112]

Як видно із рис. 3, аналізування можливого впливу на зміни маркетингового середовища функціонування підприємства охоплює оцінку ретроспективи та поточного стану (здійснюється на основі фінансового аналізу, SWOT-аналізу) та прогнозування майбутнього середовища (моделювання, екстраполяція, метод «Дельфі», метод розроблення сценаріїв, перехресна матриця). У динамічному середовищі важливе чітке прогнозування маркетингового середовища, тому для більш якісної та об'єктивної оцінки можна:

- залучати експертів та здійснювати індивідуальне опитування щодо тенденцій розвитку середовища або окремих явищ у ньому (метод «Дельфі»);
- дослідити на основі ретроспективних даних природу змін у середовищі (метод екстраполяції);
- розробити сценарії із формування стратегії розвитку середовища (метод сценаріїв);
- використовуючи економетричні моделі, визначити взаємозв'язок між причинами на наслідками подій та явищ в середовищі (метод моделювання);
- використати для визначення взаємозв'язку між змінами та їх важливістю із створенням матричних сегментів (перехресна матриця).

На основі дослідження змін та прогнозування розвитку підприємства формується узагальнена інформація про маркетингове середовище

діяльності підприємства. Результати аналізу та оцінки маркетингового середовища, маркетингової ситуації і специфіки розвитку ринку враховуються під час подальшої розробки стратегії маркетингового планування на підприємствах.

*Блок Б. Стратегічне маркетингове планування.* Даний етап, враховуючи аналіз та оцінку маркетингової ситуації на підприємствах машинобудування, визначає базові напрями стратегічно орієнтованого маркетингового планування, яке домінуватиме в напрямках планування маркетингу в короткостроковій (до 1 року), середньостроковій (від 1 до 3 років) та довгостроковій (від 3 до 5 років) перспективі.

Провідним у подальшій реалізації стратегії маркетингового планування є формулювання місії підприємств, оскільки саме місія є визначальним компонентом наступних результативних рішень у сфері маркетингу, тому вона не може бути відокремлено визначена та сформульована без урахування маркетингових підходів у поточній та перспективній діяльності підприємства. З іншого боку, не визначивши та не врахувавши сформульовану місію діяльності підприємства, не можливо досягнути результативності у сфері стратегічного маркетингового планування.

У ряді наукових джерел [3, с.11] сформувались дискусійні підходи щодо першочергового формулювання місії та подальшого маркетингового стратегічного аналізу, а також можливостей синхронізації стратегічного аналізу та визначення місії діяльності підприємства. На наш погляд, формулювання місії обумовлює необхідність інформаційного забезпечення, насамперед у сфері маркетингу, тому запропонована етапність із першочерговим визначенням інформаційної бази стратегічного маркетингового аналізу та подальших дій щодо формулювання місії діяльності підприємства є новим важливим напрямом. Саме місія виступає ключовим первинним елементом системи маркетингового стратегічного планування, проте без широкого аналізу місія є неповноцінно обґрунтованою і не в повній мірі визначеною, тому потенційно може виникнути ризик спрямування маркетингових управлінських рішень у хибному напрямі.

Місія, яка містить та синхронізує необхідні складові елементи, вдало сформульована, має велике позитивне значення в процесі управління підприємством взагалі та в процесі маркетингового стратегічного планування зокрема, яке полягає в тому, що вона уособлює в собі єдність цілей підприємства, формує погляди вищого керівництва і працівників підприємства щодо його довгострокових планів та стратегічних орієнтирів, знижує ризик прийняття необґрунтованих стратегічних рішень, має велике мотиваційне і стимулююче значення для працівників підприємства [3, с.15].

Опираючись на проведені аналітичні дослідження у сфері маркетингу,

можна зробити висновок, що формування місії в узагальненому вигляді дозволяють підприємству обрати оптимальний напрям його функціонування та раціонально використовувати ресурси при здійсненні маркетингового планування. Водночас формування місії базується на встановленні загальнокорпоративних маркетингових цілей, поетапне виконання яких орієнтуватиме на стратегічні напрямки маркетингової діяльності та стимулюватиме розвиток підприємств досліджуваної галузі. Поряд із цим, основні цілі в подальшому повинні бути синхронізовані із ресурсним потенціалом (бюджет маркетингу) для визначення реальності їх виконання.

Стратегія розвитку підприємств передбачає висунування таких цілей і розробку механізму їх досягнення, реалізація яких має забезпечити їм ефективний розвиток у довгостроковій перспективі та швидку адаптацію до мінливих умов зовнішнього і внутрішнього середовища. На сьогоднішній день в умовах кризових явищ у національній економіці події розвиваються непередбачувано.

Тому, на думку деяких вчених, для розробки стратегій, що працюють, необхідно звернутися до методів сценарного планування маркетингової діяльності, коли для опису ключових сил або факторів, що впливають на галузь чи ділове оточення, складають кілька альтернативних сценаріїв. Такі сценарії можуть використовуватися для того, щоб оцінити найбільш імовірний 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 [6, с.250].

У залежності від ситуації на локальному ринку важливим є швидка адаптація до змін навколишнього середовища, інноваційність управлінських рішень та випуску продукції, досягнення необхідного рівня конкурентноспроможності, що в цілому дасть можливість бути успішним.

Пропонуємо при різних стратегічних підходах щодо позиціонування на вже існуючому (опанування нового) ринку або виробництва наявної (інноваційної) продукції виробити комплекс маркетингових рішень для підготовки маркетингового плану.

Оскільки більшість підходів до розробки маркетингової стратегії передбачає використання матричного аналізу, який є простий та дієвий, визначатимемо маркетингові стратегії на основі матриці І.Ансоффа (рис. 4).

Досліджувана матриця передбачає чотири сегменти із визначенням подальших маркетингових стратегій, які орієнтують на розробку відповідного їх вимогам маркетингового плану підприємства.

*Блок В. Реалізація стратегії маркетингового планування.* Даний етап визначальний з позиції формування базових орієнтирів у товарній, ціновій, збутовій політиках, каналах розподілу та політиці просування продукції на



визначені сегменти вітчизняного та зарубіжного (міжнародного) ринків. Водночас формування визначених орієнтирів у маркетинговому комплексі повинно супроводжуватися збалансованим та реальним бюджетом машинобудівних підприємств.

Товар	Ринок	
	Існуючий	Новий
Існуючий	Стратегія глибокого проникнення на ринок (інтенсифікація маркетингових зусиль)	Стратегія розширення ринку або стратегія розширення меж (вихід на нові ринки з існуючим товаром)
Новий	Стратегія розробки нового товару або стратегія інновацій (розробка та виготовлення нового виробу і позиціонування на існуючому ринку)	Стратегія диверсифікації або активної експансії (створення нового товару для залучення споживачів, представлених на інших ринках)

Рис. 4. Матриця маркетингових стратегій І. Ансоффа [4, с.107]

Процес стратегічного маркетингового планування передбачає управління основними складовими комплексу маркетингу – цінова та товарна політика, канали розподілу та просування продукції на ринку.

Формування стратегічних пріоритетів маркетингового комплексу обумовлюватиме постійний пошук оптимального поєднання складових 4Р та визначатиме подальші напрями реалізації маркетингового плану.

Формування стратегічних орієнтирів у маркетинговому плануванні підприємств галузі обумовлює необхідність організаційного забезпечення для повноцінної реалізації основних етапів маркетинг-плану. Основні функціональні підрозділи та їх участь у реалізації системи стратегічного маркетингового планування представимо в таблиці 1.

У процесі аналізування, розробки та реалізації стратегічного маркетингового планування задіяні ключові підрозділи підприємств:

- на першому етапі (маркетинговий стратегічний аналіз) – працівники відділу маркетингу та фінансової служби (оцінка економічної привабливості ринків), залучаються спеціалізовані компанії (маркетингові та рекламні агенції); періодично дослідження ринку замовляються через спеціалізовані сайти;

- на другому етапі (стратегічне маркетингове планування) – працівники відділу маркетингу, відділу реклами, відділу збуту (медіа-планування), працівники планово-економічного відділу; маркетинг-план розробляється маркетинговою агенцією за погодженням внутрішніх компетентних структурних підрозділів, розробка та адміністрування сайту здійснюється ІТ-адміністратором (менеджером), спеціалізованою компанією;

- на третьому етапі (реалізація стратегії маркетингового планування) задіяні начальник відділу та підрозділи сфери маркетингу, залучаються спеціалізовані рекламні агенції, маркетингові служби сприяння, для просування

продукції, окрім власного торгівельного персоналу, залучаються дилерські / дистрибуторські мережі, власні торгові представництва;

Таблиця 1

**Організаційне забезпечення стратегічного маркетингового планування підприємств**

Етап СМП	Підприємства – об'єкти дослідження				
	ПАТ «Іскра»	ТОВ «Шредер»	ТОВ «ПВФ Електросвіт»	ТОВ «Компанія Вітава»	ТОВ «ОСП Корпорація Ватра»
1	2	3	4	5	6
Маркетинговий стратегічний аналіз	Для здійснення маркетингових досліджень, окрім відділу маркетингу, залучена спеціалізована маркетингова агенція	Орієнтується на маркетингові дослідження, проведені спеціалізованими компаніями, соціальні опитування та звіт про стан ринку з головного офісу, часткові дослідження здійснюються відділом продаж маркетингу та реклами	Реалізується комплексно маркетинговим та фінансовим відділом, для уточнення медіа-плану залучають рекламні агенції	Маркетингові дослідження здійснюються маркетинговою агенцією	Моніторинг ринку здійснюється власними структурними підрозділами, маркетинговою службою та фінансовим відділом (група економічного планування)
Стратегічне маркетингове планування	Задіяні функціональні підрозділи – маркетингологи (медіа-планування) ІТ-адміністратор (підтримка сайту)	Для розробки стратегічних маркетингових планів задіяні працівники відділу продаж маркетингу та реклами з головного офісу, комерційний директор та начальник відділу продаж, маркетингу та реклами, підтримку сайту забезпечує спеціалізована компанія	Розробка маркетингових планів здійснюється планово-економічним відділом за пропозиціями маркетингового відділу	Розробка маркетингових планів здійснюється маркетинговою агенцією та коригується начальником відділу збуту та реклами	Даний етап реалізується функціональними підрозділами, маркетинговою службою та фінансовим відділом (група економічного планування), узгоджується і затверджується керівником директором

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5	6
Реалізація стратегії маркетингового планування	Під час реалізації СМП задіяні начальник відділу маркетингу, маркетологи, використанні дилерської мережі та власних торгових представництв	Під час реалізації СМП задіяні начальник відділу продаж, маркетингу та реклами, інженери з маркетингу відділу продаж, маркетингу та реклами, торговельний персонал, торгові посередники	Під час реалізації СМП задіяні працівники відділу маркетингу, торговельний персонал, служба реклами та збуту (в структурі відділу маркетингу)	Під час реалізації СМП задіяні комерційний директор, працівники і відділу збуту та реклами, використовують для просування продукції створені дистрибуторські мережі	Реалізація стратегії маркетингового планування здійснюється маркетинговою службою, для послуг забезпечення якісної реклами залучаються рекламні агенції та спеціалізовані маркетингові служби сприяння
Контроль виконання СМП	Контроль здійснюється на всіх етапах СІМ, задіяні комерційний директор, контролер – ревізор, начальник відділу маркетингу	Контроль здійснюється на всіх етапах СІМ, задіяні ревізійна служба з головного офісу та власний ревізійний підрозділ; відповідальний за комплексне виконання маркетинг-плану – комерційний директор	Контроль СМП здійснюється на етапах розробки та реалізації маркетингового плану начальником відділу маркетингу, корективи узгоджують ся із фінансовим та комерційним директорами	Контроль СМП на початкових етапах здійснюється маркетинговою агенцією, під час реалізації маркетингового плану – комерційним директором та ревізійним відділом	Контроль здійснюється лише в процесі реалізації маркетингового плану ревізійним відділом

**Примітка.** Самостійна розробка автора

– на четвертому етапі (контроль виконання стратегії маркетингового планування) задіяні ревізійні підрозділи, спеціалізовані аудиторські служби, що здійснюють маркетинговий аудит, маркетингові агенції, фінансовий та комерційний директори.

Поряд із організаційним забезпеченням ключовою складовою

реалізації стратегічного маркетингового планування є складання та виконання бюджету маркетингових заходів. Нами визначено методи бюджетування, які використовуються при формуванні маркетинг – плану (метод «фіксованого відсотку», «відповідності конкуренту», «максимальних витрат», «максимізації прибутку»).

Урахування методу фіксованого відсотка дає можливість орієнтуватися на досягнення попередніх періодів, що робить маркетинг-план більш реалістичним та доступним для виконання.

Орієнтація на сформовані маркетингові витрати найближчих конкурентів (метод «відповідності конкуренту») з поправкою на їх конкурентні позиції та переваги дає можливість врахувати всі позитивні та негативні сторони бюджетування, а також визначити ризики реалізації сформованого бюджету.

Метод «максимальних витрат» є найбільш ризикованим і орієнтує підприємства на швидке захоплення локального ринку або вихід на ринок із інноваційною продукцією (в значних масштабах).

Вихід на окупність та досягнення позитивних результатів маркетингового планування визначає необхідність формування такого бюджету, при якому прибутковість (рентабельність) реалізації маркетинг – плану є максимальною.

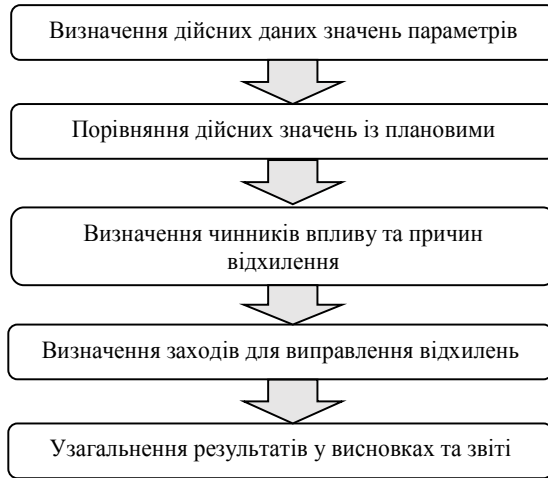
*Блок Г. Контроль виконання СМП.* Завершальний етап, який передбачає формування контролюючої системи та визначення механізму коригувальних дій для забезпечення якісних управлінських рішень під час збору інформації, планування та реалізації системи стратегічного маркетингового планування на машинобудівних підприємствах.

Контроль є важливим етапом у процесі виявлення змін та відхилень у системі стратегічного планування дійсних параметрів від заданих. Важливість контролю обумовлюється корекційною складовою на будь-якому етапі реалізації стратегії маркетингового планування. Основні складові контролю СМП представимо на рис. 5.

У ході контролю виникають проблеми та бар'єри щодо виконання плану, визначаються необхідні для їх усунення корегуючі заходи [2, с.75].

У відповідності до запропонованої моделі стратегічно орієнтованого маркетингового планування (рис.1) основними напрямками контролю повинні стати:

- контроль та моніторинг змін маркетингового середовища діяльності підприємства;
- контроль та коригування системи стратегічного маркетингового планування;
- контроль результатів реалізації стратегічного маркетингового планування.



*Рис. 5. Складові контролю в системі стратегічного маркетингового планування підприємства*

**Примітка.** Адаптовано автором на основі [2]

На кожному з етапів (аналізування, формування та реалізації) системи стратегічного маркетингового планування визначимо об'єкти, напрями та види контролю, а також передбачимо коригувальні дії (Табл. 2).

Таблиця 2

**Напрями контролю та різних етапах реалізації маркетингового стратегічного планування**

Етап реалізації СМП	Напрямок контролю	Вид контролю	Інструментарій контролю
1	2	3	4
Маркетинговий стратегічний аналіз	Сегментація та позиціонування підприємства на ринку	Попередній	Аналіз обраного сегменту ринку
	Оцінка внутрішнього та зовнішнього маркетингового середовища	Попередній	Аудит маркетингового середовища
	Прогнозування маркетингового середовища	Попередній	
Стратегічне маркетингове планування	Формулювання місії	Попередній	Перевірка відповідності місії
	Встановлення загально-корпоративних цілей	Попередній	Ревізія маркетингових цілей

## Продовження табл. 2

1	2	3	4
	Визначення сценаріїв маркетингового плану	Поточний	Аналіз сценаріїв маркетингового планування
Реалізація стратегії маркетингового планування	Планування комплексу маркетингу	Поточний	Перевірка реалістичності сформованого маркетингового комплексу
	Організаційне забезпечення маркетингового планування	Поточний	Перевірка функціональних підрозділів, залучених у процес маркетингового планування
	Формування бюджету виконання маркетингового плану	Поточний	Перевірка напрямів витрачання коштів у відповідності до маркетингового плану
	Оцінка ефективності маркетингового планування	Підсумковий	(таблиця 3)

**Примітка.** Самостійна розробка автора

Оцінка ефективності маркетингового планування вимагає деталізованого аналізу, тому в даному контексті основну увагу необхідно концентрувати на напрямках контролю і видах аналізу, представлених в таблиці 3.

Контроль збуту виявляє і контролює структуру покупок споживачів, передбачає вивчення ставлення покупців до товарів, що продаються, маючи на меті визначити, як це може негативно позначитися на збуті продукції.

Таблиця 3

**Напрями контролю та види аналізу при здійсненні оцінки ефективності маркетингового планування**

Напрямок контролю	Вид діяльності	Показники оцінки результатів діяльності
1	2	3
Контроль щорічних планів	Збутова діяльність	Динаміка темпів зміни обсягів продажу. Співвідношення запланованого обсягу продажу продукції з фактичним. Використання нових методів логістики, доставки та розповсюдження продукції.
	Ринкова частка	Співвідношення обсягів продажу підприємства до загальних обсягів реалізації на даному ринку, сегменті в цілому та по окремих товарах.

1	2	3
	Ефективність витрат на маркетинг	Витрати на маркетингові заходи в структурі витрат підприємства. Ефективність витрат на рекламу. Співвідношення між витратами на маркетингові заходи й обсягом продажу у вартісному значенні.
	Товарна політика	Коефіцієнт оновлення товарного асортименту. Частка реалізованої інноваційної продукції. Якісні характеристики товарної продукції.
Контроль прибутковості	Прибутковість окремих товарів, сегментів, ринків, каналів розподілу	Показники рівня прибутковості. Рівень рентабельності від реалізації.
Стратегічний контроль	Інспектування маркетингової діяльності підприємства (регулярне, періодичне або епізодичне)	Оцінка якісних показників (основних завдань, стратегії, її ефективність, виявлення проблем і позитивних перспектив для виробничо-збутової діяльності підприємства).

**Примітка.** Адаптовано автором на основі [2, с.80]

Контроль прибутковості та маркетингових затрат передбачає контроль рентабельності фірми з окремих товарів, їх асортиментних груп, ринкових сегментів і територіальних торгових каналів, рекламних засобів, торгового персоналу, замовлень різного обсягу. Найчастіше підприємства аналізують рентабельність своїх збутових дій щодо групи товарів, рідше – щодо груп споживачів або ринкових сегментів. Маркетинговий контроль передбачає підрахунок повних витрат на виробництво та збут товару, розміру затрат на продаж з розрахунку на окремі складові (збут, реклама, транспортування), обчислення витрат окремо по кожному збутовому каналу, визначення прибутку та збитку, щоб виявити найбільш перспективні з них і скорегувати збутову політику фірми. Стратегічним контролем і ревізією маркетингу передбачаються регулярне, періодичне або епізодичне інспектування маркетингової діяльності підприємства. Завдання стратегічного контролю – оцінка основних завдань, оцінка стратегії, що впроваджується, її ефективність, створення спеціальних оперативних груп з метою виявлення утруднень і позитивних перспектив для виробничо-збутової діяльності фірми та надання рекомендацій щодо змісту наступних планів її удосконалення.

Наведені у таблиці 3 види діяльності і показники, за допомогою яких здійснюється контроль маркетингової діяльності, не є обов'язковими, вони коригуються керівництвом підприємства залежно від поставленої цілі, обраної стратегії та довгострокового розробленого плану маркетингу.

За результатами контролю виконання плану маркетингу створюються три варіанти ситуації:

- якщо зіставлення результатів свідчить про позитивність і ефективність виконання запланованих заходів, то план не корегується;
- якщо результати не повністю відповідають плановим, але існує надія на досягнення успіху, то формуються заходи для коригування плану, але спочатку визначаються причини виникнення такої ситуації;
- якщо ж поставлені завдання не виконані, то план маркетингу потребує значного коригування, що передбачає перегляд цільових показників і вибору іншої стратегії [2, с.81].

Під час реалізації стратегічного маркетингового планування контроль виступає інформаційним центром із зворотнім зв'язком, що дозволяє спостерігати за всіма етапами планування і, якщо необхідно, здійснювати коригувальні дії.

У цілому запропонована структурно-логічна модель стратегічно орієнтованого маркетингового планування реалізується через проходження ряду етапів – маркетинговий стратегічний аналіз, стратегічне маркетингове планування, реалізація стратегії маркетингового планування, контроль за виконанням стратегії – і забезпечує більш ефективний механізм реалізації стратегії маркетингового планування з урахуванням інструментарію оцінювання окремих складових маркетинг-плану (матриці позиціонування та сегментування, STP-аналізу, аналізу маркетингового середовища підприємства та ін.).

### **Список використаних джерел**

1. Багрій Т.В. Стратегічне маркетингове планування діяльності підприємства [Електронний ресурс] / Т.В. Багрій – Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=67211>.
2. Карпенко Н.В. Контроль маркетингової діяльності на підприємствах споживчої кооперації // Механізм регулювання економіки. – 2008. – №4. – т.2. – С. 74-82.
3. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник / Н.В.Куденко. – 2-ге вид без змін. – К. : КНЕУ, 2006. – 152 с.
4. Овечкіна О.А. Планування маркетингу. 2-ге вид. перероб. та доп. : навч. посіб. / О.А. Овечкіна, Д.В. Солоха, К.В. Іванова, В.В. Морева, О.В. Белякова, О.Б. Балакай – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 352 с.
5. Савельєв В. Оцінка бізнес середовища при формуванні глобальної маркетингової стратегії / В. Савельєв // Вісник КНУ ім.Т.Шевченка. – 2014. – №3 (156). – С. 112-115.
6. Туболець К.Г. Методичні підходи до сценарного планування маркетингової діяльності аграрних підприємств / К.Г. Туболець // Науковий вісник Академії муніципального управління: Серія «Економіка» 2013. – Випуск 1. – С. 249-257.



## **КОНФЛІКТ В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ ПРОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПРОДУКЦІЇ**

Сьогодні соціально-економічні відносини на вітчизняних підприємствах є складними і суперечливими, що породжує конфліктні ситуації, які негативно впливають як на виробничий процес, так і на трудові стосунки у колективах. Практика показує, що керівники підприємств мають потребу в ґрунтовних знаннях про методи та механізми попередження конфліктних ситуацій, що значною мірою мінімізуватиме їх негативні наслідки.

Можливість виникнення конфлікту є в усіх сферах життя суспільства. Конфлікти порушують особистий спокій і безпеку, руйнують стосунки і соціальну гармонію між людьми, дестабілізують економічні, політичні, культурологічні та міжособистісні відносини. Тому питання врегулювання конфліктів належить до актуальних і ґрунтується на можливості впливу на конфліктні події, з метою передбачення результатів, а можливо й попередження чи мінімізації їх негативних наслідків.

Оскільки конфлікт є невід’ємним, об’єктивно існуючим явищем, що виникає у господарській діяльності підприємства, для його ефективного управління потрібно, насамперед, вивчити етимологію поняття «конфлікт». Економічна література характерна різноманітністю наукових поглядів щодо трактування особливостей і властивостей конфлікту. На думку Г. В. Ложкіна, слово «конфлікт» походить від латинського «conflictus», що у перекладі означає зіткнення протилежних інтересів, поглядів [1, с. 19].

Автор В. Н. Амелін вважає, що конфлікт – це особливий вид соціально-економічної взаємодії, характерний рядом характеристик: по-перше, протилежністю конфліктуючих сторін (ця протилежність має бути виражена явно, доведена до «точки кипіння»), по-друге, в межах конфліктної взаємодії між учасниками нема комунікації: вони не тільки не слухають, а й не чують один одного, по-третє, порушення цілісності групи, блокування нормального функціонування соціально-економічної системи в цілому [2, с. 66].

Огляд літературних джерел показав, що чимало сучасних конфліктологів розглядають конфлікти як [3, 6]:

- дисгармонію у стосунках людей, зіткнення протилежностей;
- емоційну напругу внаслідок непримиренності та зіткнення інтересів;
- стан відкритої боротьби.

Активізація інноваційної діяльності на підприємствах, виробництво інноваційної продукції ставить перед підприємствами нову проблему:

планування та розроблення маркетингових каналів для просування інноваційної продукції. Розподіл інноваційної продукції пов'язаний із високим рівнем ризику, а формування системи її розподілу вимагає враховувати ряд особливостей, тому вибір того чи іншого каналу для просування інноваційної продукції є відповідальним завданням. Це пов'язано з тим, що процес розроблення маркетингового каналу є складним та досить вартісним проектом. [4].

Конфлікт у господарській діяльності підприємств виникає за наявності суперечностей. Проте суперечності не є синонімом конфлікту. Суперечності, протилежності, відмінності – це необхідні, але ще не достатні умови для конфлікту. Вони перетворюються на конфлікт тоді, коли починають взаємодіяти сили, які є їх носіями. Таким чином, конфлікт на підприємстві – це прояв об'єктивних і суб'єктивних суперечностей, що відображаються в протиборстві їх носіїв, тобто сторін. У процесі соціально-економічного розвитку виникають тенденції до поляризації цих сторін та суб'єктів, які протистоять один одному.

Маркетингова політика розподілу – це діяльність фірми щодо планування, реалізації та контролю фізичного переміщення товарів від місць їх виробництва до місць продажу або використання для задоволення попиту і отримання відповідної вигоди. Ключовий момент маркетингової політики розподілу – це вибір та конструювання каналів розподілу. Маркетингові канали розподілу – це маршрути, за якими товари переміщуються від місць виробництва до місць продажу або використання [5].

Маркетинговий канал складається з: виробника, посередника та споживача. В свою чергу посередників класифікують за такими ознаками: за формою організації (оптові, функціональні, роздрібні посередники); за видом посередництва (торгівельні, консалтингові, інформаційні, складські, транспортно-експедиційні компанії, маркетингові). Розрізняють таких споживачів, як індивідуальні споживачі та компанії споживачі. Між різними ланками маркетингових каналів розподілу продукції можуть виникати конфлікти.

Предмет конфлікту – це об'єктивно наявна проблема. Об'єкт – головна складова даної конфліктної ситуації, матеріальні або духовні цінності, до оволодіння чи використання яких прагнуть сторони конфлікту. Це завжди якийсь дефіцитний ресурс. Наприклад, об'єктом може бути розроблення та вдосконалення організаційної структури підприємства, а предметом стане формування оптимальних норм керованості персоналу управлінським апаратом. Об'єктами можуть виступати як матеріальні ресурси (обладнання, документи, територія, нерухомість тощо), так і інші елементи (соціальні – це влада; духовні – це цінності, ідеї, інтереси тощо). Інцидент – ознака розвитку конфлікту, що є першим зіткненням сторін, випробування їхніх

сил. Інцидент виникає, як правило, за ініціативи учасників конфлікту, а інколи – випадково. Виникає так звана конфліктна ситуація, що є результатом реагування кожного з учасників на початок спірного процесу, часто проявляється у формі неадекватної відповіді на інцидент. Учасники конфлікту (суб'єкти) – це сторони конфліктної взаємодії, представлені як окремими індивідами, так і групами, котрі безпосередньо активно наступають одні на одних чи захищаються одні проти одних у процесі розв'язання окресленої проблеми. Вони є ключовою ланкою будь-якого конфлікту. Суб'єктами конфліктів на підприємствах виступають спільноти, насамперед великі. Такі спільноти – це реально наявні сукупності індивідів (групи працівників, робочий персонал, виробничі підрозділи тощо), які пов'язані між собою загальним інтересом і статусом, та прямо чи опосередковано взаємодіють між собою. Таким чином конфлікт як зіткнення великих чи малих груп реально проявляється в сукупності візуальних дій, учинків, подій. Оскільки конфлікт є актуальним за наявності двох сторін, вихід однієї автоматично завершує конфліктну взаємодію. Сторона, яка розпочала конфлікт, називається його ініціатором. У ході розвитку будь-якої спірної ситуації до неї можуть бути залучені й інші учасники, групи, які надалі впливатимуть на хід і результати конфлікту. Тобто, їх можна назвати непрямими учасниками. Вони можуть:

- навмисно сприяти розвитку даної конфліктної ситуації;
- заздалегідь планувати конфлікт, заради власних інтересів;
- підтримувати лише одну зі сторін або обидві відразу.

Є певні умови протікання конфлікту. До них відносять [1, с. 45]:

- просторові умови (сфера вияву і прояву конфлікту, причини, результати, відповідні запобіжні заходи та дії, що можуть використовувати сторони конфлікту);
- тимчасові умови (тривалість, частота і повторюваність конфліктних дій);
- соціально-психологічні параметри (стан психологічної атмосфери в колективі, між персоналом, між персоналом та керівництвом).

Для ефективного функціонування маркетингової політики просування інноваційної продукції необхідно не допускати виникнення конфліктних ситуацій, у першу чергу деструктивних, але у випадку їх появи – переведення конфліктних протиріч в конструктивне вирішення та забезпечення вироблення правильних рішень по роботі каналу. Тому важливим завданням є діагностика, виявлення та пошук шляхів вирішення конфліктів.

У таблиці 1 представлена узагальнена класифікація причин виникнення конфліктів у маркетингових каналах просування інноваційної продукції [4].

