

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Кафедра стратегічного управління економічним розвитком**

**Кендюхов О.В., Кондаурова І.О., Панченко Г.С., Фролова В.Ю.,  
Толкачов Д.О., Ягельська К.Ю.**

**МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВА:  
СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ТА СИСТЕМНІ  
РІШЕННЯ**

**ДОНЕЦЬК – 2014**

УДК 658.8  
ББК 65.290-2  
К 35

*Рекомендовано до друку вченою радою  
Донецького національного технічного університету  
(протокол № 7 від 26.09.2014 р.)*

Автори:

*О.В. Кендюхов (2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.6)  
І.О. Кондаурова (4.1, 4.2, 4.3)  
Г.С. Панченко (2.5)  
В.Ю. Фролова (1.1, 1.2, 1.3)  
Д.О. Толкачов (1.4)  
К.Ю. Ягельська (3.1, 3.2, 3.3)*

Рецензенти:

*О.М. Азарян – зав.каф. маркетингу та комерційної справи Донецького національного університету економіки та торгівлі ім.М.Туган-Барановського, д.е.н., професор;  
В.І. Ляшенко – зав.відділом проблем регуляторної політики та розвитку підприємництва Інституту економіки промисловості НАН України, д.е.н., ст.н.с.;  
О.Ю. Попова – зав. каф. міжнародної економіки Донецького національного технічного університету, д.е.н., професор.*

**Маркетинговий менеджмент конкурентоспроможності підприємства: стратегічний підхід та системні рішення: монографія / За заг. ред. О.В. Кендюхова. – Донецьк: Східний видавничий дім, 2014. - 202 с.**

**ISBN 978-966-317-245-3**

У монографії розглядаються теоретичні і методичні основи маркетингового менеджменту, особливості організації, планування, реалізації та контролю маркетингової діяльності підприємств з урахуванням принципів сталого розвитку. Висвітлено концептуальні засади здійснення маркетингового менеджменту на підприємстві та процесу управління його конкурентоспроможністю.

Для виходу підприємства на новий рівень конкурентоспроможності запропоновано використовувати інструменти стратегічного управління та планування. Особливу увагу приділено інформаційному забезпеченню процесу стратегічного управління, яке є запорукою ефективного виконання всіх функцій маркетингового менеджменту за рахунок оперативної організації інформаційного забезпечення підприємства різноплановою маркетинговою інформацією. Розроблено комплексну систему бренд-менеджменту на основі маркетингу та рекомендації щодо впровадження її складових систем, підсистем та елементів у практичну діяльність. Розглянуто роль позиціонування у забезпеченні ефективності функціонування сучасних підприємств, показано його вплив на трансформацію змісту маркетингового менеджменту. Проаналізовано маркетингові комунікації в системі управління розвитком бізнесу. У рамках цього змістовно досліджено важливі аспекти розвитку публік рилейнз, його сутність та структуру, вплив на конкурентоспроможність підприємств, на становлення та розвиток бренду. Окреслено можливості використання економіко-математичного моделювання для підвищення ефективності комерційної діяльності підприємств.

Рекомендовано для підготовки фахівців економічних спеціальностей вищих навчальних закладів I-IV рівнів акредитації, слухачам післядипломної освіти, аспірантам, викладачам та практикам маркетингу, менеджменту.

УДК 658.8

ББК 65.290-2

ISBN 978-966-317-245-3

© Кендюхов О.В., Кондаурова І.О., Панченко Г.С., Фролова В.Ю.,  
Толкачов Д.О., Ягельська К.Ю., 2014  
© ДонНТУ, 2014

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>		<b>5</b>
<b>РОЗДІЛ 1.</b>	<b>СТРАТЕГІЧНЕ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА МАРКЕТИНГУ</b>	<b>УПРАВЛІННЯ ПРИНЦИПАХ 7</b>
1.1.	Концепція стратегічного підходу до забезпечення конкурентоспроможності підприємств	7
1.2.	Роль маркетингового менеджменту у формуванні конкурентних стратегій підприємств	17
1.3.	Впровадження матричних інструментів стратегічного планування у процес формування конкурентних маркетингових стратегій	34
1.4.	Інформаційні системи в процесі стратегічного управління конкурентоспроможністю	53
<b>РОЗДІЛ 2.</b>	<b>ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО БРЕНДУ ПІДПРИЄМСТВА</b>	<b>66</b>
2.1.	Системний підхід в маркетинговому менеджменті марочного капіталу	66
2.2.	Стратегії брендингу: проблема пошуку оптимальних рішень	75
2.3.	Оцінка ефективності інвестицій у бренд-активи	89
2.4.	Бенчмаркінговий підхід до оцінки ефективності бренд-менеджменту	96
2.5.	Удосконалення механізму застосування бенчмаркінгу у системі управлінського обліку	104
2.6.	Ефективність позиціонування: методи та критерії оцінки	111
<b>РОЗДІЛ 3.</b>	<b>КОМУНІКАЦІЙНА СКЛАДОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ</b>	<b>129</b>
3.1.	Місце маркетингових комунікацій в системі управління розвитком бізнесу	129

3.2.	Організація управління детермінантами психології споживача	136
3.3.	Розвиток нетрадиційних форм туризму як напрям забезпечення конкурентоспроможності туристичних підприємств	158
<b>РОЗДІЛ 4.</b>	<b>ПРОАКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА</b>	<b>175</b>
4.1.	Теоретичний огляд економіко-математичних моделей оптимізації торговельно-посередницької діяльності	175
4.2.	Концептуальна модель підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства	183
4.3.	Розробка імітаційної моделі управління дебіторською заборгованістю в загальній системі фінансових потоків засобами PowerSim	188
<b>ВИСНОВКИ</b>		<b>198</b>

## ВСТУП

Динамічні зміни ділового середовища українських підприємств, пов'язані з розвитком конкуренції, поширенням інформаційних технологій, впровадженням інновацій, глобалізацією бізнесу та іншими факторами вимагають від керівників вищої ланки управління застосування інструментів маркетингу, що полягають в плануванні, втіленні в життя та контролі за проведенням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення і підтримку взаємовигідних обмінів із цільовим ринком та формування відповідних конкурентних переваг.

Ще десять років тому маркетингові методи на українському ринку майже не застосовувалися, бо в цьому не було потреби. Сьогодні ситуація змінюється: ринок у багатьох галузях ще росте, але його темпи вже помітно знижуються. На думку експертів, надалі ріст тієї чи іншої компанії буде можливим тільки за рахунок завоювання частки ринку конкурентів. Тому на перший план виходить застосування методів маркетингового менеджменту, адже виживуть тільки ті компанії, які матимуть чітку маркетингову стратегію.

Фундаментальні основи маркетингового менеджменту, розроблені відомими зарубіжними авторитетами П. Котлером, Є. Алткорном, Ж.-Ж. Ламбенем, Дж. Евансом, Б. Берманом, Є. Дихтлем, Х. Хершгенем, К. Бове, отримали подальший розвиток у роботах українських і російських вчених-маркетологів: А.В. Войчака, В.Г. Герасимчука, О.Д. Заруби, В.Я. Кардаша, І.І. Королькова, А.І. Кредисова, В.П. Онищенко, А.Ф. Павленка, П.Г. Перерви, Є.В. Ромата, Є.В. Савельєва, А.О. Старостіної, Г.Г. Абрамшвілі, П.С. Зав`ялова, Є.П. Голубкова, Д.І. Костюхіна, А.І. Ковальова, І.І. Кретьова, С.Н. Лаврова, Р.Б. Ноздрьової, А.Н. Романова, Л.І. Цигичко та інших.

Можна із задоволенням відзначити, що за останні роки відбулося становлення національної школи маркетингу, що знайшло відображення в створенні Української Асоціації Маркетингу.

Незважаючи на зростаючу кількість наукових видань, присвячених питанням маркетингу, питанню підвищення конкурентоспроможності підприємств приділено ще недостатньо уваги. Більшість з видань розкривають теоретичні

засади і деякі приклади реалізації окремих маркетингових рішень у практиці роботи західних фірм і компаній. Відсутні теоретичні дослідження, присвячені особливостям маркетингового менеджменту в умовах вітчизняного ринку. Недостатньо розроблені питання менеджменту маркетингової діяльності, у тому числі її стратегічний аспект.

Як наслідок, в Україні ще не відбувся остаточний перехід підприємств до діяльності на засадах маркетингового менеджменту. Підприємства живуть сьогоднішнім днем, піклуючись лише про надходження фінансових коштів для оплати своїх заборгованостей. Більшість керівників вітчизняних фірм не усвідомили, що маркетинговий менеджмент – це не засіб швидкого розв'язання поточних проблем або чарівна паличка, а системний механізм, який забезпечує довгострокову стратегічну стабільність компанії на ринку, одержання стабільних прибутків, формалізує процес прийняття ринкових рішень, робить його прозорим для аналізу і оптимізації, сприяє підвищенню конкурентоспроможності. Успіх будь-якої справи неможливий без повного і чіткого уявлення про перспективи підприємницької справи, без розробки надійних попередніх орієнтирів і реального плану дій: як почати свою справу, як ефективно організувати виробництво і просування товару на ринок, коли ж одержуватимуться перші прибутки, як зменшити ризик, вижити і перемогти у конкурентній боротьбі.

У ситуації, що склалася, надзвичайно актуальним є системне дослідження колективом авторів монографії теоретичних, методичних та організаційних аспектів маркетингового менеджменту конкурентоспроможності підприємств.

Отримані результати полягають у поглибленні теоретико-методологічних засад маркетингового управління, розробці підходів та рекомендацій, що сприятимуть підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємств та дозволять покращити економічні результати їх роботи через впровадження запропонованих стратегічних маркетингових заходів.

Монографію підготовлено за результатами виконаної теми «Стратегія забезпечення конкурентоспроможності: макро- та мікроекономічні аспекти» (0110U05823, 2011-2013рр.).

## РОЗДІЛ 1.

### СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИНЦИПАХ МАРКЕТИНГУ

#### 1.1. Концепція стратегічного підходу до забезпечення конкурентоспроможності підприємств

Стратегічне управління, характерне для діяльності вищого керівництва при управлінні організацією в конкурентному ринковому середовищі, є найважливішою складовою життєдіяльності ділової організації. За останні 10-15 років середовище, в якому функціонують українські підприємства, радикально змінилося. Надзвичайно швидкі зміни ділового середовища українських компаній, пов'язані з розвитком конкуренції, поширенням інформаційних технологій, глобалізацією бізнесу та іншими факторами, зумовлюють зростання важливості стратегічного менеджменту.

Для підприємств, функціонуючих на конкурентних ринках, виключну актуальність набуває маркетинг, зведений в розряд філософії підприємницької діяльності. Взаємозв'язок і взаємопроникнення між концепціями стратегічного менеджменту та маркетингу - одні з найбільш серйозних проблем практики управління організацією. Стосовно цієї проблеми, рішення якої має величезне теоретичне й практичне значення, сперечаються як в офісах фірм, так і в аудиторіях університетів і бізнес-шкіл.

У зв'язку з цим, питання стратегічного управління на сучасному етапі також набувають особливої актуальності. Удосконалення управління і підвищення ефективності виробництва – генеральна стратегічна лінія, яку необхідно виробляти всім керівникам підприємств. Актуальність і важливість питань якості управління визначається сьогодні не тільки великими масштабами та певними зрушеннями в економіці країни. Якість управління впливає безпосередньо на ефективність виробництва.

Розробці теоретичних та практичних засад стратегічного маркетингу присвятили свої праці такі вітчизняні вчені, як Г. Азоев, О. Віханський [3],

Л. Балабанова, Н. Куденко [18], Р. Фатхудінов, З. Шершньова [1], Л. Шульгіна та зарубіжні дослідники: І. Ансофф [2], П. Котлер [21], М. Мак-Дональд, Г. Мінцберг. Вирішення питань конкуренції та конкурентоспроможності висвітлено у публікаціях таких вітчизняних вчених: М. Акуліча, Г. Вороніної, Я. Жаліла [12], та зарубіжних: А. Маршала, С. Майерса, І. Шумпетера, М. Портера [15]. У той же час, наявні в економічній науці спроби вирішення проблем стратегічного розвитку носять фрагментарний характер і розглядають лише деякі аспекти формування конкурентних маркетингових стратегій підприємств. Недостатня наукова розробленість проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств призводить до того, що на практиці воно здійснюється інтуїтивно, не системно, без належного обґрунтування та оцінки управляючих параметрів, що відповідно не забезпечує досягнення очікуваних результатів.

У вітчизняній практиці застосування стратегічного підходу до управління підприємством залишається обмеженим. Головними причинами такого становища є: недостатня дослідженість методологічних проблем у сфері стратегічного управління; не систематизований належним чином порядок прийняття й реалізації стратегічних рішень; відсутність налагоджених та перевірених інструментів розробки і реалізації стратегії; неспроможність ув'язати стратегічний рівень управління підприємством з операційним, тобто довести стратегію до певного виконавця; помилкове очікування керівниками підприємства миттєвого результату. Крім того, керівництво підприємств виступає проти руйнування традиційних взаємовідносин у процесі управління, немає відповідної мотивації, інформаційного забезпечення для ефективного стратегічного управління.

Стратегічне управління є процесом, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове управління організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, постійно розвиваючись і змінюючись [1, с.27].



Поняття «стратегічне управління» було введено у лексикон науковців та бізнесменів наприкінці 60-70-х років ХХ століття. Відбулось зміщення центру уваги менеджерів з внутрішнього середовища підприємства на його зовнішнє оточення для забезпечення своєчасної та адекватної реакції на зміни, що постійно відбуваються у ньому.

У табл.1 за допомогою визначень авторів узагальнені особливості стратегічного управління.

Таблиця 1.1.