Таблиця 1

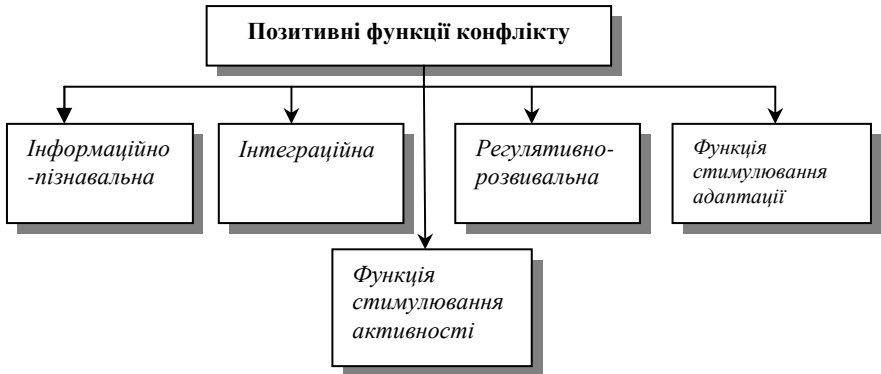
**Класифікація причин виникнення конфліктів у маркетингових  
каналах просування інноваційної продукції**

Причини конфліктів	Сутність
1	2
<b>Економічні</b>	
Відмінності в цілях – економічних, організаційних, комунікаційних, маркетингових, збутових, фінансових	– кожен учасник каналу має свій власний набір цілей і завдань, які дуже часто не збігаються з цілями інших учасників; – учасники каналу зосереджують свою діяльність на досягненні власних цілей, не беручи до уваги цілі, для досягнення яких був сформований канал
Розподіл ресурсів Розбіжності з приводу величини та напрямку вкладання ресурсів	– обмеженість та нестача ресурсів, у першу чергу матеріальних, фінансових, інформаційних тощо, та нерівномірність володіння ними; – невідповідність нерівномірності напрямків вкладання коштів
Розходження в поглядах на торговельну спеціалізацію	– невідповідність поглядів учасників каналу на величину та склад асортименту; – суперечності з приводу вибору маркетингової політики розподілу (інтенсивної, селективної чи ексклюзивної)
Відсутність планування по каналу	– відсутність чіткого плану роботи всього каналу загалом та окремих його учасників зокрема; – невизначеність бажаних економічних результатів діяльності каналу
Боротьба за прибуток між маркетинговими каналами	– пересікання сфер діяльності та сфер впливу різних каналів; – боротьба за одних і тих самих посередників
<b>Організаційні</b>	
Одноосібний контроль каналу, бажання одноосібно контролювати ситуацію	– кожен учасник каналу явно чи неявно залишає за собою право приймати певні рішення, у деяких випадках це може бути виняткове право, не враховуючи бажання інших учасників також займатися цими питаннями
Взаємозалежність задач	– виконання задач одними учасниками маркетингового каналу напряму залежить від успішності чи неуспішності виконання задач іншими

Продовження табл. 1

1	2
Невизначеність функцій та ролей учасників маркетингового каналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>– відсутність чітко встановленого розподілу функцій за конкретними його учасниками;</li> <li>– виконання однакових функцій різними учасниками, що може стати причиною дублювання роботи або ж недовиконання певних функцій;</li> <li>– невизначеність ролей учасників каналу</li> </ul>
Робота зі всіма, відсутність системи	<ul style="list-style-type: none"> <li>– постійна зміна та варіація учасників маркетингових каналів;</li> <li>– постійна зміна виконавців визначених функцій;</li> <li>– різка та необґрунтована зміна ролей, що виконуються учасниками</li> </ul>
<b>Соціальні</b>	
Низький рівень комунікації та взаємодії між учасниками каналу; бар'єри в отриманні та передачі інформації	<ul style="list-style-type: none"> <li>– проблеми структурних комунікацій, пов'язані з бар'єрами, що виникають у процесі передачі інформації;</li> <li>– проблеми міжособистісних комунікацій, пов'язані з поведінковими аспектами діяльності учасників каналу</li> </ul>
Відсутність мотивації до діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>– невідповідність заходів зі стимулювання та мотивування учасників каналу їхнім реальним потребам і запитам;</li> <li>– неправильно підібрані інструменти стимулювання та мотивування учасників каналу</li> </ul>

Сучасне тлумачення конфлікту в основному ґрунтується на системному підході з елементами функціонального підходу. Узагальнюючи природу конфлікту з позиції соціальної-економічної взаємодії особистості чи групи, сучасні конфліктологи виділяють дві основні його функції: конструктивну (позитивну) і негативну (деструктивну) [3, 8, 1, 7, 11, 9, 6]. До позитивних функцій конфлікту відносять: інформаційно-пізнавальну, інтеграційну, функція стимулювання активності, регулятивно-розвиваючу, функцію стимулювання адаптації (рис. 1).



*Рис. 1. Позитивні функції конфлікту*

*Примітка: розроблено автором за [1, 2, 3, 7, 10, 13, 9]*

Розкриваємо зміст кожної з конструктивних функцій конфлікту:

– інформаційно-пізнавальна функція. Конфлікт сигналізує про виникнення проблеми, що допомагає глибше пізнати її у сукупності фактів, які сприймають люди. Конфлікт є стимулом у пізнанні інтересів, цінностей, мотивів, сигналом щодо соціальних-економічних змін. Форми конфліктної взаємодії, такі як, розбіжність і дискусія, сприяють сторонам засвоїти корисний досвід у ході взаємних зіткнень;

– інтеграційна функція. Конфлікт об'єднує людей, веде до консолідації, зближує групи, стимулює активізацію взаємин між індивідами, групами, поліпшує формування рівноваги і стабільності на підприємстві після конфлікту;

– функція стимулювання активності. Конфлікт є стимулом активної діяльності людей, що сприяє розвитку особистості. Ця функція особливо актуальна в організаціях, де конфлікти виникають між керівниками і працівниками;

– регулятивно-розвивальна функція. Конфлікт сам собою веде до змін, розвитку. Відкриває різноманітні можливості, наприклад, у сфері інновацій, сприяє розвитку техніки і технологій, новим винаходам та технічним новинкам, ноу-хау, що, своєю чергою, допомагає вдосконаленню і пошуку нових механізмів попередження та мінімізації негативних наслідків конфліктів на підприємстві;

– функція стимулювання адаптації. Соціально-економічна система повинна постійно пристосовуватися до зміни середовища. Нововведення, наприклад, на підприємстві завжди містять деяку частину ризику та

непередбачуваності. За такої причини і необхідні адаптація, вміння пристосовуватися до нової ситуації [1, 2, 3, 10, 24, 13, 17].

Проте несвоечасно попереджені конфлікти можуть призвести до деструктивних (негативних) наслідків у господарській діяльності підприємств. Основна мета управління конфліктами полягає в тому, щоб запобігти деструктивним наслідкам і сприяти адекватному розв'язанню конструктивних конфліктів..

До деструктивних наслідків конфліктів відносять:

- негативний конфлікт призводить до погіршення морально-психологічної атмосфери в колективі, погіршення організованості та дисципліни, що може спричинити підвищення плинності кадрів;

- авторитарні методи управління діяльністю підприємства можуть бути насильницькими – такі методи використовують керівники, які зверхньо ставляться до підлеглих, надмірно зловживають владою, порушують норми трудового законодавства;

- негативні конфлікти є причиною різноманітних матеріальних і моральних втрат (збій виробничого процесу, виникнення загрози здоров'ю людини, якщо цей конфлікт стає неконтрольованим і переходить межі безпечного).

Тому продовжуючи вище сказане, проведемо аналіз конструктивних та деструктивних наслідків економічних, організаційних та соціальних конфліктів в системі маркетингової політики просування інноваційної продукції[4]:

1. Деструктивний вплив економічних конфліктів на маркетингові канали просування інноваційної продукції проявляється в тому, що кожен учасник маркетингового каналу виконує дії в напрямку досягнення власних цілей, незважаючи на цілі інших, що спричинює розбалансування діяльності каналу загалом; нерациональне, неправильне спрямування ресурсів, що може призвести до їхніх перевитрат при мінімальних результатах; необґрунтовано малий чи великий, негармонійний асортимент, що стримує діяльність; хаотичність діяльності каналу та окремих його учасників, як результат – неприбутковість та не результативність діяльності каналу; боротьба між різними маркетинговими каналами може спричинити послаблення обох, що здатне призвести до їхньої загибелі. Конструктивне вирішення економічних конфліктів маркетингових каналів просування інноваційної продукції – це встановлення єдиної мети діяльності з урахуванням підцілей кожного учасника; спрямування цілей кожного учасника в русло досягнення загальної (генеральної) мети; розроблення спільної стратегії діяльності для досягнення кінцевої мети; оптимізація використання ресурсів учасниками каналу; мінімізація витрат; оптимізація володіння ресурсами учасниками каналів; визначення співвідношення вкладання коштів у різні напрями

діяльності каналу; оптимізація складу та структури асортименту учасників каналу (посередників різних рівнів та виробника); розроблення чітких планів роботи із зазначенням правил та сфер діяльності кожного учасника, бажаних результатів їхньої діяльності, а також результативності такої діяльності; чітке визначення меж діяльності кожного каналу; розподіл сфер діяльності та сфер впливу.

2. Деструктивний вплив організаційних конфліктів на маркетингові канали просування інноваційної продукції проявляється в тому, що односторонній, неповний погляд на ситуацію, заважає приймати виважені та обґрунтовані рішення; небажання інших учасників каналу виконувати рішення, прийняті без урахування їхньої думки; дублювання задач, що виконуються; невиконання задач одними учасниками маркетингового каналу стримує виконання задач іншими; кожен учасник маркетингового каналу бере на себе виконання функцій та відіграє ролі, що вважає для себе найбільш прийнятними, незважаючи на здібності; «розпорошування» зусиль, що може призвести до втрати надійних партнерів; не систематичність роботи та виконання окремих завдань, що може стати причиною руйнування каналу. Конструктивне вирішення організаційних конфліктів маркетингових каналів просування інноваційної продукції – це чіткий розподіл обов'язків і сфер діяльності та прийняття рішень кожного учасника; кооперація учасників при прийнятті рішень; більш чіткий розподіл задач між учасниками каналу та зменшення залежності діяльності одних учасників від дій інших; розмежування обов'язків кожного учасника; закріплення за учасниками ролей, які вони мають виконувати, перебуваючи в каналі для його ефективної та надійної роботи; ранжування функцій за важливістю, відповідальністю та необхідністю їхнього виконання і чіткий розподіл відповідальних за їхню реалізацію залежно від статусу в каналі, рівня впливу на нього; налагодження системи, що дозволить періодично оновлювати учасників маркетингових каналів та розширювати круг співпраці, у першу чергу при виведенні на ринок нової продукції, для розподілу якої потрібні спеціально підготовлені посередники, при підтримці центральної влади, здатної контролювати його.

3. Деструктивний вплив соціальних конфліктів на маркетингові канали просування інноваційної продукції проявляється в тому, що відбувається інформаційне перевантаження; труднощі в отриманні зворотного зв'язку; спрощена інформація, що несе в собі мало конструктивних ідей, слабо пов'язана з контекстом повідомлення; конкуренція між повідомленнями; упереджене ставлення до теми обговорення та наведеної аргументації; неякісне виконання роботи учасниками каналу; небажання виконувати покладені функції. Конструктивне вирішення соціальних конфліктів маркетингових каналів просування інноваційної продукції – це застосування



досягнення сучасних інформаційних технологій; використання внутрішньо організаційних інформаційних систем із залученням до них усіх учасників каналу; розроблення управлінських дій для полегшення обміну інформацією по вертикалі і горизонталі; створення системи зворотного зв'язку; регулювання інформаційних потоків; формування оптимального портфелю стимулювання та мотивування учасників каналу; розроблення дієвої системи визначення потреб і запитів учасників каналу, що дасть змогу зрозуміти мотиви їхньої поведінки та розробити дієву систему стимулювання та мотивування.

В залежності від конкретної ситуації застосовують різні методи вирішення конфліктів. Згідно з методом Томаса-Кілмена розрізняють п'ять основних стилів вирішення конфліктної ситуації. До них відносять: примушування (конкуренція), ухилення (уникнення), згладжування (приспосовання), компроміс та співробітництво (розв'язання проблеми). Розглянемо основні шляхи подолання конфліктів у маркетингових каналах розподілу інноваційної продукції залежно від стилів їхнього вирішення.

Метод примушування можна застосувати тоді, коли можливе примусове розв'язання конфлікту, наприклад, загроза виключити з асортименту оптового чи роздрібного торговця деякі товари, надати ексклюзивне право продажу на інноваційну продукції одному посереднику або припинити рекламну підтримку; одноосібне розроблення і затвердження плану та стратегії діяльності каналу; забезпечення співпраці в каналах розподілу шляхом створення вертикальних маркетингових систем; зміна власника каналу. Метод співробітництва доцільно застосовувати, коли посередництво: третя сторона намагається врегулювати конфлікт шляхом переконання сторін, проведення переговорів, вироблення рекомендацій з питання; спільне членство в торговельній та інших асоціаціях: правила, встановлені в ній, забезпечують профілактику конфліктів, а сама асоціація може виступати посередником-миротворцем; арбітраж; розвиток відносин партнерства, які передбачають фінансову підтримку (вигідні умови співпраці, інколи навіть для підтримки стратегічного партнера), підтримку в просуванні товарів; припинення роботи з тими, хто не виконує свої зобов'язання; створення комісії чи групи з розслідування причин конфлікту та його ліквідації; обмін співробітниками між учасниками каналу для підвищення взаєморозуміння; вироблення загальної стратегії роботи; зміна власника каналу; кооптація: спільне управління та колегіальне прийняття рішень; залучення посередників до процесу розроблення інноваційної продукції. Компроміс має місце тоді, коли проведення переговорів з учасниками каналу, збір та поширення інформації, що цікавить учасників і дозволяє оперативно реагувати на отримані сигнали; спільне розроблення і затвердження членами каналу списку завдань, пріоритетних для всіх членів

каналу, наприклад, зниження витрат при переміщенні товару всередині каналу, збільшення швидкості доставки, домовленість про фіксовану роздрібну ціну і т.п.; прийняття цілей, які можуть бути досягнуті в результаті взаємодії всіх сторін. Метод ухилення доцільно використовувати у випадку постачання різних товарів фірми на ринок через різних посередників; визначення сфери впливу на ринок посередників, шляхом закріплення за ними певних клієнтів або окремих територій; регулярна оцінка учасників каналу і коректування умов співпраці з ними в залежності від їхнього успіху в просуванні товару на ринок; коригування клієнтської бази, припинення роботи з тими, хто не виконує свої зобов'язання; установлення селективного чи ексклюзивного права продажу окремим посередникам, особливо у разі розподілу інноваційної продукції. Основними шляхами вирішення конфліктів при методі згладжування є обмін співробітниками підприємств-учасників для розвитку взаєморозуміння; посередництво: третя сторона намагається врегулювати конфлікт шляхом переконання сторін, проведення переговорів, вироблення рекомендацій з проблемного питання; пошук взаємовигідних рішень у конфліктній ситуації, вдосконалення роботи посередника, який діє на умовах, визначених договором з виробником; спрямування діяльності на досягнення цілей, що були визначені іншими учасниками каналу; виконання ролей та функцій, які висуваються одноосібно окремими учасниками каналу; прийняття виробником частини ризику; надання посередникам гарантії компенсації непередбачених витрат, пов'язаних із розподілом інновацій [5].

### Список використаних джерел

1. Ложкін Г. В. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика: навчальний посібник / Г. В. Ложкін. – К.: ВД «Професіонал», 2007. – 416 с.
2. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління: Навч. посіб. / Т. В. Дуткевич. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 456 с.
3. Гришина Н. В. Психологія конфлікту / Н. В. Гришина. – СПб.: Питер, 2006. – 464 с.
4. Конфлікт як одна з форм взаємодії між учасниками маркетингових каналів просування інноваційної продукції [Електронний ресурс] – режим доступу до ресурсу: [http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/33105/1/Syhyda\\_mono\\_МІМ\\_2012.pdf](http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/33105/1/Syhyda_mono_МІМ_2012.pdf).
5. Маркетингова політика розподілу підприємства [Електронний ресурс] – режим доступу до ресурсу: <http://buklib.net/books/37088/>.
6. Пірен М. І. Конфліктологія: Підруч. / М. І. Пірен. – К.: МАУП, 2003. – 360 с.
7. Нагаєв В. М. Конфліктологія: курс лекцій (модульний варіант) / В. М. Нагаєв. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 198 с.
8. Гурней Б. Введення в науку управління / [Б. Гурней]; перевод с франц. Г.С.Яковлева. – М.: Прогресс, 1969.
9. Казаков В. Концепція нового соціального конфлікту Алена Турена /В. Казаков// Соціологія: теорія, методи, маркетинг. – 2008. – № 3. – 151 – С. 168.
10. Примуш М. В. Загальна соціологія: Навч.посіб. / М. В. Примуш. – К.: ВД «Професіонал», 2004. – 592 с.
11. Орлянський В. С. Конфліктологія: Навч. посіб. / В. С. Орлянський – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 158 с.

## **ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ У СИСТЕМІ МАРКЕТИНГУ**

На ринку, де пропозиція переважає попит, збут стає сферою гострого суперництва, сферою конкурентної боротьби. Головним арбітром у цій боротьбі виступає споживач. Власне він, порівнюючи різноманітні товари-претенденти, робить остаточний вибір на користь кращих. У таких умовах кожен виробник, який має на меті забезпечити прибутковість своїх операцій, намагається завоювати споживача, створити умови для перетворення його потенційного платоспроможного попиту в реальний і, таким чином, гарантувати збут своєї продукції.

Завоювати споживачів на ринку можна, лише запропонувавши якісну продукцію. Забезпечення і підтримка необхідного рівня якості, у процесі виготовлення і споживання продукції, неможливі без його оцінювання за допомогою системи показників. Важливе місце у даній системі посідає показник конкурентоспроможність, який виступає умовою національної безпеки країни, носієм інформації про рівень якості продукції та є фактором росту попиту на товари і послуги.

Конкурентоспроможність є багатоаспектною категорією, яка характеризує відповідність продукції за всіма параметрами (технічними, естетичними, інформаційними, інноваційними, сервісними і т. п.) вимогам ринку, конкретного сегменту, споживача або іншого товару. Це засвідчує її функціональний та порівняльний характер, вказує на об'єкт, з яким здійснюється зіставлення.

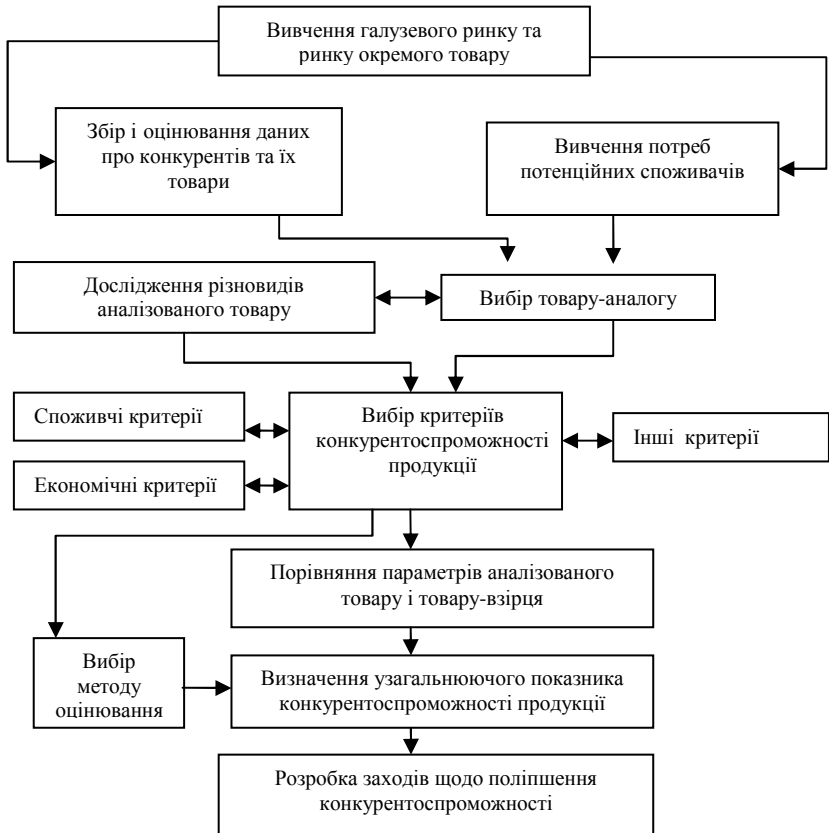
Загальний комплекс робіт оцінювання конкурентоспроможності передбачає здійснення таких етапів: аналіз ринку і вибір для порівняння товарів-аналогів; визначення сукупності порівнювальних параметрів; розрахунок рівня конкурентоспроможності товару різними методами. Структурно-логічна модель оцінювання конкурентоспроможності продукції представлена на рис.1.

На відділі маркетингу підприємства або на спеціалізованій маркетинговій фірмі, залученої за договором, лежить обов'язок постійного проведення кон'юнктурних досліджень, виявлення потреб споживачів. Вивчення кон'юнктури ринку ґрунтується на систематизації, обробці та аналізі економічних показників та іншої інформації, що характеризує стан, тенденції та перспективи розвитку економіки в цілому, її окремих галузей у кожен даний момент часу та обумовлює напрямок і результат комерційної діяльності підприємств.

Тут також необхідний аналіз впливу на ринок, державних, регіональних органів, громадських рухів; вивчення законодавчих актів і

пропозицій, що мають вирішальне значення для вибору ринку; вивчення ймовірного впливу загальноекономічної тенденції на стан і перспективи ринку (загальне поживлення, підйом, спад, криза).

Галузеві дослідження, як правило, включають такі основні моменти: аналіз поточних обсягів попиту та пропозиції у галузі та перспектив їх зміни; аналіз галузевої структури; аналіз систем збуту продукції; тенденції розвитку галузі.



*Рис.1. Структурно-логічна модель оцінювання конкурентоспроможності продукції*

Аналіз структури галузі включає також виявлення і вивчення потенційних конкурентів-виробників товару аналогічного призначення.

Вивчення теоретичних положень та практичного досвіду дає можливість стверджувати, що при визначенні конкурентоспроможності продукції беруть до уваги інтереси певних суб'єктів ринку (підприємства, торгових агентів, споживачів); вимоги конкретного сегменту ринку, нормативних та юридичних документів з метою формування номенклатури критеріїв оцінювання, вибору методу оцінювання.

Вибір взірця-еталону є відповідальним видом робіт, оскільки визначає достовірність результатів аналізу. Перелік критеріїв оцінювання залежить від властивостей продукції певного виду і призначення, а також визначається суб'єктами оцінювання.

Основними ознаками відбору аналогів є схожість за соціальним призначенням, ідентичність функціонального призначення. Остання ознака передбачає характеристику якісних і кількісних параметрів продукції відповідно до її виду і призначення. Їх можна класифікувати наступним чином:

- корисність (технічний ефект – параметри функціонального призначення – жирність молока, вміст заліза в руді, електропровідність, вантажопідйомність і т. п.);
- надійність (довговічність, безвідмовність і т.п.);
- технологічність (матеріаломісткість, трудомісткість і т.п.);
- ергономічність (гігієнічні, антропометричні і ін.);
- естетичність (інформаційна виразність, раціональність форми, оригінальність, відповідність середовищу і стилю, дизайн і ін.);
- екологічність (вміст шкідливих речовин, що викидають технічні об'єкти при їх експлуатації, технічному обслуговуванні і ремонті);
- безпечність (час спрацювання захисних пристроїв і т.п.).

Треба відмітити, що задоволення основної корисності продукції для споживача є недостатнім для гарантованого збуту. Це пов'язано з тим, що в деяких галузях промисловості деякі параметри продукції задані стандартами. У цьому випадку успішність на ринку буде визначатися додатковою корисністю: ціновими знижками, способом і оперативністю доставки, забезпеченістю запасними частинами, рівнем сервісу, репутацію підприємства тощо, які повинні підлягати детальному вивченню.

Враховуючи те, що до кожного аналізованого товару можна добрати велику кількість аналогів, то завдання відбору значно ускладнюється. Критеріями відбору у цьому випадку можуть слугувати: рівень його затребуваності ринком, а саме частка товару на ринку (міжнародному, вітчизняному, регіональному, галузевому); імідж продуцентів; наявність вихідної інформації для оцінювання (каталогів, перспектив підприємств-виробників, експлуатаційної документації і т.д.). Вибираючи еталонний об'єкт, необхідно враховувати швидкозмінну ринкову ситуацію і розглядати

основні параметри товару у динаміці. Серед існуючих методів відбору товарів-аналогів найбільш вживаним є метод попарного розташування пріоритетів, який детально розглянутий нами в [7].

Товар може бути визнаний аналогом лише в тому випадку, якщо він не поступається за жодним показником оцінювання товарам-претендентам. Інколи як еталонний може використовуватися неіснуючий товар, що задовольняє потребу на сто відсотків.

На ринку оцінювання конкурентоспроможності здійснюється з позицій різних його учасників ринку і, перш за все оцінювання проводить споживач. З числа аналогів він вибирає товар, який найбільше задовольняє його потреби. При цьому справедливо думати, що покушця насамперед цікавить ефективність споживання ( $E_c$ ), яка визначається як відношення сумарного корисного ефекту ( $P$ ) до повних затрат на придбання і використання товару ( $C$ ). Відповідно, умова конкурентоспроможності продукції з точки зору споживача набуде вигляду:

$$E_c = \frac{P}{C} \rightarrow \max$$

Оцінювання конкурентоспроможності незалежними споживчими організаціями дозволяє виявити ті характеристики товару, про які виробник не повідомляє своїх споживачів або надає недостовірні дані.

При формуванні номенклатури критеріїв варто обмежитися лише основними, адже їх надлишок необґрунтовано збільшує обсяг і підвищує складність розрахунків.

Забезпечуючи найкращі умови для споживача з метою підвищення конкурентоспроможності товару на ринку, товаровиробник не повинен забувати про свою вигоду. Рентабельність його власної діяльності – необхідна передумова його комерційного успіху. Однак, треба пам'ятати, що установка на рентабельність є необхідною, але не достатньою умовою успіху на ринку. Успіх у споживачів визначається їх власною оцінкою конкурентоспроможності товару. Власне через це виробники повинні використовувати цю оцінку як основний орієнтир у своїй роботі, адже вивчення конкурентоспроможності дозволяє:

- оцінити досягнутий рівень якості продукції на підприємстві, встановити фактори формування та вивити напрямки поліпшення;
- дозволяє правильно визначити свою позицію на ринку і вносити зміни у виробничу програму на засадах маркетингу, зміцнити фінансовий стан;
- спрогнозувати очікувану конкурентоспроможність нової продукції до моменту виведення її на ринок та уникнути можливого «провалу»;

- виробити варіанти управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію руху товару від виробника до споживача за рахунок вдалого поєднання його споживчих та економічних властивостей;
- сформувати виважену стратегію і тактику постачання, виробництва та збуту.

Огляд літератури дає підставити стверджувати, що вибір методів оцінювання конкурентоспроможності залежать від сукупності критеріїв оцінювання, стадій життєвого циклу товару на ринку, форми представлення результатів розрахунку [4].

Якщо при виборі методів оцінювання керуються сукупністю критеріїв оцінювання, то виділяють прямі та непрямі методи.

При використанні прямих методів використовують сукупність як одиничних показників якості, так витрат споживача, які є ціною їх споживання. При цьому розраховується інтегральний показника конкурентоспроможності продукції шляхом зіставлення основної корисності товару, яка відображається у функціональних, ресурсозберігаючих і природоохоронних показниках з витратами споживачів на його придбання і використання (ціна, витрати з установа, монтажу та приведення товару у працездатний стан, витрати на поточний ремонт, на сервісне обслуговування по закінченні гарантійного терміну; витрати з утилізації відходів, які можуть з'явитися при експлуатації товару і т.п.).

Методику розрахунку такого інтегрального показника конкурентоспроможності можна відобразити в наступних етапах:

*Перший етап. Визначення набору споживчих параметрів і їх оцінювання.* Для оцінювання одиничних споживчих параметрів використовують вимірювальні, розрахункові, експертні, експериментальні, реєстраційні методи. Слід зазначити, що оцінити технічні параметри достатньо просто, адже кожен з яких має певну величину, виражену в тих чи інших одиницях (наприклад, потужність, розмір, точність і т.д.). Складніше з естетичними і ергономічними параметрами, які не мають, як правило, фізичної міри і важко піддаються безпосередній кількісній оцінці. У зв'язку з цим виміряти їх можна лише за умови використання органолептичних методів, побудованих на суб'єктивному сприйнятті людиною тієї чи іншої властивості продукції і вираженні результату сприйняття в цифровій (бальній) формі. Корисною може бути оцінювання виробу групою експертів, які орієнтуються не стільки на його безпосереднє сприйняття, скільки на досвід роботи на ринку, на розумінні (часто інтуїтивному) ролі тієї чи іншої властивості в задоволенні потреби. На основі узагальнення висловлених думок будується загальна оцінка якісного параметра.

*Другий етап. Вибір бази порівняння.* Це може бути якийсь неіснуючий еталонний виріб, або ж виріб, що отримав на ринку найбільше число

споживчих симпатій. Здійснити вибір еталонного виробу варто доручити сформованій на підприємстві групі експертів, які володіють надійною ринковою інформацією. За метою збільшення достовірності результатів можна отримати додаткові відомості шляхом телефонного опитування або розсилання письмових анкет спеціалістам інших організацій компетентних у цьому питанні.

*Третій етап. Розрахунок параметричних індексів за споживчими параметрами.* Співвідношення параметрів виробу з еталоном дозволяє отримати параметричні індекси ( $j_i$ ):

$$j_i = \frac{P_{i1}}{P_{i0}}$$

де  $P_{i1}$  – значення  $i$ -го споживчого параметру товару;

$P_{i0}$  – значення  $i$ -го споживчого параметру товару-зразку.

*Четвертий етап. Ранжування споживчих параметрів* на основі застосування коефіцієнтів вагомості (ваг), що лежать в інтервалі [0-1].

Слід мати на увазі, що значення тих чи інших споживчих параметрів у формуванні сумарного корисного ефекту може сильно змінюватись. Тому необхідно ранжувати споживчі параметри, виділивши на перший план ті з них, котрі мають найбільшу значимість (вагу) для споживача.

*П'ятий етап. Розрахунок зведеного параметричного індексу за споживчими параметрами, який характеризує величину корисного ефекту:*

$$I_p = \sum_{i=1}^n a_j j_i \quad (i = 1, 2, \dots, n)$$

$I_p$  – зведений параметричний індекс;

$a_i$  – вага  $i$ -го параметру, виявлена групою експертів;

$j_i$  – параметричний індекс  $i$ -го параметру.

*Шостий етап. Визначення набору економічних параметрів і ваг кожного економічного параметру*

*Сьомий етап. Розрахунок параметричних індексів за економічними параметрами і зведеного параметричного індексу за економічними параметрами:*

$$i_j = \frac{c_{j1}}{c_{j0}} \quad (j = 1 \dots m) \quad I_c = \sum_{j=1}^m a_j i_j$$

$i_j$  – значення параметричного індексу  $i$ -го економічного параметру;

$c_{j1}$  – значення  $j$ -го економічного параметру товару;

$c_{j0}$  – значення  $j$ -го економічного параметру товару-зразку;

$m$  – число економічних параметрів;

$I_c$  – зведений параметричний індекс за економічними параметрами.

*Восьмий етап. Розрахунок загального показника конкурентоспроможності:*



$$K = \frac{I_p}{I_c}$$

Дев'ятий етап. Оцінювання прийнятності рівня конкурентоспроможності і розроблення заходів з його підвищенням.

Якщо  $K > 1$ , то виріб, який аналізується, перевищує за конкурентоспроможністю взірець, якщо  $K < 1$ , – поступається, якщо  $K = 1$ , – знаходиться з ним на однаковому рівні.

Для отримання достовірних даних щодо рівня конкурентоспроможності при використанні прямих методів, які ґрунтуються на зіставленні товару з існуючим товаром-аналогом необхідно враховувати глибину порівняльного аналізу. Оцінку конкурентоспроможності можна вважати задовільною при порівнянні аналізованого товару не менш ніж з 15-ма товарами-взірцями, взятими з 5-ти підприємств з 5-ти країн (табл.1).

Таблиця 1

**Глибина порівняльного аналізу конкурентоспроможності товару**

Рівні оцінювання конкурентоспроможності	Представництво взірців		
	країни	підприємства	товари
задовільно	5	5	15-20
добре	6-8	6-12	21-45
відмінно	9-12	13-20	46-100

У табл. 2 наведено приклад розрахунку інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності світильника зовнішнього освітлення серії РКУ/ЖКУ16У-250-021 «Геліос» за допомогою прямого методу.