### Особливості стратегічного управління

Автор	Визначення поняття «стратегічне управління»	Особливості стратегічного управління
І.Ансофф	діяльність, пов'язана з визначенням цілей і задач організації та забезпеченням взаємодієносин між організацією і зовнішнім оточенням, що відповідає її внутрішнім можливостям і дозволяє залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог [7, с. 165]	<p>1. Стратегічне управління здійснюється в контексті місії організації, і його фундаментальна задача полягає в тому, щоб забезпечити взаємозв'язок місії з основними цілями організації в умовах змінного економічного середовища.</p> <p>2. Стратегічне управління - це управління сукупністю якісних характеристик підприємства, що стосуються його теперішньої та майбутньої позиції в конкурентному середовищі, потенціалу необхідного для виживання та розвитку.</p> <p>3. Система стратегічного управління – це певна філософія або ідеологія бізнесу і менеджменту, що ґрунтується на поєднанні інтуїції та мистецтва, високого професіоналізму і творчості менеджерів, залученні всіх працівників до реалізації стратегії.</p> <p>4. Стратегічне управління передбачає взаємодію з зовнішнім середовищем.</p>
Б.Карлофф	інтелектуальний процес, налаштований на виконавців, що проявляють ініціативу не тільки на етапі мислення, але й на етапі дій [74, с.148]	
А.А.Томпсон А.Стрікланд	це безперервний процес розвитку компанії, визначення цілей, формування стратегії, здійснення стратегічного плану з оцінкою діяльності, реалізації і корекції стратегії [151, с.11]	
С.А.Попов	підсистема менеджменту організації, яка здійснює весь комплекс робіт професійної діяльності по стратегічному аналізу, розвитку, реалізації і контролінгу стратегії організації [132]	
О.С.Віханський	управління організацією, яке базується на людському капіталі, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і здійснює своєчасні зміни в організації, дає можливість отримати конкурентні переваги, вижити у довготривалій перспективі [35, с.88]	

Джерело: узагальнено автором на основі [2, с.165; 3, с.88; 4, с.148; 5; 6,с.11]

Концепції, інструменти та підходи до стратегічного управління постійно розвиваються. Історично склалося так, що провідним у цій сфері є зарубіжний

досвід. Нестабільні умови розвитку української економіки як самостійної держави значно стримували розвиток стратегічного управління на вітчизняних підприємствах. Таким чином, сьогодні методи, концепції та інструменти стратегічного управління, які використовуються підприємствами є дещо застарілими.

Сучасні теоретичні концепції стратегічного управління розширюються з кожним днем. Наприклад, концепція шведських професорів Кьєлла Нордстрема та Йонаса Ріддерстрале ґрунтується на тому, що у сучасному світі не має меж, які стримували б міграцію капіталу або інтелекту [7, с.16]. Конкуренція між організаціями є глобальною. Таким чином, головним активом сучасного підприємства є інтелектуальний, людський капітал. Отже, будь-яка організація, що бажає досягти успіху, має орієнтуватися у своїй діяльності та оргструктурі на роботу на міжнародному ринку, ґрунтуючись, перш за все, на інтелектуальній першості своїх співробітників. Основними цінностями є інновація, час та талант [7, с. 6-21].

Говорячи про розвиток стратегічного мислення на сході, слід звернути увагу на стратегію кайдзен. Ця стратегія ґрунтується на забезпеченні постійних поліпшень в усіх аспектах діяльності організації. Метою організаційних змін є краще здійснення організації стратегії. Ключовий момент стратегії – те, чим організація буде відрізнятися від конкурентів [8, с.9].

Щодо східної школи стратегічного управління, уваги потребує також концепція «блакитного океану», запропонована східними професорами Чан У.Кімом та Рене Моборп. У цій концепції підприємствам пропонується відмовитися від конкуренції в існуючому сегменті ринку – «червоного океану» конкуренції та спрямувати зусилля на пошук принципово нової ринкової ніші. Отже, червоні океани, на думку авторів символізують існуючі ринкові ніші, у той час як перспективні, нові, не зайняті ринкові ніші є «блакитними океанами» [9, с.3-9].

Повертаючись до західних концепцій стратегічного мислення слід виділити ресурсний підхід до стратегічного управління запропонований

Девідом Коллісом та Сінтією Монгомері. На думку авторів, не існує однієї корпоративної стратегії, а лише корпоративна логіка, перевірена часом, що дозволяє сформувати таку послідовність перетворень: корпоративна перевага → найкраща продукція, маркетинг або нижчі ціни → конкурентна перевага [10, с.9].

Таким чином, стратегічне управління - це сучасна концепція ведення бізнесу, яка охоплює визначення цілей та завдань, напрямів діяльності, створює орієнтир для розміщення ресурсів та реалізації заходів для досягнення поставлених цілей і підвищення конкурентоспроможності компанії.

Необхідно відзначити, що у зарубіжній економічній літературі поняття «конкурентоспроможність» визначається як «...спроможність країни або фірми продавати свої товари на світовому ринку», у більш вузькому розумінні – як «...переваги в ціні, швидкості доставки, дизайні тощо, що дозволяє фірмі забезпечувати продажі своїх товарів, випереджуючи конкурентів» [11, с. 4-6].

На думку вітчизняних економістів Ф.Ф.Шамрай і З.В.Табунія [12] недоліком подібних визначень є занадто загальний підхід до визначення поняття конкурентоспроможність, тому, головним критерієм конкурентоспроможності «є можливість пропонувати споживачу переваги за основними параметрами поставок на ринок товарів – рівня його ціни, якості та умов поставок (терміни, гарантії виконання контракту, післяпродажне обслуговування тощо)».

Фактори, що впливають на інтенсивність конкуренції на ринку й ступінь конкурентоспроможності компанії, мають різний рівень передбачуваності для її керівників.

Отже, система управління фірмою повинна володіти такими інструментами, які б дозволяли їй успішно адаптуватися при непередбачуваних змінах умов навколишнього середовища, правильно формулювати й корегувати довгострокові цілі й ефективно координувати свої ресурси й можливості з встановленими задачами. Погляди більшості теоретиків збігаються в тому, що найбільш ефективним інструментом управління конкурентоспроможністю

підприємства, яке здійснює свою діяльність у конкурентному середовищі й ставить перед собою довгострокові цілі розвитку, і є стратегічне управління [13].

Результатом першого етапу стратегічного управління є чітко сформульована стратегія, яка є планом дій по досягання конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

Як свідчить світовий досвід, вироблення і реалізація стратегії діяльності компанії забезпечують їй значні конкурентні переваги. Зарубіжні фахівці з питань управління [2, 4, 14, 15] розташовують ці переваги в такому порядку:

- розробка і вибір типу стратегії заохочує керівників постійно мислити перспективно;
- вибір стратегії сприяє чіткій координації зусиль, що докладає компанія;
- стратегія дозволяє встановити показники діяльності і надалі їх контролювати;
- обрана стратегія примушує компанію чітко визначати свої завдання;
- стратегічне управління сприяє готовності компанії до раптових змін і криз;
- стратегія наочно демонструє взаємозв'язок обов'язків всіх посадовців.

Стратегічне планування займає центральну позицію в системі стратегічного управління, яке забезпечує взаємодію двох інших елементів – розробки стратегії та реалізації стратегії. Стратегічне планування, будучи елементом системи стратегічного управління, само по собі виступає як система елементів, дія якої на виході забезпечує наявність алгоритму досягнення мети, комплекс ресурсів, необхідних для кожного кроку алгоритму, а також часові межі здійснення планових заходів.

Стратегічне планування передбачає постійну переоцінку і переробку початково розроблених концепцій розвитку господарської системи з урахуванням зовнішніх сигналів. Вважається, що стратегічне планування стосується питань прийняття оптимальних управлінських рішень і представляє собою процес аналітичний. В.О.Василенко виділяє основні специфічні ознаки стратегічного планування, які відрізняють цей вид планування від інших видів [16, с.249]:

- роль менеджера, його ціннісні орієнтири відіграють більш значну роль у стратегічному плануванні, ніж при здійсненні інших видів планування;
- діапазон альтернатив планових дій значно ширший, ніж при поточному чи оперативному плануванні;
- вища ступінь невизначеності, ризику запланованих дій;
- потреба у великій кількості інформації про стан та умови навколишнього середовища;
- період планування більш тривалий, ніж при інших видах;
- стратегічні плани структуруються у глобальному масштабі і містять менше деталей діяльності, ніж інші плани.

Викладенні особливості стосуються як стратегічного, так і довгострокового планування, і не показують різниці між ними. Головною відмінністю саме стратегічного планування від довгострокового є наявність стратегії як головного орієнтиру складання стратегічного плану.

Розглядаючи поняття стратегії, необхідно відзначити різноманіття її видів (Рис.1.1). Аналіз теорії і практики вибору стратегій показує, що є різноманітні класифікації стратегій, які досить обширно описані в економічній літературі. Встановлено, що види стратегії неможливо однозначно визначити лише за однією класифікаційною ознакою, оскільки окремі ознаки можна вважати «універсальними», тобто такими, які притаманні практично всім видам стратегії, наприклад: за ієрархією, за термінами реалізації тощо [17].

Класифікація стратегій покликана полегшити вибір або розробку стратегій конкретної компанії. По суті, той чи інший клас стратегій передбачає певний алгоритм поведінки компанії в ситуації, що склалася. Це дозволяє скоротити витрати на планування й впровадження стратегії, адаптуючи запропонований алгоритм до внутрішніх особливостей компанії.

Як свідчить практика, у ринковому середовищі перше місце серед інших посідає маркетингова стратегія, яка має найвищий пріоритет і розробляється першою.



**Рис. 1.1. Класифікація стратегій підприємства**

*Джерело: узагальнено автором*

Процес стратегічного управління фірмою охоплює три основні рівня (рис. 1.2):

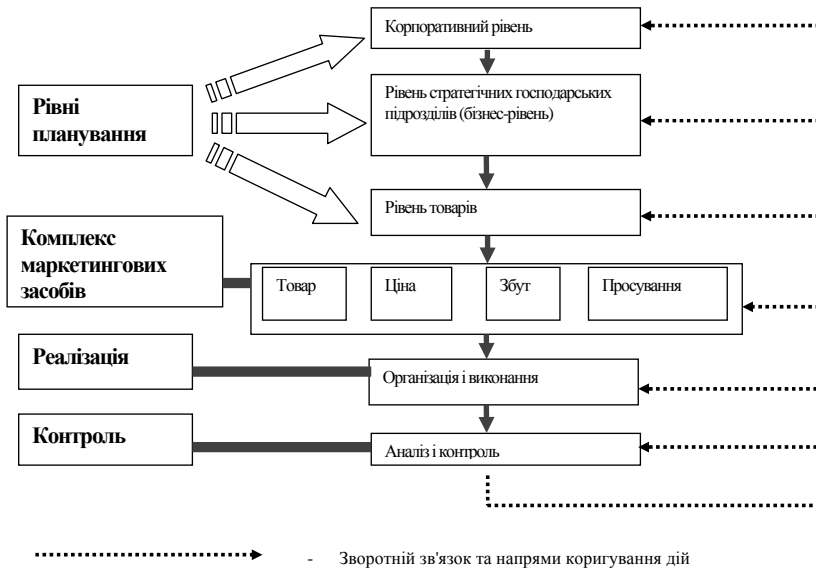
- 1) корпоративний рівень;
- 2) бізнес-рівень (рівень стратегічних господарських підрозділів);
- 3) рівень товару.

Маркетингові стратегії пронизують усі ці рівні:

- на корпоративному рівні стратегічний маркетинг бере участь у розробленні місії фірми, встановленні її довгострокових цілей;

- на бізнес-рівні за допомогою маркетингу здійснюється аналіз портфеля бізнесу, досліджуються ринкові позиції стратегічних господарських підрозділів фірми та визначаються стратегічні напрями їх розвитку;

- на рівні товару маркетингове стратегічне планування встановлює маркетингові цілі та визначає стратегічні шляхи їх досягнення щодо певних різновидів товарів, які виробляє фірма.



**Рис. 1.2. Рівні маркетингового стратегічного управління фірмою**

Джерело: [18, с. 16]

Існує доволі багато визначень маркетингової стратегії серед яких:

- маркетингова стратегія – це загальний план узгодження маркетингових цілей фірми та її можливостей, дослідження ринків та вимог споживачів, визначення на цій основі тих товарів, які мають найбільшу цінність для споживача і найкращі перспективи збуту [19, с.21];

- маркетингова стратегія – основа дій фірми в конкретних ринкових умовах, що визначає способи застосування маркетингу для розширення цільових ринків та досягнення ефективних результатів [20];

- стратегія маркетингу – раціональна, логічна побудова, керуючись якою організаційна одиниця розраховує вирішити свої маркетингові задачі. Вона включає до себе конкретні стратегії по цільовим ринкам, комплексу маркетингу та рівню витрат на маркетинг [21];

- стратегія маркетингу – формування та реалізація цілей та задач підприємства-виробника по кожному окремому ринку (сегменту ринка) та кожному товару на певний період часу для здійснення виробничо-комерційної діяльності у повній відповідності до ринкової ситуації та можливостей підприємства. Розробляється на основі дослідження та прогнозування кон'юнктури товарного ринку, вивчення товарів, покупців, конкурентів та представляє собою раціональну логічну побудову, керуючись якою організація розраховує вирішити свої маркетингові задачі [22, с. 271].

На Україні засновником напрямку «стратегічний маркетинг» є доктор економічних наук, професор Н.В. Куденко. На її думку ефективні маркетингові стратегії повинні взаємоузгодити маркетингові цілі фірми з її можливостями, вимогами споживачів, використати слабкі позиції конкурентів та свої конкурентні переваги [18, с.11].

Для розробки повноцінної маркетингової стратегії використовують методи однопродуктового і портфельного аналізу, в тому числі матричні: криву досвіду, ЖЦТ і ринку, «продукт-ринок», БКГ, Мак-Кінсі, АДЛ тощо.



Специфічні завдання маркетингової стратегії: формування цільових ринків, вибір номенклатури та асортименту продукції, ведення цінової політики, організація системи збуту, форм продаж, реклами тощо.