Непрямі методи ґрунтуються на одному із основних критеріальних показників (корисному ефекту чи ціні), або інших критеріях, які опосередковано характеризують корисний ефект чи рівень співвідношення корисного ефекту до ціни споживання.

Якщо під час оцінювання конкурентоспроможності продукції визначаються одиничні параметричні індекси конкурентоспроможності шляхом зіставлення окремих показників якості аналізованого товару і товару-зразку, то такі методи називають диференційними [1]:

$$g_i = \frac{P_i}{P_{in}} \times 100\%$$

де  $g_i$  – одиничний параметричний показник конкурентоспроможності за  $i$ -м параметром;

$P_i$  – величина  $i$ -го параметру для аналізованого товару;

$P_{in}$  – величина  $i$ -го параметру, при якому потреба задовольняється повністю;

$n$  – кількість аналізованих параметрів.

Таблиця 2

**Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності світильника «Геліос»**

№	Найменування показника	Абсолютне значення показника		Параметричні індекси $j_i = P_{Pi} : P_{Pi}$ $i_j = C_{ji} : C_{j0}$
		Світильник «Геліос» $P_{Pi} \ C_{ji}$	Аналогічний світильник іншого виробника $P_{Pi} (C_{ji})$	
Розрахунок зведеного параметричного індексу за технічними параметрами ( $I_{т.п} = \sum A_i$ )				
1	Коефіцієнт корисної дії, %	78	75	1,04
2	Термін служби, роки	10	110	1,00
3	Потужність, Вт	250	250	1,00
4	Маса 1 Вт спожитої потужності, кг/Вт	6,8/250	6,9/250	1,01
5	Зведений параметричний індекс за технічними (споживчими) параметрами ( $I_p = \sum j_i$ )			$\sum j_i = 4,05$
Розрахунок зведеного параметричного індексу за економічними параметрами ( $I_{е} = \sum i_j$ )				
1	Ціна виробів, грн	295	300	0,98
2	Поточні річні витрати у споживача при використанні виробів, грн. $P_e + C_l + C_d$ , де	234,37	245,38	0,96
2.1	$C_e$ – вартість спожитої електроенергії, грн. $C_e = P_l \times P_l \times (1 + K_{пра}) \times K_{мер} \times T_2 \times C_{п.е}$ , де	196,90	196,9	1,00
	$P_l$ – кількість ламп в приладі, шт	1	1	1,00
	$P_l$ – потужність однієї лампи, квт	0,25	0,25	1,00
	$K_{пра}$ – коефіцієнт, що враховує втрати потужності на регулюючий апарат	0,85	0,85	1,00
	$K_{мер}$ – коефіцієнт, що враховує втрати потужності в мережах при рівнях напруги	1,05	1,05	1,00
	$T_2$ – число годин використання освітлювальних установок в рік, год	3000	3000	1,00
	$C_{п.е}$ – вартість 1 квт год електроенергії, грн./квт.год	0,25	0,25	1,00
2.2	$C_l$ – вартість ламп, що замінюється, грн $C_l = P_l \times K_{л.з} \times (C_{л1} + C_3)$ , де	4,07	4,32	0,94
	$P_l$ – кількість ламп в приладі, шт.	1	1	1,00
	$K_{л.з}$ – коефіцієнт заміни ламп, який розраховується як $K_{л.з} = T_2 : T_l$ , де	0,125	0,125	1,00
	$T_l$ – термін служби лампи, роки	19,16	19,16	1,00
	$C_{л1}$ – ціна однієї лампи			
	$C_3 = A_d \times C_3$ , де			
	$A_d$ – коефіцієнт, що враховує складність доступу	2,5	2,5	1,00
	$C_3$ – питома вартість заміни ламп без врахування складності доступу	5,35	6,15	5,69
2.3	$C_4$ – річна вартість чисток світильників для промислових підприємств, громадських та адміністративних споруд, грн. $C_4 = P_4 \times C_{оч}$ , де	33,40	44,16	0,75
	$P_4$ – кількість чисток у рік (згідно вимог будівельних норм та правил)			
	$C_{оч}$ – вартість однієї чистки з врахуванням складності доступу, рукотного виконання (відкриті світильники, закриті світильники), мети та типу лампи, що застосовується, грн./шт	2	2	1,00
	$C_{оч} = A_d \times C_{оч}^1$ , де $C_{оч}^1$ – питома вартість однієї чистки новальних приладів без врахування складності доступу до новальних приладів	6,68	8,83	0,76
3	Сукупні витрати у споживача, пов'язані з установкою та монтажем	9,56	9,56	1,00
4	Зведений параметричний індекс за економічними параметрами ( $I_{е} = \sum i_j$ )			$\sum B_i = 2,94$
5	Коефіцієнт конкурентоспроможності $K = I_p : I_{е}$			$4,05 : 2,94 = 1,37$

При змішаному методі оцінювання конкурентоспроможності продукції найбільш важливі одиничні показники розглядаються окремо, інші – об'єднуються у групи, для яких визначається груповий показник [6]:

$$K_c = \sum_{i=1}^n \frac{K_i}{K_{i0}} \cdot a_i + \frac{K_{ep}}{K_{ep0}}$$

$K_c$  – показник конкурентоспроможності;

$K_i$  – показник  $i$ -го критерію конкурентоспроможності товару;

$K_{i0}$  – показник  $i$ -го критерію конкурентоспроможності товару-взірця (бази порівняння);

$K_{ep}, K_{ep0}$  – груповий (узагальнений) показник конкурентоспроможності аналізованого товару і товару-взірця;

$a_i$  – коефіцієнт вагомості  $i$ -го критерію (показника) конкурентоспроможності.

Оцінювання конкурентоспроможності продукції можна здійснювати на основі багатофакторних моделей, які ґрунтуються на ставленні споживачів до параметрів продукції. Це дозволяє визначити рівень пристосованості продукції до вимог певного сегменту ринку, виокремити критерії споживчого вибору і допомагає товаровиробникам сформулювати напрямки стратегічних змін продукції, які ґрунтуються на реальних потребах.

До основних типів багатофакторних моделей відносяться модель Фішбейна і метод ідеальної точки.

Модель Фішбейна має наступний вигляд [6]:

$$O_a = \sum_{i=1}^n C_i \cdot E_i$$

де:  $O_a$  – ставлення споживача до товару А;

$C_i$  – судження споживачів про певний  $i$ -тий параметр;

$E_i$  – важливість параметра;

$n$  – кількість оцінюваних параметрів.

Метод ідеальної точки має унікальну і дуже важливу особливість: він дозволяє отримати інформацію як про «ідеальну продукцію», так і про погляди споживачів на існуючу продукцію.

Формула, на якій заснований метод, має вигляд:

$$OM_a = \sum_{i=1}^n Z_i \cdot (I_i + \Phi)_i$$

де:  $OM_a$  – ставлення до товару А.

$Z_i$  – важливість параметру;

$I_i$  – «ідеальне» значення параметру;

$\Phi_i$  – фактичне значення параметру ;  
 $n$  – кількість параметрів.

Відповідно, чим ближче фактичні параметри продукції до ідеальних, тим сприятливіші до неї ставлення з боку споживачів.

Параметри, їх ідеальні і фактичні значення визначаються у ході опитування з використанням шкал відносин (Лайкерт-шкала, семантичний диференціал).

При використанні непрямих методів мірилом конкурентоспроможності можуть виступати частка товару на ринку, виявлення лідерів «продаж», ціна на продукція, відгуки споживачів продукції.

Методика оцінки конкурентоспроможності товарів за обсягом продажу ґрунтується на тому, що ріст збуту продукції може свідчити про наявність споживчих переваг [9]. При цьому розрахунок показника конкурентоспроможності проводиться наступним чином:

$$K_{ij} = \sum_{i=1}^n a_i b_i \rightarrow 1$$

де:  $K_{ij}$  – конкурентоспроможність  $i$ -го товару на  $j$ -у ринку;

$a_i$  – питома вага  $i$ -го товару в загальному обсязі продажу за аналізований період;

$b_i$  – показник значимості ринку, на якому представлений товар підприємства. Для зовнішніх ринків промислово-розвинутих країн значимість ринку рекомендують приймати рівною 1, для зовнішніх ринків інших країн — 0,7, для внутрішнього ринку — 0,5.

Методи оцінювання конкурентоспроможності, які ґрунтуються на стадіях життєвого циклу застосовуються не кінцевими споживачами, а іншими учасниками ринку.

На стадіях проектування і виготовлення продукції ці методи дозволяють товаровиробнику спрогнозувати рівень конкурентоспроможності, окреслити шляхи поліпшення якості та зниження ціни нової продукції, сформулювати свою виробничу програму на засадах маркетингу. Гарантією збуту продукції підприємства є тільки один показник – попит на цю продукцію. А сам попит – це форма прояву потреби споживача. Відповідно, глибоке проникнення у природу потреби, яка породжує попит на товари і послуги, – основа його ринкового благополуччя. Важливим інструментом вивчення потреб споживачів є функціонально-вартісний аналіз, в основі якого лежать принципи функціонального підходу. Суть його полягає у тому, що споживач цікавиться не товаром як таким, а функціями, які він виконує. Тому у товарі повинні бути закладені лише ті функції, на які очікує споживач з відповідним рівнем якості. Такий підхід

передбачає вилучення всіх зайвих функцій, які збільшують витрати на розроблення, виробництво, збут і експлуатацію виробу. Це дозволяє вирішити два основних завдання – підвищити якість та скоротити витрати. Крім того, функціонально-вартісний аналіз може бути використаний і на інших стадіях життєвого циклу товару. За цих умов необхідно своєчасно виявити думки споживачів щодо функцій, конструкцій та інших характеристик товару і їх бажаних змін, тому функціонально-вартісний аналіз відіграє значну роль при виборі маркетингових стратегій проникнення на можливі сегменти ринку збуту продукції.

Алгоритм формування виробничої програми підприємства на основі оцінювання конкурентоспроможності продукції повинен мати наступний вигляд (рис.2).



*Рис.2. Алгоритм формування виробничої програми підприємства на основі оцінювання конкурентоспроможності продукції*

Для оцінювання внутрішньої конкурентоспроможності продукції при формуванні виробничої програми до складу корисного ефекту потрібно включати показники, які визначають раціональність продукції з точки зору ефективності використання ресурсів підприємства (матеріаломісткість, трудомісткість, фондомісткість, прибутковість). Ціну споживання доцільно збільшувати на витрати, пов'язані з просуванням продукції на ринок. У зв'язку з цим деякими науковцями пропонується товаровиробникам при оцінюванні конкурентоспроможності врахувати ще ділову активність підприємства. Остання включає рекламу, канали збуту та сервісне обслуговування [2].

Підприємства торгівлі на стадії реалізації та експлуатації продукції оцінюють конкурентоспроможність на основі обсягу та швидкості продажу товару та його аналогів. Саме ці показники дають підстави збільшувати обсяги закупівлі товару торговою мережею або їх зменшувати чи взагалі відмовитися від них. Однак, слід назвати ситуації, коли застосування показника обсяг продажу недоцільне:

- у випадку нестачі товару (обсяг продажу всіх аналогічних товарів досягає 100%);
- у випадку неритмічного надходження товару у торгову мережу.

В основу визначення інтегрального показника конкурентоспроможності, крім розрахункових, може бути покладений і графічний підхід. Останній представлений такими основними методами як метод «радара» та матричний метод.

Метод «радара» полягає у побудові багатокутника, осями якого є одиничні показники якості продукції.

Узагальнюючим показником конкурентоспроможності у цьому випадку є площа круга визначена за формулою:

$$I = S_p \times S$$

де:  $I$  – узагальнюючий показник конкурентоспроможності;

$S_p$  – площа радара, яка відповідає певному виду продукції, мм;

$S$  – загальна площа круга, яка рівна  $\pi \cdot r^2$  (радіус круга, мм).

Для порівняння аналізованого товару та товару-аналогу їх радари будуються на одному крузі, що дозволяє візуально оцінити конкурентоспроможність товару порівняно товарами-конкурентами.

Матричні методи базуються на побудові таблиць (матриць) оцінки конкурентоспроможності продукції. Найбільш відомими є матриця Нільсена, у якій оперують кількісними і якісними характеристиками товару, які спочатку оцінюються, а потім розподіляються за відповідною шкалою з трьома рівнями градації: від 0-40 балів – нижче середнього рівня; більше 40 балів – середній рівень; від 70 до 100 балів – вище середнього рівня.

Узагальнюючий показник конкурентоспроможності розраховують як суму добутків бальних значень окремих аналізованих характеристик товару на коефіцієнт їх важливості.

Узагальнюючи викладене слід вказати, що оцінюванню конкурентоспроможності продукції здійснюють за певними принципами, етапами, методами. Проведене дослідження дало змогу розглянути найпоширеніші методи оцінки конкурентоспроможності продукції та дійти висновку, що різні методики враховують лише частину тих критеріїв від яких залежить конкурентоспроможність продукції. У сучасних умовах господарювання доцільним є застосування різних методів, проте вони потребують подальшої модифікації і удосконалення.

### **Список використаних джерел**

1. Горбашко Е.А. Менеджмент качества и конкурентоспособности / Е.А. Горбашко – СПб.: СПбГУЭФ, 2002. –167 с.
2. Економічний аналіз діяльності промислових підприємств: нав.посіб./ за ред. С.І. Шкарабана, М.І. Сапачова.– Тернопіль , ТАНГ, 199.– 405 с.
3. Кревенс Дэвид В. Стратегический менеджмент / Дэвид В Кревенс.– 6 – издание; пер. с англ.. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2008. – 512 с.
4. Лифиц И.М.Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг: учеб.пособ. / И. М. Лифиц. – 2-е изд. перераб. и допол. –М.: Высшее образование; Юрайт-издат. – 2009.– 460 с.
5. Мазилкина Е.И. Управление конкурентоспособностью / Е.И. Мазилкина // Менеджмент в России и за рубежом, 2005, № 5.– С. 28.
6. Маркетологу на заметку: расчет некоторых показателей [Электронный ресурс] // Публикации консалтинговой компании «Энциклопедия маркетинга».– Режим доступа: [http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/tactics/marketing\\_ratios.htm](http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/tactics/marketing_ratios.htm). – Название с экрана.
7. Серединська В. М. Економічний аналіз : навч. посібник / В. М. Серединська, О. М. Загородна, Р. В. Федорович ; за ред. проф. Р. В. Федоровича. – Тернопіль : Видавництво Астон, 2010. – 416 с.
8. Томпсон-мл. Артур. А, Стрикленд III А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / Артур. А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд; 12-е издание: пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 928с.
9. Юдін М. Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності продукції / М. Юдін // Економіст – 2010 – № 6 – С.40.

## **ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГУ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ**

Консультаційна діяльність (консалтинг) сьогодні є невід'ємною інфраструктурною складовою ринкової системи господарювання, потужною сферою економіки багатьох розвинутих країн, провідна роль якої пов'язана з сутністю інтелектуального продукту, який створюють консультаційні компанії для організацій-клієнтів з метою посилення їх конкурентних переваг, сприяючи мобілізації потенціалу та використанню наявних можливостей підвищення ефективності бізнесу [3; 9].

Консалтингова фірма, як специфічне підприємство, метою якого є надання допомоги суб'єктам підприємництва, здійснює свою діяльність, виходячи із взаємоузгодження двох аспектів: надання професійних послуг; підтримання комерційного ефекту свого бізнесу.

Ринкове середовище формує попит на консультаційні послуги, тому є рушієм для створення і функціонування прибуткової консалтингової організації. Саме наявність попиту, або ж можливість створення такого у певному ринковому сегменті, і визначає стратегію компанії відносно даного ринку. Результати інтелектуальної, аналітичної та дослідницької праці, як особливо цінна інформація, набувають рис товару, а консультаційна діяльність – певного роду послуги, яку замовляють і оплачують.

Консалтингова послуга є особливим товаром, оцінка вартості та корисності якого ускладнюється специфічним ставленням споживачів до його удаваної невідчутності й унікальності та, як правило, у відсутності завершеної матеріальної форми.

До того ж ця послуга є певною мірою невіддільною від джерела її одержання, тобто від консультанта, його комунікативних і підприємницьких якостей, а якість самої консалтингової послуги безпосередньо залежить від його освіти, професійного досвіду, мотивації.

Клієнт може оцінити якість наданої йому послуги лише після завершення консультування, або навіть через деякий проміжок часу. Більше того, якість одного консультаційного продукту може бути по-різному оцінена різними клієнтами.

Така послуга не може бути поширеною через посередника, тиражуватися для знеособленого збуту, адже реалізувати консалтингову послугу у завершеній формі без наявності індивідуального споживача неможливо.

Тотожні консультаційні продукти, виконані двома консалтинговими фірмами, можуть відрізнитися не тільки за формою, але й мати різну методологію розробки та зміст [2].



Такі послуги не можливо зберігати і накопичувати про запас, що є особливо актуальним за умови нестабільності попиту і чітко вираженої сезонності, що є характерним для аудиторської діяльності.

Маркетинг консалтингових послуг – діяльність, метою якої є сприяння поінформованості клієнтів про послуги, оцінці спроможності консультантів вирішувати проблеми, а клієнтів – купувати консультаційний продукт.

Система маркетингу консалтингових послуг передбачає:

- визначення видів консалтингових продуктів, які може запропонувати консультаційна фірма;
- аналіз кон'юнктури ринку консалтингових послуг;
- сегментування ринку;
- вибір цільової групи споживачів;
- систему просування консалтингових послуг;
- продаж консалтингової послуги;
- утримання клієнтів.

При визначенні спеціалізації і оцінці потенційного ринку консалтингових послуг досліджують світові та вітчизняні тенденції розвитку галузі; зміни в організації бізнесу; результати діяльності суб'єктів (конкурентів, партнерів); а в першу чергу - зміни у потребах потенційних споживачів консалтингових послуг.

У ході аналізу кон'юнктури ринку консалтингових послуг з'ясовують потенційну місткість ринку, тенденції та перспективи розвитку консалтингового бізнесу та ринку послуг з консультування; рівень доступності ринку; стан конкуренції на ринку; поведінку конкурентів, їх сильні та слабкі сторони.

При здійсненні регіонального та галузевого сегментування ринку консалтингових послуг досліджують потреби клієнтів кожного сегмента та виявляють можливості для задоволення цих потреб.

При встановленні цільової групи споживачів, визначають коло клієнтів, з якими має намір працювати фірма; з'ясовують їх потреби, ступінь їх можливого задоволення та виявлення власних конкурентних переваг [11].

Система просування консультаційних послуг передбачає формування попиту та стимулювання збуту; виявлення найбільш припустимих способів стимулювання збуту; організацію рекламних кампаній та PR-кампаній.

Основними методами просування консалтингових продуктів є:

- рекомендації та обмін інформацією серед клієнтів стосовно консалтингових фірм;
- реклама консультаційної фірми, консалтингових послуг та продуктів;
- професійні публікації (монографії, довідкові на навчальні посібники, методичні рекомендації, статті, інформаційні бюлетені);

- проведення та участь у семінарах, тренінгах, конференціях, круглих столах;
- участь консультантів у роботі асоціацій та інших об'єднань;
- надання добровільної допомоги організаціям.

Організація продажу консалтингових послуг передбачає: визначення напрямів діяльності консультативної фірми, диверсифікації консалтингових послуг; визначення профілю перспективних потенційних клієнтів; зустріч з потенційними клієнтами; розробку методів заохочення клієнтів; підготовку консультативних пропозицій та укладання угоди про консультування.

Для утримання клієнтів важливо забезпечити та підтримувати з ними зворотній зв'язок. Запорукою довгострокових стосунків з клієнтами є безумовне дотримання етики консультативного бізнесу та політики конфіденційності діяльності та інформації. [7; 10]

Таким чином маркетинг в консультативному бізнесі - неоднозначне явище. Це зумовлене тим, що практика маркетингу в галузі професійних послуг суттєво відрізняється від традиційних видів бізнесу. «Продавати, не продаючи» - принцип, згідно з яким діють консультативні фірми. Безумовно, консультативні компанії продають свої послуги і займаються їх просуванням на ринок, інакше вони б не отримували чималі доходи. З іншого боку, у структурі провідних міжнародних консультативних фірм відсутні характерні для виробничих чи торгових компаній підрозділи маркетингу. У кращому випадку маркетингові функції покладаються на службу з розвитку бізнесу. На відміну від маркетингового директора, що відповідає за просування і збут в традиційних корпораціях, керівник служби з розвитку бізнесу в консультативній фірмі, як правило, забезпечує підтримуючу функцію для ключових експертів компанії у процесі їх взаємодії з клієнтами.

Головним завданням в галузі маркетингу для консультативної фірми є забезпечення таких комунікацій з цільовими групами споживачів, які дозволять продемонструвати рівень компетенції ключових фахівців компанії. Тому важливу роль у процесі просування продуктів і послуг консультативної фірми відіграють її провідні фахівці, консультанти і партнери – лідери, практики в певних функціональних галузях або сферах економіки.

Також слід відзначити важливість для консультативних фірм тривалих і довірчих відносин з клієнтами. Причому контракти з новими клієнтами часто є не настільки важливими, як контракти з уже існуючими. Все це вимагає від фахівців з маркетингу консультативних фірм надавати перевагу підходам і методам, що сприяють організації відкритого, довірчого, професійного і персоналізованого діалогу між консультантами і потенційними клієнтами.

Зазвичай клієнтам консалтингових компаній властива досить висока лояльність, яка з позиції маркетингу є безумовно позитивною якістю. Лояльних клієнтів відрізняє менша чутливість до ціни, оскільки консалтингова компанія вже довела, що витрати на її послуги себе виправдовують. Однак, рівень лояльності коливається залежно від виду консалтингових послуг і характеру вирішуваних проблем. Тому далеко не завжди повторні замовлення дістаються консалтинговим компаніям автоматично, а отже для цього консультантам слід докладати значних зусиль. Загально визнаним є факт, що залучення нових клієнтів обходиться компанії дорожче, ніж утримання існуючих. До того ж у консалтинговій діяльності, як вважають фахівці, ці витрати є значно вищими, ніж у класичному маркетингу.

Інструментами для завоювання лояльності існуючих клієнтів є:

- регулярні зустрічі партнерів і старших консультантів з клієнтом;
- відстеження інформації про ринок клієнта та інформування його про нові можливості та ідеї;
- участь у внутрішніх семінарах клієнта;
- участь представників клієнта у проекті;
- соціальна взаємодія з клієнтом;
- правило "додаткової милі" (надання послуги, таким чином, щоб клієнт отримав більше, ніж очікував).

Отже, консалтингова компанія всіма своїми діями повинна прагнути такого стану, щоб у випадку виникнення у існуючих клієнтів нових проблем, вони звертались за допомогою саме до неї.

Так чи інакше у стосунків консультанта й клієнта є свій життєвий цикл. Тому, незважаючи на значну лояльність у консультуванні, розвивати бізнес лише на базі повторних замовлень не можливо, отже потрібно проводити кропітку роботу по залученню нових клієнтів [4].

У процесі залучення нових клієнтів консалтингових фірм доцільно керуватися такими принципами:

- «правило малинового варення» свідчить, що краще приділити більше уваги невеликій, але добірній цільовій аудиторії, ніж мало уваги чисельним потенційним клієнтам;
- маркетинг працює лише тоді, коли він не констатує, а демонструє; т.б. прийоми, що ілюструють компетентність діють сильніше, ніж ті, що її стверджують;
- особисті маркетингові прийоми є більш дієвими у порівнянні з письмовими комунікаціями (персоніфікований підхід у консалтингу є виключно важливим);
- завоювання клієнта повинно бути схоже на залицяння, а не на його штурм.

Для залучення клієнтів і просування консалтингових продуктів використовують пропаганду і рекламу, а також канали зв'язку та інформаційні засоби, які є авторитетними для обраної цільової аудиторії.

Згідно з Д. Майстером, тактики залучення нових клієнтів залежно від рівня їх ефективності можна умовно поділити на першочергові, заходи другого ешелону та «хапання за соломинку». При цьому варто враховувати не лише обліковувані прямі фінансові витрати, але й витрачений консультантом на реалізацію маркетингових програм час, який не оплачується [5]. Порівняльну характеристику каналів комунікацій для побудови тактики залучення клієнтів консалтингових фірм наведено у табл.1.

Первинними є тактики, які не декларують, а демонструють компетентність. Такі тактики діють на вузьку цільову аудиторію й дозволяють спілкуватись особисто. Спільною характерною їх рисою є те, що вони дають потенційному клієнтові нові факти, нові знання, нові ідеї. Первинні тактики включають: виступи на зборах потенційних клієнтів, самостійне проведення конференцій, видання книг, публічні дослідження, публікація статей в ЗМІ, проведення невеликих платних семінарів.

До тактичних прийомів другого ешелону можна віднести комунікації, що передбачають популяризацію консалтингової фірми, її долучення до суспільної та громадської діяльності, взаємодію з джерелами рекомендацій, і є прекрасним доповненням, але не можуть бути повноцінною підмною першочергових. Вторинні тактики потребують значних зусиль і часу, однак, є не надто дієвими з позиції залучення клієнта. До таких комунікацій відносять друк інформаційних бюлетенів, паблік рілейшнз (PR), участь у виставках, рейтингах, проекти Pro-bono, спонсорську діяльність, освітні програми, видання інформаційних бюлетенів, участь у спілках і асоціаціях та ін.

До тактик «хапання за соломинку» належать друк брошур, семінари у великих аудиторіях, рекламні матеріали, у тому числі відеоролики, пряма розсилка, «холодні дзвінки» до потенційних клієнтів тощо.

Незважаючи на те, що первинні тактики є значно більш ефективними, більшість консалтингових компаній надає перевагу рекламі, розробці брошур, розсиланню пропозицій, дзвінкам, тобто тим тактикам, які слабо працюють на ринку консалтингових послуг.

Слід також зазначити, що необхідно фокусувати певні тактики на окремих визначених сегментах. Адже, що ширше сегмент, на якому намагається працювати компанія, то більше їй потрібно коштів і часу, щоб звернути на себе увагу потенційних клієнтів.

Проблемою одних фірм є вибір недієвих тактичних прийомів, інші ж використовують правильні тактичні прийоми, однак вони не узгоджені між

собою, а отже є недостатньо ефективними. Жодна тактика, навіть успішно проведена, не спрацює наодинці.

Таблиця 1

**Характеристика каналів комунікацій для побудови тактики залучення клієнтів консалтингових фірм**

Канал комунікації	Демонструє компетентність	Працює на вузьку цільову аудиторію	Особисте спілкування	Витрати	
				фінансові	часу
1	2	3	4	5	6
Організація і участь у конференціях, зборах потенційних клієнтів	+	+	+	-	+
Написання книг, сприяння перекладу та виданню фахової літератури	+	+	-	-	+
Статті у діловій пресі, аналітичні огляди і коментарі	+	+	-	-	+
Проведення семінарів	+	+	+	Зазвичай компесовуються	+
Проекти Pro-bono	+	+	-	-	+
Пряме розсилання пропозицій, телефонні дзвінки	-	+	-	+	+

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5	6
Видання власних інформаційних матеріалів	+	-	-	+	-
Участь у виставках	-	-	-	+	+
Спонсорство	-	-	-	+	-
Реклама	-	-	-	+	-

За своєю природою консалтингові послуги не є послугами масового попиту, і тому вони не потребують масової реклами. На вибір рекламної стратегії для конкретної консалтингової компанії впливає багато чинників: від типу послуг і наявності сезонності попиту, до розміру компанії і тривалості циклу покупки. При обранні засобів прямої реклами, концентруються на рекламі у пресі, в Інтернет, довідниках, зовнішній рекламі та спонсорстві [4].

Вибираючи тип носія реклами, враховують, що газети мають коротший у порівнянні з журналами життєвий цикл, який звичайно не перевищує двох діб. Проте, життєвий цикл певної реклами подовжується, якщо вона публікується у тематичних газетних або журнальних випусках, які використовуються як довідники, а також у галузевих, професійних рейтингах і оглядах. Додатковою перевагою журнальної реклами є висока поліграфічна якість оголошень. На ефективність рекламної кампанії у пресі впливають чинники: вид видання, час і частота виходу реклами, якість рекламних макетів та їх розташування усередині видань.

Доречно розмістити інформацію про консультаційні послуги в основних довідкових виданнях. Практично всі телефонні довідники надають можливість безкоштовного стандартного розміщення інформації, що включає назву, адресу і телефон компанії. Виділення кольором, додаткова інформація і рекламні модулі оплачуються окремо. Читачів довідників можна розділити на дві категорії. Перша – ті споживачі, які обирають собі товари або послуги за допомогою цих видань; другі - шукають координати наперед обраних постачальників.

Інформаційними системами користується більшість керівників, бухгалтерів і юристів підприємств, серед яких можуть бути й потенційні клієнти. Майже у всіх цих системах, як в off-line, так і в on-line версіях існує розділ, присвячений інформації про аудиторські та консалтингові компанії. Розміщення стандартної інформації, що містить назву компанії, перелік

послуг, адресу і телефон – безкоштовне. Додаткова інформація і виділення оплачується окремо.

Для зовнішньої реклами використовують такі місця, де потенційні клієнти обов'язково б помітили інформацію. Провідні консультаційні компанії розміщують рекламні щити у виставкових центрах, аеропортах, напроти будівель місцевих органів влади. Менші компанії поміщують свої рекламні щити біля будівель податкових інспекцій, реєстраційних палат, господарських судів тощо. До зовнішньої реклами належить і вивіска на фасаді будівлі, де знаходиться офіс консалтингової компанії. Необхідно домогтися від орендодавців права на розміщення вивісок на фасаді і всередині будівлі. Більший формат і наявність декількох кольорів, помітно виділять її на фоні вивісок інших компаній. Клієнти повинні відрізнити потрібний офіс у коридорах з одноманітними дверима. [4]

Реклама в Інтернеті включає розміщення інформації про сайт компанії в каталогах, реєстрацію у пошукових системах, банерну рекламу.

Посилання на сайт консалтингової компанії розміщують в основних інформаційних каталогах, а також у каталогах галузевих і тематичних сайтів. Доречно прослідкувати, щоб посилання були розташовані в рубриках, що найбільш адекватно описують діяльність. Якщо фірма передбачає надавати послуги іноземним компаніям, англійська частина сайту повинна бути добре проіндексована в Altavista, Yahoo, Google, а також доречно зареєструвати компанію у всіх значущих галузевих каталогах консалтингових компаній. Важливо, щоб при пошуку за ключовим словом в основних пошукових системах сайт з'являвся на 1-2 сторінці. Для компанії також важливо, щоб про неї знали не тільки її клієнти, але й конкуренти.

Пряма реклама може бути доповнена або замінена іншими підтримуючими заходами, а саме: спонсорством і маркетингом події. Спонсорство передбачає фінансову або іншу підтримку різних видів діяльності: суспільної, спортивної, культурної та ін. в обмін на можливість демонстрації своєї торгової марки. Маркетинг події відрізняється від спонсорства тільки тим, що передбачає фінансування нетривалих або локальних подій, наприклад, концертів і виставок. Враховуючи специфіку консалтингових послуг, при виборі об'єктів спонсорства слід звернути особливу увагу на спонсорство професійних конференцій, вищих навчальних закладів і культурних заходів.