Маркетингова стратегія набирає форми маркетингового плану (програми), що є базовим документом, який регулює і координує діяльність всіх підрозділів і функціональних служб підприємства з метою їх ефективної діяльності на ринку в руслі корпоративної і конкурентних стратегій підприємства. Такий план умовно можна розділити на три підрозділи: цілі та завдання маркетингу, стратегія маркетингу (загальна і за конкретними ринками) і бюджет маркетингу.

Отже, дослідивши існуючі теоретичні підходи до визначення категорії стратегії підприємства, можна зробити висновок: щоб бути успішним на ринку, підприємство не може нехтувати потребою стратегізації своєї діяльності. Високе конкурентне середовище, швидкі зміни технологій виробництва, науково-технічний прогрес вимагають від керівників підприємств мобільності й стратегічного мислення. Вирішення цієї актуальної задачі можливо тільки на шляху створення дієвої системи стратегічного управління, яка дозволить визначити пріоритетний напрямок розвитку підприємств, максимально ефективно використовувати їх потенціал, вміло реалізовувати розроблену стратегію. Різноманіття визначень й видів стратегій, які сформувалися в процесі еволюції наукової думки, дозволяють адаптувати й тлумачити їх під конкретне підприємство, зважаючи на ситуацію, що склалася.

## **1.2. Роль маркетингового менеджменту у процесі формування конкурентних стратегій підприємств**

У сучасних умовах становлення ринкових відносин в Україні, особливої актуальності набуває питання підвищення конкурентоспроможності підприємств у довгостроковій перспективі та їх своєчасної адаптації до змін конкурентного маркетингового середовища. Перед підприємствами стоїть

проблема формування стійких конкурентних переваг на основі найбільш повної взаємоув'язки стратегічних можливостей підприємств з внутрішнім потенціалом та невикористаними резервами з метою досягнення максимального синергетичного ефекту діяльності на конкурентному ринку.

В економічній літературі тема стратегічного маркетингового управління та формування конкурентних переваг розкривається у роботах Г. Азосва, І.Ансоффа [2], Л.Балабанової, О.Виханського, Л.І.Абалкіна, П.Котлера [39], Н.Куденко [18], О. Кендюхова, М.Портера [15, 23], А.Томпсона, А.Стрікланда, М. Мак-Дональда [33], Р.Фатхутдінова, З.Шершньової та ін. . Однак, слід зазначити, що на сьогоднішній день немає міцного наукового базису і несуперечливих методик використання маркетингових стратегій в процесі управління конкурентоспроможністю підприємств.

Конкурентоспроможність представляє собою складну комплексну концепцію, яка аналізувалася багатьма дослідниками на основі різноманітних підходів. Конкурентоспроможність можна розглядати з точки зору продуктивності. Наприклад, М.Портер визначав конкурентоспроможність на рівні організації, як зростання її продуктивності, яке проявляється у зниженні витрат або диференціації продуктів, що дозволяє встановлювати преміальні ціни на товари підприємства [23].

Інші автори, такі як К. Ку, Д. Шендел, Д. Мак Кі, С. Дуглас, Д. Рее концентрували свою увагу на взаємозв'язку конкурентоспроможності з результатами діяльності окремих одиниць бізнесу [24, с.102-124; 25, с.437-463]. Наприклад, Б. Скотт визначав конкурентоспроможність як засіб підвищення доходів організації, принаймні, так швидко, як конкуренти, й забезпечувати необхідний рівень інвестицій для підтримки цієї тенденції у майбутньому [26, с.15].

Р. Пейс та Е. Стефан запропонували більш комплексне визначення. На їх думку, конкурентоспроможність представляє собою здатність організації в обраній сфері бізнесу забезпечувати захист своїх інвестицій, отримувати

прибуток від інвестицій та забезпечувати робочі місця в майбутньому [27, с. 55-59].

Проаналізувавши усі запропоновані визначення конкурентоспроможності різними авторами, пропонуємо наступне визначення: конкурентоспроможність – це здатність підприємства досягати встановлених стратегічних цілей зі зведеними до прийняттого мінімуму ресурсними витратами та оперативніше від конкурентів, за умови позитивного сприйняття діяльності підприємства партнерами.

Управління конкурентоспроможністю має на увазі діяльність, спрямовану на формування довгострокової стратегії підприємства [28]. Підприємство, яке працює на ринку протягом певного періоду, отримує достатньо інформації, на основі якої може зробити висновки про те, наскільки воно сильне у своїх позиціях та наскільки уразливе. Але така інформація відображає, як правило, поточний стан справ на ринку. Тому, ми можемо говорити лише про конкурентоспроможність у конкретний період. Саме умови діяльності, які постійно змінюються, вимагають від підприємства створювати нові плани своїх подальших дій.

Практика показує, що до найкращих результатів розробки цілей для досягнення конкурентних переваг, призводить здійснення маркетингового аналізу та формування маркетингових стратегій. Дотримання основних вимог до маркетингового аналізу (точність, послідовність, системність виконання) дає змогу на кожному відрізьку часу мати необхідну інформацію для контролю або коригування маркетингової стратегії [29, с.42]. За визначенням провідного фахівця Гарвардської школи бізнесу Д.Хансена, питома вага маркетингової стратегії становить близько 80% від загальної стратегії фірми [30].

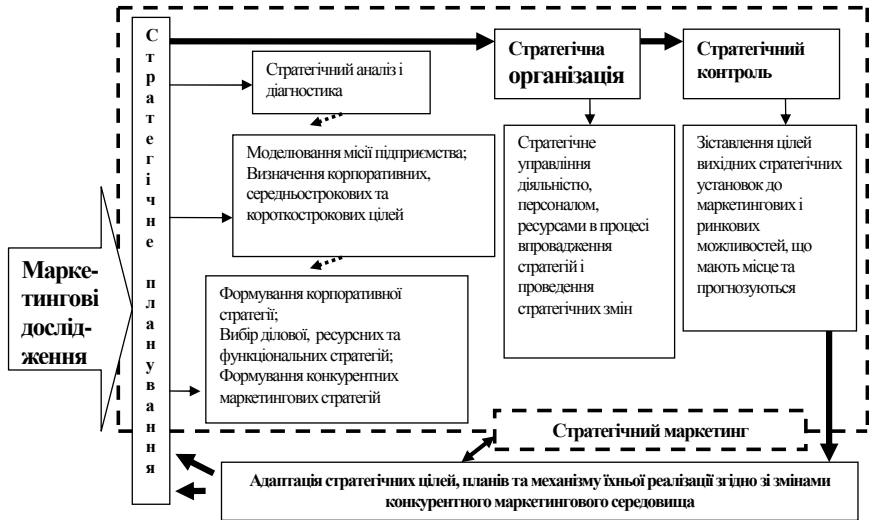
У процесі формування маркетингової стратегії можна виділити вхідні елементи (фактори, аналіз яких передусє розробленню маркетингової стратегії, тобто фактори маркетингового середовища і цілі фірми) та вихідні елементи (стратегічні рішення щодо маркетингового міксу, тобто комплексу компонентів маркетингу, який включає чотири складові – товар, ціна, збут та просування).

Основне призначення маркетингової стратегії полягає в тому, щоб узгодити маркетингові цілі фірми з її можливостями, вимогами споживачів, використати слабкі позиції конкурентів та свої конкурентні переваги [18, с.11]. Маркетингова стратегія підпорядкована корпоративній стратегії діяльності підприємства. Її вибір залежить від багатьох зовнішніх та внутрішніх факторів, найбільш важливими серед яких є: фактори, що характеризують стан галузі та умови конкуренції у ній, та фактори, що характеризують конкурентні можливості фірми, її ринкову позицію і потенціал [31, с.79].

Концептуально стратегічний маркетинг – це насамперед орієнтація на потреби споживачів. Стратегічний маркетинг спрямовує діяльність організації на привабливі економічні можливості, зокрема такі можливості, які є адаптованими до її сильних сторін та здатні забезпечити потенціал для її зростання, заснований на задоволенні потреб споживачів.

Стратегічний маркетинг відіграє дуалістичну роль в організації. З одного боку, він є механізмом управління розвитком продуктового портфеля, з іншого – формування й розвитку конкурентоспроможності самої організації. Він є основою маркетингових процесів організації. Його сенс полягає у тому, щоб встановити, яку перевагу (переваги) може отримати організація, запровадити механізм досягнення, накопичування й захисту зазначених переваг. Схематичне відображення місця стратегічного маркетингу в стратегічному управлінні конкурентоспроможністю організації зображено на рис. 1.3.

Стратегічний маркетинг покликаний знайти відповіді на три основні питання, коректні відповіді на які дозволять підприємствам досягнути бажаної позиції на конкурентному ринку і не зробити помилок у сфері стратегічного передбачення: на яких ринках конкурувати; як конкурувати (методи конкурентної боротьби); коли конкурувати (час виходу на той чи інший ринок)?

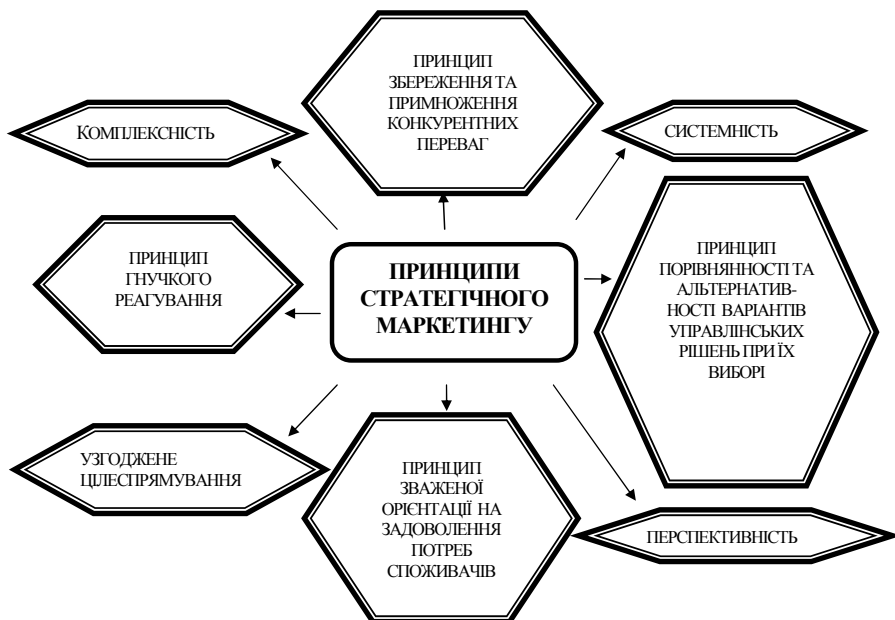


**Рис. 1.3. Стратегічний маркетинг у стратегічному управлінні конкурентоспроможністю**

*Джерело: розроблено автором*

Організаційно-економічний механізм стратегічного маркетингу містить у собі комплекс принципів, на яких повинна ґрунтуватися відповідна діяльність із управління маркетингом. Вченими неодноразово доказано, що ефективність будь-якої діяльності багато у чому залежить саме від принципів, на які вона спирається. У сучасній літературі, присвяченій питанням стратегічного підходу до управління маркетинговою діяльністю, системна й обґрунтована точка зору на принципи стратегічного маркетингу відсутня.

На думку автора, стратегічний маркетинг повинен спиратися, з одного боку, на принципи маркетингу, з іншого боку – на принципи стратегічного менеджменту. Саме таке поєднання надасть даній категорії найбільш об’єктивного характеру (рис. 1.4).



**Рис. 1.4. Принципи стратегічного маркетингу**

*Джерело: узагальнено автором з урахуванням [2, 18, 32, 33]*

Організаційно-економічний механізм стратегічного маркетингу повинен містити такі принципи:

1. **Комплексність.** Реалізація даного принципу, з одного боку, передбачає використання всього комплексу методів та інструментів маркетингового управління, здійснення всіх необхідних процедур, які здатні забезпечити досягність цілей. З іншого боку, особливість цього принципу полягає у тому, щоб у рамках процедур стратегічного маркетингу враховувати ймовірні всебічні наслідки реалізації такого спектра заходів, від одержання фінансових результатів до наслідків у взаємовідносинах із зовнішнім маркетинговим оточенням.

2. **Системність.** Відповідно до цього принципу при реалізації стратегічної маркетингової діяльності слід враховувати той факт, що вона належить до

певної системи із властивими їй (системі) внутрішніми взаємозв'язками і взаємозалежностями. Кожне рішення, кожна дія елементів системи можуть призвести до змін у характері відносин, зв'язків, залежностей у середині системи, які не обов'язково будуть зумовлювати позитивні зміни, а й цілком ймовірно і негативні. Отже, врахування даного принципу повинно знизити турбулентність внутрішнього середовища організації.

3. Принцип зваженої орієнтації на задоволення потреб споживачів цілком відображає сучасну концепцію маркетингу, отже повинен завжди бути пріоритетом стратегічного маркетингу. Даний принцип передбачає споживчу орієнтованість з урахуванням власних потреб організації, її устремлень і позиції.

4. Перспективність. Задля обґрунтування стратегічного підходу до маркетингу саме на застосуванні цього принципу, слід засновувати маркетингову діяльність, метою чого є урахування прогностичного стану усіх підсистем та окремих елементів у відповідних управлінських рішеннях. На наш погляд, одним із важливих завдань стратегічного маркетингу є формування стратегічних альтернатив, прогнозування потенційних змін у розвитку заданої економічної системи.

5. Узгоджене цілеспрямування. Даний принцип передбачає узгодженість системи цілей організації за окремими маркетинговими напрямками з головною стратегічною метою. У маркетинговій діяльності слід пам'ятати про те, що маркетинг лише одна із функцій організації, діяльність із здійснення якої завжди повинна бути узгоджена із діяльністю за іншими функціями. До того ж важливим аспектом сучасного маркетингового управління є його цільовий характер.

6. Принцип гнучкого реагування. Зовнішнє середовище постійно формує тенденції, до яких слід пристосовувати зокрема й маркетингову діяльність, отже, система маркетингового управління повинна бути достатньо гнучкою для того, щоб бути здатною реагувати на зміни. Слід розуміти, що від швидкості

реакції на зовнішні виклики залежить успіх не тільки в досягненні маркетингових цілей, а й загальноорганізаційна діяльність.

7. Принцип порівнянності та альтернативності варіантів управлінських рішень при їх виборі. Створення альтернативних варіантів маркетингового рішення є процедурним елементом процесу розробки управлінського рішення. У сучасних умовах господарювання розвиток майбутніх подій майже завжди має альтернативний характер, відповідно, існує декілька можливих результатів майбутнього маркетингового рішення із різною ймовірністю розвитку та наслідків. Приймаючи одну з альтернатив, завжди варто брати до уваги множинність розвитку подій і зважати на це у розрахунках і висновках. Проте досвід української практики маркетингового управління свідчить про те, що фахівці дуже часто зневажають альтернативністю й зупиняються на першому варіанті, який найбільше задовольняє їхні вимоги. Нехтування даним принципом може призвести, як мінімум, до недосяжності цілей. Отже, завжди слід формувати альтернативи, як мінімум, оптимістичну, найбільш імовірну й песимістичну.

8. Принцип збереження та примноження конкурентних переваг. Сучасна концепція маркетингу разом із споживчою орієнтованістю сконцентрована на розвитку конкурентних переваг. Швидкозмінність зовнішнього маркетингового середовища організацій у багатьох випадках призводить до втрати переваг, які напрацьовувалися протягом тривалого часу, тому стратегічний маркетинг повинен забезпечувати збереження існуючих конкурентних переваг. З іншого боку, стабільність функціонування, стійкість та успішність залежать від здатності формувати та примножувати конкурентні переваги, отже, маркетингова діяльність повинна бути підпорядкована цьому процесу.

Об'єднання наведених принципів в єдиний комплекс дозволяє розглядати стратегічний маркетинг як адаптивний динамічний механізм забезпечення запланованого розвитку у нестабільному ринковому середовищі за рахунок безупинного пошуку та використання існуючих і перспективних маркетингових



можливостей, виявлення нових способів, стратегій і сфер реалізації маркетингового потенціалу організації.

Аналізуючи приклади вибору та застосування різних стратегій окремими фірмами, можна говорити про велику різноманітність маркетингових стратегій. Незважаючи на те, що базова мета функціонування всіх фірм-виробників на ринку однакова – одержання прибутку, не існує єдиної маркетингової стратегії щодо її досягнення, яка була б прийнятна для всіх фірм [34, с.90].

З точки зору підвищення конкурентоспроможності підприємства, на думку автора, можна виділити наступні різновиди стратегій: залежно від конкурентних переваг, конкурентного становища фірми та її конкурентів, конкурентоспроможності фірми та привабливості ринку (рис. 1.5).

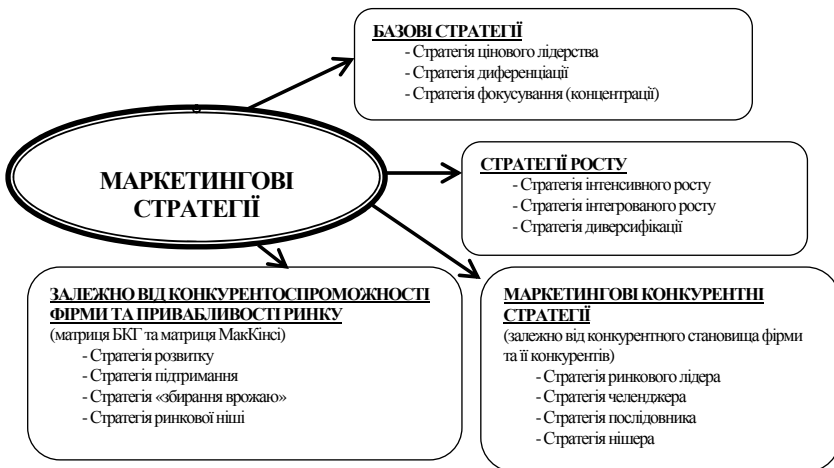


Рис.1.5. Основні види маркетингових стратегій

Базовими стратегіями розвитку за М. Портером, є три стратегії: стратегія цінового лідерства, стратегія диференціації, стратегія концентрації [15, с.72-87].

Кожна із зазначених стратегій базується на певних конкурентних перевагах фірми. Прийняття рішення щодо того, яка конкурентна перевага стане базою для розробки стратегії, залежить від відповіді на запитання: якими

є фактори успіху на ринку? Які сильні і слабкі сторони фірми і її найближчого конкурента?

Стратегія цінового лідерства передбачає досягнення найменшого в галузі рівня витрат. Низькі витрати дозволяють встановлювати низькі ціни. Це своєю чергою сприяє збільшенню частки ринку і рентабельності. Існує декілька шляхів досягнення фірмою цінового лідерства:

- зниження витрат за рахунок збільшення обсягів виробництва (економія на масштабах виробництва);
- відмова від дорогих супутніх послуг (але це може призвести до втрати частини покупців);
- створення дешевших для виробництва моделей продукції;
- доступ (або монополія) до дешевої сировини;
- вдосконалення технологічного процесу.

Стратегія цінового лідерства є актуальною для будь-яких сфер бізнесу, хоча в кожній сфері існують свої особливості реалізації цієї стратегії. Наприклад, для зниження витрат деякі українські виробники ліків працюють на двох ринках. При цьому підготовка субстанцій здійснюється в Європі, де їх собівартість обходиться дешевше, а всі інші роботи виконуються в Україні, що значно знижує собівартість ліків.

Стратегія диференціації полягає у тому, що товар, який виготовляє фірма, має відрізнятись від товарів конкурентів. Конкурентна перевага, на якій базується ця стратегія, - відмінність, несхожість з конкурентами. Британська фірма «Boots Pharmaceuticals» виготовляє пігулки для горла, що мають різну місткість упаковки, різні фруктові смаки, з добавками ефірних масел, і таким чином задовольняє потреби різних сегментів споживачів. При виборі напрямку диференціації можуть бути використані: товарна, сервісна, кадрова, іміджева диференціації.

Стратегія концентрації передбачає спеціалізацію діяльності фірми на вузькому сегменті споживачів і завоювання у цьому сегменті лідерства за витратами або диференціацією. Аптечна мережа «Зелена аптека», в якій

пропонують десятки рослинних препаратів, послуги консультанта щодо використання косметичних засобів – все це приклади стратегії концентрації.

Наголосимо, що базуючись на конкурентних перевагах, кожна з названих базових стратегій має розглядатись як база для вибору маркетингової стратегії. Наступний крок у виборі стратегії передбачає визначення напрямку росту, якому віддано перевагу [35, с.187-197].

Можна виділити три стратегії розвитку фірми і, відповідно, три маркетингові стратегії, залежно від загальноекономічного стану фірми:

- стратегія інтенсивного росту (інтенсифікація існуючих можливостей та ресурсів фірми);
- стратегія інтегрованого росту (об'єднання зусиль з іншими підприємствами);
- стратегія диверсифікації (вихід в інші сфери бізнесу, які не пов'язані з основною діяльністю підприємства) [34, с. 95].

Маркетингові стратегії росту наведено на рис.1.6.

Стратегії інтенсивного росту мають базуватися на наявності таких можливостей фірми: підвищення ринкової частки та обсягу збуту певних товарів на існуючих ринках; при наявності такої можливості – глибоке проникнення; знаходження нових ринків збуту для існуючих товарів фірми; при наявності – стратегія розвитку ринку; пропозиція нового товару на існуючому ринку – стратегія розвитку товару.

Стратегії інтегрованого росту передбачають збільшення результатів діяльності підприємства внаслідок об'єднання зусиль з іншими підприємствами.

Залежно від того, з ким об'єднується підприємство, виділяють наступні види стратегій: пряма інтеграція (об'єднання виробника з постачальником матеріально-технічних ресурсів), зворотна інтеграція (об'єднання виробника з постачальником матеріально-технічних ресурсів), вертикальна інтеграція (об'єднуються зусилля постачальників, виробника та посередника), горизонтальна інтеграція (об'єднання підприємства з конкурентом).

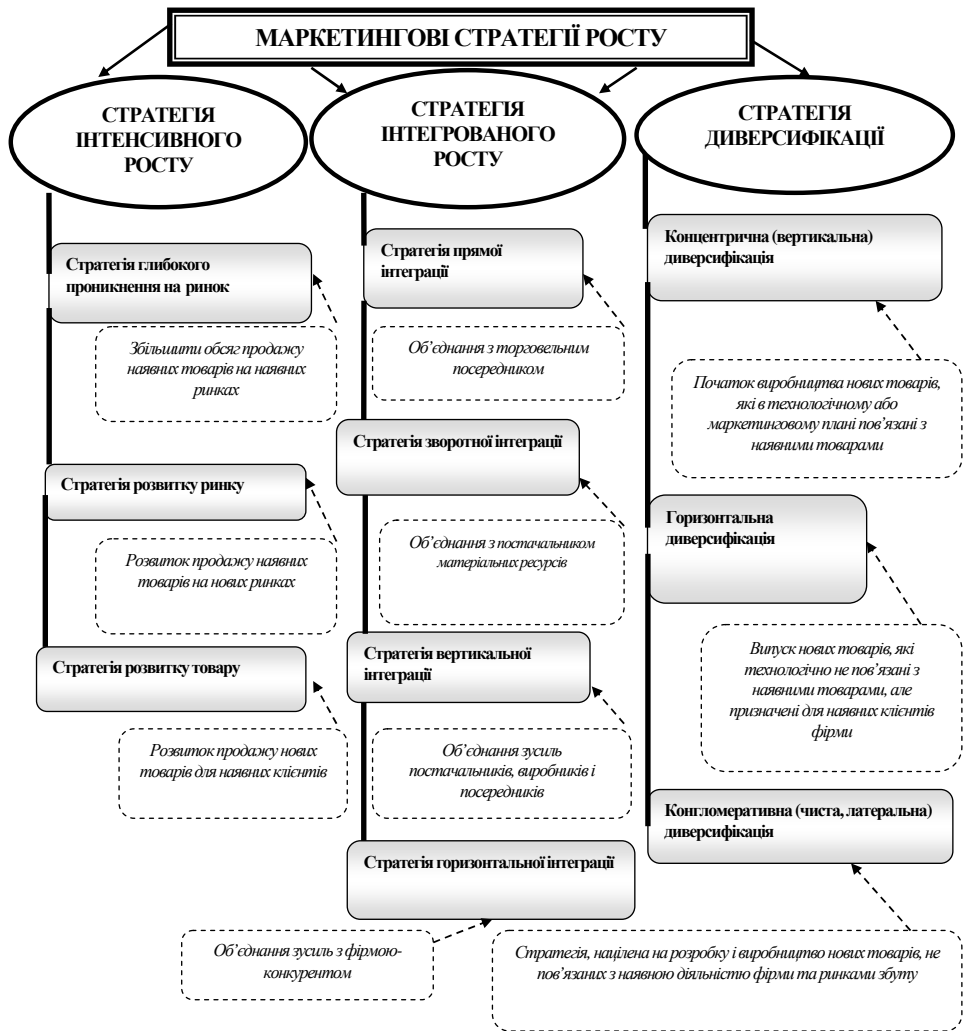


Рис. 1.6. Види маркетингових стратегій росту

Джерело: розроблено автором з урахуванням [23, 34]

Стратегія диверсифікації не відноситься до стратегій інтенсивного росту, оскільки вихід на новий ринок з новим товаром, на думку Ансоффа [2], не може бути здійснений за допомогою наявних ресурсів фірми й потребує змін у структурі та бізнесі фірми.

Стратегія глибокого проникнення на ринок характеризується низьким комерційним ризиком та реалізується за допомогою таких засобів, як: активізація рекламної діяльності; застосування засобів стимулювання збуту; підвищення рівня сервісного обслуговування товарів; розвиток збутової мережі.

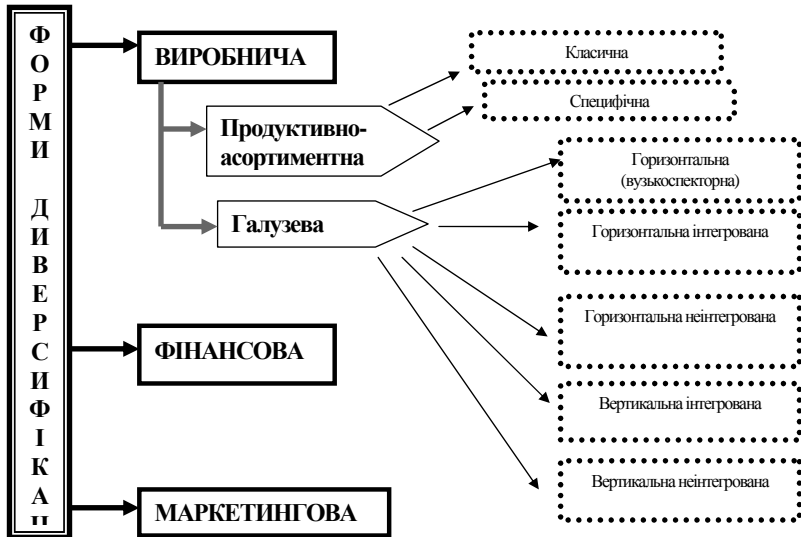
Стратегія розвитку ринку означає адаптацію існуючих товарів підприємства до нових ринків збуту, коли підприємство виходить з цим товаром на нові ринки.

Стратегія може бути реалізована за двома напрямками:

- 1) через залучення нових сегментів ринку до споживання існуючого товару. Приклад такої стратегії – позиціонування крему від опіків «Пантекрем» компанії «Фітофарм» ще й як ефективного зволожуючого засобу для жіночої шкіри;
- 2) шляхом виходу з існуючим товаром на нові територіальні ринки. Ця стратегія використовується дуже широко і є різновидом першого напрямку, оскільки теж заснована на залученні нових сегментів, але в основу сегментації покладено географічну ознаку.