Можна також відзначити практику спонсорства культурних і спортивних заходів. Провідні консалтингові компанії часто є спонсорами олімпійських та параолімпійських ігор, змагань з елітних видів спорту (теніс, гольф, кінний спорт, автомобільні перегони). Спонсорство не завжди відбувається у формі прямого фінансування. Наприклад, аудиторсько-консалтингова компанія «Deloitte Україна», що є вітчизняним відділенням

світового лідера у сфері професійних посліг Deloitte Touche Tohmatsu Limited, яка на українському ринку працює з 1996 року, і надає бізнесу послуги в галузі аудиту, консалтингу, корпоративних фінансів, оцінки, управління ризиками та консультування з питань оподаткування і права, стала офіційним аудитором вокального шоу на каналі СТБ «Х-фактор», вона ж є офіційним аудитором національної української музичної премії YUNA, міжнародного конкурсу «Вибір року» та глядацького голосування Одеського міжнародного кінофестивалю. Крім того, компанія забезпечує прозорість підрахунку голосів міжнародної премії «Греммі».

На сьогодні у найбільш економічно розвинутих державах світу поширення набула концепція «корпоративної соціальної відповідальності» (КСВ), що розуміється як концепція, згідно з якою компанії інтегрують соціальні та екологічні питання у свою комерційну діяльність та у їх взаємодію із зацікавленими сторонами на добровільних засадах. корпоративні добродійні та соціальні програми не спрямовані на отримання додаткового прибутку, проте їх реалізація спричиняє не тільки соціальний, але й бізнес-ефект. Соціально значущі проекти дозволяють заявити про свою компанію. Наприклад, McKinsey допомагала Ермітажу, музею Прадо, Червоному хресту в Швейцарії, Лондонському зоопарку, симфонічному оркестру Сіднею, тощо. Провідні консалтингові компанії витрачають близько 5% часу своїх консультантів на роботу над Pro-bono проектами. Участь компанії в соціально значущих проектах дозволяє одержувати добру громадську думку, податкові пільги і сприяє набуттю досвіду молодими консультантами.

Розмір рекламного бюджету залежить від цілей, поставлених компанією на вказаний термін. Складання рекламного бюджету на тривалий термін пов'язано з багатьма труднощами, серед яких:

- неможливість точного співвідношення витрат на майбутні рекламні заходи, які треба представляти на початку року, з прибутками, які будуть отримані тільки в кінці року;
- складність у визначенні взаємозв'язку між конкретними рекламними заходами і поведінкою споживачів;
- неможливість точного прогнозування змін у макросередовищі (зміна законодавства, дії конкурентів і ін.) на весь період планування.

У загальному вигляді на розмір бюджету і склад конкретних заходів впливає область консалтингу, в якій працює компанія, і внутрішні чинники компанії.

На область консалтингу впливають:

- етап життєвого циклу послуги (упровадження, зрілість, зростання, стагнація);
- наявність сезонності;



- ступінь залученої клієнта в процес консультування;
- тривалість вибору клієнтами постачальника (оцінювача вибирають швидко, а консультанта з управління більш тривалий період).

До внутрішніх чинників компанії належать:

- ступінь афілійованості компанії;
- сила бренду;
- зміст портфеля послуг (монопрофільна або універсальна компанія);
- на яких географічних ринках працює компанія (локальних, національних, міжнародних).

Найпоширеніші помилки в рекламі консалтингових послуг пов'язані з спробами прямого перенесення прийомів і методів, властивих товарним ринкам. Серед найяскравіших невдалих прикладів можна відзначити вживання масової реклами, безособову розсилку пропозицій, спроби вживання дисконтних карт і ін. Розглянемо деякі найтипівіші помилки:

1. Помилковий вибір носіїв реклами. Цільові групи консультантів рідко читають газети і дивляться телевізор, і взагалі вони досить несприйнятливі до будь-якого роду реклами, тому потрібно особливо ретельно підходити до вибору носіїв реклами.

2. Неуважне ставлення до власної реклами. Необхідно відстежувати всі прояви реклами. Якщо цього не робити, то може відбутися наступне:

- реклама може не вийти обумовлену кількість разів;
- вона може потрапити в області поліграфічного браку;
- прийнята телефоном текстова реклама може нести спотворення;
- реклама, що верстається в рекламному агентстві “на потоці”, може істотно відрізнятись від бажаної;
- банерна реклама, розміщена в електронних ЗМІ, може спотворюватися або бути взагалі відсутня при роздруку статі з цих ЗМІ.

3. Використання в рекламних матеріалах типової графіки. Стандартні зображення не додають оголошенням і презентаційним матеріалам індивідуальності. Слід уникати в оформленні рекламних макетів і матеріалів типових картинок із загальнодоступних бібліотек.

Цінова політика консалтингової фірми є одним з основних елементів маркетингу і відіграє провідну роль у формуванні тактики і стратегії консалтингової фірми на ринку своїх послуг, який можна охарактеризувати як монополістично конкурентний.

Основними напрямками цінової політики консультаційної фірми є:

- визначення ціни на консультаційну послугу;
- формування системи знижок;
- встановлення оплати роботи консультантів.

При прямій ціновій політиці ціноутворення здійснюється залежно від ринкової кон'юнктури. При опосередкованій ціновій політиці ціноутворення базується на визначенні умов оплати та застосуванні цінових знижок.

Визначальними факторами, що впливають на ціноутворення консалтингової послуги, є:

- співвідношення попиту та пропозиції послуг;
- необхідність стимулювання збуту;
- імідж консультативної фірми;
- рівень заробітної плати та посадових окладів консультантів;
- необхідність підтримки дохідності бізнесу;
- наявність цінової диференціації та дискримінації;
- ціни конкурентів.

Дуже часто консалтингові компанії неналежну увагу приділяють розвитку свого бренду і управлінню ним. Це особливо дивно ще і тому що, за відсутності у консалтингових компаній значних матеріальних активів, основна вартість цього бізнесу ґрунтується саме на сильній торговій марці. Враховуючи природу консалтингового бізнесу можна також відзначити, що торгові марки консалтингових компаній є одним з найсерйозніших бар'єрів для входу на ринок нових конкурентів.[11]

Створення марки – це дуже дорогий і тривалий процес, але без нього довгострокові шанси на успіх будь-якої консалтингової компанії близькі до нуля. У випадку, якщо компанія не працюватиме над розвитком торгової марки, вона завжди працюватиме в найдешевшому ціновому сегменті, постійно балансує на межі банкрутства. Саме тому вкладення в марку необхідно розглядати як першочергові.

При роботі на ринку важливо пам'ятати, що ім'я компанії напрацьовується протягом років і його не можна отримати за короткий час навіть за дуже великі гроші, зате його можна швидко втратити.

Багато досліджень показують, що знайоме ім'я і марка для корпоративних покупців набагато важливіші за ціну, тому зниження еластичності попиту є визначальним завданням брендингу. Для ухвалення рішення про те, яку компанію слід вибрати, клієнт витрачає один з найдорожчих своїх ресурсів, а саме - час. Знайома торгова марка компанії економить ресурси клієнта і сприяє зниженню його ризиків.

Наявність сильної торгової марки дозволяє компанії:

- встановлювати більш високі ціни;
- розширювати спектр послуг під однією маркою;
- дешевше одержувати послуги постачальників;
- знизити ризики неотримання належного гонорару [11].

Для створення сильного бренду необхідно сформувати неповторний оригінальний образ, який виражений у логотипі, слогані, корпоративних

стандартах оформлення документів, наборі історій, пов'язаних з компанією. Бажано подбати про дизайн офісу відповідно до обраного корпоративного стилю. Хоча при цьому слід відзначити, що клієнти консалтингових компаній рідко бувають в офісі своїх консультантів.

Слогани є практично у всіх провідних компаній. Наприклад, у PriceWaterhouseCoopers – “Давайте працювати разом і ми змінимо світ”, у Accenture – “Ваш бізнес може бути цікавішим”. У слогані Deloitte Touche Tohmatsu Limited – “Сприяти успіху наших клієнтів і наших співробітників” - вперше прозвучала ідея про важливість розвитку співробітників компанії. Це дає підстави вважати, що компанія надає багато уваги внутрішньому маркетингу.

Розроблений слоган може з часом змінюватися. Так, слоган Ernst & Young еволюціонував від первинного “Ідеї, рішення, результати” (Ideas, solutions, results) до сьогоденного “Від ідеї до результату” (From thought to finish), а слоган BCG - від “Ефективні рішення, реальні результати” до іншого - “Мистецтво управляти”.

Бажано віднайти також візуальні образи, з якими компанія асоціювалася у клієнтів. Так, компанія PriceWaterhouseCoopers використовує образ чаші як символ об'єднання людей, знань і глобальних сфер.

Зовнішній вигляд документів, що виходять з компанії, так само важливий для сприйняття якості послуг, як і якість упаковки на товарних ринках. Зокрема повинні бути розроблені корпоративні шаблони звітів, презентацій та інших внутрішніх документів. Неприпустимо випускати із стін компанії документів без їх перевірки грамотність, стиль і якість верстки. Помилки і недбалість завжди будуть помічені клієнтами і можуть зіпсувати враження навіть від чудово зробленої роботи. Потрібно подбати, щоб електронні листи завжди були на фірмових бланках.[12]

Марки консалтингових компаній мають свою специфіку, що відрізняє їх від марок товарів, а саме:

- *низька ліквідність*. На відміну від торгових марок інших компаній, торгову марку консалтингової компанії неможливо продати. Проте, франчайзинг можливий в таких сферах, де процедури достатньо стандартизовані, наприклад, в оцінці і аудиті.

- *єдина марка для всієї групи компаній*. Назва консалтингової компанії є одночасно назвою її торгові марки, загальною для всіх її підрозділів. Універсальні компанії часто використовують парасольковий бренд. Наприклад, так робить PriceWaterhouseCoopers з своїми підрозділами юридичних, аудиторських і консалтингових послуг.

- *єдність володіння*. Через специфіку природи власності бізнесу, заснованого на партнерстві, власники консалтингової компанії не можуть

одночасно володіти декількома брендами, як це робиться в продуктивних фірмах. Неможливо уявити собі ситуацію, коли партнер (співвласник) PriceWaterhouseCoopers одночасно є партнером (співвласником) KPMG.

- *низька вірогідність підробки*. Торгову марку консалтингової компанії неможливо підробити.

- *єдина торгова марка по всьому світу*. На жодному регіональному ринку консультанти не змінюють свої назви. Це пов'язано з тим, що клієнтами великих консалтингових компаній, що працюють не тільки на “домашніх”, але і на міжнародних ринках, є крупні транснаціональні компанії і міжнародні фінансові інститути, такі як МВФ, СБРР, МБ і ін. Саме на їх замовлення в першу чергу і розраховують міжнародні консультанти, що виходять на нові для себе національні ринки.

Тривалість життєвого циклу торгової марки не залежить від тривалості життєвого циклу послуг, які надає компанія. Компанія може змінювати зміст свого портфеля послуг, виключаючи старі послуги і додаючи нові. При цьому вона завжди працює під єдиним брендом.

Всі назви консалтингових компаній можна умовно розділити на назви, похідні від імені творців; назви-описи; назви-інновації і назви, пов'язані з материнською компанією. Групування консалтингових фірм за класифікаційними ознаками їх назв за наведено у табл 2.

Таблиця 2

**Типологія назв консалтингових фірм**

<b>Назви, похідні від імені засновників</b>	<b>Назви-абревіатури</b>	<b>Назви-описи</b>	<b>Назви, пов'язані з материнською компанією</b>	<b>Назви-інновації</b>
Deloitte Touche Tomatsu Limited	BCG (The Boston Consulting Group)	Експерт оцінка	Deloitte Україна	Accenture
PriceWaterhouse Coopers	KPMG	Тераудит	Siemens Business Service	Ancor
McKinsey&Co	J&L Consulting	Tax Consulting	Львівенергоконсалтинг	Анонімний партнер (MikyNiky Consulting)

Як правило, компанії, що носять ім'я своїх творців, мають багаторічну історію і зарубіжне походження (Deloitte Touche Tomatsu, PriceWaterhouseCoopers, McKinsey&Co, Ernst & Young.. У багатьох випадках

вибір такої назви був обумовлений вимогою місцевого законодавства. Назви, що повторюють імена власників, мають серйозні обмеження, а саме: вони не впливають на споживача емоційно, позбавлені індивідуальності і не підлягають юридичному захисту.

Назви-абрєвіатури (акроніми) (BCG (The Boston Consulting Group)), (KPMG - абрєвіатура KPMG складена з початкових букв імен засновників компанії, і історію їхніх фірм можна вважати історією KPMG) (Mafcon — Munk, Andersen & Feilberg Consulting) складаються із заголовних букв або букв і цифр. Так, акроніми не несуть у собі ніякого значення і важко запам'ятовуються. Подібні назви не допомагають цим компаніям просувати себе на ринку.

У даний час практично для всіх галузей консалтингу існують можливості дати фірмі “промовисту описову назву”, хоча і такий підхід має свої недоліки. На ринку аудиторських послуг існують десятки компаній, назви яких складаються із слова “аудит” і передуючого йому іменника. Варто відзначити, що те ж саме відбувається із словом “консалтинг” на ринку послуг з управлінського консультування, із словом “оцінка” - на ринку оцінних послуг, із словом “персонал” - на ринку рекрутингових послуг. Серед основних недоліків назв-описів варто виділити погану запам'ятовуваність, недостатню відмітну і слабку можливість юридичного захисту. Золоте правило брендингу свідчить: що більш описовою є назва, тим складніше її юридично захистити. При виборі назв-описів деякими компаніями простежується тенденція, виражена в спробах використання слів “національний”, “інститут”, “академія” і т.п. Проте для клієнтів є відштовхуючою явна невідповідність назви компанії та її масштабів і виду діяльності.

При обранні назви, пов'язаної з материнською компанією, з одного боку, переноситься її імідж і репутація, а з іншого - одразу виключаються з кола потенційних замовників конкуренти материнської компанії.

Назви-інновації, або неологізми звичайно нічого не означають, але часто є похідними від деяких словосполучень. Так, назва Accenture, запропонована одним із співробітників компанії, складається з двох слів - accent, що означає “акцент, наголос”, і частини слова Future, що означає майбутнє. Таким чином, нова назва, за версією компанії, підкреслює спрямованість на допомогу клієнтам в створенні їх майбутнього.

Перевагою назв-інновацій є те, що вони підлягають юридичному захисту, не мають “історії” і негативних асоціацій і простіше запам'ятовуються. Крім того, такий підхід дозволяє підібрати ім'я компанії так, щоб воно звучало однаково на різних мовах. З іншого боку, найбільшим недоліком неологізмів є саме те, що вони нічого не означають, і компанії

може знадобитися тривалий час, щоб добитися у споживачів потрібних асоціацій.

При злитті рівних за силою компаній необхідно використовувати со-branding, при якому в новій марці зберігаються дві колишні назви. Так відбулося при злитті Price Waterhouse і Coopers & Lybrand в PriceWaterhouseCoopers. Якщо ж більш сильна компанія поглинає меншу, у використанні со-branding'а немає жодної необхідності. Так, при поглинанні компанією Price Waterhouse системного інтегратора LVS, ім'я LVS більше не використовувалося в маркетингових програмах.

Мистецтво маркетингу консалтингових послуг полягає у зваженій і продуманій поведінці, яка передбачає у привабленні клієнтів і підведенні їх до правильного висновку – бажання довірити вирішення своїх проблем консалтинговій фірмі.

### Список використаних джерел

1. Бейч Э., Консалтинговый бизнес: основы профессионализма [Текст]/ Э. Бейч; Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2006 – 272 с.
2. Верба В.А., Организация консалтинговой деятельности. Навч. посіб. [Текст]: / В.А Верба, Т.І Решетняк – К.: КНЕУ, 2000. – 244 с.
3. Гаврилюк-Єнсен Л., Спільник І. Сучасні консалтингові інструменти як ефективний ресурс в управлінні змінами//Збірник наукових праць кафедри економічного аналізу ТНЕУ. Економічний аналіз., Випуск 10, Ч.4, Тернопіль, “Економічна думка”, 2012, с. 37-40
4. Иванов М., Руководство по маркетингу консалтинговых услуг. [Текст]/ М. Иванов, М. Фербер – М.: Альбина Паблишер, 2003. – 140 с.
5. Майстер Д., Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги. [Текст]/ Д. Майстер. Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2003 г. – 414 с.
6. Манн И.Б. Маркетинг без бюджета. 50 работающих инструментов [Текст]/ И. Манн. - 4 изд. – М.: Манн, Иванов и Фарбер, 2013, - 296 с.
7. Спільник І., Гаврилюк-Єнсен Л. . Складові фаховості у консультативній діяльності [Текст]/ І. Спільник, Л. Гаврилюк-Єнсен //Збірник наукових праць кафедри економічного аналізу ТНЕУ Економічний аналіз, Випуск 5, -Тернопіль, “Економічна думка”, 2010, с. 30-33
8. Спільник І., Гаврилюк-Єнсен Л. Консалтингова діяльність як форма організації аналітичної роботи [Текст]/ І. Спільник, Л. Гаврилюк-Єнсен //Збірник наукових праць кафедри економічного аналізу ТНЕУ. Економічний аналіз., Випуск 1, -Тернопіль, “Економічна думка”, 2007, с. 28-33.
9. Спільник І., Консалтингова діяльність в Україні: проблемні питання та аналітичні аспекти [Текст]/ І. Спільник //Збірник наукових праць. Наукові записки, Випуск 14, Тернопіль, “Економічна думка”, 2005, с. 85-89
10. Спільник І., Спільник П. Етичні засади діяльності у консультативній діяльності [Текст]/ І. Спільник, П.Спільник //Збірник наукових праць. Наукові записки, Випуск 8, Ч.2. - Тернопіль, “Економічна думка”, 2008, с. 318-322.
11. Спільник І.В., Консалтингова діяльність: навч. - метод. комплекс дисципліни (для слухачів магістерських програм). Навч. - метод. видання [Текст] / І.В. Спільник – Тернопіль: ТНЕУ, 2012. – 156 с.
12. Шиффман С. Руководство консультанта. Как начать и развивать свое дело. [Текст] / С. Шиффман. Пер. с англ. – М.: НРРО, 2004. – 188 с.

## **ІНТЕРАКТИВНИЙ ВПЛИВ ОПЕРАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГОМ ПОСТАВОК НА ТАКТИЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЙОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ**

Підприємства в ланцюгу поставок стараються максимально використати свої логістичні можливості і одночасно інтегрувати їх з діями, які пов'язані з процесами стратегічного управління. На часі є включення логістичної стратегії у стратегію підприємства, на яку безпосередній вплив мають маркетингова і виробнича стратегії, і яка визначає вибір продуктів і ринків, рівень послуг, тобто встановлює для ланцюга поставок як логістичної системи певні вимоги. Стратегічне управління підприємством висуває базові вимоги для ефективного використання потенціалу логістичної системи, а сам процес логістичного управління реалізується через інтеграцію концепції логістичного планування з питаннями, які пов'язані зі стратегічним управлінням. Стратегічне планування поєднує визначені головні цілі підприємства з забезпеченням інтеграції різних функціональних сфер, що має на меті отримання синергічного ефекту, досягаючи того, щоб стратегічне управління функціонувало як реакція на вплив зовнішнього середовища на внутрішні процеси.

Для отримання найбільш ефективних результатів необхідно логістичне планування і питання із сфери стратегічного управління поєднати у цілісний процес стратегічного логістичного управління, що ілюструє рис. 1.

Починається цей процес із ситуаційного аналізу, що дозволяє розробити логістичне бачення і на його основі стратегічні цілі, завдання і плани діяльності. Застосування SWOT-аналізу логістичних дій підприємства дозволить визначити сильні і слабкі сторони, а також шанси і загрози, які мають місце. Доцільно використати такі відомі аналітичні методи як аудит послуг, аналіз зовнішнього середовища на підставі маркетингового дослідження, аудит конкурентів і постачальників логістичних послуг, внутрішній аудит. Останній дозволить проаналізувати структуру логістичних витрат, запаси, транспорт, інформаційну систему, яку використовує підприємство, організаційну структуру підприємства, функціональні зв'язки на підприємстві, технології обслуговування матеріального потоку і транспортування в ланцюгу поставок тощо.

Ця інформація дозволить оцінити логістичні процеси на перспективу і сформулювати стратегічні цілі, які б конкретизували місце логістики на підприємстві і визначали основний напрямок розвитку логістики, який би узгоджувався із місією підприємства.



*Рис. 1. Узагальнена схема стратегічного логістичного управління*

Вибір стратегії і встановлення логістичних завдань можливе тільки при співпраці з іншими сферами підприємства, особливо з маркетингом і виробництвом. Плани логістичної діяльності повинні містити докладний опис короткострокових процедур-операцій, які повинні бути під постійним моніторингом і, якщо є необхідність, то у поточному режимі додатково коригуватись і покращуватись.

Отже, процес стратегічного логістичного управління ланцюгом поставок поєднує користі, які досягаються від інтеграції логістичного планування з еластичністю стратегічного управління, тобто з можливістю реагувати на внутрішні і зовнішні зміни.

Допомогою у цій діяльності для підприємства є використання систем підтримки прийняття рішень (англ.: DSS-Decision Support Systems), які є універсальними і не залежать від предметної області. Прийняти будь-яке рішення – це означає вибрати конкретний варіант дій із деякої множини варіантів. Можливі варіанти вибору того, чи іншого рішення називають



альтернативними, а для вибору кращої альтернативи цю множину рішень необхідно структурувати. Можна застосувати навіть і такі відносно прості методи як класифікація, стратиграфія, ранжування, але, слід зауважити, що кожний із них має певні недоліки. Система DSS базується на принципах аналітичної ієрархії (англ.: АНР – Analytic Hierarchy Process – аналітичний ієрархічний процес), яка служить для створення ієрархічних структур для кожної проблеми. За допомогою АНР, яка побудована на принципах декомпозиції, порівняльного аналізу і синтезу пріоритетів, багатокритеріальну комплексну проблему представляють у вигляді ієрархічної структури, де кожний рівень містить кілька елементів, які на кожному наступному рівні розкладаються на певну систему елементів. Наступним кроком є використання методів порівняльного аналізу для встановлення пріоритетів серед елементів кожного рівня ієрархічної структури з метою вибору одного із альтернативних рішень. При впровадженні системи прийняття рішень DSS на підприємстві її наповнюють відповідною якісною інформацією для вирішення питань стратегічного логістичного управління та використовують для оцінювання впливу певних стратегічних рішень на реалізацію логістичних функцій і визначення найефективніших дій.

У ієрархії логістичні завдання розміщуються на другому рівні і пов'язані із завданнями підприємства з першого рівня. На найнижчому рівні розміщуються альтернативні рішення разом з оцінками. Оцінками є якісні характеристики і описи можливого впливу, які можуть мати стратегічні питання на логістичні завдання. Використання оцінок дозволяє проводити швидкий аналіз кожного питання окремо у короткостроковому, середньостроковому і довгостроковому періодах при застосуванні різних ієрархічних структур за допомогою пропонованої шкали оцінювання:

- шанс або сильна сторона – корисна подія, яка має позитивний вплив на діяльність підприємства;
- позитивний імпульс – корисна подія, яка може перетворитися у шанс або сильну сторону;
- позитивний знак – подія, яка може створити позитивний імпульс або шанс (сильну сторону);
- нейтральний стан – подія, яка уможливує як позитивний, так і негативний вплив на діяльність організації;
- проблема – подія, що вимагає відповідного вчасного реагування з метою запобігання її трансформації у загрозу або слабку сторону;
- загроза або слабка сторона – некорисна подія, що негативно впливає на діяльність організації.

Для присвоєння пріоритету кожному із елементів (подія, завдання, тенденція тощо) у кожній ієрархії найчастіше використовують метод

попарного порівняння. Спочатку порівняння здійснюють з точки зору цілі, а потім з точки зору його важливості (ваги) для вирішення завдань підприємства в цілому. Слід зауважити, що ефектом від використання ієрархічної структури є встановлення важливості завдань для підприємства, розрахунок внеску логістичної дії у виконання того чи іншого завдання підприємства, а також оцінювання преференцій оцінок з точки зору кожного логістичного завдання. Може виявитись, що найважливішим завданням в короткостроковому періоді для підприємства є, наприклад, підвищення прибутковості, в середньостроковому – збільшення частки ринку, а в довгостроковому – отримання позиції конкурентного лідера, при чому пріоритети можуть змінюватись в часі. Але незмінним залишається основний пріоритет – покращення якості ланцюга поставок, що є найважливішим завданням логістики у кожному часовому періоді.

Реалізація процесів, що стосуються поставок товарів, пов'язана з вирішенням різноманітних проблем, які залежать від специфіки ринку, галузі, організації підприємства чи правових вимог. У зв'язку зі звуженням спеціалізації окремих підприємств машинобудівної галузі й існуючою тенденцією до передачі деяких сфер діяльності в аутсорсинг, в процесі поставок бере участь все більше число суб'єктів. Тому управління процесом поставок вимагає використання інформаційних інструментів, які б охоплювали усі етапи процесу: формування замовлення, реалізацію поставок сировини і матеріалів від постачальників, логістику в межах виробничого підприємства, поставку готової продукції до споживачів і обслуговування повернень. Обслуговування логістики в середині організації, тобто управління рухом товару на складах, між ними, а також дистрибуційними (власними або керованими зовнішніми суб'єктами) центрами. На виробничих підприємствах управління процесом поставки вимагає також планування виробничих процесів, при збереженні незмінності згаданих раніше елементів ланцюга поставок, пов'язаних з закупівлями і продажем.

Завданням системи планування засобів підприємства (англ. Enterprise Resource Planning – ERP) є управління бізнес-процесами, а також моніторинг і аналіз функціонування підприємства. Система ERP може об'єднати постачальників і клієнтів у ланцюг поставок, координувати продаж, маркетинг, виробництво, постачання, дистрибуцію, фінанси, розвиток продукту і людських засобів.

Системи цього класу складаються з багатьох модулів, які містять функціональні програми, що реалізують різні сценарії бізнес-процесів. У процесі впровадження системи ERP через вибір функціональних програм можна реалізувати різні рішення, які б відповідали потребам і обмеженням господарської організації. Модулі і бізнес-процеси в рамках окремих

підсистем підбираються залежно від профілю господарської організації.

В системах ERP можна виділити чотири функціональні підсистеми: маркетинг і продаж, управління ланцюгом поставок, облік і фінанси (управління фінансами), управління людськими засобами (табл. 1).

Таблиця 1

**Функціональні сфери системи ERP**

<b>Функціональна сфера</b>	<b>Бізнес-функції</b>
Маркетинг і продаж	Маркетинг продукту Обслуговування замовлень клієнтів Підтримка клієнта Управління стосунками з клієнтами Прогнозування продажу
Управління ланцюгом поставок	Постачання Управління матеріалами Транспорт Виробництво Утримування підприємства
Облік і фінанси	Фінансові розрахунки Алокація і контроль витрат Планування і бюджетування Управління грошовими переміщеннями
Управління людськими засобами	Залучення персоналу Управління персоналом Оплата праці Навчання персоналу

Найважливіші користі від застосування систем ERP це:

- інтеграція інформації усіх відділів підприємства;
- поліпшення рівня обслуговування клієнтів;
- зниження рівня утримуваних запасів;
- зниження витрат виробництва;
- синхронізація процесів постачання виробництва і дистрибуції;
- поліпшення фінансової плинності;
- збільшення компетенцій працівників.

Основні процеси, що реалізуються в ланцюзі поставок, доступні в системах ERP, але більш розвинуті рішення в цій сфері вимагають застосування систем управління ланцюгом поставок на стратегічному, тактичному та операційному рівнях.

На стратегічному рівні прийнятною може бути модель SCOR. Вона об'єднує три концепції управління: реорганізацію бізнес-процесів (Business

Process Reengineering – BPR), порівняння з найкращими (benchmarking), а також метод добрих бізнес-практик (best practice). Це є спроба створення стандарту в сфері управління ланцюгом поставок. Модель SCOR містить описи процесів управління і залежностей між цими процесами, а також оцінки результатів цих процесів, практики управління, орієнтованого на найкращі результати в рамках галузі, а також стандартні конфігурації функціональності.

Всі дії, які реалізуються в ланцюзі поставок, від визначення потреб клієнта через поставку продукту, поділено в моделі SCOR на п'ять головних бізнес-процесів, характеристики яких подано у табл. 2.

Таблиця 2

### Бізнес-процеси в моделі SCOR

Назва	Характеристика
Планування	Планування попиту, формування запасів, зрівноваження запасів і потреб, управління бізнес-процесами (постачання, виробництво, поставка), управління результатами ланцюга поставок (фінансове планування)
Постачання	Прийняття і контроль поставок, складування, управління постачанням і запасами
Виробництво	Виробнича діяльність від отримання сировини і матеріалів, через виготовлення і тестування виробів, аж до пакування, складування і видачі готових виробів
Доставка (висилка)	Управління дорученнями клієнтів, складське господарство, управління транспортом, управління інфраструктурою поставок
Повернення	Повернення матеріалів до постачальників, прийомка повернень готових виробів від клієнтів, повернення зайвих продуктів; післяпродажне обслуговування клієнта

Модель SCOR визначає діапазон функцій і завдань програмного забезпечення для управління ланцюгом поставок, подібно як стандарт управління виробництва MRP II (Manufacturing Resource Planning), розроблений APICS.

У зв'язку з поширенням е-бізнесу, а також Інтернету і корпоративних порталів, інтеграція ланцюга поставок може проводитися через Інтернет. У цій сфері застосовується електронне управління ланцюгом поставок (electronic Supply Chain Management – eSCM). Системи eSCM уможливають створення динамічно реконфігурованих ланцюгів поставок. У табл. 3 подана характеристика основних елементів системи eSCM.

Електронні ланцюги поставок здатні до адаптації і використання не тільки при довгострокових, але також короткострокових зв'язках.

## Елементи системи e-SCM

Елемент	Характеристика
е-планування	Співпраця в плануванні на кожному відрізку ланцюга поставок за допомогою Інтернету
е-постачання	Залучення товарів і послуг при використанні електронних каталогів, доступних в Інтернеті
е-виробництво	Підтримка матеріального виробництва підприємства через передачу частини виробничого процесу іншим виробникам (outsourcing); обмін інформації в інтегрованих інформаційних системах учасників ланцюга поставок
е-торгівля	Презентація продуктів, послуг і інформації, а також їх продаж індивідуальним клієнтам через Інтернет
е-логістика	Координація і інтеграція дій, що дозволяють поставки продуктів і послуг до кінцевого споживача з використанням Інтернету
е-проекування	Спільне проектування нових продуктів декількома партнерами, при використанні Інтернету, з метою швидкого впровадження їх на ринок

В рамках електронних ланцюгів поставок є можливою електронна співпраця торгових партнерів, тобто c-commerce (collaborative commerce). Ця співпраця стосується планування, проектування, розвитку, управління і досліджень продуктів з використанням інформаційних технологій. C-commerce вимагає застосування міжорганізаційних інформаційних систем і технологій, пов'язаних з ними, наприклад, екстранет, EDI, групова робота, XML і мережеві послуги.

Покращенню процесів сприяє використання механізмів, які дозволяють автоматизувати впровадження, перетворення, передачу і контроль даних, що скорочує час реалізації і дозволяє уникнути людських помилок. Тому все частіше доручення, замовлення, потреби передаються в електронній формі в стандарті EDI або іншому, зручному для обох сторін електронному форматі. В свою чергу застосування мобільних пристроїв і методів автоматичної ідентифікації дозволяє контролювати у поточному режимі завантаження і розвантаження, а також уможлиблює моніторингування затримок і загроз в певному процесі і зв'язаних процесах з ним, а також дозволяє пропонувати запобіжні засоби.

Всупереч існуванню широкого спектру функцій, які уможлиблюють належне управління ланцюгом поставок, прийняття рішення про те, які елементи системи застосувати в конкретному підприємстві, не є простим.

Цього типу рішення є особливо важкими для підприємств, які протягом багатьох років функціонували на ринку розробили власні процедури і методи діяльності. Тому, приймаючи рішення про такий вибір, потрібно проаналізувати процеси і намагатися вибрати ті сфери, в яких застосування інформаційних інструментів можуть дати найбільші користі. Для більшості підприємств, які змушені враховувати тривалі терміни реалізації замовлень у своїх постачальників, ключовим є планування покупок з врахуванням прогнозування термінів поставок. Там, де цілий процес вимагає обміну багатьох документів з постачальниками, споживачами і субпідрядниками, має місце велика користь від застосування механізмів електронного обміну документів. З іншого боку для більшості організацій розроблені моделі прецизійних аналізів, що покращує ефективне управління організацією. Прийняття вірного рішення про спосіб застосування конкретних інформаційних інструментів вимагає докладного аналізу перед впровадженням. Такий аналіз, проведений з досвідченими консультантами, які мають багатолітній досвід в галузі, уможливить вибір рішень, які дозволять оптимізувати процеси в ланцюгу поставок, значно зменшити витрати діяльності, а також збільшити продуктивність ланцюга поставок в цілому.

Змінне оточуюче середовище все частіше вимагає розроблення нових підходів до процесів, пов'язаних з управлінням запасами, зокрема, в інтегрованих ланцюгах поставок машинобудівної продукції. Аналіз існуючих методик і технік, які підтримують матеріальне господарство, свідчить, що вони в різний спосіб охоплюють проблему управління запасами, однак їх спільною рисою є необхідність використання сучасних інформаційних інструментів.

Дослідження умов, в яких функціонують ланцюги поставок, вказують на скорочення життєвого циклу продуктів, що зумовлює необхідність скорочення часу поступлення їх на ринок. Чинник часу, якщо підприємства хочуть досягти або утримати конкурентну перевагу, впливає на розвиток систем, які здатні на швидке і еластичне реагування на вимоги клієнтів в сфері поставок, на зміну попиту, що спостерігається сьогодні на ринку машинобудівної продукції. Виникає необхідність розроблення відповідного підходу до управління запасами в рамках ланцюгів поставок. Раціональне поновлення запасів призводить до зростання доступності продукції для клієнта і одночасно запобігає утриманню надмірних запасів. В цій сфері виникає істотна проблема взаємозв'язку між величиною запасів та переміщенням інформації, тому на часі є впровадження розвинутих рішень е-логістики, прискорення і збільшення ефективності переміщення інформації в ланцюгах поставок. В сфері управління запасами така дія сприяє зменшенню величини складських запасів, оскільки запаси замінюються адекватною до

потреб клієнта інформацією.

У діяльності учасників ланцюга поставок мають місце тенденції щодо зменшення запасів як заморожених фінансових засобів. Сьогодні все частіше управління запасами не сприймається незалежно, а інтерпретується як одна з функцій в рамках управління ланцюгом поставок. Головним завданням запасів є вирівнювання часових і кількісних структур в матеріальних переміщеннях. В рамках управління запасами піднімаються різноманітні проблеми прийняття рішень. Серед них ключове значення мають:

- вибір позицій, запаси яких повинні бути утримувані;
- визначення величини партій, що замовляються (так щоб відтворити рівень складських запасів);
- визначення часу складання замовлень.

ECR (Efficient Customer Response) є стратегією управління ланцюгом поставок (рис.2), згідно з якою співпраця виробників, дистрибуторів, працівників торгівлі, роздрібників і постачальників логістичних послуг дозволяє сформувати ефективну з точки зору витрат систему, яка реагує на потреби споживача і задовольняє їх краще ніж конкуренти. Як результат цього, знижуються повні витрати системи, рівень запасів, а також ціни кінцевих продуктів, натомість збільшується вартість для кінцевого клієнта. Скорочується шлях продукту від виробника до клієнта, досягається задоволення клієнта як в контексті пропонованої ціни, так і з гарантованого рівня обслуговування.

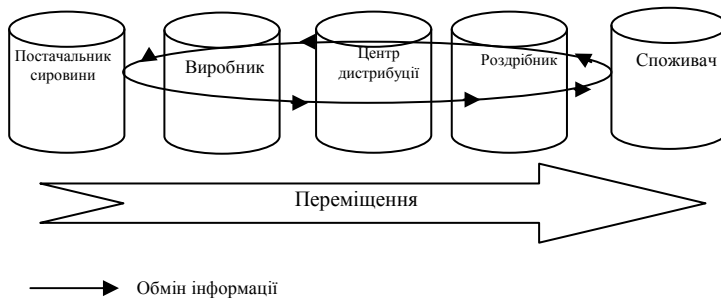


Рис. 2. Схематичне представлення ланцюга поставок, функціонуючого згідно із стратегією ECR

У сфері управління запасами, відбувається фундаментальна зміна при впровадженні ECR, яка полягає у переході від поповнення згідно з потребами окремих підприємств ланцюга до поповнення, орієнтованого на час поставки. Для багатьох підприємств загальним є традиційний підхід, згідно з яким процес поповнення запасів розпочинається у момент отримання замовлення від партнера в ланцюзі. У випадку ECR процес поповнення запасів може бути розподілений в часі і орієнтованим на обмін інформації з пунктів продажу, а

також інформації, що стосується запасів у цілому ланцюзі поставок. Така ситуація уможливорює створення ефективних графіків, а також консолідацію вантажопотоків. Слід виділити три ключові підсистеми ECR, які використовуються для управління запасами: безперервне поповнення (CRP – Continuous Replenishment), автоматичне замовлення (CAO – Computer Aided Ordering), комплектаційне перевантаження (Cross Docking).

Безперервне поповнення (CRP) полягає у перетворенні традиційного процесу поповнення запасів, який спирається на замовлення, які формуються на підставі встановлених мінімальних величин замовлень, в процес, який базується на дійсному і прогнозованому попиті. Це уможливорює синхронізацію поставок продуктів, на яку є попит споживачів, тобто реалізуються саме ті поставки часто і в необхідному часі, якщо продукти, що поставляються, дійсно є необхідними для клієнта. Метою безперервного поповнення запасів є через безперервне подачу актуальних даних з окремих пунктів продажу (POS – Point of Sale), що є можливим завдяки використанню інформатичних рішень (EDI), формування замовлень і поставок, які виключають можливість вичерпання запасів, а також обмежують рівень запасів в логістичному каналі.

Сьогодні відомі декілька різновидів систем, які ґрунтуються на положеннях CRP. Прикладом є стратегія QR (Quick Response). Система швидкого реагування є підставою концепції безперервного поповнення товарів. Сутністю концепції QR є швидка ідентифікація і задоволення реального попиту на кінцеві продукти, заявлені кінцевими ланками ланцюга поставок. В системі QR запаси заміщуються адекватною до потреб інформацією. Крім того до зниження запасів, а тим самим зниження витрат, пов'язаних з їх утриманням, причетний також короткий час передачі інформації про попит і легкий доступ до неї. Але застосування стратегії QR вимагає високих витрат, пов'язаних з впровадженням і утриманням системи передачі інформації, проте в перспективі її використання призводить до значного поліпшення якості обслуговування поставок

Наступною системою, яка ґрунтується на положеннях CRP, є CPFR (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment), яка передбачає спільне бізнес-партнерами прогнозування, планування і поповнення запасів в ланцюзі поставок, виявлення відхилень, які можуть виникнути. Необхідність здійснення спільних дій в цих сферах обґрунтована тим, що окремі суб'єкти ланцюга поставок мають тенденції до формування власних запасів безпеки, щоб знизити ризики, що викликає значне зростання рівня запасів у цілому ланцюзі поставок, часто непропорційне до потреб, що впливає на значне зростання витрат тривалого утримання запасів, що в свою чергу є причиною підвищення цін пропонованих продуктів. Здійснення співпраці між кооперантами в ланцюзі поставок, яка спирається на взаємному обміні



інформації стосовно прогнозів і планів виробництва, продажу, а також запасів, дозволить знівелювати або навіть виключити такі небажані ситуації. Впровадження і використання CPFR дозволяє підвищити продуктивність ланцюгів поставок головним чином через зниження повного рівня запасів при одночасному забезпеченні зростання рівня обслуговування клієнта.

Аналіз ситуації на ринку машинобудівної продукції свідчить, що стає традиційним рішення виробників (або дистриб'юторів) щодо власної постачальницької політики, яка ґрунтується на зареєстрованому обсязі продаж в попередні часові періоди і створені ними плани запасів. Запаси утримують у власній сфері, а замовлення у постачальника складають у вибраний ними момент і кількості. Часто в такому випадку величина і циклічність замовлень не є постійною. Крім того виробник мусить утримувати певний запас безпеки, так щоб в кожен момент реалізувати замовлення клієнта. Це має свої негативні наслідки по відношенню до цілого ланцюга поставок, адже викликає високий рівень запасу у цілій мережі, що в свою чергу підвищує глобальні логістичні витрати. Крім того цикли замовлення є видовженими, виступають труднощі в стандартизації логістичних процедур, а також падає рентабельність у самого постачальника. Рішенням цієї проблеми, яке приносить користі як постачальнику, так і виробнику (дистриб'ютору), є застосування концепції VMI (Vendor Managed Inventory), тобто управління запасами через постачальника. Ця концепція дозволяє покращити дистрибуцію продуктів, а також постачальницькі процеси. Це спосіб управління запасами, в якому на постачальнику лежить відповідальність за перебіг усього процесу постачання, в тому числі за управління і поповнення запасів у виробника (дистриб'ютора). Постачальник веде моніторинг рівня запасів і швидкості їх вживання, а також відповідає за повну доступність продуктів. Коли тільки вичерпуються запаси, постачальник – а не так як це традиційно відбувається, споживач – приймає рішення про введення в дію процедури поповнення запасу.

Застосування концепції VMI вимагає від постачальника великих знань і відповідних інструментів, які дозволяли прецизійно визначати величину і частоту замовлень, що детермінуватиме ефективність функціонування цілого ланцюга поставок. Необхідною виявляється партнерська співпраця між постачальником і виробником, а у зв'язку з тим вироблення ефективної системи комунікації. Застосовується в цій сфері електронний контакт через Інтернет або електронний обмін даних (EDI), що уможливило реалізацію оптимального управління запасами, зручного для обох сторін.

Другою, поряд з CRP, підсистемою ECR, істотною з точки зору управління запасами, є автоматичне замовлення, яке також визначається як комп'ютерно підтримуване замовлення (CAO – Computer Aided Ordering). Автоматичне замовлення застосовується переважно роздрібниками. Його

застосування допомагає значно вплинути на якість обслуговування клієнта, а також ефективно підтримує управління поставками. Поєднання пристроїв електронного зчитування даних про продукти, що продаються в магазині, з іншими елементами, які входять до складу процесу поповнення запасів, може призвести до управління запасами при нижчих витратах, контролю кількості продуктів, що продаються в рамках промоції. На відміну від існуючих процесів формування замовлення, автоматичне замовлення дозволяє роздрібникам швидше пристосовуватися до змінного попиту при одночасному зниженні витрат і рівня запасів.

Третім елементом системи ECR, яке має велике значення у процесах управління запасами є Cross Docking (комплектацийне перевантаження, інтермодальне перевантаження). Це є елемент розподілу, в якому товар (у довільній кількості) з складу постачальника поставляється до центру дистрибуції, але там не складається. У дистрибуційному центрі товар готується до висилки, тобто партії товарів від різних постачальників видозмінюються (об'єднуються, діляться, конфекціонуються) на багато асортиментно диференційованих комплектів, пристосованих до поточних потреб споживача. Доставлені логістичні одиниці не розформовуються, а на терміналах перебувають тільки на час виконання маніпуляційних операцій. Укомплектована висилка надалі поставляється до споживачів за вказаною адресою. Cross Docking спирається на ідею «віртуальних складів», які, власне кажучи, не реалізують функції збереження запасів. У цій системі не утримуються запаси товарів, а відразу пересилаються далі.

Клієнтами послуги Cross Docking є підприємства, які виготовляють продукцію для потреб багатьох споживачів, або підприємства, що користуються великим числом постачальників, такі як торгові мережі або сервісні пункти. Комплектацийне перевантаження виправдовує себе якнайкраще в закритих системах, де мають місце щоденні поставки від постачальників і регулярні висилки до тієї самої групи споживачів. Тому він є особливо популярним в споживчій промисловості, а також в деяких спеціалізованих ланцюгах роздрібних поставок.

Згідно з основними положеннями теорії обмежень (TOC – Optimization Production Technology), логістичний ланцюг поставок сприймається системно, а це, насамперед, означає, що він складається з множини взаємопов'язаних елементів, при чому найслабша ланка (обмеження) в системі обумовлює функціонування системи в цілому. Так виникає необхідність ідентифікації «вузького» місця і управління ним.

Теорія обмежень є ефективним інструментом визначення певних рівнів запасів і їх позиціонування в ланцюзі поставок, які виконують роль буферів, захищають систему від неоднозначності попиту, від несподіваних простоїв або затримок, які можуть мати місце в ланцюзі поставок, і впливають на

збільшення еластичності системи, а тим самим збільшують безвідмовність її діяльності. Найчастіше місцями нагромадження запасу є саме вузьке місце. В інших ланках системи, які вільні від обмежень, підприємству слід забезпечити скоординоване переміщення матеріалів без порушень.

На базі теорії обмежень розроблена концепція оптимізації ланцюга поставок («3С»), згідно з якою ланцюг поставок – це множина пунктів споживання, головним завданням яких є взаємне надання благ в момент, коли є певна потреба. У зв'язку з цим головною метою концепції «3С» є виключення ситуації відсутності доступності необхідних матеріалів в системі. Виокремлюють два основні типи пунктів споживання:

1. Пункти складування – ланки, в яких накопичуються запаси, які є доступними для наступних ланок в ланцюзі (також для споживача як останньої ланки в ланцюзі).

2. Пункти замовлення – ланки, в яких не накопичуються запаси, у зв'язку з чим необхідні блага мусять бути замовлені або відповідно підготовлені згідно з потребою споживача. У цьому випадку слід врахувати додатково час реалізації поставки.

Концепція «3С» пов'язана з трьома елементами, послідовне впровадження яких і становить процес оптимізації переміщення матеріалів:

1. Capacity – потужність пунктів споживання. Кожна ланка ланцюга поставок (пункт споживання) володіє відповідними обмеженими можливостями, які детермінуються числом продуктів (або матеріалів), які ланка в стані поставляти наступній ланці у певний період часу без додаткових інвестицій. При чому здатність цілої системи слід розуміти як потужність найслабшої ланки.

2. Commonality – універсальність матеріалів. Після визначення потужностей окремих ланок, а також цілої системи слід визначити універсальність матеріалів (напівфабрикатів), які входять до складу готових виробів, що поставляються даною системою. Ступінь універсальності даного компоненту залежить від того, до складу скількох напівфабрикатів (або готових виробів) він входить.

3. Consumption – споживання окремих ланок ланцюга поставок. Споживання є параметром, який детермінує процес переміщення матеріалів вздовж системи і викликає процес поповнення матеріалів в рамках окремих ланок. Це означає, що кожен матеріал (напівфабрикат), який пройде через дану ланку, повинен бути у відповідний момент часу поповнений.

Оскільки фундаментом концепції «3С» є теорія обмежень, тому її впровадження пов'язане з ідентифікацією саме найслабшої ланки.

Управління ланцюгом поставок, яке узгоджене з концепцією «3С», дозволить забезпечити доставку необхідної кількості і виду готового продукту, забезпечивши при цьому необхідний рівень обслуговування

клієнта. Таке управління ланцюгом доставок нівелює вплив змінного попиту на ефективність ланцюга, забезпечуючи необхідну кількість матеріалів (сировини) в системі. Неможливість реалізації замовлень може бути спричинена тільки недостатньою здатністю переробки, а не відсутністю необхідних матеріалів. Умовою такого управління є необхідність покращення переміщення інформації між окремими його ланками. Тільки при умові, що учасники ланцюга знають і розуміють, що вони очікують від співпраці, спільно діляться ключовою інформацією, такою як прогнози, рівень запасів, дані про замовлення, а також графіки виробництва тощо, вчасно вводять регулюючі заходи, можливе досягнення повного успіху у співпраці.

Досягнення успіху в ланцюзі поставок не є можливим без комп'ютерно орієнтованої інтеграції, а також імплементації інформатичних систем. Отже, ключовою умовою досягнення успіху в інтегрованому ланцюзі поставок є обмін інформацією між підприємствами, які співпрацюють. Щоб обмін наступав в ефективний спосіб, необхідним є застосування спеціалізованих, комп'ютерних систем підтримки управління, які виправдовують себе в усіх партнерів в ланцюзі.

Застосування описаних методів і технік управління запасами може вплинути на зниження рівня запасів у цілому ланцюзі поставок, підвищення еластичності реагування на зміни попиту та, завдяки раціональному управлінню запасами, зростання обсягу продажу.

### Список використаних джерел

1. Крикавський Є.В. Логістичне управління [Текст]: підручник / Є.В.Крикавський. – Львів: Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2005. – 684 с.
2. Крикавський Є.В. Логістичні інновації в глобальному вимірі / Є.В. Крикавський // Міжнародне науково-технічне співробітництво: принципи, механізми, ефективність: VII Всеукраїнська науково-практична конференція. – Київ, 2011. – С. 122.
3. Савіна Н.Б. Інвестування у логістичні системи: монографія / Н.Б.Савіна. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2013. – 328 с.
4. Системний підхід до реструктуризації підприємства як соціально-економічного простору впровадження інноваційних рішень [Електронний ресурс] / О.Б.Мних // Економіка: реалії часу: наук. Журнал. – 2013. – № 3 (8). С. 5-10. – Режим доступу до журн.: <http://www.economics/opu.ua/files/archive/2013/n3.html>.
5. Трансформація вартості у формуванні відносин «підприємство-клієнт»: монографія / під наук. ред. Є.Крикавського, Н.Чухрай. – Львів: Видавництво Націон. ун-ту «Львівська політехніка», 2007. – 297 с.
6. Чухрай Н.І., Гірна О.Б. Формування ланцюгів поставок: питання теорії і практики: монографія / Н.І.Чухрай, О.Б. Гірна. – Львів: Видавництво «Інтелект-Захід», 2006. – 231 с.
7. Hau L. Lee, Sekret najbardziej efektywnych łańcuchów dostaw, [w:] Zarządzanie łańcuchem dostaw. Harvard Business Review. Helion 2007, s. 99-101.
8. Pooling, czyli lepszy sposob transportu [Electronic resource]. – Available at:[www/URL:http://forsal.pl/artykuly/693518,pooling\\_czyli\\_lepszy\\_sposob\\_transportu.html](http://www/URL:http://forsal.pl/artykuly/693518,pooling_czyli_lepszy_sposob_transportu.html). – 01.04.2013.
9. Jeszka A.M. Sektor usług logistycznych [Text] / Anna Maria Jeszka. – Wydawnictwo: Difin, 2013. – 144 p.

## **ВИКОРИСТАННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНО-ВАРТІСНОГО АНАЛІЗУ В МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕННЯХ**

Одним із шляхів підвищення ефективності маркетингової діяльності є комплексний підхід до вивчення її об'єктів, врахування їх взаємозв'язку та оцінювання впливу на кінцеві результати діяльності підприємства. Одним із інструментів вирішення цієї проблеми є функціонально-вартісний аналіз (ФВА). Цей вид аналізу виступає інструментом маркетингових досліджень, що дозволяє окреслити коло питань його практичного застосування та можливості використання досвіду і знань різних спеціалістів підприємства з метою управління попитом на товари і послуги.

Мета функціонально-вартісного аналізу на підприємстві визначається об'єктами дослідження, якими можуть бути:

- управлінські та організаційні процеси (склад і структура відділів підприємства, розподіл завдань, прав і відповідальності їх працівників створення належних умов для плідної роботи) ;
- продукція (напрямок поліпшення якості продукції, мінімізація витрат на її виготовлення, досягнення оптимального співвідношення між якістю та ціною продукції);
- ідея майбутнього товару (розроблення концепції товару, технічна можливість її виконання);
- технологічний процес (розроблення та удосконалення технологічної документації, технічна підготовка виробництва, експериментальне виробництво і т.п.);
- бізнес-процеси підприємства (в тому числі ефективність управління маркетингом та якістю продукції).

При умові вибору за об'єкт дослідження служби маркетингу мета дослідження буде полягати у розробленні заходів спрямованих поліпшення роботи його працівників. Якщо за об'єкт дослідження обрано продукцію підприємства, то метою ФВА буде: на стадії проектування нової продукції – попередження виникнення зайвих витрат; на стадіях виробництва та експлуатації продукції – зменшення або ліквідація непотрібних витрат та втрат.

Відповідно до визначеної мети виокремлюють і завдання ФВА за об'єктами вивчення.

Якщо об'єктом обрано діяльність працівників служби маркетингу, то завданнями будуть: визначення витрат пов'язаних з її утриманням, дослідження ефективності використання персоналу служби, виявлення можливостей підвищення продуктивності праці, ліквідація «вузьких місць» в системі управлінні та ін. Основними завданнями ФВА при виборі

продукції, як об'єкту дослідження є зниження матеріало-, трудо-, енерго-, фондомісткості продукції; ріст її якості; зниження витрат шляхом повного або часткового виключення зайвих і непотрібних функцій і т.д.

ФВА присвячено багато монографій і статей, у рамках цієї проблеми працює багато кваліфікованих спеціалістів [1; 5; 7; 9]. Не претендуючи на повне розкриття суті цього виду аналізу, розглянемо можливості ФВА щодо підвищення конкурентоспроможності товару. У цьому випадку в основі ФВА лежать принципи функціонального та вартісного підходів. Перший підхід – має чисто маркетинговий характер, і його можна визначити так: «Споживача цікавить не товар як такий, а виконувані ним функції». Відповідно, методичний апарат функціонально-вартісного аналізу націлений, насамперед, на те, щоб у виробі були закладені тільки ті функції, що цікавлять споживача з відповідним рівнем їх якості. Вартісний підхід чітко слідує за функціональним: необхідно вилучити всі зайві функції, які збільшують витрати на розробку, виробництво, збут і експлуатацію виробу. «Вартість» функції визначається калькулюванням витрат на виготовлення продукції. Одержані у такий спосіб вартісні оцінки доповнюють раніше сформовану функціональну структуру та у поєднанні з нею створюють інформаційну базу для пошуку альтернативних рішень. Це в свою чергу збільшує конкурентоспроможність товару на ринку, веде до підвищення ефективності виробництва.

Таким чином можна вважати, що ФВА є комплексним аналітичним інструментом, який дозволяє оптимізувати витрати виробів окремих цільових ринків з врахуванням необхідних показників якості і управляти маркетинговою діяльністю підприємства.

При функціонально-вартісному аналізі аналізована продукція розглядається як комплекс виконуваних нею функцій, одні з яких є основними, інші – другорядними, треті – непотрібними. Під функціями варто розуміти властивості та характеристики продукції, які групують за різними ознаками: за необхідністю виконання, за сферою виявлення, за можливістю виконання, за роллю у процесі експлуатації (рис. 1).

За необхідністю виконуваної продукцією функції, виділяють необхідні і зайві їх види. Необхідні (корисні) функції задовольняють вимоги споживачів і знаходять своє відображення у споживчих властивостях продукції. Для продукції технічного призначення, яка перебуває на стадії проектування ці вимоги зазначені в проектно-кошторисній документації.

Зайвими можуть бути непотрібні і шкідливі функції. Функції, які не ведуть до росту корисного ефекту від придбання і експлуатації та спричиняють ріст вартості продукції можна вважати непотрібними. Шкідливі – це функції, що завдають шкоду споживачеві і викликають при цьому ріст її вартості.

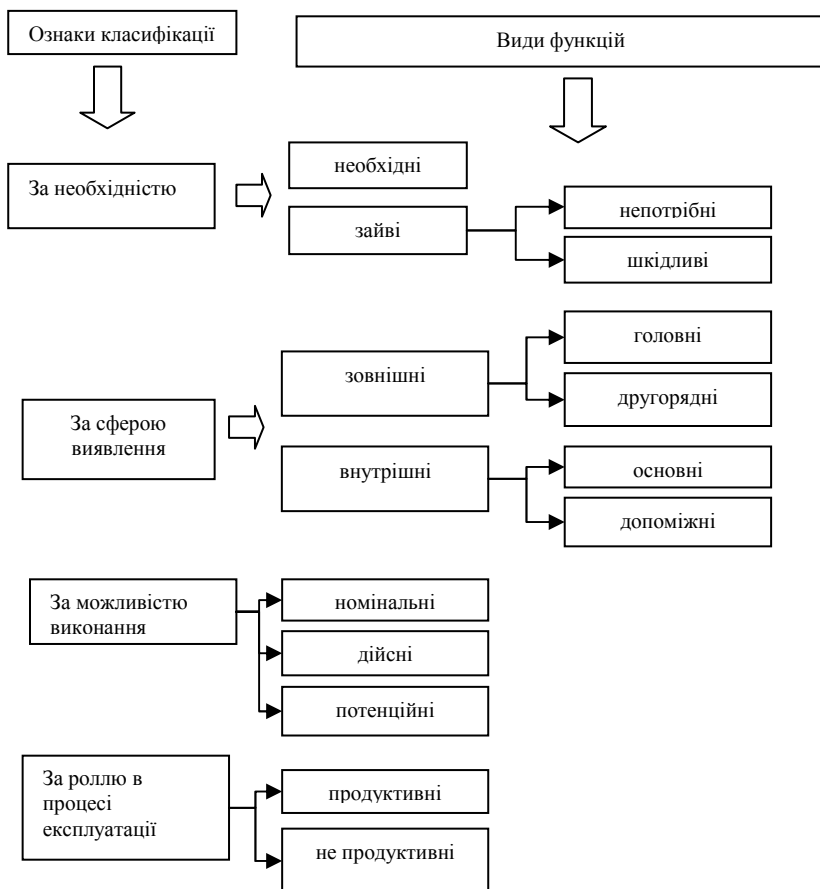


Рис.1. Класифікація функцій продукції як об'єкта ФВА

Згідно теорії функціонально-вартісного аналізу поява зайвих функцій зумовлена неправильним розумінням конструктором вимог споживачів до продукції; недосконалість процесів проектування; відсутність необхідної технічної інформації або її недостатність; відсутність нових ідей і т.д.

За сферою виявлення виокремлюють зовнішні і внутрішні функції продукції. Зовнішні функції продукція виконує при взаємодії із зовнішнім середовищем. Серед них виділяють головні і другорядні. Головна функція (їх може бути декілька) відображає призначення, сутність та мету створення

продукції, а тому залишається незмінною протягом тривалого часу. Другорядна функція (їх також може бути декілька) характеризує побічні цілі створення продукції, а саме забезпечує ріст попиту за рахунок її естетичних, ергономічних характеристик.

Внутрішні функції обумовлені функціональним призначенням продукції та особливостями їх реалізації (як правило, споживач не цікавиться ними). Такі функції є основні (робочі) та допоміжні.

Основні (робочі) – полягають у створенні необхідних умов для виконання продукцією своїх зовнішніх функцій, а допоміжні – сприяють реалізації основних функцій. Склад та кількість допоміжних функцій визначається конструкторськими, технологічними, особливостями продукції.

Таким чином, головні функції дозволяють продукції реалізувати своє основне призначення, основні забезпечують виконання головних функцій, а допоміжні – дозволяють здійснюватися основним, зайві ж є непотрібними або шкідливими.

За можливістю виконання функції можуть набувати характеру номінальних (передбачених і заявлених виробником у технічному паспорті), дійсних, які реально виконуються та потенційних, тих що можуть здійснюватися у майбутньому.

За роллю у процесі експлуатації всі функції групують на продуктивні і непродуктивні. Функції, які реалізують властивості продукції у процесі її експлуатації відповідно до її призначення можна вважати продуктивними. У свою чергу непродуктивні функції задовольняють естетичні потреби споживачів (зовнішній вигляд, раціональність форми, інформаційна виразність, оригінальність, відповідність стилю і середовищу і т.п.).

Огляд літератури дає можливість стверджувати про наявність інших ознак типізації функцій об'єкта аналізу. Зокрема досить поширеним є виокремлення функцій за принципом Ейзенхауера, який називають «принципом ABC». Відповідно до якого всі функції діляться: на головні, основні і корисні (А); другорядні, допоміжні і корисні (В); другорядні, допоміжні і ті, що не приносять ніякої користі (С) [5].

Мета ФВА – вибір оптимального виконання продукцією своїх функцій шляхом виключення непотрібних і виконання необхідних більш прогресивнішими способами, що дозволить мінімізувати затрати на створення і експлуатацію продукції. Відповідно до мети можна виділити такі три основні завдання ФВА.

Перше – зниження витрат на виробництво товару при збереженні чи поліпшенні його якості. Значення вказаного завдання зростає за умови посилення конкуренції на ринку та досягнення продукцією останніх етапів свого життєвого циклу, а саме зрілості та старіння.



Друге – адаптація товару до нового цільового ринку підприємства, тобто забезпечення чіткої відповідності характеристик товару вимогам відповідного споживчого сегмента. За цих умов ФВА є важливим інструментом маркетологів, який дозволяє поглибити асортимент, виготовити продукцію для потреб нових споживачів продукції.

Третє – пов'язане з принциповим оновленням асортименту. В цьому зв'язку воно однаково актуальне і для розширення, і для поглиблення асортименту. Тільки в першому випадку мова йтиме про принципово новий товар для нового ринку, а в другому – про вже освоєний. Таким чином ФВА допомагає відшукати, оцінити і реалізувати ідеї створення нових видів продукції.

Деталізуємо кожне з вказаних завдань з позиції різних спеціалістів залучених до їх вирішення: маркетологів, спеціалістів по ФВА, економістів, конструкторів, технологів і т.д. даного підприємства. Спеціалісти, які здійснюють аналіз повинні володіти високим рівнем розвитку абстрактного мислення та творчої (науково-технічної) уяви. Дані індивідуально-психологічних характеристик учасників сприяють збільшенню різноманітності альтернатив при прийнятті управлінських рішень.

Оскільки між спеціалістами по ФВА і маркетологами часто відсутня чітка відмінність щодо виконуваних ними робіт, що супроводжується їх дублюванням, то це обумовлює доцільність його проведення саме маркетологами.

Відповідно до вказаних завдань ФВА у вітчизняній і зарубіжній практиці існує три форми цього виду аналізу.

Перша з них найбільш широко опрацьована і використовується в сфері виробництва, її називають коригувальною і використовують для вдосконалення вже діючих об'єктів. Методика даної форми аналізу дозволяє визначити диспропорції між значимістю функції і витратами на її здійснення, виявити зайві витрати і причини їх виникнення.

Друга форма – інверсна – використовується з метою пошуку нових сфер використання вже діючих об'єктів. Дана форма дозволяє пристосувати ті функції, що має об'єкт до потреб нових покупців.