Стратегія розвитку товару означає модифікацію товару фірми або його якісних параметрів (стилю, іміджу, розширення асортиментної лінії) для існуючого кола споживачів, тобто підприємство пропонує вдосконалений товар або розширює його асортимент. Реалізація стратегії можлива через: підвищення якості товару; розробку нових моделей товару; розробку нових товарів. Ця стратегія характеризується значними строками реалізації, високим рівнем ризику та значними витратами на розробку та виробництво нових товарів [34, с. 97-101].

За критерієм сфери здійснення діяльності можна виділити три форми диверсифікації: виробничу, фінансову і маркетингову (рис. 1.7).



*Рис.1. 7. Форми диверсифікації виробництва*

*Джерело: узагальнено автором за [36, с.18-20; 37, с.36; 38, с.138-140]*

Маркетингова диверсифікація пов'язана із створенням підприємством власної торговельної мережі, розширенням каналів збуту продукції, залученням більшої кількості маркетингових важелів просування товару на ринок, організацією (за необхідності) післяпродажного обслуговування товарів.

Отже, підприємство повинно здійснювати диверсифікацію з найбільшою для себе користю і найменшим ризиком, тобто вибрати оптимальний варіант вкладання капіталу із максимально можливим прибутком і забезпеченням фінансової стійкості підприємства. Для цього потрібно враховувати всі переваги та недоліки цього процесу.

Підхід П.Котлера до розподілення маркетингових конкурентних стратегій фірми передбачає розгляд фірми з точки зору її конкурентних позицій та маркетингових спрямувань. Маркетингові конкурентні стратегії відтворюють взаємозв'язки, дії і протидії конкурентних на ринку фірм [39].

Згідно з таким підходом П.Котлер виділяє чотири різновиди маркетингових конкурентних стратегій: маркетингові стратегії ринкового лідера; маркетингові стратегії челенджера; маркетингові стратегії послідовника; маркетингові стратегії нішера (табл. 1.2).

У процесі дослідження автором був проведений аналіз маркетингових стратегій, які використовуються українськими фармацевтичними підприємствами для підвищення їх конкурентоспроможності в реаліях сучасної ринкової ситуації. Як наслідок, були виявлені декілька стратегій, які частіше за інші використовуються українськими фармацевтичними підприємствами.

Стратегія «вижимання залишків». На таких підприємствах встановлені застарілі виробничі потужності, які існують ще з радянських часів й виробляють «морально застарілу» продукцію за старими технологіями (наприклад, валідол).

Таблиця 1.2

### Загальні характеристики конкурентних маркетингових стратегій

Маркетингові стратегії ринкового лідера	Маркетингові стратегії челенджерів	Маркетингові стратегії послідовників	Маркетингові стратегії нішерів
Ринковим лідером є фірма, яка охоплює найбільшу ринкову частку. Ринковий лідер є законодавцем маркетингового комплексу на певному ринку. Для того, щоб утримати першість, ринковий лідер за існуючої місткості ринку повинен діяти у трьох напрямках: шукати шляхи розширення місткості ринку, захищати свої ринкові позиції, намагатися збільшити свою ринкову частку. Ці три напрями є основою стратегічної діяльності ринкового лідера. Характерна риса діяльності ринкових	Челенджерами називають ті фірми, які успішно розвиваються та своє основне стратегічне спрямування вбачають у досягненні ринкової першості, тобто в розширенні своєї ринкової частки. Отже, челенджери - це такі фірми, які кидають виклик конкурентам з метою підвищення своєї ринкової частки. Таким чином, основним різновидом конкурентних стратегій челенджера є	До категорії "послідовники" належать ті фірми, які основне маркетингове спрямування своєї діяльності вбачають у використанні маркетингової стратегії і тактики ринкового лідера. Стратегія слідування за лідером не означає, що послідовник не має своєї власної стратегії. Основна мета його діяльності - утримання існуючих споживачів. Кожен послідовник намагається мати певну незначну конкурентну перевагу на своєму цільовому ринку (територіальне розміщення, сервісне обслуговування,	Стратегія ринкової ніші є однією з провідних маркетингових стратегій. Сутність стратегії: пошук і спрямованість діяльності фірми на специфічні потреби споживачів, які не є об'єктом діяльності інших фірм. Обираючи стратегію ринкової ніші, необхідно враховувати такі основні фактори: конкуренцію, цільовий ринок, власні можливості фірми щодо формування конкурентної переваги, особливості позиціонування, тобто представлення товару споживачам. Обрана ринкова ніша

<p>лідерів полягає в тому, що вони зосереджують увагу не на окремій сфері маркетингової діяльності, а на всіх аспектах маркетингу. Тобто ринковий лідер повинен оптимізувати маркетинговий комплекс взагалі та окремі елементи маркетингу зокрема.</p>	<p>стратегія наступу. Челенджер може атакувати три види фірм: ринкового лідера, аналогічну фірму-челенджера, меншу за розміром фірму. Маркетингові стратегії наступу челенджерів поділяють на такі різновиди: фронтальний наступ, фланговий наступ, обхідний наступ.</p>	<p>фінансові привілеї). Маркетингова діяльність послідовника характеризується такими ознаками: ефективним сегментуванням ринку з метою уникнення конфронтації з іншими фірмами; першочерговою увагою до показників прибутковості, а не підвищення ринкової частки; орієнтацією на обмежені, а не повномасштабні конкурентні дії; мінімум витрат на інновації.</p>	<p>має забезпечувати фірмі: прибутковість, потенціал росту (ринкова перспективність), відповідність ресурсним можливостям фірми, низький ризик конкуренції, спроможність фірми відстояти свої ринкові позиції в ніші.</p>
--	--	---	---

*Джерело: узагальнено автором за [39]*

Прибутковість компаній забезпечується традиціями споживання медикаментів, продаж яких не потребує зусиль з просування. З огляду на недорогу вартість продукції і низький прибуток, такі підприємства в меншій мірі відчувають натиск зі сторони іноземних конкурентів, оскільки з точки зору прибутковості така ринкова ніша є малопривабливою для них. Власники бізнесу не зацікавлені в інвестиціях у нове обладнання й нові технології. У перспективі, зважаючи на постійне зростання витрат виробництва та зміну традицій споживання, такі підприємства очікує падіння прибутковості й, виходячи з цього, припинення функціонування підприємства.

Стратегія «співробітництва». Заснована на взаємодії компаній з провідними західними фармацевтичними виробниками. Це може бути пакування на території України, таблетування продукції з готової лікарської субстанції та інше. На таких заводах встановлено відносно сучасне обладнання з упакування та фасування готових лікарських засобів, що багато в чому обумовлено високими вимогами до якості готової продукції, які висуваються іноземними фармацевтичними компаніями. Як правило, такі проекти не реалізують повного виробничого циклу. Просуванням продукції займається сама компанія – «замовник». На сьогоднішній день такі підприємства відчувають тиск з боку іноземних виробників, які все частіше розміщують



власні заводи на території України. У перспективі очікується зниження попиту на їх послуги. У разі відсутності державної підтримки та зростання витрат виробництва такі підприємства стануть нерентабельними.

Стратегія «копіювання». Використовується компаніями, які виробляють дженеричні препарати передостаннього та останнього покоління. На таких заводах встановлене відносно сучасне обладнання повного циклу, що дозволяє виробляти продукцію, яка здатна конкурувати з дженеричними препаратами іноземних виробників. Ці компанії активно конкурують з іноземними виробниками дженериків, використовуючи для просування своєї продукції сучасні маркетингові інструменти та технології. Як правило, такі підприємства об'єднані у великі холдинги (як фармацевтичні, так і торгівельно-промислові). Ця стратегія є одним з найбільш перспективних напрямків розвитку українських фармацевтичних підприємств.

Стратегія «прориву». Компанії пропонують ринку оригінальні препарати, які не мають аналогів. Для виробництва таких препаратів компанії можуть використовувати як власні виробничі потужності, так і розмішувати запити на виробництво продукції на інших підприємствах, які володіють необхідними виробничими потужностями. Іноді компанії можуть набувати права на виробництво таких препаратів у компаній-розробників. Розробка таких препаратів потребує значних коштів і тривалого часу, однак продаж таких медикаментів дозволяє компанії отримувати значні прибутки протягом тривалого періоду та не боятися дій конкурентів, оскільки склад препаратів забезпечений патентним захистом. Для просування своєї продукції компанії використовують найсучасніші маркетингові інструменти й технології, пропонуючи свою продукцію не тільки на українських ринках, а й на ринках інших країн.

У реальному житті з метою максимізації прибутку одна й та ж компанія може поєднувати декілька вищевказаних стратегій.

Найбільш успішними та перспективними маркетинговими стратегіями для підвищення конкурентоспроможності фармацевтичних підприємств слід

визнати стратегії, спрямовані на розробку й виробництво новітніх високоефективних лікарських засобів, які не мають аналогів серед існуючих імпортних медикаментів, що поставляються на український ринок. Стратегія виробництва й просування дженеричних препаратів також дозволяє деяким українським підприємствам ефективно конкурувати з аналогічними західними виробниками. У цілому, для завоювання стабільних позицій в майбутньому українським фармацевтичним виробникам слід більш активно співпрацювати з науковими установами, здійснювати значно більші інвестиції у перспективні наукові розробки, для фінансування яких залучати сторонніх інвесторів і державу.

Отже, загальна парадигма стратегічного управління конкурентоспроможністю та маркетингу дає можливість визначити конкурентну маркетингову концепцію як сучасну філософію бізнесу, що забезпечує взаємозв'язок підприємств із зовнішнім середовищем та сприяє пошуку нових напрямів розвитку підприємницької діяльності, базуючись на стратегічному виборі, дослідженні ринкових можливостей та аналізі конкурентів. Маркетингова стратегія є засобом реалізації маркетингових цілей підприємства, має певну підпорядкованість в ієрархії стратегій, визначає ринкове спрямування діяльності підприємства. Формування маркетингової стратегії дозволяє визначати засоби досягнення і підтримки конкурентної переваги на цільових ринках.

### **1.3. Впровадження матричних інструментів стратегічного планування у процес формування конкурентних маркетингових стратегій**

У процесі вибору конкурентної маркетингової стратегії, керівництво стикається з трьома основними питаннями, пов'язаними зі становищем фірми на ринку: який бізнес припинити, який бізнес продовжувати, в який бізнес перейти. Це означає, що стратегія концентрує увагу на тому, що організація

робить і чого не робить, що більш важливо і що менш важливо у нинішній її діяльності.

Крім того, яких би стратегій не дотримувалася компанія, вона має вміти швидко реагувати на зміни ринкової ситуації і перебудовувати свою стратегічну спрямованість. Тому в процесі маркетингового планування створено велику кількість методів і моделей розробки конкурентних стратегій маркетингу.

Методи маркетингового стратегічного планування дозволяють обрати правильний напрямок стратегічного розвитку. Використовуються як формальні методи, так і неформальні, засновані на творчому, інтуїтивному підході. Серед формальних переважають методи матричного портфельного аналізу.

Дані методи передбачають побудову стратегічної маркетингової матриці, що відображає позицію підприємства на ринку в залежності від комбінації дії деяких факторів. Одним з них є певний незалежний по відношенню до підприємства фактор, а іншим – фактор, що характеризує саме підприємство [40, 41, 42, 43, 44, 45].

У зв'язку з тим, що стратегічний маркетинг використовує достатньо велику кількість методів, матричних інструментаріїв стратегічного планування, доцільним буде розбити на окремі етапи застосування тих чи інших методів і матриць у маркетинговому стратегічному плануванні.

Аналіз середовища зазвичай вважається початковим процесом маркетингового стратегічного планування, оскільки він забезпечує базу як для визначення місії та цілей фірми, так і для вироблення стратегії поведінки, що дає змогу фірмі здійснити свою місію і досягнути своїх цілей (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

### Впровадження матричного інструментарію в стратегічне маркетингове планування діяльності підприємства на етапі аналізу середовища

№ п/п	Рівень вирішення задачі	Методи інструменти планування	та Основні характеристики	Джерело теоретичної інформації	Результат
1	Аналіз середовища – основа вироблення стратегії розвитку	Матриця SWOT	SWOT - аналіз дозволяє виявити причини ефективної чи неефективної діяльності підприємства, це сплислий аналіз маркетингової інформації на підставі якого робиться висновок про те, в якому напрямку організація повинна розвивати свій бізнес і в кінцевому підсумку визначається розподіл ресурсів по сегментах. Результатом аналізу є розробка стратегії або гіпотези для подальшої перевірки. Класичний SWOT-аналіз передбачає визначення сильних і слабких сторін у діяльності фірми, потенційних зовнішніх загроз і сприятливих можливостей і їх оцінку щодо стратегічно важливих конкурентів.	Thompson A.J., Strickland A.J., Strategic Management: Concepts and Cases, 3 ed. Plano, Tex.: Business Publications, 1984	Матриця SWOT, матриця можливостей, матриця загроз
2	Конкурентний аналіз	Конкурентний аналіз	Конкурентний аналіз – це глибоке всебічне дослідження конкурентного середовища підприємства і доступних ринків з метою формування ефективної стратегії розвитку. Конкурентний аналіз галузі включає в себе кілька розділів (етапів): визначення головних економічних характеристик галузі; визначення рушійних сил розвитку галузі; оцінка сил конкурентів; оцінка конкурентних позицій конкуруючих підприємств у галузі; аналіз найбільшчих конкурентів, їх можливих дій; визначення ключових факторів успіху; оцінка перспектив розвитку галузі.	Porter M.E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction / Michael E.Porter. Originally published: New York: Free Press, 1980	Головні економічні характеристики галузі, характеристики основних конкурентів, ключові фактори успіху, перспективи розвитку галузі
3	Порівняльний галузевий аналіз	Порівняльний галузевий аналіз	Об'єкт такого аналізу – показники підприємств однієї галузі, наприклад, обіг та продуктивність праці, рентабельність	Дойль П. Менеджмент: стратегія и тактика СПб.: Питер, 1999.- 566с.	Галузева система техніко-економічних мультііндикаторів
4	Аналіз ресурсів	Аналіз ресурсів	Аналіз ресурсів – це аналіз внутрішнього середовища підприємства. Такий аналіз рекомендується проводити в три етапи: 1) Створення профілю ресурсів – потрібно описати й оцінити наявні фінансові (наприклад, прибуток), організаційні (наприклад, інформаційні системи), технологічні ресурси. Можна також порівняти свої ресурси та ресурси найближчого конкурента.	Дойль П. Менеджмент: стратегія и тактика СПб.: Питер, 1999.- 566с.	Профіль ресурсів, сильні та слабкі сторони підприємства, специфічні компетенції