Третя форма ФВА – творча (функціонально-вартісне проектування) – використовується на стадії проектування нових товарів. Основне призначення цієї форми аналізу: пошук оптимальних поєднань функціональних і конструкторсько-технологічних рішень при створенні нової продукції, попередження появи зайвих функцій і витрат при підвищенні якості.

Незважаючи на своєрідність кожної із перерахованих форм ФВА, загальна схема проведення робіт однакова і включає підготовчий,

інформаційний, аналітичний, творчий, дослідницький, рекомендаційний етап і етап впровадження.

Зниження витрат виробництва конкретної продукції найбільш ефективно вирішується коректувальною формою ФВА. Конкретизуємо сукупність робіт у в рамках вказаної форми ФВА.

Головне призначення підготовчого етапу полягає в організаційному забезпеченні проведення ФВА. Конкретні завдання аналізу визначаються місцем підприємства на ринку, його станом, діями конкурентів, перспективами розвитку підприємства і можуть бути різноманітними. Якщо товар успішно реалізується на ринку, то збільшення частки підприємства в ньому, відповідний ріст обсягу продажу і прибутковості – достатньо типові завдання для будь-якого підприємства. Відповідно, з цих завдань випливає першочерговий характер проблеми зниження витрат виробництва. Це завдання актуальне і в ситуації виходу на ринок більш дешевих (при інших рівних характеристиках) товарів-конкурентів. Відповідальними за виконання цього етапу є керівництво підприємства, маркетологи.

Інформаційний етап полягає у зборі, обробці і вивченні інформації відносно продукції – об'єкта ФВА. Вся інформаційна база будується на основі відповідних документів служби маркетингу, а також конструкторської і виробничо-економічної інформації, патентно-ліцензійних та інших даних, пов'язаних з вдосконаленням товару. Особливо виділяються дані результатів дослідження потреб споживачів. Такі дослідження повинні відображати думку споживачів відносно функцій, конструкцій і інших характеристик товару, а також їх побажання відносно змін. По-суті, грамотно проведені і постійні дослідження потреб споживачів дають найбільш цінну інформацію щодо вибору напрямків аналітичного пошуку і подальшої оцінки його результатів.

На інформаційному етапі важливим є отримання даних про:

- наявну аналогічну продукцію;
- обсяг і склад матеріальних ресурсів, необхідних для її виготовлення;
- можливість забезпечення виробництва усім необхідним;
- цінову ситуацію, яка склалася на різних ринках збуту;
- наявність та можливості конкурентів,
- реальні потреби споживачів тощо.

Результатом цього етапу є отримання техніко-економічної та маркетингової інформації про продукцію підприємства. Виконавцями робіт даного етапу є маркетологи підприємства або спеціалісти консалтингових фірм.

Аналіз функціональної структури продукції, ранжування виділених функцій за ознакою значимості для споживачів, що дає можливість

виключити зайві функції і непотрібні функції та відповідні їм витрати формує основний зміст аналітичного етапу.

Наприклад, якщо лише 10% споживачів назвали дану функцію потрібною, а її виключення дозволить знизити виробничі затрати на 25%, то таку функцію можна виключити як непотрібну. Втрата 10% вищевказаних споживачів буде компенсуватися додатковими доходами від розширення ринку за рахунок відповідного зниження ціни. Однак, якщо дослідження проводилися неякісно, то може статися так, що споживачі помітять і не схвалять зникнення даної функції, коли товар буде на ринку. Це завдасть значної шкоди економічним показникам роботи підприємства.

Творчий етап передбачає формування принципових конструктивних варіантів рішень, вибір найбільш раціональних напрямків реалізації виокремлених функцій з метою задоволення потреб споживачів. Спеціалісти по ФВА, конструктори намагаються раціоналізувати конструкцію виробу, щоб виключити всі зайві функції. Цей етап передбачає використання методів активізації творчого мислення, тобто евристики.

Методи евристичного пошуку надзвичайно різноманітні. В економічній літературі нараховується більше ста різних методів активізації творчості, а також їх модифікацій та комбінацій [10; 12]. На цьому етапі найбільш доцільним є застосування методів малоупорядкованого пошук рішень, а саме: методів аналогії, інверсії, емпатії, ідеалізації.

Суть асоціативного мислення, на якому ґрунтуються ці методи, полягає в тому, що спостереження, спогади, враження, безпосередньо не пов'язані з об'єктом дослідження, ніби підсвідомо наводять на думку, яка настановує на нові, несподівані ідеї.

З допомогою аналогії, тобто на основі уяви про подібні властивості, ознаки чи характеристики одного об'єкта, виникають ідеї для прийняття рішень, пов'язаних з іншим об'єктом. Наприклад, одним із оригінальних способів пошуку аналогів є економічна, технічна, художня література, твори кінематографа, образотворчого мистецтва. Для того щоб володіти цими методами, необхідні такі якості як спостережливість, пильність у пошуку рішень задачі і здатність використовувати досвід.

Метод емпатії (особиста аналогія) означає ототожнення себе з об'єктом, що аналізується. Це дозволяє глибше зрозуміти поставлену проблему.

Специфіка методу історичної аналогії полягає в тому, що проблематика питань, які досліджуються, зіставляються з результатами, отриманими в інших умовах (країнах, часових періодах і т.п.).

Перераховані методи базуються, в основному, на застосуванні людської інтуїції і введенні деяких елементів активізації мислення. Вони спрямовані на створення умов для творчої діяльності і використовують

певні закономірності процесу мислення, тому їх часто називають психологічними. Оригінальна ідея приходить часом випадково, причому не при напруженому обдумуванні задачі, а під час відпочинку, гри, сну. Процедура пошуку рішень з допомогою цих методів ззовні носить несерйозний характер, справляє враження дитячої гри. А саме такі процедури мають чималий зміст, з'являється почуття розкутості, індивідуального підйому, долається психологічна інертність, появляється творчий ентузіазм і зацікавленість.

Методи колективної творчості (мозкового штурму, синектики, колективного блокнота, комісій і т.д.) застосовують як інтуїцію, так і деякі правила та закономірності раціональної думки, тобто вони спрямовані на комбінацію різних методів, які об'єднані у відносно стабільну процедурну форму.

Евристичні методи можуть передбачати персональну роботу з кожним експертом. Часто опитування при індивідуальній експертизі проводиться методом інтерв'ю при безпосередньому контакті з експертом. Однак експерти можуть опитуватися і заочно, шляхом завчасно їй передачі їм спеціальних анкет. У цьому випадку експерт може отримати і проаналізувати всю необхідну інформацію стосовно створення си модифікації продукції як об'єкта аналізу.

У результаті застосування цих методів виділяється декілька конструкцій виробу, що найбільше відповідають вимогам споживачів. Сформовані на цьому етапі ідеї та технічні рішення маркетологами, економістами, працівниками технічних служб ранжуються та вивчаються з позицій їх доцільності та можливості впровадження.

На дослідницькому етапі відбувається дослідження і експериментальна перевірка різних варіантів рішень та вибір найбільш раціональних.

На рекомендаційному етапі здійснюється вартісна оцінка варіантів виготовлення продукції та приймаються остаточні рішення щодо її виду та конструкції. Маркетологи, економісти, працівники технічних служб є відповідальними за сукупність цих робіт.

На етапі впровадження працівниками технічних служб підприємства, робітниками основного виробництва, технологами, маркетологами формується необхідна науково-технічна та технологічна документація, здійснюється підготовка і освоєння виробництва, апробування продукції на ринку.

Друге завдання ФВА – адаптація товару до нового ринку – успішно вирішується його інверсною формою, орієнтованою на пошук нових можливостей використання «старої» продукції. Таким чином, тут створюється модифікація виробу під нового споживача.

Оскільки певна зміна функціональної моделі притаманна і коригувальній формі ФВА, порядок етапів його проведення варто зберегти і при інверсній його формі. Однак їх зміст може суттєво змінитися. Адже метою аналізу є не зниження витрат при збереженні чи покращенні якості товару, а у визначенні нових функцій і нового рівня якості їх виконання у відповідності з вимогами нових споживачів.

Так, на підготовчому етапі вирішальну роль грає сегментація ринку і вибір нових сегментів, які керівництво підприємством вирішило зробити своїми цільовими ринками. Тому об'єкт ФВА визначається наявністю нового сегмента, а мета дослідження полягає не в зниженні витрат при збереженні або покращенні якості товару, а у визначенні нових функцій і нового рівня якості, у відповідності до вимог нових споживачів. На інформаційному етапі робота ускладнюється тим, що обстеження нових для підприємства сегментів часто приводить не до оновлення інформації, як при коригувальній формі ФВА, а до створення нових масивів інформації. На аналітичному етапі по-суті формується нова функціональна модель майбутнього виробу. Перехід у новий сегмент може означати не тільки появу нової функції, але і повне виключення тих, які виконували важливу роль раніше, в освоєних сегментах. Зміна функціональної моделі може означати корінну зміну конструкції виробу.

Інші роботи в рамках інверсної форми можуть бути аналогічні коригувальній формі.

Інколи підприємство орієнтується на принципове оновлення асортименту, що дозволяє значно розширити його ринок. Для цього достатньо ефективно може бути використана творча форма ФВА. Комплекс робіт при творчій формі ФВА не передбачає чіткої етапності роботи і не базується на готовій функціональній моделі, бо для аналізованого об'єкта немає аналогів, а передбачає створення нової функціональної моделі, що відображає виявлені, але ніким не задоволені потреби, які реалізуються в принципово новому технічному рішенні.

Творча форма ФВА є найменш опрацьованою, хоч окремі її елементи у вигляді науково-технічного і соціально-економічного прогнозування достатньо широко представлені в деяких публікаціях [14].

Підсумовуючи сказане, можна зробити висновок, що ФВА в сучасних умовах є важливим інструментом маркетингу, а його спеціалісти повинні відігравати вирішальну роль у підвищенні конкурентоспроможності товару.

### **Список використаних джерел**

1. Бельтюков С.А. Управління витратами на основі функціонально-вартісного аналізу / С.А. Бельтюков, Н.О. Безнощенко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – №2, т. 2. – С. 7–10.

2. Веллентройтер Х. Функционально-стоимостный анализ в рационализации производства: сокр. пер. с нем. / Хельмут Веллентройтер. – М.: Экономика, 1994. – 111 с.
3. Голибардов Е. Техника ФСА: монографія / Е. И. Голибардов, А. В. Кудрявцев, М. И. Синенко. – Киев: Тэхника, 1989.– 238 с.
4. Гордашнікова О.Ю. Функціонально-вартісний аналіз якості продукції та управління маркетингом на підприємстві. – М.: Видавництво «Альфа-Прес». 2006. – 88 с.
5. Ивлев В.А. Методология функционально-стоимостного анализа АВС (ФСА) [Электронный ресурс] /В.А. Ивлев, Т. В Попова. – Режим доступа: <http://www.citforum.btsau.net.ua/cfin/idef/abc.shtml>
6. Карпунин М. Функционально-стоимостной анализ в отраслевом управлении эффективностью: учеб. пособ./ М. Карпунин, Б. Майданчик. – М.: Экономика, 1993. – 200 с.
7. Крамська А. О. Удосконалення механізму управління товарною політикою підприємства за допомогою функціонально-вартісного аналізу (ФВА) // Легка промисловість. – 2007.– № 3. – С. 48-49
8. Литвин З.Б. Функціонально-вартісний аналіз: навчальний посібник / З.Б.Литвин.– Тернопіль: Економічна думка, 2007. – 130 с.
9. Савченко Р.О. Функціонально-вартісний аналіз витрат виробництва/ Р. О. Савченко // Науковий вісник нац. аграрного університету. – 2008. – №120. – С. 230-234.
10. Серединська В. М. Економічний аналіз: навч. посібник / В. М. Серединська, О. М. Загородна, Р. В. Федорович; за ред. проф. Р. В. Федоровича. – Тернопіль : Видавництво Астон, 2010. – 416 с.
11. Скрипкин О. Функционально-стоимостный анализ при проектировании изделий/ О. Г. Скрипкин. –К.: Тэхника, 1990. – 158 с.
12. Теорія економічного аналізу : підручник / В. М. Серединська, О. М. Загородна, Р. В. Федорович; за ред. проф. Р. В. Федоровича. – Тернопіль : Укрмедкнига, 2002. – 320 с.
13. Чигринська О. С. Теорія економічного аналізу: навчальний посібник / О. С. Чигринська, Т. М. Власюк. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 231 с.
14. Шайтанов В. Функционально-стоимостный анализ в менеджменте: монография / В. Шайтанов, В. Шайтанов. – Липецк: ЛГТУ, 2005. – 253 с.

## **ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ МОЛОКОПЕРЕРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»**

Постійний вплив факторів обмеження на діяльність суб'єктів господарювання спричиняє економічно і соціально стресові ситуації, які негативним чином впливають на соціально-економічний розвиток як окремих підприємств, так і економічних систем у цілому.

В той же час на сучасному підприємстві підвищується значущість маркетингової складової в забезпеченні його ефективного функціонування й розвитку. Саме правильна оцінка ефективності маркетингової діяльності підприємства і стратегічно орієнтоване управління нею допоможе вітчизняним підприємствам пристосуватись до умов зовнішнього середовища, зокрема дефіциту ресурсів, і підвищити свою результативність роботи.

Значний внесок у дослідження питань управління маркетингом на підприємствах у цілому й оцінки ефективності маркетингу зокрема та проблем ресурсних обмежень зробили такі відомі зарубіжні та вітчизняні вчені, як Г. Ассель [1], С. Л. Брю [12], К. Л. Келлер [9], Ф. Котлер [9], Дж. Ленсколд [11], М. Портер [15], К. Р. Макконел [12], Л. В. Балабанова [21], М. Туган-Барановський [13], Н. В. Бутенко [4], О. Л. Каніщенко [8], М. В. Конишева [14], Н. К. Мойсеєва [14], А. О. Старостіна [17], О. С. Телетов [19], В. А. Шаповалов [21] та ін.

Дослідження зазначених авторів підтверджують, що з розвитком сучасних ринкових відносин, з постійним посиленням конкуренції між підприємствами і швидкими змінами в уподобаннях споживачів в умовах обмеження ресурсів, зокрема на ринку України, виникає необхідність широкого застосування маркетингу в усіх сферах бізнесу. Авторами також доведено, що ресурсні обмеження чинять значний вплив на соціально-економічні процеси і ефективність функціонування виробничих систем, однак існує необхідність у подальшому дослідженні ступеня впливу цього фактору на результативність діяльності підприємств. Водночас недостатньо розробленими залишаються науково-методичні засади і параметри проведення оцінки ефективності маркетингової діяльності промислових підприємств.

Методологічне, теоретичне та методичне значення успішного розв'язання проблем забезпечення ефективності маркетингової діяльності в умовах обмеженості ресурсів, їх глибока наукова і прикладна розробка визначають актуальність обраної теми.

Сучасне підприємство все більше набуває клієнтоорієнтованого характеру діяльності. Це підвищує значущість маркетингової складової в забезпеченні ефективного функціонування й розвитку підприємства. Отже, питання оцінки ефективності маркетингової діяльності набувають високої актуальності, зокрема для вітчизняних компаній, які не мають достатнього досвіду функціонування в ринкових умовах.

Щоб бути успішним на ринку, підприємство не може нехтувати потребою стратегізації своєї діяльності. У теоретичних дослідженнях навіть з'явився такий термін як «стратегічний маркетинг». Ефективні маркетингові стратегії повинні обов'язково базуватись на міцній бізнес-стратегії. Однак, так склалось, що один з ключових компонентів будь-якої бізнес-стратегії – розуміння фінансової ефективності інвестицій в маркетинг – не було враховано в стандартному маркетинг-міксі [1, с. 205].

Проблема визначення економічної ефективності маркетингової діяльності переслідує дві мети: обґрунтування ефективності маркетингової діяльності на стадії розробки або ухвалення рішення, зокрема вибір оптимального варіанту; визначення кінцевої ефективності маркетингової діяльності після завершення певного періоду часу, виходячи із фактично досягнутих результатів.

Обчислення економічної ефективності маркетингової діяльності передбачає визначення факторів, що впливають на показник ефективності маркетингової діяльності, їх взаємозалежність, характер впливу на показник ефективності, виявлення резервів підвищення ефективності.

Перед тим, як перейти до висвітлення методик оцінки ефективності маркетингової діяльності, уточнимо, що являє собою ефективність.

В економіці ефективність можна визначити як, результативність виробництва, співвідношення між результатами господарської діяльності й витратами праці [2, с. 345].

Також поняття «ефективність» може розглядатися у таких двох аспектах:

1) Ефективність, інакше кажучи, віддача, рентабельність (efficiency), як підсумкова характеристика будь-якої діяльності загалом, виконання її окремих функцій. Ця характеристика охоплює ефект, який визначає ступінь досягнення тих чи інших цілей, віднесений до витрат на їх досягнення. Рішення тим ефективніше, чим більший ступінь досягнення цілей і менші витрати на їх реалізацію.

2) Ефективність як характеристика результативності, дієвості (effectiveness) будь-якої діяльності без співвіднесення отриманих результатів з витраченими ресурсами. У цьому випадку вона характеризує, передовсім, вибір правильних цілей, напрямів дій, без чого з позицій першого трактування можна забезпечити високу ефективність досягнення



неправильних цілей. При цьому під результативністю дій прийнято розуміти ступінь відповідності їхніх результатів завданням досягнення певної мети або сукупності цілей (запланованих результатів) [3, с. 121-122].

Застосовуючи дане визначення до маркетингу, можна дати наступне визначення: ефективність маркетингової діяльності – це співвідношення між результатами, отриманими від маркетингової діяльності (компаній, акцій, поточної маркетингової діяльності), та інвестиціями в цю діяльність.

Ефективність маркетингу – це показник оптимальності вжитих маркетингових заходів для зменшення витрат і досягнення очікуваних результатів у короткостроковій та довгостроковій перспективі [5, с. 86]. Дослідники ототожнюють ефективність маркетингової діяльності із маркетинговою активністю підприємства [10, с. 155].

Підходи щодо оцінки ефективності маркетингу подано в табл. 1.

Таблиця 1

**Підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності зарубіжними та вітчизняними вченими [6, с. 49]**

<b>Автор</b>	<b>Трактування</b>
Л. В.Балабанова, М. Туган-Барановський [13, с. 178]	Пропонують оцінювати ефективність маркетингу за такими напрямками: покупці, маркетингові інтеграції, адекватність інформації, стратегічна орієнтація, оперативна ефективність
Н. К.Мойсеєва, М. В.Конишева [14, с. 193–194]	Розглядають показники маркетингової активності за функціями (дослідження ринку, асортиментна політика, збутова діяльність, комунікаційна діяльність) і узагальнені показники (прибутковість, активність стратегії)
Г. Ассель [1, с. 719]	Ефективність маркетингової діяльності ототожнює із ефективністю витрат на маркетинг
В. А. Шаповалов [21, с. 39]	Ефективність маркетингу пов'язує з якістю рішень, що приймаються, та з реалізацією цих рішень
Ф. Котлер, К. Л. Келлер [9, с. 145–148]	Акцентують увагу на зв'язку показників ефективності маркетингу з факторами зовнішнього і внутрішнього середовища
Н. В. Бутенко [4, с. 234]	Пропонує оцінювати ефективність маркетингу за ефективністю виконання функцій маркетологами
Дж. Ленсколд [11, с. 28]	Вважає, що коли йдеться про виміри в маркетингу, лише показник рентабельності інвестицій здатний представити повну картину як прибутків, так і інвестицій

Таким чином, аналіз поглядів науковців підтверджує відсутність універсального підходу до трактування змісту категорії «ефективність маркетингу» та алгоритму її оцінки. Зокрема Л. В. Балабанова, М. Туган-Барановський не визначають показників оцінки напрямів ефективності маркетингових заходів. Більшість практиків, як показало опитування американських фірм, стверджують, що ефект маркетингової діяльності полягає у зростанні обсягів продажів і прибутку [5, с. 51].

Г. Ассель пропонує оцінювати ефективність маркетингової діяльності, як ефективність витрат на маркетинг. При цьому за допомогою економіко-статистичних методів досліджується залежність між витратами на маркетинг і результатом – обсягом продажів або прибутком [1, с. 803].

Однак деякі дослідники вважають, що такий метод оцінки – це оцінка ефективності витрат, а не самої маркетингової діяльності. Хоча в даному підході витрати на маркетинг і розглядаються лише як поточні витрати (а не як інвестиції), він став логічним початком оцінки ефективності маркетингової діяльності через аналіз рентабельності маркетингових інвестицій, який зараз широко використовується західними компаніями, і набуває подальшого розвитку.

Заслугує на увагу підхід, запропонований ученими Ф. Котлером та К. Л. Келлером, який передбачає виділення показників ефективності маркетингової діяльності щодо зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства [9, с. 147]. Однак такий підхід є має теоретичний характер.

Підхід В. А. Шаповалова передбачає здійснення оцінки маркетингу за трьома напрямками, а саме: повнота виконання функцій маркетингу на підприємстві, фінансування маркетингу та впливовість служби маркетингу на підприємстві [21, с. 40]. Така методика є хоч і дещо спрощеною, проте дає змогу кількісно оцінити ефективність маркетингу.

Існує також комплексний підхід до оцінювання ефективності маркетингу. Згідно з ним, виділяють такі напрями оцінки: результати реалізації маркетингової діяльності; маркетингові дослідження; сегментація ринку і позиціонування товару; управління продажами; планування й організація маркетингу; якість управління та організації відділу маркетингу; функції відділу маркетингу [13, с. 239].

Аналіз опублікованих результатів досліджень щодо проблем визначення ефективності маркетингової діяльності підприємств показав, що у маркетологів немає єдності щодо цього питання. За критерієм способу оцінювання усі сучасні методичні підходи можна об'єднати у дві групи:

- 1) на основі експертних оцінок;
- 2) на основі визначення фінансової оцінки.

Причому при використанні фінансових оцінок ефективність можна визначати або з позиції підвищення ринкової вартості бізнесу, або на основі

аналізу показника рентабельності маркетингових інвестицій (англ. marketing ROI або return on marketing investment, скорочено ROMI).

Надамо коротку характеристику визначеним підходам.

Перший підхід, що базується на експертній оцінці виконання на підприємстві таких функцій, як сегментування ринку й вибір цільових сегментів, позиціонування товару, розробка ефективних товарних асортиментів, виведення на ринок нових товарів, здійснення гнучкої цінової політики, вибір ефективних каналів збуту й організація збутової діяльності, здійснення ефективної комунікаційної діяльності. Оцінити виконання цих функцій маркетингу й функцій керування маркетингом можна тільки за допомогою експертної оцінки, яку здійснюють фахівці служби маркетингу підприємства.

Другий підхід стверджує, що в сучасних умовах в якості універсального показника ефективності діяльності компанії повинна виступати вартість бізнесу, як результуючий вимірник багатства власника [11, с. 198]. Дослідники вважають, що саме цей критерій повинен лежати в основі при оцінці як маркетингової стратегії компанії в цілому, так і окремих маркетингових програм. Вплив маркетингових програм є двоїтим: з одного боку, маркетингові програми покликані підвищити поточний прибуток компанії, а з іншого вони сприяють зміцненню іміджу фірми й, отже, створюють певний інтегральний ефект, що триває протягом декількох років.

В рамках даної методології критерії ефективності маркетингових програм (і, отже, значення доданої вартості бізнесу) залежить від чотирьох фінансових факторів:

- а) обсягів очікуваних грошових потоків;
- б) періоду їхньої генерації;
- в) стабільності;
- г) сполучених з ними ризиків.

Ще одним важливим моментом є оцінка ефективності маркетингових програм, що базується на ключових показниках маркетингової діяльності, до яких відносяться такі: відносне задоволення, прихильність, доступність, відносна ціна, відносна сприймана якість. Ця концепція виходить із загального підходу KPI (Key Performance Indicators – ключові показники діяльності). Тому пропонуємо уточнити назву цього підходу у контексті маркетингової діяльності як «ключові показники маркетингової діяльності» (Key Marketing Performance Indicators або KMPI) [1, с. 691].

Ключові показники ефективності — фінансова та нефінансова система оцінки, яка допомагає організації досягти стратегічних цілей. Ключові показники ефективності можна визначити за допомогою систем Business Intelligence. Їх використання дає організації можливість оцінити свій стан і

допомогти у формуванні стратегії. КРІ уможливорює контроль ділової активності в реальному часі. Дуже часто показники ефективності застосовують, щоб оцінити отримання вигоди від складних величин, наприклад, таких як розвиток лідерства, зобов'язання, обслуговування та задоволення.

Заслугує також на увагу підхід до оцінки ефективності маркетингу, що базується на аналізі показника рентабельності маркетингових інвестицій [11, с. 92]. Припущення, які впливають на значення ROMI, регулярно корегуються зі зміною конкурентного середовища, потреб клієнтів і видатків на маркетинговий канал. Показник рентабельності маркетингових інвестицій Дж. Ленсколд пропонує розраховувати за такою формулою [11, с. 115]:

$$\text{ROMI} = \frac{\text{NPV валового прибутку} - \text{NPV маркетингових інвестицій}}{\text{NPV маркетингових інвестицій}} \quad (1)$$

де NPV – чиста поточна вартість, тобто дисконтована різниця між доходом, отриманим внаслідок маркетингового заходу, і витратами, понесеними при його реалізації.

Ефективність маркетингової діяльності можна охарактеризувати відношенням ефекту (результату) маркетингової діяльності до витрат, пов'язаних з цією діяльністю.

При проведенні маркетингових заходів, пов'язаних з капітальними витратами, виникає питання вибору показників, які могли б оцінити в найбільшій мірі співвідношення рівня ризику і очікуваного ефекту. Якщо мова йде про вагомні капітальні вкладення при впровадженні нових технологій, одержання прибутку за рахунок підвищення продуктивності праці і росту продажів, що складно спрогнозувати і виміряти, доцільним, на нашу думку, є використання агрегованого показника – рентабельності маркетингових інвестицій.

Використання показника ROMI дозволяє порівнювати і здійснювати вибір із різних маркетингових заходів, простіше приймати обґрунтовані рішення, підвищувати рентабельність маркетингових кампаній, клієнтів і самих організацій [82, с. 180].

Досвід зарубіжних фірм свідчить про різке зростання їх інтересу до застосування показника рентабельності маркетингових інвестицій; впровадження методів виміру і моделювання цього показника дозволяє одержати конкурентні переваги і підвищити прибутковість, розробляти більш якісні стратегії і приймати ефективні інвестиційні рішення.

Коефіцієнт ROMI розраховують за схожим принципом до коефіцієнта ROI. Загальна формула розрахунку [11, с. 31]:

$$\text{ROMI (Індекс)} = \frac{\text{Дохід, який отримали в результаті маркетингових дій (грошові одиниці)}}{\text{Маркетингові витрати (грошові одиниці)}} \quad (2)$$

Але на практиці цей показник може адаптуватися маркетологами. Іноді буває проблематично визначити як, який дохід отримали в результаті маркетингової діяльності, так і витрати, оскільки здебільшого маркетингові заходи накладаються один на інший, важко виокремити часовий проміжок отримання доходу від проведеної акції (адже проведена рекламна кампанія може ще впливати на споживача тривалий час і це вже не вноситься у фінансовий облік маркетингової акції, що, на папері, зменшує її ефективність), виникнення нових витрат, які не враховуються при бюджетуванні маркетингової акції (наприклад, розширення складських приміщень або найм додаткового персоналу).

На ПрАТ «Тернопільський молокозавод» здійснюються такі основні витрати на маркетинг:

- на проведення маркетингових досліджень ринку, конкурентних переваг, перспектив розвитку товарного асортименту;
- вартість зразків товарів (продукції), які передано безпосередньо покупцям або посередницьким організаціям відповідно до контрактів і договорів безкоштовно і не підлягають поверненню;
- на розробку і випуск рекламних виробів (ілюстрованих прейскурантів, каталогів, брошур, альбомів, проспектів, афіш, листівок, плакатів тощо);
- на розробку і виготовлення ескізів етикеток, зразків фірмових пакетів і упаковки;
- на рекламу в засобах масової інформації (оголошення в пресі, теле- і радіопередачах);
- на придбання, виготовлення, копіювання, дублювання рекламних кіно-, відео- і діафільмів);
- на оформлення світлової, щитової, комп'ютерної, транспортної та іншої зовнішньої реклами;
- на проведення інших маркетингових заходів, пов'язаних зі збутом товарів.

Витрати на рекламу та дослідження ринку (маркетинг) у бухгалтерському обліку є складовою частиною витрат на збут, оскільки пов'язані з реалізацією (збутом) продукції (товарів, робіт, послуг).

Для прикладу приведемо розрахунок ефективності маркетингової діяльності для одного із підприємств молокопереробної галузі.

Враховуючи це, складемо таблицю витрат на маркетинг і додаткових доходів від проведення маркетингових заходів для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за період 2008-2012 рр. (табл. 2).

Отже, розрахуємо показник ROMI за період 2008-2012 рр. для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за формулою 2.9:

$$ROMI_{2008} = 6335 \text{ тис. грн.} / 1775 \text{ тис. грн.} = 3,6$$

$$ROMI_{2009} = 7456 \text{ тис. грн.} / 2761 \text{ тис. грн.} = 2,7$$

$$ROMI_{2010} = 20789 \text{ тис. грн.} / 5636 \text{ тис. грн.} = 3,7$$

$$ROMI_{2011} = 41345 \text{ тис. грн.} / 9043 \text{ тис. грн.} = 4,6$$

$$ROMI_{2012} = 64432 \text{ тис. грн.} / 13651 \text{ тис. грн.} = 4,7$$

Таблиця 2

**Динаміка витрат на маркетинг та доходів від маркетингової діяльності на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2008-2012 рр. [22]**

Показник	Значення				
	2008	2009	2010	2011	2012
Маркетингові витрати, тис. грн.	1775	2761	5636	9043	13651
Дохід, який отримали в результаті маркетингових дій, тис. грн.	6335	7456	20789	41345	64432

Таким чином, показник повернень інвестицій на маркетинговий бюджет за останні 5 років підвищився: з 3,6 (або 36%) у 2008 р. до 4,7 (47%) у 2012 р. Ці показники означають, що маркетинговий бюджет за весь період був повністю окупний, однак у 2008 р. він забезпечив 2281 тис. грн. додаткового прибутку ( $6335 * 0,36$ ), а у 2012 р. – 30283 тис. грн. ( $64432 * 0,47$ ).

Отримані результати свідчать про те, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» досить ефективно інвестує кошти у маркетингову діяльність, однак у перспективі показник ROMI потрібно підвищувати: збільшувати витрати на маркетинг та оптимізувати їх використання.

Зростання показника повернення інвестицій на маркетингову діяльність означатиме підвищення ефективності маркетингової діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод», що особливо важливо в умовах обмеженості ресурсів.

Однак, оцінка маркетингових інвестицій є одночасно і пріоритетною для фірм, і супроводжується певними труднощами. За результатами опитування, проведеному «Accenture» в США і Великобританії, 68% директорів по маркетингу висловились, що виникають суттєві проблеми при визначенні рентабельності своїх маркетингових кампаній. Основні з них [11, с. 138]:

1) складність визначення сумарного ефекту інвестицій в маркетинг, зумовлена необхідністю урахування не тільки купівель, що здійснюються в даний час, але і майбутніх купівель, майбутніх витрат клієнтів на

обслуговування, кількості клієнтів, що прийшли за порадами людей зі свого оточення і т.д;

2) непрогнозована поведінка споживачів у ситуаціях швидкої змінюваності ринку, яка вимагає від маркетологів оперативного коригування своїх дій, без детального аналізу зміни споживацьких пріоритетів;

3) при використанні фірмою одночасно декількох каналів для контактів зі споживачами процес виміру рентабельності конкретних маркетингових інвестицій супроводжується достатніми труднощами;

4) організаційна культура і система оплати праці в фірмах в багатьох випадках є бар'єром для впровадження процесу рентабельності маркетингових інвестицій;

5) можлива практика подвійного обліку за рахунок урахування прибутку, одержаного від інших маркетингових програм, що приводить до неспівпадіння суми витрат і прибутку по окремим кампаніям з сумарним прибутком і загальним бюджетом витрат.

Разом з тим, очевидна необхідність використання показника рентабельності маркетингових інвестицій по наступним причинам: 1) без розрахунку даного показника неможливий ефективний розподіл інвестицій в маркетинг і максимізація прибутку, особливо якщо це стосується таких питань як покращення взаємовідношень з клієнтами і збільшення ступеня їх лояльності, підвищення рівня задоволення споживачів, зниження витрат на купівлі; 2) інвестиції в маркетинг охоплюють вагомую кількість інвестиційних рішень, які націлені не тільки на вибір оптимальної маркетингової програми, а і на визначення доцільності подальших витрат; 3) оцінка рентабельності маркетингових інвестицій сприяє не тільки встановленню обґрунтованих цільових показників і стандартів, а і, у випадку участі керівників вищої ланки, прийняттю правильних інвестиційних рішень [21, с. 251].

Процес вибору і визначення пріоритетності маркетингових інвестицій суттєво відрізняється від аналогічного процесу для капітальних вкладень; це пояснюється порційністю і невеликим розміром інвестицій в маркетинг і необхідністю постійного коригування маркетингових рішень із-за змін в конкурентному середовищі, потреб клієнтів і витрат на різні канали маркетингу. Ці чинники зумовлюють гнучкість і динамічність процедури виміру рентабельності маркетингових інвестицій, концентрації і поглибленого аналізу кожної конкретної ситуації для прийняття рішень про додаткові інвестиції.

При виборі стратегії інвестування, яка б забезпечила найвищий рівень ROMI, основним є питання – концентрувати зусилля фірми на залученні

нових клієнтів чи зосередитись на заходах по утриманню уже існуючих [11, с. 187].

Рентабельність маркетингу, націленого на утримання клієнтів, залежить від ступеню достовірності інформації про величину непостійного цільового ринку. Інвестування має сенс саме по відношенню непостійної цільової аудиторії; якщо мова іде про лояльних споживачів, маркетингові інвестиції можуть не привести до одержання додаткового прибутку.

Відтік непостійних клієнтів здійснюється повільно, що створює труднощі при визначенні тривалості впливу застосовуваних маркетингових комунікаційних заходів. Але очевидним є те, що маркетингові зусилля повинні бути розрахованими на тривалий період часу; короткострокові маркетингові заходи лише відкладуть відхід клієнтів на деякий строк і не принесуть бажаної фінансової ефективності.

Маркетингові інвестиції, направлені на залучення нових клієнтів, можуть забезпечити приріст виручки в короткі терміни часу, але при цьому, із-за великих витрат, якими супроводжується цей процес, вони можуть виявитися нерентабельними. Тому у будь-якому разі виникає необхідність здійснення наступного кроку – проведення маркетингових кампаній по утриманню нових клієнтів і, в результаті, досягнення бажаного рівня ефективності.

Таким чином, хоча і в більшості випадків підтверджується існуюча думка про пріоритетність стратегії збереження існуючих клієнтів в порівнянні з залученням нових, ефективність маркетингових рішень буде залежати і від середовища, в якому функціонує фірма, і від поведінської специфіки споживачів, їх ступеня лояльності по відношенню до фірми [19, с. 456].

Для впровадження аналізу ROMI на фірмі як способу ведення бізнесу необхідно встановлення стандартної процедури розрахунку цього показника (на корпоративному рівні і стосовно всіх підрозділів). Єдиного підходу потребує визначення ряду параметрів, що впливають на рівень рентабельності маркетингових інвестицій: періоду часу, способів оцінки собівартості і виручки, ставки дисконтування, правил розподілу витрат, що стосуються різних маркетингових кампаній.

Особлива значущість належить визначенню допустимого рівня рентабельності, нижче якого є недоцільне фінансування певних маркетингових програм. Якщо деякі маркетингові заходи відповідають визначеному рівню рентабельності, але існують обмеження бюджету маркетингу, є доцільним їх ранжування для пошуку додаткових інвестицій щодо найбільш перспективних, або обґрунтоване коригування граничного рівня рентабельності [1, с. 684].



Цікавим є підхід, що передбачає оцінку ефективності маркетингу в довго- та короткостроковому вимірах. З точки зору короткострокових результатів ефективність маркетингу вимірюється показниками, пов'язаними з доходом. З огляду на довгострокову перспективу ефективність маркетингу вимірюється індикаторами, пов'язаними з брендом: відданість/лояльність бренду, знання бренду, асоціації, пов'язані з брендом, сприйняття (розуміння) бренду. Ефективність маркетингу може також вимірюватися у фінансових показниках, якими оцінюється бренд [7, с. 46].

За сучасним підходом до аналізу маркетингової програми велике значення має поняття Brand Equity, що перекладено як «капітал бренда». Капітал бренда визначається як комплекс поняття про ринкові можливості фірми, що має розглядатися як додатковий актив, який повинен збільшити вартість бізнесу. Існують такі методи оцінки вартості бренда, як:

- витратний метод – оцінює бренд відповідно до витрат на його створення. За цим методом минулі витрати на рекламу і розвиток бренда приводяться до поточних цін і додаються. Витратний метод застосовується, зокрема, у судових процесах для визначення величини компенсації збитку. Принциповий його недолік полягає в тому, що фактичні витрати минулих періодів ніяк не пов'язані з поточною вартістю бренда;

- ринкова оцінка бренда – здійснюється на підставі даних про продажі брендів, які порівнюються, чи компаній. Наприклад, якщо будь-яка компанія була продана за ціною, що в чотири рази перевищує її балансову вартість, то цей коефіцієнт можна використовувати і для оцінки фірми, яку з нею порівнюють;

- метод роялті – передбачає оцінку суми, яку компанія повинна була б заплатити третій стороні, якби вона не володіла своєю торговою маркою, а придбала права на її використання;

- економічний метод – оцінює чистий внесок бренда в бізнес, при цьому наявні доходи бренда множаться на типовий коефіцієнт;

- метод дисконтування грошових потоків – (DCF) в основу якого покладено використання всіх грошових потоків, які генерує бренд. Його перевага полягає в тому, що він принципово збігається з методом, застосовуваним інвесторами для оцінки компаній загалом, і завдяки цьому пов'язує вартість брендів із загальною вартістю бізнесу [16, с. 50].

Питання успішності тієї чи іншої торгової марки доволі складне. Визначивши, що є критерієм успіху, можна буде з'ясувати й пріоритети у створенні та просуванні бренда. Успішність можна знайти як відношення отриманого результату до затрачених ресурсів. Визначаючи показник успішності бренда, слід врахувати сукупність параметрів:

1. Показники активності торгової марки:

- ступінь лояльності;
  - ступінь обізнаності про бренд;
  - рентабельність бренда.
2. Показники суттєві, але такі, що складно оцінити
- час, необхідний на виведення нового товару під брендом;
  - динаміка показника бренда.

Ступінь успіху знаходять за таким співвідношенням [19, с. 183]:

$$\text{Ступінь успіху} = \frac{P * A * L * V * I * S}{B * T}, \quad (3)$$

де P – цінова премія бренда; A – ступінь обізнаності споживачів про бренд; L – показник лояльності споживачів до бренда; V – вартість бренда; I – інтенсивність покупок; S – частка ринку бренда; B – бюджет; T – час, що минув від моменту виведення бренда до поточного часу.

Для оцінки ефективності маркетингу частіше використовуються комплексні методи, засновані головним чином на якісних оцінках. Оскільки показники, які використовуються при цьому, зазвичай не характеризують співвідношення ефекту і витрат, а є питомими показниками (наприклад, число угод на 1 візит збутового агента), тому вони є показниками не ефективності, а результативності маркетингової діяльності [20, с. 34].

Таким чином, сьогодні не існує єдиної думки щодо вибору критеріїв класифікації та об'єктів, які повинні братися до уваги під час оцінювання ефективності маркетингової діяльності. За аналізом опублікованих результатів досліджень з цієї проблеми можна визначити такі елементи оцінки ефективності [19, с. 190]: комплекс маркетингу; функції маркетингу (аналітична, виробнича, збутова, управління); результати і мотиваційний механізм діяльності маркетологів; комерційна та комунікативна ефективність реклами, ефективність участі у виставках, ярмарках тощо; процес планування; організаційна структура управління маркетингом, зокрема кваліфікація маркетологів; процес контролю виконання окремих функцій маркетингу; маркетингова інформаційна система.

Охарактеризуємо докладніше підходи до оцінки ефективності окремих складових маркетингової діяльності, що доцільно здійснити в розрізі окремих функцій маркетингу та складових комплексу маркетингу підприємства (табл. 3).

Отже, кожний з розглянутих підходів має свої переваги і недоліки, кожний з них виявляється більш придатним для досягнення різних цілей оцінки: від надання кількісних оцінок ефектів маркетингових заходів до інтегральної оцінки маркетингової діяльності в комплексі.

**Підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності у розрізі функцій та складових маркетингової діяльності [18, с. 245-246]**

<b>Складова маркетингової діяльності</b>	<b>Підходи до оцінки ефективності</b>
1) Ефективність передпланового аналізу	Маркетингові дослідження, сегментація, позиціонування і вибір цільових ринків. Якісна оцінка ефективності виконання цих функцій маркетингу може бути здійснена при проведенні аудиту маркетингу
2) Ефективність планування	Оцінка ефективності розробки всіх видів планів маркетингу (стратегічні, поточні, у розрізі окремих ринків, продуктів) може бути якісно здійснена при проведенні аудиту маркетингу
3) Ефективність організації маркетингу	Ефективність оргструктури управління маркетингом; ефективність розподілу завдань та відповідальності у службі маркетингу; ефективність взаємодії служби маркетингу з іншими підрозділами організації; ефективність прийнятих управлінських рішень із питань маркетингу
4) Ефективність мотивації праці менеджерів і співробітників служби маркетингу, а також торгового персоналу	Найпростіше здійснити оцінку ефективності діяльності персоналу, що безпосередньо займається продажами, якщо є дані про кінцеві результати їх діяльності та витрати
5) Ефективність контролю за виконанням окремих наведених вище функцій маркетингу	Така оцінка може здійснюватися експертним шляхом при проведенні аудиту маркетингу

Аналіз опублікованих результатів досліджень щодо проблем визначення ефективності маркетингової діяльності підприємств показав, що у маркетологів немає єдності щодо цього питання. Оцінка ефективності маркетингу повинна бути якомога більш конкретною, результати аналізу – точно визначеними, оскільки вони слугуватимуть інформаційною основою для прийняття рішень керівниками підприємства. Кількість та перелік показників є індивідуальними для кожного підприємства і залежать від виду бізнесу, етапу розвитку фірми, стану ринку тощо. Крім того, ефективність

маркетингу потрібно оцінювати за тривалий період часу, а не за результатами поточної діяльності, високі результати якої можуть бути зумовлені сприятливими обставинами, а не ефективною роботою маркетингової служби.

### Список використаних джерел

1. Ассель Г. Маркетинг: принципы и стратегия: учебник для вузов / Генри Ассель. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 804 с.
2. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства : навчальний посібник / Л. В. Балабанова, В.В. Холод, І. В. Балабанова. – К.: Центр навчальної літератури, 2012. – 612 с.
3. Блайт Дж. Основы маркетинга / Дж. Блайт. – К.: Знання-Прес, 2003. – 493 с.
4. Бутенко Н. В. Маркетинг: Підручник / Н. В. Бутенко. – К.: Атіка, 2008. – 365 с.
5. Гірченко Т.Д. Маркетинг: Навчальний посібник / Т.Д. Гірченко, О.В. Дубовик.- Київ: Центр навчальної літератури, 2007. — 255 с.
6. Дерев'янюк Ю. М. Методичні підходи щодо визначення ефективності використання ресурсів / Ю. М. Дерев'янюк // Механізм регулювання економіки. — 2006. — № 2. — С. 46—56.
7. Зозульов О. Моделі брендингу: класифікація та стисла характеристика / О. Зозульов, Ю. Нестерова // Маркетинг в Україні. – 2008. – 5(39). – С. 44-49.
8. Канищенко О. Л. Міжнародний маркетинг в діяльності українських підприємств : монографія / О. Л. Канищенко. – К.: Знання-Прес, 2007. – 448 с.
9. Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент / К. Л. Келлер, Ф. Котлер [12-е изд.]. – СПб. : Питер, 2008. – 816 с.
10. Крикавський Є. Маркетинг. Навчальний посібник. 2-ге вид. / Є. Крикавський, І. Дейнега, О. Дейнега, Р. Патора.- Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2008. - 276 с.
11. Ленсколд Дж. Рентабельность инвестиций в маркетинге. Методы повышения прибыльности маркетинговых компаний / Дж. Ленсколд; [пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова и М. А. Карлика]. – СПб.: Питер, 2005. – 272 с.
12. Макконнелл К.Р. Экономикс: принципы, проблемы и политика: 14-е издание / К.Р. Макконнелл, С.Л. Брю. – М.: ИНФРА-М, 2003. - 972 с.
13. Маркетинг менеджмент: научное издание / под ред. М. Туган-Барановского, Л. В. Балабановой. – Донецк: ДонГУЭТ, 2001. – 594 с.
14. Моисеева Н. К. Управление маркетингом: теория, практика, информационные технологии: учеб. пособ. / Н. К. Моисеева, М. В. Конищева; под ред. Н. К. Моисеевой. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 304 с.
15. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер, [2-е изд.]. – М.: АльпинаБизнесБукс, 2006. – 454 с.
16. Пустотін В. Ефективні стратегії створення сильних брендів / В. Пустотін // Маркетинг в Україні. – 2006. – 6 (28). – С. 50-52.
17. Старостіна А.О. Промисловий маркетинг: підручник / А.О. Старостіна.– К.: Знання, 2005. – 764 с.
18. Старостіна А.О. Маркетинг: Навчальний посібник / А.О. Старостіна, О.В. Зозульов. - Київ: Знання-Прес, 2003. – 326 с.
19. Телетов А. С. Основы определения эффективности работы маркетинговых служб на промышленном предприятии / А. Телетов // Механізм регулювання економіки : міжнар. наук. журнал. – 2001. – № 3–4. – С. 179–200.
20. Федоренко В.С. Маркетинг: Навч.-метод. посіб. / В.С. Федоренко.— Черкаси, 2004. – 161с.
21. Шаповалов В. А. Управление маркетингом и маркетинговый анализ : учеб. пособ. / В. А. Шаповалов. – Ростов н/Д : Феникс, 2008. – 345 с.
22. Приватне акціонерне товариство «Тернопільський молокозавод» / 30356917 - ДУ «АРИФРУ» [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://smida.gov.ua/db/participant/30356917>.

# МАРКЕТИНГОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ОСВІТИ

*Піняк І.Л.*

## ЗВ'ЯЗОК МІЖ ОСВІТОЮ ТА РИНКОМ ПРАЦІ: НОВІ ТРЕНДИ ТА ПРОТИРІЧЧЯ

Однією з характерних глобальних змін сучасності, яка чинить радикальний вплив на розвиток інноваційної економіки, є нерівномірний перехід різних країн до так званої економіки, що базується на знаннях, інтелектуальному, людському капіталі. Ключову роль в такій економіці відіграють знання людини, нематеріальні активи, інтелектуальний капітал як особливе поєднання людського капіталу (реальні та потенційні інтелектуальні здібності, практичні навички працівників компанії) і сформованих зв'язків зі споживачами (через бізнес-процеси, бази даних, бренди, ІТ-системи та інше). Таке поєднання в компанії формує здатність трансформувати знання та нематеріальні активи в ресурси, які створюють багатство і відповідну додаткову вартість за рахунок особливого ефекту від примноження людського капіталу на фінансовий, матеріальний та інший.

Нова економіка, характерними рисами якої є визначальна роль інновацій і технологій у забезпеченні зростання і конкурентоспроможності, орієнтація на виробництво нових послуг та продуктів, створення нових галузей тощо, формує специфічні умови на ринках праці. Сучасні тенденції щодо попиту на працівників, а також характер вимог до їхньої кваліфікації значно різняться в залежності від рівня та моделі економічного розвитку певної країни. У загальному вигляді водорозділ проходить між постіндустріальними та індустріальними країнами, тими, хто лідирує, й тими, хто доганяє. Проте й ця опозиція не є жорсткою.

Ринок праці країн, що розвиваються, перш за все орієнтований на промисловість та розвиток інфраструктури (робітники різного рівня кваліфікації). «Універсальним» трендом ринку праці є зменшення попиту на працівників сільського господарства і збільшення – на працівників сфери послуг. На ринках праці розвинутих країн попитом користуються працівники сфери інформатики, телекомунікацій, Інтернет, комп'ютерних технологій, а також новітніх галузей – біо- та нанотехнологій. Зростає потреба у фахівцях із промислового впровадження інновацій та «екологічних» спеціальностей.

Через значний динамізм інноваційних змін у світовій економіці прогноз щодо структури ринку праці взагалі не можливий. Ситуація на ринках праці прямо пов'язана зі ступенем інтегрованості країни до світових

економічних процесів і її успішністю як глобального гравця. Найбільш проблематично визначити домінуючі тенденції для трансформаційних економік з нечіткою моделлю розвитку – вони можуть перебувати під впливом одночасно декількох, часто суперечливих, тенденцій. Цю закономірність підтверджує й досвід України [2].

Наразі в глобальній економічній системі Україна розташована здебільшого в сировинному сегменті з низьким рівнем виробництва доданої вартості, позиціонується як країна-донор дешевої робочої сили, сировини і як країна-реципієнт споживчих товарів [1]. Цей статус істотно обмежує конкурентні можливості України.

Характер змін на вітчизняному ринку праці дозволяє «діагностувати» реальні потреби економіки, а отже, й перспективи її розвитку. Дослідження Українського інституту соціальних досліджень ім. Олександра Яременка щодо дисбалансу між реальними потребами економіки, можливостями системи освіти та попитом на професії з боку ринку праці показало, що найближчим часом на ринку праці в Україні спостерігатиметься збільшення попиту на персонал з вищою освітою, виникнення дефіциту кваліфікації, а також загострення конкуренції робочої сили в тих сегментах економіки, де обсяг пропозиції робочої сили збільшуватиметься, а якість професійної підготовки кадрів – зростатиме. Все це створюватиме сприятливі умови для найбільш кваліфікованих кадрів – як з огляду на працевлаштування, так й в плані рівня доходів. Передусім це стосується дефіцитних як для нашої, так й для сусідніх економік професій – ІТ, високі технології, сучасний менеджмент, банкінг, тощо [2].

Таблиця 1

**Перелік професій та спеціальностей, які користуються найбільшим попитом на українському ринку праці, %\***

<b>Спеціальності, професії</b>	<b>2 – 4 роки тому</b>	<b>сьогодні</b>	<b>найближчі 3 – 5 років</b>
1	2	3	4
Інженери, технологи	12	44	55
Програмісти, ІТ-спеціалісти	16	40	44
Кваліфіковані робітники	20	50	35
Будівельники	17	29	28
Менеджери (у т.ч. HR-менеджери)	32	39	27
Економісти, фінансисти	51	41	26
Працівники сфери обслуговування та торгівлі	37	30	24
Бухгалтери, банківські працівники	44	32	13

Продовження таблиці 1

1	2	3	4
Маркетологи, рекламисти	12	9	12
Юристи	47	19	11
Працівники медицини та фармації	6	10	11
Працівники сфери освіти	6	13	9
Психологи, соціологи	6	7	9
Страхові агенти	2	8	9
Некваліфіковані робітники	7	15	8
Працівники сфери с/г	1	2	7
Філологи, перекладачі	4	4	6
Фахівці в галузі природничих наук	2	4	4
Логісти		2	4
Секретарі	5	6	3
Дизайнери	1	2	3
Працівники сфери культури та шоу-бізнесу	3		3

\*Сума перевищує 100%, тому що на кожне запитання респондент міг назвати до 5 професій/спеціальностей

*Примітка. Джерело [2]*

Таблиця 2

**Перспектива зміни попиту на кваліфіковані кадри у найближчі 3-5 років**

<b>Попит швидше збільшиться</b>	<b>Попит не зміниться</b>	<b>Попит зменшиться</b>
1	2	3
Інженери, технологи	Працівники медицини та фармації	Працівники сфери освіти
Програмісти, ІТ-спеціалісти	Працівники сфери культури	Юристи
Фахівці в галузі будівництва, нерухомості	Журналісти, перекладачі	Бухгалтери, економісти
Менеджери з персоналу	Працівники поліграфії	
Менеджери зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), митниці, логістики	Секретарі	

## Продовження таблиці 2

1	2	3
Маркетологи, рекламисти		
Дизайнери		
Фахівці у галузі страхування		
Менеджери з продажу		
Менеджери		
Працівники сфери с/г		

*Примітка. Джерело [2]*

Згідно даних найбільшого в Україні кадрового порталу Rabota.ua, десятка професій, яка користується попитом на українському ринку відображена в таблиці 3.

Таблиця 3

**Десятка професій, яка користується попитом на українському ринку**

Спеціальність	Питома вага вакансій (%)	Темпи зростання попиту
Менеджери з продажу	9,95	Високі
Економісти і фінансові працівники	9,46	Стабільні
<b>IT: Системні адміністратори</b>	<b>7,36</b>	<b>Дуже високі</b>
Інженери, технологи, проєктувальники	6,6	Високі
Бухгалтери, аудитори	5,92	Стабільні
Керівники відділів	5,61	Високі
Секретарі, офіс-менеджери	5	Стабільні
<b>IT: програмісти C++, C, C#, .NET</b>	<b>4,8</b>	<b>Дуже високі</b>
Топ-менеджери	4,6	Високі
Менеджери з продажу обладнання і комплектуючих		

*Примітка. Джерело [3]*

Україні притаманні регіональні диспропорції щодо структури зайнятості. На попит впливає регіональна «концентрація» певних галузей економіки, а також тип населеного пункту. Можна стверджувати, що «лінія розколу» між економічним розвитком і стагнацією (центром та периферією) проходить між великими містами (Київ, Харків, Дніпропетровськ, Одеса, Львів) та рештою населених пунктів, де спостерігається стабільний дефіцит працівників майже всіх напрямків. Економічні диспропорції мають суттєві соціальні наслідки: кваліфіковані та високоосвічені працівники



«вимиваються» центром, що, у свою чергу, інтенсифікує його розвиток, водночас поглиблюючи відставання «периферії» (табл. 4).

Таблиця 4

**Ситуація в регіонах: аналіз вакансій**

<b>Захід</b>	<b>Центр</b>	<b>Схід</b>
робітничі спеціальності	інтелектуальна діяльність	робітничі спеціальності
сфера сільського господарства	сфера сільського господарства	професії галузей, які стосуються важкої промисловості та металургії
туристичний бізнес		
Карпати: туристичний бізнес	м. Київ: інтелектуальна діяльність (у сферах економіки, юриспруденції, маркетингу, менеджменту та ін. напрямках)	менеджери з продажів будівельники кваліфіковані робітники програмісти
<b>Південь:</b> туристичний бізнес, сфера послуг, сфера сільського господарства		

*Примітка. Джерело [3]*

Таким чином, на сучасному українському ринку праці спостерігаються тенденції, притаманні розвиненим країнам – тобто, відсутність балансу між попитом і пропозицією на ринку праці (галузеві, територіальні, соціально-демографічні та професійно-кваліфікаційні диспропорції), підвищення попиту на кадри з високим рівнем освіти і професійної підготовки, звуження спеціалізації у деяких сегментах ринку праці, зростаюча потреба у програмістах та ІТ спеціалістах тощо, поєднується з інерційним розвитком економіки пострадянського типу – з переважанням третього і четвертого технологічних укладів, негнучкістю та низькою адаптивністю до світових умов конкуренції тощо – йдеться передусім про вади вітчизняної системи освіти, досі значною мірою орієнтованої на відтворення застарілої структури зайнятості.

На сьогоднішній день, важливим є виявлення закономірностей розвитку ринку праці з огляду на потреби нової економіки та нові тренди соціальних відносин у глобальному суспільстві. Провідні вчені в своїх економічних прогнозах наголошують на тому, що стабільний ринок, стійкі економічні зв'язки, централізований менеджмент, і, як наслідок – передбачуваний ринок праці, залишаються у минулому.

З огляду на це, науковці Інституту Рузвельта здійснили спробу вирішити це питання і описати деякі способи адаптації економічних, соціальних та політичних інститутів в США до умов економічного перетворення на одному рівні з промисловою революцією. Дане дослідження виявляє тенденції і проблеми, які визначатимуть світову економіку в найближчі 25 років, особливий акцент здійснений на потенційному впливі нових технологій на продуктивність, зайнятість і економічну безпеку [5].

На нашу думку, сформульовані тренди Нової економіки, у близькому майбутньому будуть формувати не лише ринок праці та освіту провідних країн, а й стануть першопричиною реформування цих ринків в Україні.

Отже, основним аспектом економічної еволюції є адаптація суспільств – громадян, компаній, урядів, до мінливого середовища.

По-перше, такі технології, як хмарні обчислення, 3D-друк, і робототехніка революціонізували спосіб людей працювати, спілкуватися, і, як правило, змінили їх ставлення до світу. Технологія буде замінювати робітників, різні види професій стануть автоматизованими, але, так як це призведе до створення нових робочих місць і до загального економічного зростання, степінь, в якій технологія може компенсувати свої власні економічні недоліки ще належить побачити. Таким чином, основним завданням виробників є вступ у нову еру високих технологій, випуск продукції з високою доданою вартістю.

По-друге, зміни на ринку праці будуть сприяти переходу від традиційної зайнятості до підприємницької діяльності, фріланса, незалежного укладання контрактів, і договірної економіки. Це призведе до значних змін в способах відстежування за основними потребами суспільства, від охорони здоров'я до пенсійного забезпечення, які раніше були прерогативою лише одного роботодавця.

Третя тенденція, що є наслідком другого тренду, стосується ймовірного збільшення загальної економічної нестабільності, що призведе до зниження потреб всього суспільства в значній кількості традиційних робочих місць. Без довгострокової стабільності, повної зайнятості від однієї фірми, яка забезпечує не тільки зарплату, але й всебічні пільги, громадянам будуть потрібні нові інструменти для забезпечення економічної безпеки для себе і своїх сімей. Як наслідок, значну кількість часу і зусиль працівникам доведеться витратити на управління власною кар'єрою. Зміни у економіці призведуть до зміни в організації ринків, працівників і їх навичок. Таким чином, на нашу думку, це призведе (сьогоднішні реалії це підтверджують), до виникнення нових організацій або "платформ", щоб допомогти працівникам адаптуватись до нового економічного ландшафту. Нові платформи будуть розвиватись для задоволення потреб у трьох напрямках:

по-перше, вони будуть пропонувати нові засоби маркетингу і продажів товарів і послуг; по-друге, вони будуть забезпечувати інформаційне забезпечення ринку праці для пошуку вакансій; по-третє, вони будуть пропонувати шлях об'єднання у більш широкий ринок для працівників (онлайн тренінги та навчальні табори).

Нарешті, збільшення нездатності уряду здійснювати політику, яка приносить користь суспільству і відповідає потребам економіки, посилюватиметься швидкими технологічними та економічними еволюціями, які роблять таку політику все більш актуальною. Одночасно, криза пенсійної системи буде підвищувати бюджетні проблеми, які в подальшому будуть обмежувати здатність уряду до реформ і готовності до інвестицій.

Усі вище згадані тенденції потребують революційних підходів в освітній галузі. В 20 сторіччі основний акцент ставився на розвиток середньої спеціалізованої освіти, який був зумовлений необхідністю збільшення продуктивності праці. 90-ті роки стали початком стагнації економіки з точки зору появи протиріччя між швидкою технологічною революцією та продуктивністю праці в її промисловому значенні. Рівень освіти, здавалося, знижувався разом з зі зниженням продуктивності. Очевидно, що багато аспектів системи освіти сьогодні необхідно змінювати разом з економікою. Зміст всіх завдань – виробничих, обслуговування, навіть ручної праці–швидко змінилися і продовжують змінюватись надалі. робити так. Ми повинні розвивати систему освіти, що дозволяє всім працівникам успішно рухатись крок в крок з цими змінами протягом усього їхнього кар'єрного періоду. Така система буде поєднувати три елементи: по-перше, міні-курси, надання нових засобів адаптації до технологічних змін, які дадуть змогу працівникам постійно оновлювати свої навички впродовж усього їх трудового життя. По-друге, нова система акредитації (microcredentials) і аутентифікації, дозволить працівнику продемонструвати володіння необхідними навичками для бажаної роботи. По-третє, нові види платформ дозволять студентам відстежувати міні-курси, які вони хочуть відвідати, зберігши власний попередній досвід та історію повноважень. Усі ці кроки реформування є гостро необхідні, але політичні, соціальні та організаційні бар'єри для прийняття цих реформ залишаються значними.

Отже, ринок освітніх послуг тісно взаємодіє з ринком праці як органічною складовою будь-якої ринкової економіки, що виконує функції механізму розподілу й перерозподілу суспільної праці за сферами й галузями господарства, видами та формами зайнятості відповідно до структури суспільних потреб і форм власності.

Взаємодія в широкому сенсі, як філософська категорія, відображає процеси впливу суб'єктів один на одного, їх взаємну обумовленість і породження одним об'єктом іншого. При цьому взаємодія є об'єктивною й

універсальною формою руху, розвитку, що визначає існування й структурну організацію будь-якої матеріальної системи. Більш вузьке й найбільш часто вживане значення категорії взаємодії співзвучне з поняттям "координація" (від лат. со - спільно, ordinatio - упорядкування - взаємозв'язок, узгодження), тобто це взаємопов'язана, узгоджена діяльність різних суб'єктів [4].

На базовому рівні зв'язок між освітою та ринком праці можна розглядати як тристоронні відносини: умови отримання освіти визначають його результати, які, у свою чергу, визначають успіх працівника на ринку праці. Але ці відносини ускладнюються так званими парадоксами цієї взаємодії. Зокрема, вузи, як відомо, одночасно працюють на двох ринках: праці та освітніх послуг. Через перший вузівська продукція потрапляє до своїх споживачів – підприємств різних галузей народного господарства, які, однак, найчастіше не є її покупцями. На ринок ж освітніх послуг виходять саме їх покупці, представлені студентами (їх батьками) і державою. Це розмежування споживача і покупця істотно ускладнює діяльність ВНЗ, вносить значну плутанину у визначення їх продуктів, цільових ринків збуту і груп споживачів.

Як відомо, ринок - це господарська система, що надає економічним суб'єктам свободу вибору: виробникам – види та обсяги виробництва, споживачам – рішення при купівлі товару. Суб'єктами (контрагентами) ринку виступають продавці і покупці, об'єктом купівлі-продажу - товар.