Продовження табл. 1.3

5	Конкурентний аналіз по моделі «5 сил» М.Портера	<p>2) Визначення сильних та слабких сторін – створений профіль ресурсів зставляється з вимогами ринку.</p> <p>3) Ідентифікація специфічних компетенцій – сильні і слабкі сторони підприємства порівнюються з сильними і слабкими сторонами основного конкурента. Таким чином виділяються ті галузі діяльності, в яких дане підприємство має безсумнівні конкурентні переваги.</p> <p>Аналіз ринка конкуренції в галузі за моделлю «5 сил конкуренції» Майкла Портера проводиться шляхом аналізу п'яти зовнішніх сил: ринковою владою постачальників, ринковою владою покупців, владою існуючих конкурентів, загрозою появи нових конкурентів, загрозою появи товарів-субститутів.</p> <p>Аналіз складових елементів (детермінант) цих сил дозволяє визначити «вузькі місця» проекту, з тим, щоб максимально ефективно докласти зусиль до зміцнення його стійкості і ослаблення позицій конкурентів. Аналіз проводиться у два етапи:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Присвоєння кількісних показників детермінантам п'яти сил методом експертної оцінки.</li> <li>2. Аналіз сильних і слабких сторін поточної конкурентної ситуації, а також можливих компенсаційних заходів.</li> </ol>	Розрахунок ринкової влади основних детермінант	
6	Бенчмаркінг (benchmarking)	<p>Бенчмаркінг – аналітичний процес точного вимірювання і порівняння всіх операцій з розробки та виробництва продуктів світового класу як на власному підприємстві, так і у конкурентів. Об'єктом даного аналізу є продукти та їх компоненти, а також функції та процеси на підприємстві, пов'язані з розробкою, виробництвом і збутом продукції. У центрі аналізу найчастіше стоїть порівняння одних і тих же функцій, які виконуються різними підприємствами галузі для виявлення «кращого в своєму класі».</p> <p>Мета такого аналізу – виявлення недостатньої ефективності виконання тих чи інших функцій і причин цих явищ в порівнянні з «найкращим у своєму класі» та прийняття відповідних заходів щодо їх усунення.</p>	<p>Ротер М.Е. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction / Michael E.Potter. Originally published: New York: Free Press, 1980</p> <p>Аренков И. А., Бенчмаркінг и маркетинговые решения / Аренков И.А., Баглев Г.Л. — Санкт-Петербург: СПбУЭФ, 1997. – 215с.</p>	<p>Порівняльний аналіз бізнес-процесів підприємства і бізнес-процесів проаналізованих компаній, області діяльності підприємства.</p>

Джерело: розроблено автором

Важливим завданням маркетингового стратегічного планування є встановлення балансу інтересів різних соціальних інститутів і груп людей, які зацікавлені у функціонуванні фірми і здійснюють вплив на характер, зміст і спрямованість її функціонування (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

**Впровадження матричного інструментарію в стратегічне маркетингове планування діяльності підприємства на етапі визначення місії та цілей**

№ п/п	Рівень вирішення задач	Методи та інструменти планування	Основні характеристики	Джерело теоретичної інформації	Результат
1	2 етап: <b>Визначення місії та цілей маркетингової діяльності</b>	Мозковий штурм	Метод мозкового штурму – оперативний метод вирішення проблеми на основі стимулювання творчої активності, при якому учасники обговорення пропонують висловлювати якомога більшу кількість варіантів рішення, у тому числі самих фантастичних. Потім із загального числа висловлених ідей відбирають найбільш вдалі, які можуть бути використані на практиці. Є методом експертного оцінювання.	Цезерани Д. От мозгового штурма к большим идеям: NLP и синектика в инновационной деятельности / Цезерани Д. М.: Гранд-Фаир, 2005.-224с.	Проекти місії підприємства, цілі підприємства
2		Дерево цілей	Дерево цілей – це структурована, побудована за ієрархічним принципом (розподілена по рівнях, ранжирувана) сукупність цілей економічної системи, програми, плану, в якій виділені генеральна мета («вершина дерева»); підпорядковані їй підцілі першого, другого і подальшого рівнів («гілки дерева»)	Виноградова З.И. Стратегический менеджмент: матрица модулей, «дерево» целей / Виноградова З.И., Щербакowa В.Е.- М.: Академический Проект: Фонд «Мир», 2004.-304с.	Ієрархія цілей

*Джерело: розроблено автором*

Визначення місії та цілей, що розглядається як один з процесів стратегічного маркетингового планування, складається з трьох підпроцесів, кожний з яких потребує великої і виключно відповідальної роботи. Перший підпроцес полягає у формуванні місії фірми, яка в концентрованій формі виражає сутність існування фірми, її призначення. Потім іде підпроцес визначення

довгострокових цілей. Завершується ця частина маркетингового стратегічного планування підпроцесом встановлення короткострокових цілей. Формування місії і встановлення цілей приводять до того, що стає зрозуміло, для цього функціонує фірма й чого вона прагне.

Вибір стратегії – центральний момент стратегічного маркетингового планування. Головне тут вивчення життєвого циклу продукції, ринкових сегментів і галузевої структури. На цьому етапі дуже важливе порівняння можливостей підприємства з конкурентами (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

**Впровадження матричного інструментарію в стратегічне маркетингове планування діяльності підприємства на етапі вибору стратегії**

№ п/п	Рівень вирішення задач	Методи та інструменти планування	Основні характеристики	Джерело теоретичної інформації	Результат
1	<b>3 етап: Вибір стратегії та базових сценаріїв</b>	Метод Бостонської консалтингової групи	Показниками, що формують матрицю оцінок, є темп зростання виробництва і контрольована даним підприємством частка ринку	Boston Consulting Group, Perspectives on Experience. Boston, Mass.: The Boston Consulting Group, 1972	Матриця «темپ росту-частка ринку»
2		Метод «МакКінсі»	Основними оціночними показниками виступають конкурентна позиція підприємства (слабка, середня, сильна) та привабливість ринку (аналогічні три оцінки)	Расиел И. Метод MCKinsey. Использование техник ведущих стратегических консультантов для себя и своего бизнеса / Расиел И. - М.:Альпина Бизнес Букс, 2005-194с.	Матриця «МакКінси»
3		Модель Shell/DPM	Модель Shell/DPM представляє двовимірну таблицю, де осі X і Y відображають відповідно сильні сторони організації (конкурентна позиція) та галузеву (продукт-ринок) привабливість. Точніше, вісь X відображає конкурентоспроможність бізнес-сектора організації (або його здатність отримувати переваги з тих можливостей, які є у відповідній бізнес-області). Вісь Y таким чином є загальним виміром стану і перспектив галузі. На основі аналізу конкурентної позиції і галузевої привабливості визначаються можливі стратегії.	Классические модели стратегического анализа и планирования: модель Shell/DPM // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. - №3. – С.19-22.	Проекти стратегій

Продовження табл. 1.5

4		Модель ADL/LC	Посадження двох параметрів – чотирьох стадій життєвого циклу виробництва і п'яти конкурентних позицій – становлять так звану матрицю ADL, що складається з 20 осередків. Модель припускає вибір уточненої стратегії розвитку підприємства на базі розглянутої матриці	Классические модели стратегического анализа и планирования: модель ADL/LC // Менеджмент в России и за рубежом. - 1998. - №1. – С.117-130.	Проекти стратегій
5		Метод життєвого циклу товару	Метод заснований на визначенні стратегічних напрямків і дій для кожної стадії життєвого циклу товару (освоєння, ріст, зрілість, спад)	Котлер Ф. Основы маркетинга / Пер. с англ. Е.М.Пеньковой. – Новосибирск: Наука, 1992. -736 с.	Стратегічні напрямки розвитку продукту
6		PIMS -аналіз	Аналіз заснований на використанні емпіричної моделі, що зв'язує широкий діапазон стратегічних змінних (таких, як ринкова частка, якість продукту, вертикальна інтеграція) і ситуаційних змінних (швидкість зростання ринку, стадія розвитку галузі, інтенсивність потоків капіталу) з величиною прибутковості і здатністю організації генерувати готівку	Карлофф Б. Деловая стратегия / Пер. с англ. – М.: Экономика, 1991. -239 с.	Проекти стратегій

*Джерело: розроблено автором*

Вибір стратегії та базових сценаріїв це зовсім не складання плану дій. Як правило, це ухвалення рішення з приводу того, що робити з окремим бізнесом або продуктами, як і в якому напрямі розвиватися фірмі, яке місце займати на ринку тощо [46].

На четвертому етапі створюються маркетингові стратегії, що дозволяють досягти поставлених цілей. Тут важливо розробити якомога більше альтернативних стратегій, залучити до цієї роботи не тільки вищих керівників, але й менеджерів середньої ланки. Базова стратегія встановлюється з урахуванням чисельних факторів, визначених на третьому етапі. Для



обґрунтування базової стратегії також використовуються інструменти матричного аналізу, що вказують місце підприємства по відношенню до основних продуктів, основних ринків, конкурентів, споживачів, постачальників тощо (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

**Поетапне впровадження матричного інструментарію в стратегічне маркетингове планування діяльності підприємства на етапі розробки базової стратегії**

№ п/п	Рівень вирішення задач	Методи та інструменти планування	Основні характеристики	Джерело теоретичної інформації	Результат
1	4 етап: <b>Розробка базової стратегії</b>	Модель І.Ансоффа	Матриця І.Ансоффа дозволяє використовувати одночасно декілька стратегій. Вона ґрунтується на припущенні, що найбільш підходяща стратегія для інтенсивного зростання обсягу продажів може бути визначена рішенням продавати існуючі або нові продукти на існуючому або новому ринках.	Ansoff I.H. Strategies for Diversification // Harvard Business Review. Vol.35.Sept-Oct., 1957- 113-124 p.	Проекти стратегій
2		Модель Г.Стейнера	Ця модель являє собою матрицю, що включає класифікацію ринків і класифікацію продуктів на існуючі та нові, але пов'язані з існуючими; і абсолютно нові. Матриця показує рівні ризику і відповідно ступінь ймовірності успіху при різних поєднаннях ринок-продукт. Модель використовується: -для визначення ймовірності успішної діяльності при виборі того чи іншого виду бізнесу; -для вибору між різними видами бізнесу, в тому числі при визначенні співвідношення інвестицій для різних ділових одиниць, тобто при формуванні портфеля цінних паперів фірми.	G.A.Steiner Top Management Planning / Originally published: New York: Free Press, 1969 – 822p.	Проекти стратегій
3		Модель Д.Абеля	За допомогою матриці Д.Абеля можливо визначити область бізнесу в трьох вимірах: групи покупців, що обслуговуються; потреби покупців; технологія, що використовується при розробці і виробництві продукту.	Завгородняя А. А. Маркетинговое планирование / Завгородняя А. А., Ямпольская Д. О. — СПб.: Питер, 2002. — С.218-219.	Проекти стратегій

*Джерело: розроблено автором*

Основне завдання етапу реалізації маркетингової стратегії полягає в тому, щоб створити необхідні передумови для успішної реалізації стратегії. Таким чином, виконання стратегії – це проведення стратегічних змін у фірмі, котрі переводять її в такий стан, у якому вона буде готова до втілення стратегії в життя (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

**Впровадження матричного інструментарію в стратегічне маркетингове планування діяльності підприємства на етапі реалізації стратегії**

№ п/п	Рівень вирішення задач	Методи та інструменти планування	Основні характеристики	Результат
1	5 етап: <b>Реалізація стратегії</b>	Структура розподілу робіт	Структура розподілу робіт є початковим інструментом для організації робіт, що забезпечує поділ загального обсягу запланованих робіт відповідно до структури їх виконання в організації. На нижньому рівні деталізації виділяються роботи, які відповідають деталізованим елементам діяльності. Структура розподілу робіт допомагає керівникам в: - забезпечення спрямованості діяльності на досягнення всього комплексу цілей; - розробці системи відповідальності за виконання робіт; - розробці системи звітності та узагальнення інформації.	Структурна схема організації
2		Система збалансованих показників	Стратегічна карта збалансованої системи показників являє собою модель, яка демонструє, як стратегія об'єднує нематеріальні активи та процеси створення вартості. Фінансова складова описує матеріальні результати реалізації стратегії за допомогою традиційних фінансових понять. Такі показники, як ROI, вартість для акціонерів, прибутковість, зростання доходів і питомі витрати, є відстроченими індикаторами, що свідчать про успіх або провал стратегії компанії.	Стратегічні карти

*Джерело: розроблено автором*

Оцінка й контроль виконання маркетингової стратегії є логічно завершальним процесом, здійснюваним у стратегічному маркетинговому плануванні. Цей процес забезпечує стійкий зворотний зв'язок між ходом досягнення цілей і власне цілями, що стоять перед фірмою.

Основними завданнями контролю є:

1) визначення того, що і за якими показниками перевіряти;

- 2) оцінка стану контрольованого об'єкта відповідно до прийнятих стандартів, нормативів або інших еталонних показників;
- 3) з'ясування причин відхилень та здійснення коригування, якщо воно необхідне і можливе (табл.1.8).

Таблиця 1.8

**Впровадження матричного інструментарію в стратегічне маркетингове планування діяльності підприємства на етапі оцінки виконання стратегії**

№ п/п	Рівень вирішення задач	Методи та інструменти планування	Основні характеристики	Результат
1	6 етап: <b>Оцінка та контроль виконання стратегії</b>	Стратегічний аудит	Стратегічний аудит – це перевірка і оцінка якості роботи тих підрозділів організації, в яких ведеться стратегічне управління. Такий аудит може бути або всеосяжним, тобто зачіпати етапи процесу стратегічного управління, або спрямованим – зачіпати лише частину процесу. Крім того, аудит може бути формалізованим, тобто суворо дотримуватися організаційних правил та процедур, або неформалізованим, який дає менеджеру широку свободу при прийнятті рішень про те, як проводити оцінку роботи організації і коли це робити.	Оцінка якості розроблених стратегій
2		Внутрішній аудит	Внутрішній аудит – це діяльність з надання незалежних і об'єктивних гарантій і консультацій, спрямованих на вдосконалення діяльності організації. Внутрішній аудит допомагає організації досягти поставлених цілей, використовуючи систематизований і послідовний підхід до оцінки та підвищення ефективності процесів управління ризиками, контролю та корпоративного управління	Звіт про внутрішній аудит

*Джерело: розроблено автором*

При стратегічному маркетинговому контролі ці завдання мають певну специфіку, зумовлену його спрямованістю на з'ясування того, якою мірою реалізація стратегії призводить до досягнення цілей. Це принципово відрізняє стратегічний маркетинговий контроль від управлінського або оперативного контролю, оскільки його не цікавить правильність здійснення стратегії чи правильність виконання окремих робіт, функцій і операцій. Стратегічний контроль сфокусований на з'ясуванні того, чи можливо надалі реалізувати обрану стратегію і чи приведе її реалізація до досягнення поставлених цілей.

Коригування за наслідками стратегічного маркетингового контролю може стосуватися як стратегії, яку реалізують, так і цілей фірми.

Вимоги, що пред'являються до моделей маркетингу, сформулював американський маркетолог Д.Літл [47]. Згідно з цими вимогами моделі маркетингу повинні бути прості, доступні для використання, не містити зайвих деталей, але включати всі основні параметри. Види моделей маркетингу різноманітні і охоплюють усі процеси, притаманні маркетинговій діяльності. Статистичні та економетричні моделі маркетингу відображають стан і потенційні зміни ринку або його частини, ринкового процесу. Імітаційні моделі маркетингу відтворюють функціонування досліджуваного об'єкта. Адаптивні моделі маркетингу (моделі лінійного програмування) відображають зміни існуючих умов у реальному часі.

Найважливішим етапом стратегічного планування діяльності фармацевтичних компаній є аналіз середовища. Для визначення свого місця на ринку і прогнозування ринкової діяльності кожна фармацевтична фірма повинна аналізувати і оцінювати свій власний потенціал, а також фактори, які знаходяться поза сферою постійного контролю керівництва фірми і можуть вплинути на її стратегію.

Саме на такому підході базується метод SWOT-аналізу, який дозволяє провести систематизацію отриманих результатів аналізу діяльності за такими групами: сильні та слабкі сторони в діяльності самої організації (внутрішні фактори); сприятливі можливості і загрози з боку навколишнього ринкового середовища (зовнішні фактори) [48, с. 24-27]. Крім того, SWOT-аналіз дозволяє розробити перелік стратегічних дій, спрямованих на посилення конкурентних позицій підприємства та його розвиток.

Для оцінки характеру розподілу ринкових часток між конкурентами використовують індекс Герфіндаля, за допомогою якого вимірюється ступінь монополізації ринку (1.1):

$$I_h = \sum_i H_i^2, \quad (1.1)$$

при  $H_i = OP_i / OP$  для всіх  $i = 1, \dots, n$ ,

де  $I_h$  – індекс Герфіндаля ( $0 < I_h < 1$ );

$H_i$  – частка  $i$ -го підприємства у загальному обсязі реалізації продукції;

$OP_i$  – обсяг реалізації продукції  $i$ -го підприємства;

$OP$  – загальний обсяг реалізації продукції на ринку;

$n$  – загальна кількість підприємств – виробників продукції.

Чим ближче індекс до нуля, тим вище конкуренція.

Конкурентна сила – це показник, за яким оцінюється становище компанії відносно інших конкурентів. Абсолютна конкурентна сила дозволяє визначити позиції фірми відносно «еталонної» компанії.

Абсолютна конкурентна сила визначається за формулою (1.2):

$$C_{abc} = \sum (C_i - \max C_{kj}), \quad j=1, 2, \dots, m, \quad (1.2)$$

де  $C_i$  – оцінка  $i$ -го фактору конкурентної сили (слабкості) для підприємства;

$C_{kj}$  – оцінка  $i$ -го фактору конкурентної сили для  $j$ -го конкурента;  $m$  – кількість конкурентів [49, с. 355].

Для оцінки конкурентної позиції компанії використовується методичний інструментарій під назвою «бенчмаркінг». На думку Н.О. Воєводиної, «бенчмаркінг - це мистецтво знаходження або виявлення того, що інші роблять краще за всіх, з подальшим вивченням, удосконаленням і застосуванням чужих методів роботи» [50, с. 5-6].

К.І. Редченко фактично визначає бенчмаркінг, як альтернативний метод стратегічного планування і аналізу не від досягнутого, а відповідно до

досягнень конкурентів, тобто орієнтиром у розробці стратегічних планів є не власні досягнення, а найкраща практика конкурентів [19, с.92].

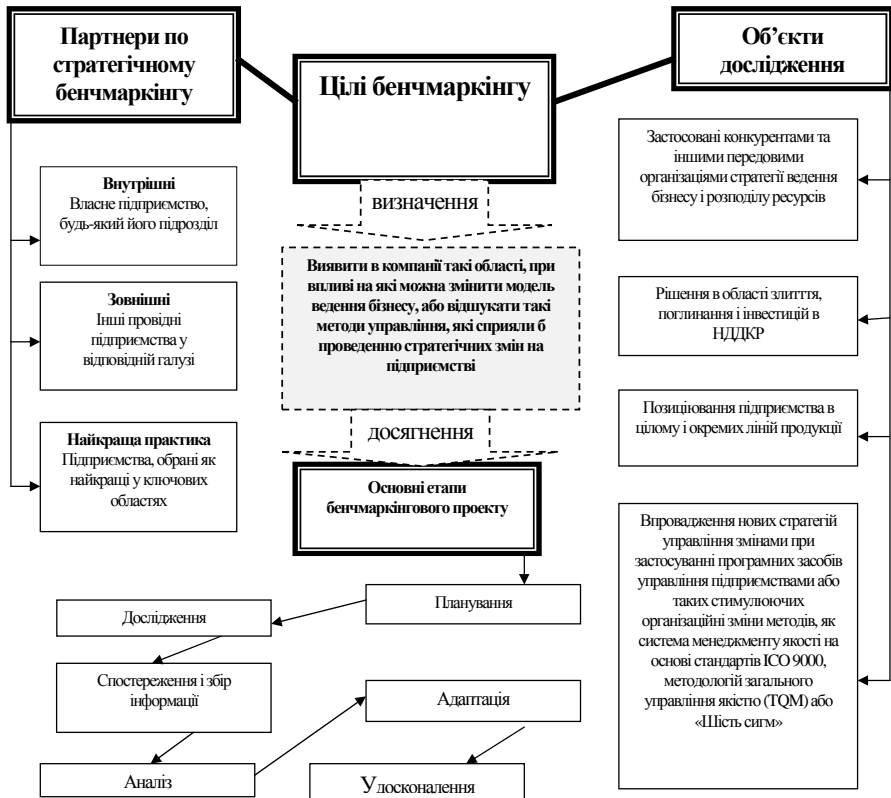
Проведення стратегічного бенчмаркінгу перед початком стратегічного планування дозволяє підвищити ефективність управління та реалізувати проекти, засновані на результатах бенчмаркінга з урахуванням головних напрямків і найближчих перспектив розвитку організації. Ці проекти можуть мати найрізноманітнішу спрямованість, включаючи придбання нового обладнання, розробку нових або модернізацію вже існуючих продуктів, вихід на нові або подальше освоєння вже наявних ринків збуту тощо [51, с. 27-28].

Основні характеристики стратегічного бенчмаркінгу та їх взаємозв'язок зображено на рис. 1.7.

Результати SWOT-аналізу та бенчмаркінгу дозволяють провести повномасштабну і, що дуже важливо, досить об'єктивну оцінку конкурентної позиції компанії в галузі для подальшого стратегічного маркетингового планування.

Формування продуктового портфеля виробника є основою конкурентної маркетингової стратегії. На сьогоднішній день у багатьох українських компаній-виробників продуктів портфелі перетинаються.

Для формування продуктового портфеля можна використовувати один з найбільш відомих інструментів короткострокового стратегічного планування – модель BCG (Boston Consulting Group). Ця модель являє собою своєрідне відображення позицій конкретного виду бізнесу в стратегічному просторі, що визначається двома координатними осями, одна з яких використовуються для вимірювання темпів зростання ринку відповідного товару, а інша – для вимірювання частки продукції підприємства на ринку.



**Рис. 1.7. Основні характеристики стратегічного бенчмаркінгу та їх взаємозв'язок**

*Джерело: розроблено автором*

Основна аналітична цінність моделі BCG полягає у тому, що з її допомогою можна визначити не тільки стратегічні позиції кожного сектора бізнесу підприємства, але й надати рекомендації щодо підготовки стратегічного балансу грошових потоків [52, с.140-146].

Ця матриця має свої переваги, але вона не ідеальна. До сильних сторін потрібно віднести досить серйозну теоретичну базу, велику об'єктивність, наочність і простоту побудови, розуміння і представлення результатів, можливість одночасно враховувати аналіз портфеля з моделлю життєвого циклу товару і легкість застосування рекомендованих стратегій в плануванні.

У той же час цій моделі властиві й недоліки, основним з яких є сильне спрощення ситуації, яке може привести до прийняття помилкових рішень.

З одного боку, у моделі враховуються тільки два фактори (відносна частка ринку і темпи приросту), а вони не завжди відображають реальну позицію і можливості компанії і не є показниками її ринкового успіху. Прикладом може бути маленька, згасаюча фармацевтична компанія з низькими темпами росту і крихітною часткою ринку, яка готує до виведення на ринок інноваційний продукт. Оскільки дана компанія на ринку дуже давно, то її зв'язки можуть дати їй можливість здійснити потужний прорив і знову повернутися в число лідерів.

З іншого боку, матриця BCG не враховує можливість взаємозв'язку товарів між собою, а це важливо для поточного використання матриці при формуванні політики щодо закупівель і продажів. Сенс цього недоліку в тому, що деякі лікарські засоби, по суті не вигідні і навіть не формують значного потоку покупців, тим самим можуть призводити до покупки інших, дорожчих і високорентабельних препаратів. Типовим прикладом є продаж витратних матеріалів та супроводжуючих товарів до деяких апаратів медичного призначення.

Крім того, деякі товари, що пропонуються аптеками, відносяться до групи товарів, яку можна назвати так: «вони повинні бути в аптеці, бо вони завжди є в аптеці». Тобто споживач звик вірити в те, що даний товар повинен бути в будь-якій аптеці і відсутність даного товару може негативно позначитися на лояльності клієнтів.



Третій аспект, який ігнорує матриця, але який може вплинути на майбутнє і перспективи продажів препаратів – це можливість нераціонального відхилення від звичайної поведінки споживача, як то: ажіотажний попит на товар через очікування кризи, епідемії, паніки та інших факторів. Зрозуміло, що такі події досить сильно деформують ринок, але оцінка асортименту в цих умовах на основі матриці BCG неможлива.

У той же час недоліки, властиві матриці BCG, відносяться скоріше до проблеми правильного і повноцінного збору інформації, якою володіє керівник, який приймає управлінське рішення, а не до самої методики. Тому рекомендується обов'язкове використання матриці в поточному аналізі та стратегічному плануванні підприємств.

М. Мак-Дональд визначає, що більшість великих корпорацій використовує матрицю «три на три» для визначення своїх позицій на основі ринкової/галузевої привабливості (рівень ринкового зростання по матриці BCG є її складовою частиною) та силі/конкурентоспроможності підприємства (відносна частка ринку є їх складовою частиною).

General Electric та McKinsey першими використали цю модель, використовуючи множину показників для оцінки кожного фактору. Позиція визначалась за допомогою факторів, які відображали суттєві елементи внутрішнього та зовнішнього середовища, з яких виходять сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Матриця фірми General Electric визначає діловий вплив підприємства (конкурентоспроможність) як сильний, середній або слабкий; оцінює привабливість галузі виробництва як високу, середню та низьку.

Shell Chemical Company розробила схожу портфельну модель або матрицю керуючих політик, яка використовує в якості двох основних оцінюючих критеріїв конкурентні можливості та перспективи привабливості сектора ринку [33, с.101].

Модель «ADL/LC» є однією з найбільш поширених моделей, що використовують поняття життєвого циклу бізнес-одиниці або галузі. Тут передбачається, що будь-який бізнес послідовно проходить у своєму існуванні етапи народження, розвитку, зрілості і спаду. Аналіз позиції конкретного бізнесу проводиться в координатних осях «стадія життєвого циклу продукту – відносне становище на ринку (конкурентна позиція бізнесу)». Відповідно до моделі, відносне становище бізнесу на ринку може бути провідним, сильним, помітним, міцним, слабким. Таким чином, виходить матриця чотири на п'ять (рис. 1.8) [47].