Вузи як учасники ринку освіти (продавці) реалізують свій товар (послугу) покупцям (студентам, фірмам), уклавши при цьому з ними відповідні договори на надання платних освітніх послуг протягом певного часу (4-6 років або в скорочені терміни). По суті, угода укладена відповідно до норм і правил ринку. Учасниками ж ринку праці є працівники і роботодавці, між якими здійснюються встановлені вже даного ринку угоди, в тому числі, наприклад, прийом на роботу. Вимагати з вузів працевлаштування випускників, по суті, означає перекласти на них функції суб'єктів іншого ринку, хоча продукт той самий, що і на ринку освіти. У той же час, не всі контрагенти ринку є його реальними учасниками, а виконують свої функції лише "віртуально". Мова йде про те, що на ринку праці покупцями виступають фірми чи підприємства, які сьогодні реально не виконують цю функцію. Для них кадри, трудові ресурси є безкоштовними благами, а безкоштовне благо не може бути товаром, адже покупець не несе ніяких витрат при покупці, не відшкодовує навіть собівартість, мінімальні виробничі витрати.

Виходячи з усього вищесказаного, можна було б припустити, що ринок освіти і ринок праці повинні виступати як елементи, як частини якогось інтегрованого ринку, скажімо, "ринку освіти і праці". Однак подібна

категорія поки є неологізмом хоча б тому, наразі діють свої особливі механізми та закономірності функціонування цих соціальних сфер.

У результаті відносини вищого навчального закладу із споживачем і покупцем його послуг будуються на різних підставах: у взаємодії з першим він винагороджується "нематеріально" (тут працюють такі категорії, як "визнання", "повага", "репутація", "престиж"), а в контактах з другим – платою студентів (їх батьків) за навчання і бюджетним фінансуванням.

Отже, функціонування ринків освітніх послуг та праці в Україні має такі протиріччя:

- суперечності між потребами особи, суспільства й попитом на ринку праці, особливо на фахівців із наукомістких і високотехнологічних спеціальностей, а також між рівнями професійної освіти;

- протиріччя між швидкістю поновлення наукової інформації та рівневою спеціалізацією навчальних закладів. Швидке зростання загального обсягу наукової інформації веде до збільшення термінів навчання, а спеціалізація навчальних закладів як спосіб скорочення цих термінів – до втрати цілісності науково-об'єктивної картини світу;

- протиріччя між змістом сучасної освіти й потребами у формуванні креативного потенціалу суспільства. Репродукуючи лише минулий досвід форм навчання, навчальні заклади не здатні забезпечити масової підготовки креативно мислячих фахівців;

- протиріччя між необхідними роботодавцю характеристиками робочої сили й нерозвиненістю цих якостей у фахівців-початківців;

- протиріччя між вимогою роботодавців до наявності досвіду роботи й відсутністю такого в силу об'єктивних причин у молодих фахівців, потребою в загальнопрофесійних уміннях і навичках, навичках ділового спілкування, уміння працювати в команді, дисциплінованості, відповідальності та недостатньою увагою до формування цих навичок у майбутніх фахівців;

- протиріччя між готовністю роботодавців сприяти в профорієнтаційній роботі та наданні соціально- психологічної підтримки молодим фахівцям і недолугістю механізмів співпраці в цьому напрямку з боку навчальних закладів;

- протиріччя між кількістю бажаючих отримати освіту відповідного рівня та якістю й кількістю навчальних закладів, здатних задовольнити ці потреби;

- низька мотивація до співпраці з вищими навчальними закладами у підприємств;

- низький рівень економічної та підприємницької культури в країні.

Об'єктивна потреба досягнення балансу попиту та пропозиції на ринку праці потребує розробки нової концепції функціонування ринку освітніх послуг, в основу якої мають бути покладені принципи:

- 1) становлення, розвитку й самореалізації творчої особистості;
- 2) постійної націленості на генерацію перспективних науково-технічних нововведень і пошук шляхів і методів їх практичної реалізації в інновації;
- 3) орієнтації на підготовку висококваліфікованих і високоінтелектуальних фахівців, системних менеджерів інноваційної діяльності;
- 4) розгляду навчання й підготовки кадрів як складової частини виробничого процесу, а витрат на підготовку кадрів - не як витрат на працівників, а як довгострокові інвестиції, необхідні для процвітання підприємств, галузей і регіонів;
- 5) навчання управлінню соціальними та психологічними аспектами процесу створення наукоємних нововведень, використання творчого потенціалу колективу, прискореного широкомасштабного впровадження в практику інноваційних розробок;
- 6) створення системи безперервного навчання й підвищення кваліфікації кадрів, інтегрованої в систему виробництва;
- 7) співпраці університетів та інших навчальних закладів регіону з передовими підприємствами регіону та галузі, що реалізують інноваційні проекти, і їх спільної діяльності в області розробки навчальних програм, видання підручників та монографій, у яких пропонуються (розробляються) інноваційні технології, системи машин й устаткування тощо.

### Список використаних джерел

1. Інноваційна стратегія українських реформ [Текст]: збірник наукових праць / А.Гальчинський, В.Геєць, А.Кінах, В.Семиноженко. - К. : Знання України, 2002. - 336 с. - Бібліогр.: с. 322-336 (318 назв)
2. Огляд актуальної наукової дискусії про перспективи розвитку світу в цілому та України як його частини та висновки експертного дослідження «Аналіз дисбалансу між реальними потребами економіки, можливостями системи освіти та попитом на професії з боку ринку праці» [Електронний ресурс]. – Режим доступу до документу: [http://www.experts.in.ua/baza/analitic/index.php?ELEMENT\\_ID=27945](http://www.experts.in.ua/baza/analitic/index.php?ELEMENT_ID=27945)
3. Осень на рынке труда: будет рост вакансий, но в зарплатах –затишье [Електронний ресурс]. – Режим доступу до документу: <http://blog.rabota.ua/osen-na-ryinke-truda-budet-rost-vakansiy-no-v-zarplatah-zatishe/>
4. Чижова Л. Механизм взаимодействия рынков труда и образовательных услуг. Методологические подходы / Л. Чижова // Людина і праця. - 2004. - № 8. - С. 37-40.
5. A vision for economy of 2040/The Next American Economy Project [Електронний ресурс]. – Режим доступу до документу: <https://nextamericaneconomy.squarespace.com/>

## **ПЛАНУВАННЯ ПРОЦЕСУ РЕКРУТИНГУ СТУДЕНТІВ У ВИЩІ НАВЧАЛЬНІ ЗАКЛАДИ**

Наявність студентів – основна умова функціонування вищого навчального закладу (ВНЗ). Тому для того, щоб успішно працювати на ринку освітніх послуг ВНЗ повинні здійснювати рекрутинг студентів.

У Вікіпедії зазначено, що рекрутинг — обов'язковий та необхідний процес у кожній організації будь-якої сфери діяльності: від якості та ефективності даного процесу напряму залежить її фінансова результативність. Тому рекрутинг (набір) студентів на ту чи іншу програму передбачає залучення уваги студентів за допомогою різних комунікаційних засобів і в результаті цього їх зарахування на відповідну освітню програму. Ефективна стратегія набору включає в себе надання потенційним абітурієнтам повної достовірної інформації про освітню програму та її переваги.

Рекрутинг студентів відбувається протягом багатьох тисячоліть. Мандрівні вчителі Стародавньої Греції покладалися на оплату за навчання своїх учнів-послідовників. У ХІХ столітті американські коледжі, яким безоплатно надавали землі, часто повинні були просувати переваги навчання у коледжі серед переважно сільського населення, використовуючи в якості реклами брошури, а також пропонували стипендії для тих, хто поступав у коледж.

Після Другої світової війни в США відбувся швидкий ріст кількості приватних і муніципальних коледжів та університетів. Це дало можливість багатьом американцям, хто мав фінансову спроможність, отримати вищу освіту. Тому в цей період експансії більшість навчальних закладів були заповнені абітурієнтами та студентами, а в деяких навіть відбувався відбір найбільш обдарованої молоді. В Україні таку ситуацію можна було спостерігати у 90-х роках ХХ століття, коли відкривалися перші приватні ВНЗ.

Успішний рекрутинг студентів потребує ретельного планування та реалізації різних комунікаційних засобів. Тому визначимо основні етапи планування процесу рекрутингу студентів.

1. Визначення цільового контингенту, основних характеристик цільової групи, їх місце розташування. Якщо набір студентів здійснюється на 1 курс ВНЗ, то цільовою аудиторією є учні випускних класів, ліцеїв,

гімназій, а також випускники професійно-технічних училищ. Якщо набір здійснюється на скорочену форму навчання, то цільова аудиторія – випускники коледжів.

Для кращого розуміння потреб цільової аудиторії необхідно максимально визначитись із профілем абітурієнта, його розташуванням. Так, наприклад, основна потенційна аудиторія Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя – випускники загальноосвітніх закладів сільської місцевості (58%), районних центрів (24%). Такий аналіз допомагає з'ясувати: де саме ВНЗ повинен шукати студентів, які типи студентів може залучати.

2. Виявлення основних проблем при наборі студентів у поточному році. Падіння рівня набору студентів – це часто найбільш вразлива проблема для ВНЗ. Для виявлення цієї проблеми потрібно проаналізувати ситуацію із рівнем подання заяв у динаміці, для того, щоб виявити тенденцію, а також, що є найбільш важливим, рівень чисельності зарахованих студентів у динаміці за останні кілька років.

3. Визначення цілей і завдань щодо рекрутингу студентів. В цьому контексті ціллю університету може бути: залучення максимальної кількості студентів, що дозволяє ліцензований обсяг; підтримка чисельності та якості абітурієнтів; збільшення загального рівня вступу; покращення якості зарахованих студентів. Конкретна ціль ВНЗ буде визначати розробку подальшої стратегії та конкретні дії для її досягнення.

4. Визначення маркетингової стратегії, яка включатиме: вибір найперспективніших цільових ринків, визначення різноманітних компонентів маркетингу-мікс, визначення рівня маркетингових витрат.

В економічній літературі визначення сутності стратегії є питанням дискусійним. Одні науковці розглядають стратегію як процес діяльності [12, с. 18], інші – як результат роботи [9, с. 257]. І. Ансофф стверджує, що стратегія є переліком орієнтирів для прийняття рішень, якими фірма користується в своїй діяльності [1]. Автори З.Є. Шершньова та С.В. Оборська сутність стратегії пропонують визначати сукупністю наступних процедур: встановлення напрямків досягнення цілей; взаємодії із зовнішнім середовищем; формування стратегічних планів та відповідно змін в організаційній структурі управління; постійне корегування в процесі діяльності підприємства [13]. Узагальнюючи всі запропоновані твердження визначимо сутність стратегії як сукупність правил та орієнтирів, які допомагають розподілити наявні ресурси для досягнення поставлених цілей.



В цілому сутність стратегії можна представити через комбінацію п'яти «П»:

- 1) план дій;
- 2) прикриття, тобто дії, направлені на те, щоб перехитрити своїх конкурентів;
- 3) послідовність дій;
- 4) позиція в оточуючому середовищі;
- 5) перспектива чи майбутній стан, до якого прагне підприємство.

Варто зазначити, що стратегія підприємства представляє собою комплекс стратегій, які включають фінансову, організаційну і маркетингову. Проте провідний фахівець Гарвардської школи бізнесу Д. Хансен зазначає, що 80% стратегій підприємства припадає на частку маркетингової стратегії, і це справді так, адже практично всі важливі рішення, які приймає сучасне підприємство, лежать в площині маркетингу. Тому від правильності і адекватності вибраної маркетингової стратегії залежить і те, наскільки успішно зможе функціонувати підприємство, і те, як буде проходити процес освоєння цільових сегментів ринку.

Для ВНЗ, що функціонує у жорсткому конкурентному середовищі, маркетингова стратегія стає функціональною стратегією, яка покликана забезпечити досягнення його цілей і завдань на кожному окремому ринку стосовно певної освітньої програми з урахуванням особливостей конкуренції і попиту на освітньому ринку.

Якщо рекрутингові ресурси не були б обмеженими, кожен ВНЗ міг би спробувати звернутися до кожного потенційного студента. На практиці така стратегія не придатна, оскільки рекрутинг потребує немалих затрат. Тому кожен ВНЗ фокусує свою увагу на обраних сегментах цільового ринку. При цьому варто пам'ятати, що кожен обраний сегмент може вимагати іншого маркетингу-міксу або модифікації основного комплексу.

Для реалізації стратегії формується маркетингова програма, яка за допомогою різних елементів комплексу маркетингу доводить освітні послуги до цільових покупців найбільш вигідним і зрозумілим способом. Тому варто розробити такий варіант комплексу маркетингу, який би забезпечував споживачам найкращу пропозицію при збереженні витрат ВНЗ в оптимальних межах.

5. Формування маркетингових програм щодо рекрутингу студентів. Формування маркетингових програм варто розглядати як процес, процедуру складання плану маркетингу, вибір стратегій маркетингу, які орієнтовані на ріст обсягу продажу товарів чи максимізацію прибутку підприємства [2,

с. 177]. Процес розробки маркетингових програм у ВНЗ – це впорядкована сукупність стадій і дій, пов'язаних із ситуаційним аналізом, постановкою цілей маркетингу, розробкою та реалізацією плану маркетингу, а також контролем за його виконанням.

Якість будь-якого плану визначається достовірністю використаної при цьому інформації, а збір та інтерпретація цієї інформації лежить в основі ситуаційного аналізу. Ситуаційний аналіз – це систематичний, критичний огляд і оцінка всіх чинників макро- та мікросередовища, які вплинули на діяльність ВНЗ протягом певного періоду часу. Ситуаційний аналіз дозволяє виявити суть проблеми, оскільки є системою збору і аналізу інформації про навколишнє середовище ВНЗ. Його завдання полягає у підготовці даних про макросередовище ВНЗ, про ринок освітніх послуг, споживачів, конкурентів (мікросередовище), які впливають на діяльність ВНЗ, а також про можливі наслідки різних заходів маркетингу. Результатом ситуаційного аналізу є інформація, що дозволяє ВНЗ здійснювати оцінку ситуації та прогнозувати свою майбутню діяльність.

Завершення ситуаційного аналізу дозволяє перейти до постановки маркетингових цілей, що є наступним етапом процесу планування маркетингу у ВНЗ.

Постановка маркетингових цілей ВНЗ ґрунтується на даних, отриманих в ході ситуаційного аналізу.

Маркетингова ціль ВНЗ – це його бажаний майбутній стан. Кожен навчальний заклад потребує визначення специфічних маркетингових цілей. Маркетингові цілі характеризують цільову направленість плану і з самого початку формують бажані результати діяльності на освітньому ринку. На своїх цільових ринкових сегментах ВНЗ повинен визначити для себе конкурентну перевагу. При відборі сегментів і визначенні переваг враховуються можливості ВНЗ, його сильні і слабкі сторони. За цих умов можна встановити обґрунтовані маркетингові цілі.

Маркетингові цілі повинні бути визначені якісно і кількісно, так, щоб планові показники сприймалися як реальні. Так, цілями ВНЗ можуть бути: підвищення рейтингу ВНЗ, покращення іміджу, залучення кращих абітурієнтів, залучення більшої кількості абітурієнтів, покращення якості надання освітніх послуг та ін. Після встановлення маркетингових цілей в рамках розробки плану маркетингу необхідно визначити, яким чином вони можуть бути досягнуті, тобто наступним кроком процесу планування маркетингу є розробка і вибір стратегій маркетингу.

Маркетингова програма за допомогою різних елементів комплексу маркетингу доводить освітні послуги до цільових покупців найбільш вигідним і зрозумілим способом. Тому варто розробити такий варіант комплексу маркетингу, який би забезпечував споживачам найкращу пропозицію при збереженні витрат ВНЗ в оптимальних межах.

Після розробки програми маркетингу настає етап її реалізації, що завершується контролем за виконанням, а в разі необхідності – внесенням корективів.

Реалізація програми маркетингу, тобто втілення її в життя, включає такі складові: одержання ресурсів; побудова організаційної структури маркетингу і рішення щодо маркетингових заходів; розроблення календарних графіків; впровадження програми маркетингу у ВНЗ.

Бюджет маркетингових витрат потрібно формувати таким чином, щоб він давав змогу досягти цілей навчального закладу щодо вступу.

На етапі контролю необхідно постійно відслідковувати виконання програми маркетингу і контролювати ступінь її ефективності, а у випадку відхилень – корегувати дії. Зовнішні умови і ринкова ситуація постійно змінюються, тому програму маркетингу необхідно регулярно переглядати.

Розвиток ринку освітніх послуг призвів до змін у сфері освіти: посилюється конкуренція між ВНЗ, суттєво змінилися вимоги і цінності споживачів (цільових аудиторій). Усі ці чинники диктують необхідність організації ефективної маркетингової рекламної діяльності ВНЗ.

Сьогодні освітні заклади все більше уваги приділяють формуванню стратегії і тактики комунікаційної діяльності. Професійний і добре продуманий підхід щодо просування освітніх послуг до споживача, формування планів комунікаційної діяльності, ефективна організація рекламної діяльності – основні чинники успішного рекрутингу студентів ВНЗ.

Для ефективного просування освітніх послуг ВНЗ повинні використовувати різноманітні комунікаційні технології, об'єднуючи їх у добре побудовану і стратегічно продуману систему дій. Кожна комунікаційна технологія – чи це реклама, чи пропаганда (маркетингові публікації), чи зв'язки з громадськістю (PR) – має свої особливості впливу на споживача.

Одним із основних комунікаційних елементів є реклама. Сьогодні реклама є традиційним звичним каналом просування освітніх послуг, який покликаний створити позитивний імідж того чи іншого ВНЗ.

Реклама ВНЗ – це інформація, розповсюджена у будь-якій формі з допомогою різноманітних засобів про навчальний заклад, його освітні послуги, призначена для певного кола осіб і призвана формувати та підтримувати інтерес до цього освітнього закладу і його освітніх послуг [5, с.19]. Реклама передбачає використання різноманітних медіа-носіїв:

- 1) друкована реклама (листівки, буклети, плакати, проспекти, довідники та ін.);
- 2) зовнішня реклама (рекламні щити, банери, білборди, афіші, сіті-лайти та ін.);
- 3) реклама в пресі (розміщення блокової і текстової реклами в ЗМІ);
- 4) радіо- та телереклама;
- 5) поштова реклама;
- 6) сувенірна реклама (календарики, ручки, фласери, футболки з логотипом університету та ін).

На сьогодні можна констатувати той факт, що традиційні ЗМІ поступаються цифровим та інтерактивним, які дають можливість не тільки пасивно споживати інформацію, але й активно брати участь у її формуванні й обміні. Ми можемо спостерігати, як народжується «інформаційна демократія», а аудиторія «кліками» голосує за той чи інший контент, при цьому перетворюючи автора у «зірку» нових медіа. Тому перед ЗВО виникає проблема донести ці тренди до цільової аудиторії, сформувати компетенції, які дозволяють орієнтуватися в новому медіа-середовищі. Очевидним є те, що межі між друкованою, відео-, зовнішньою та Інтернет-рекламою стрімко стираються. За минулий рік у журналах з'явилися рекламні ролики, на білбордах – QR-коди, а на вітринах магазинів – кнопки «LIKE». Реклама набуває 3D-об'єму, а соціальні мережі виходять в оффлайн.

Таким чином, поряд із традиційними методами, розробка маркетингових програм повинна стосуватися, в першу чергу, і нових методів залучення потенційних абітурієнтів за допомогою новітніх комунікаційних технологій, що дозволять більш ефективно охопити цільову аудиторію. До таких відносять Інтернет – маркетинг, який на сьогоднішній день представлений великою різноманітністю методів просування освітніх послуг в мережі Інтернет. Кінцевою метою застосування методів маркетингу в Інтернеті є залучення відвідувачів на сайт ВНЗ та їх подальша активна участь (постійне відвідування сайту, реєстрація, а в подальшому і споживання освітніх послуг тощо).

Хороший сайт – основна складова Інтернет - комунікації. Оцінити сайт можна за такими ознаками: початкове сприйняття ВНЗ відвідувачами сайту, можливість легко орієнтуватися на сайті та знаходити потрібну інформацію. Працюючи на ринку освітніх послуг, ВНЗ надають інформацію про свою діяльність потенційним абітурієнтам, їхнім батькам, випускникам, роботодавцям через веб-сторінку, тому, щоб бути поміченим та проводити ефективно свою діяльність в Інтернеті, потрібно використовувати пошукову оптимізацію.

Крім цього, для залучення більшої кількості потенційних абітурієнтів варто використовувати e-mail-розсилку. Це недорогий і досить простий варіант push-технологій, який сьогодні отримує широке застосування, оскільки розсилка дає чистий комерційний ефект без серйозних фінансових вкладень.

Розсилку можна організувати практично на будь-якому сайті, незалежно від його тематики. Якщо докласти певних зусиль, правильно вибрати стратегію, то безплатна лаконічна e-mail-розсилка може поступово розвинути у масштабний проект зі сформованою цільовою аудиторією.

Для e-mail-розсилки для ВНЗ найбільшою цінністю є база даних електронних адрес абітурієнтів, які бажають отримувати від навчального закладу інформацію, що їх цікавить. Відповідно, ці потенційні абітурієнти готові отримувати від ВНЗ й інформацію рекламного змісту, яку можна додавати до електронного листа. Формування такої бази даних Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя здійснює двома шляхами:

- 1) через «Зворотний зв'язок» на сайті університету в рубриці «Інформація», де можна підписатись на розсилку новин;
- 2) за допомогою анкетування при проведенні профорієнтаційної роботи серед випускників загальноосвітніх закладів Тернопільської та інших областей.

Якщо сформована база електронних адрес, то з нею потрібно ефективно працювати: давати відповіді на запитання, видаляти неактивних клієнтів, якщо вони не відкривають листи протягом певного часу, проводити реактивацію клієнтів із закликом прочитати той чи інший лист та ін.

Соціальні мережі в Інтернет – це сучасний інструментарій щодо створення та підтримки ділових контактів. Він дозволяє забезпечити накопичення та автоматизацію управління соціальним капіталом – зв'язком між людьми. Можливості онлайн-соціальних мереж варто використовувати і вищим навчальним закладам. ВНЗ повинні бути там, де

знаходяться їхні клієнти та споживачі, а ці все більше знаходяться в соціальних мережах. Соціальні мережі стають новим потужним і вишуканим маркетинговим каналом, а освітній маркетинг повинен стати індивідуальним, адже сайти соціальних мереж дають маркетологам нові можливості. На сайтах соціальних мереж можна вибудовувати лояльність до того чи іншого ВНЗ. Люди беруть участь в онлайн-соціальних мережах для того, щоб спілкуватися зі своїми друзями. Нерідко темами для спілкування є навчання в університетах, перспективи вступу та ін. Маркетологи ВНЗ можуть підтримувати розмову користувачів та створювати позитивну думку про ВНЗ, адже сайти соціальних мереж є ідеальним місцем для розмови про той чи інший заклад освіти, його позитивні сторони, перспективи розвитку, і цим самим створюється можливість для зацікавлення потенційних абітурієнтів.

ВНЗ в соціальних мережах може отримати доступ до прямого особистого порталу кожного члена аудиторії. Рекламу ВНЗ в Інтернеті повинна проводитись із врахуванням особливостей відношень в соціальній мережі, а інструментом сегментування аудиторії є правильне і ефективне її таргетування. Таргетування – це здатність пошукових систем (наприклад, Yandex, Rambler, Twitter, Facebook) направляти рекламу на ту чи іншу аудиторію, базуючись на специфічних критеріях. Воно стає можливим завдяки тій інформації, яку члени соціальних мереж вирішують зробити загальнодоступною в своїх профілях. Щоб вирізнити свою особистість та підтримувати емоційний зв'язок із друзями, люди розкривають велику кількість демографічної та психографічної інформації: свій вік, стать, день та місце народження, місце роботи чи навчання. Часто також вказують на сімейний стан, політичні та релігійні переконання, інтереси та ін. Вся ця інформація підходить для таргетування. Якщо, наприклад, освітні послуги, які надає ВНЗ, розраховані на випускників, які проживають в певному регіоні, то можна підготувати рекламну компанію, яку зможуть побачити тільки користувачі, в профілях яких вказане саме таке поєднання ознак. ВНЗ як рекламодавець може вибирати профілі користувачів на основі таких критеріїв, як місцезнаходження, вік, освіта, коло інтересів та інших ознаках, які необхідні йому для конкретної маркетингової компанії. Завдяки такому точному таргетуванню рекламні банери будуть більш ефективними.

Таким чином, Інтернет створює унікальні можливості для використання традиційних та нетрадиційних методів маркетингових комунікацій вищими навчальними закладами.

Разом з тим, традиційні підходи маркетингу не завжди спрацьовують. Для ефективної діяльності на ринку освітніх послуг ВНЗ повинні використовувати набір нових методів та інструментів, які дозволять створювати та просувати освітні послуги на ринок. Для цього потрібно підтримувати творчі та креативні підходи до маркетингу, що дозволять ВНЗ виділятися серед конкурентів, а також розробляти і реалізовувати нові інноваційні маркетингові стратегії, щоб потенційні споживачі (випускники та їх споживачі) зацікавилися їхніми освітніми послугами.

Так, традиційні методи маркетингу можуть принести середні результати, але нестандартні творчі маркетингові заходи зможуть для ВНЗ досягнути високих результатів. Разом з тим оригінальні і творчі маркетингові ідеї потребують значно менше засобів на реалізацію, ніж, наприклад, рекламна кампанія. А інноваційні маркетингові стратегії допоможуть перетворити ВНЗ із популярності у певний бренд. Всі ці концепції належать новому виду маркетингу, який називають творчим маркетингом.

На сьогоднішній день в практиці маркетологи часто використовують новий спосіб просування товарів на ринок, який називають вірусним маркетингом. Цей вид маркетингу виник як необхідність нестандартного просування товарів, як наступний етап розвитку реклами. Робота вірусного маркетингу – це емоційна підтримка товарів.

Для ринку освітніх послуг цей вид маркетингу також є прийнятним. Вірусний маркетинг здійснюється за допомогою медіа вірусу, який має емоційне забарвлення, тому легко запам'ятовується потенційним споживачем. При цьому потрібно використовувати тільки позитивні і конструктивні людські емоції: інтерес, радість, надію та задоволення. Розробкою вірусної реклами повинні займатися професіонали в цій сфері, тобто рекламні агенції.

Отже, переваги вірусної реклами в тому, що вона має менший, ніж ATL-реклама (традиційні види реклами: в пресі, на телебаченні, на радіо і т.д.) бюджет, гарантоване число контактів та позитивне сприйняття рекламного ролику. Якщо правильно створений медіа вірус, то ефективність вірусної реклами буде достатньо високою.

Серед нових комунікаційних технологій сьогодні все більшої популярності набуває Event-маркетинг. Сучасний ринок розвивається достатньо швидкими темпами. Споживачі щоденно отримують велику кількість реклами з екранів телевізорів, із газет та журналів, із біг-бордів та сітлайтів. Це призводить до того, що споживач перестає сприймати

рекламну інформацію, тому ефективність традиційних видів реклами знижується. Компанії постійно вдосконалюють методи просування своєї продукції на ринку, при цьому все більше удосконалюються методи прямого продажу. Саме тому виник і Event-маркетинг як один із інструментів прямої реклами.

Event-маркетинг можуть використовувати ВНЗ для ефективного просування освітніх послуг на ринок, адже іншими словами Event-маркетинг можна назвати як маркетинг подій, що передбачає систематичну організацію заходів з метою презентації освітніх послуг для того, щоб з допомогою емоційного впливу активізувати увагу цільової аудиторії до послуг освітнього закладу. В залежності від формату і контенту події відбувається позиціонування як освітнього закладу, так і його того чи іншого виду освітньої послуги. При чому, це відбувається більш ефективно, ніж при використанні традиційних засобів реклами.

Завдання організації маркетингових заходів ВНЗ полягає в тому, щоб поєднати в ціле подію, місце і атмосферу, що дозволить потенційному абітурієнту адекватно сприйняти необхідну для нього інформацію.

Події, які лежать основі маркетингових заходів ВНЗ, можуть мати різний характер: діловий (наукові конференції, виставки), навчальний (тренінги, практичні семінари), спортивний (змагання, турніри, конкурси), розважальний (шоу, концерти). На ці заходи можуть запрошуватись потенційні споживачі, тобто випускники загальноосвітніх закладів. В рамках цих заходів можуть проводитись консультації щодо надання освітніх послуг, презентації як ВНЗ, так і його послуг. При цьому важливо врахувати те, щоб подія була важливою, цікавила потенційну аудиторію і створювала позитивну атмосферу для спілкування.

Як висновок зазначимо, що на сьогодні в умовах нестабільного розвитку економіки країни, а також відповідно до нового законодавства у сфері вищої освіти, на ринку освітніх послуг спостерігається все більш жорсткіша конкуренція за потенційного споживача – абітурієнта. За цих обставин виникає гостра необхідність використання закладами вищої освіти ефективних комунікацій з ринком та цільовими аудиторіями, проводити ефективний рекрутинг студентів, що дасть можливість ВНЗ успішно функціонувати та конкурувати на ринку освітніх послуг.

### **Список використаних джерел**

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – Пер с англ. – М.: Прогресс, 1989. – 519с.
2. Багиев Г.Л. Маркетинг/ Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х.Анн; Под общ. ред. Г.Л.



Багиева – Спб: Питер, 2001. – 701 с.

3. Баталова, О.С. Специфика маркетинговых коммуникаций на рынке образовательных услуг [Текст] / О.С. Баталова // Экономическая наука и практика: материалы междунар. науч. конф. – Чита: Молодой ученый, 2012. – С.110–114.

4. Ілляшенко, С.М. Комунікаційна ефективність Web-технологій у маркетингу науково-освітніх послуг [Текст] / С.М. Ілляшенко, Ю.С. Шипуліна // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – №1. – С.69–78.

5. Каверина, Е.А. Организация рекламной деятельности вуза: учебное пособие [Текст] / Е.А. Каверина. – СПб.: ООО «Книжный дом», 2007. – 184 с.

6. Каверина, Е.А. Организация рекламной деятельности вуза: учебное пособие [Текст] / Е.А. Каверина. – СПб.: ООО «Книжный дом», 2007. – 184 с.

7. Котлер Ф. Стратегічний маркетинг для навчальних закладів / Ф. Котлер, Карен Ф.А. Фокс, [пер. з англ.]. – К. : УАМ, Вид. Хімджест; 2011. – 580с.

8. Маркетинг. Менеджмент. Інновації: монографія / за ред. д.е.н, проф. С.М.Ілляшенка. – Суми: ТОВ «ТД «Папірус», 2010. – 624с.

9. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 701с.

10. Семенюк С.Б. Дослідження кон'юнктури ринку освітніх послуг вищих навчальних закладів: Монографія / С.Б.Семенюк. – Тернопіль, Вектор. – 2009. – 160с.

11. Телетов О.С. Рекламна діяльність вищого навчального закладу [Текст] / О.С. Телетов, М.В. Провозін // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – №2. – С.53–64.

12. Томпсон А.А., Стрикленд Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А.А. Томпсон, Дж. Стрикленд. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576с.

13. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління. / З.Є Шершньова, С.В. Оборська. – К.: КНЕУ, 1999. – 589с.