ВІДНОСНЕ ПОЛОЖЕННЯ НА РИНКУ					ЕТАПИ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ	
СЛАБКЕ	МІЦНЕ	ПОМІТНЕ	СИЛЬНЕ	ПРОВІДНЕ		
Вихід						СТАРІННЯ
				Розвиток- виживання		ЗРІЛІСТЬ
			Вибірний розвиток			РОЗВИТОК
		Природний розвиток			НАРОДЖЕННЯ	

Рис. 1.8. Матриця моделі ADL/LC

Джерело: [47]

Обґрунтованість прийнятих фірмою стратегічних рішень багато в чому визначається повнотою і вірогідністю використовуваної інформації. Найбільш змістовною базою даних про великі корпорації і дієвим інструментом стратегічного аналізу економічної інформації є база даних (проект) PIMS (Profit Impact of Market Strategies – «вплив ринкової стратегії на прибуток»). PIMS

являє собою спробу узагальнити всі змінні, які впливають на довгострокову прибутковість компанії.

Модель була запропонована компанією «General Electric» на основі узагальнення досвіду більше 3000 підприємств Європи та Північної Америки, і представляє собою модель, яка дозволяє порівняння з нею даних конкретного

Завершальний етап вибору стратегії фірми здійснюється керівництвом на підставі аналізу ключових чинників, що характеризують стан фірми, з урахуванням результатів аналізу портфеля бізнесу, а також характеру і суті стратегій, що реалізуються (рис. 9). Так, основними з них є: ваша частка ринку, охоплення ключових сегментів, ступінь участі в диверсифікації, вплив на ринок, відносини з постачальниками, вплив на позиції фірми споживачів, пристосованість до конкуренції, можливості обслуговування ринку, продуктивна сила, якість управління, сегменти залишені або освоєні, вразливість з боку НДДКР, досвід і рівень інтеграції з іншими фірмами, основні показники діяльності.

Таким чином, формальні методи розробки стратегії фірми дозволяють узагальнити результати стратегічного аналізу, сформулювати заходи щодо подальшого розвитку, які дають можливість їй найбільш раціонально діяти в тій чи іншій ситуації, в залежності від поєднання різних значень факторів, і представити їх у наочній і виразній формі. Але все ж застосовуючи дані методи необхідно враховувати ситуацію, що склалася всередині організації, особливості розвитку даної фірми. Тобто важливо пам'ятати, що при розвитку підприємства діє закон еквіфінальної мети, який передбачає, що різні організації можуть досягти одних і тих же цілей різними шляхами, і навпаки, застосовуючи одні й ті ж самі методи до розвитку фірми, вони можуть досягти різних результатів.

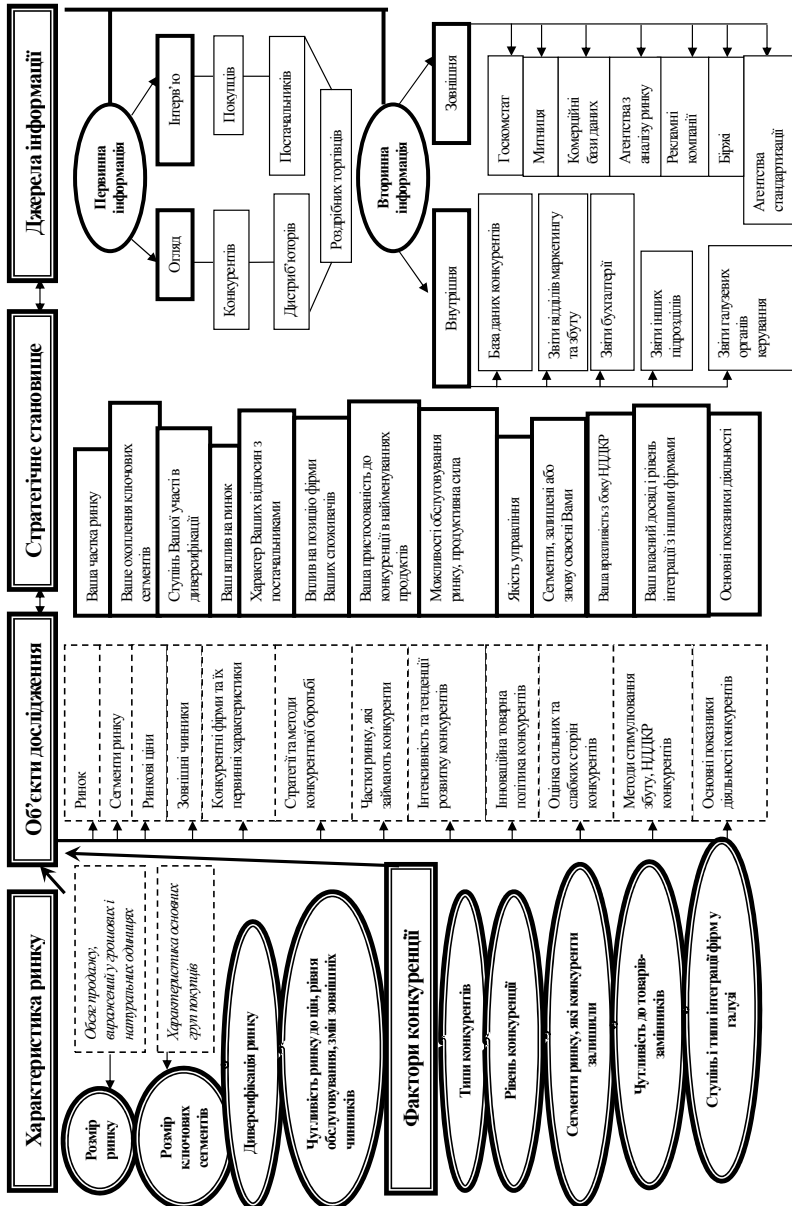


Рис. 1.9. Узагальнений перелік чинників, що характеризують ринок та стратегічне становище бізнесу для конкурентного маркетингового стратегічного планування

Джерело: розроблено автором

#### **1.4. Інформаційні системи в процесі стратегічного управління конкурентоспроможністю**

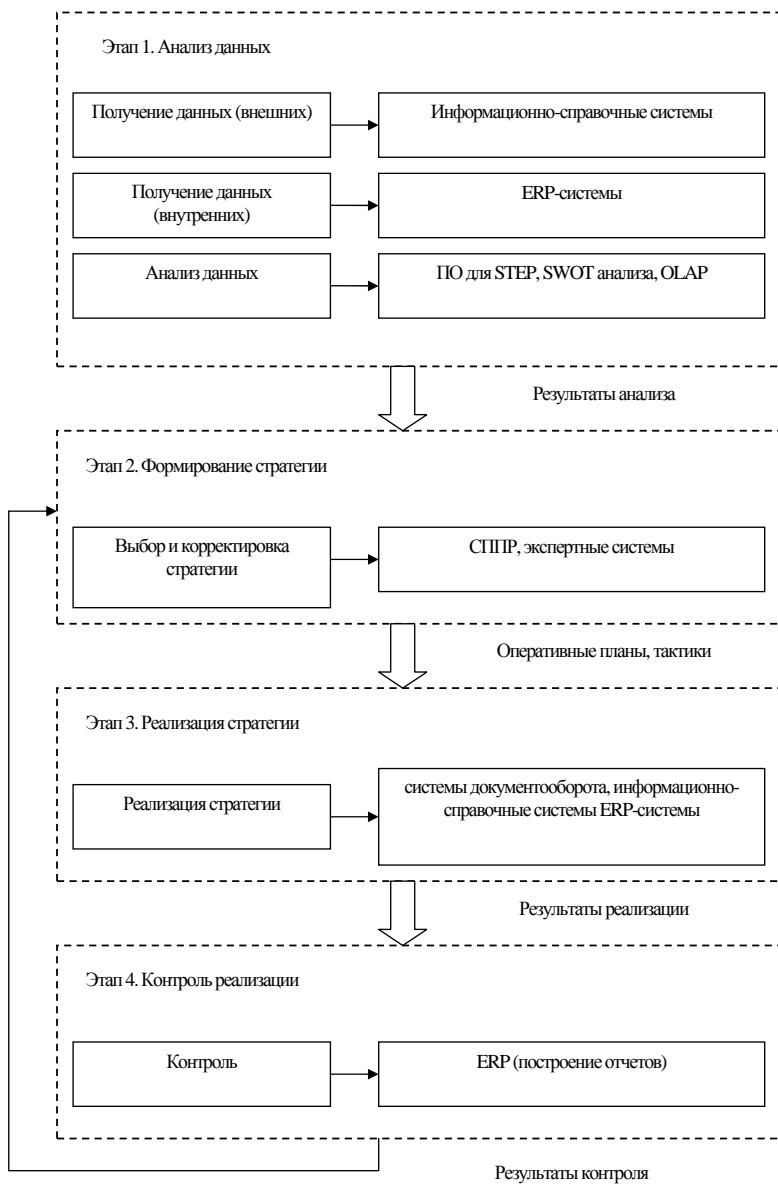
Кожному рівню управління підприємства необхідна інформація для забезпечення його діяльності. Але із зростанням обсягу і швидкості обміну інформації на перший план виходить її обробка за допомогою інформаційних технологій. Ігнорування використання інформаційних технологій може стати серйозним ударом по конкурентоспроможності підприємства.

Впровадження інформаційних технологій дозволяє підприємству не лише створити нові конкурентні переваги, але і збільшити ефективність управління існуючими. Перехід від одиночного використання до комплексного використання інформаційних технологій посилює ефект від їх впровадження.

За визначенням В.А. Грабаурова інформаційна система (ІС) являє собою набір взаємопов'язаних компонентів, які збирають, обробляють, запасують і розподіляють інформацію, щоб підтримати прийняття рішень і управління в організації [53, с.10].

Проаналізувавши роботи сучасних вчених [1, 3, 54, 55, 56] можна зробити висновок, що процес стратегічного управління складається з наступних етапів: 1. Аналіз середовища. 2. Вибір стратегії. 3. Реалізація стратегії. 4. Оцінка і контроль виконання.

На кожному етапі перед виконавцем стоять певні завдання. На першому етапі це збір і аналіз внутрішньої і зовнішньої інформації про поточний стан підприємства. Другий етап характеризується необхідністю прийняття рішення про стратегію підприємства на основі висновків. На етапі реалізації стратегії інформація відіграє забезпечує роль. На четвертому етапі перевіряється відповідність становище підприємства запланованому показнику.



**Рис. 1.10. Информационные системы в процессе стратегического управления**

На кожному етапі для підвищення швидкості і точності обробки інформації використовуються програмно-апаратні інструменти. Відповідність таких інструментів певним етапам процесу стратегічного управління представлено на рис.1.10.

Розглянемо кожен тип інформаційної системи, що бере участь у процесі управління, окремо.

Тип інформаційної системи, який найбільш повно охоплює всі етапи процесу стратегічного управління - ERP (Enterprise Resource Planning, планування ресурсів підприємства). Вони дозволяють будувати виробничі плани не тільки на основі календарно-планових нормативів на виробничі цикли, а й з використанням вбудованих економіко-математичних методів для вирішення завдань планування. Системи класу ERP, як правило, інтегровані на підприємстві з системами управління технологічними процесами, системами проектування виробів та побудови конструкторської документації. [57, с.21].

Основними компаніями на українському ринку ERP-систем є 1C (частка 44,6%), SAP (27,1%), IT-підприємство (9,8%). Далі йдуть Oracle і Microsoft [58].

На етапі аналізу крім ERP систем можуть використовуватися невеликі додатки, що реалізують роботу популярних методів аналізу - SWOT, STEP, GE / McKinsey, матриця BCG. Найбільш популярною програмою для SWOT-аналізу на пострадянському ринку є KonSi-Multi SWOT Analysys [59]. Також в якості прикладів можна навести закордонні програми Gliffy SWOT [60], Mindjet [61] та ін

Яскравим прикладом реалізації побудови матриці BCG є використання її в програмі Deductor - аналітичному комплексі від компанії BaseGroup [62].

Загалом існує безліч інструментів для кожного виду аналізу і аналітик вибирає найбільш зручний для себе комплекс.

Іншим видом аналітичних програм є OLAP (online analytical processing - аналітична обробка в реальному часі). OLAP-системи можуть забезпечити

вирішення багатьох аналітичних задач: аналіз ключових показників діяльності, маркетинговий та фінансово-економічний аналіз, аналіз сценаріїв, моделювання, прогнозування і т. д. Такі системи можуть працювати з усіма необхідними даними, незалежно від особливостей інформаційної інфраструктури компанії.

Типовим представником програмних продуктів цього класу є розробка корпорації Hyperion - OLAP-сервер Hyperion Essbase [63, с.42]. Іншими популярними комплексами OLAP є Microsoft Analysis Services, SAS OLAP Server, TM1, PowerPlay, SAP BW, MicroStrategy Intelligence Server, Mondrian, Аналітичний комплекс ПРОГНОЗ.

На другому етапі для вибору стратегії на основі результатів аналізу підходять системи підтримки прийняття рішення (СППР, DSS - decision support system). Завдяки універсальності використовуваних математичних методів (інформаційний пошук, інтелектуальний аналіз даних, пошук знань в базах даних, міркування на основі прецедентів, імітаційне моделювання, еволюційні обчислення і генетичні алгоритми, нейронні мережі, ситуаційний аналіз, когнітивне моделювання та ін) системи підтримки прийняття рішень можуть використовуватися для будь-яких завдань. Однак на українському ринку в чистому вигляді СППР поширені не дуже широко і швидше представлені невеликими програмними продуктами. До яскравих представників систем підтримки прийняття рішень можна віднести програму «Вибір» [64].

Велика частина інших програм, визначених, як СППР, ставляться скоріше до систем планування.

Інший помічник у прийнятті рішень - експертні системи.

Експертна система - це така інформаційна система, яка емулює процес прийняття рішення живим екпертом в певній проблемній області.

Експерт (інженер знання) (рис. 1.11) створює набір правил, характерних для певної галузі проблем. На основі цих правил, а також даних,



що надходять в експертну систему, формуються рекомендації для кінцевого користувача.

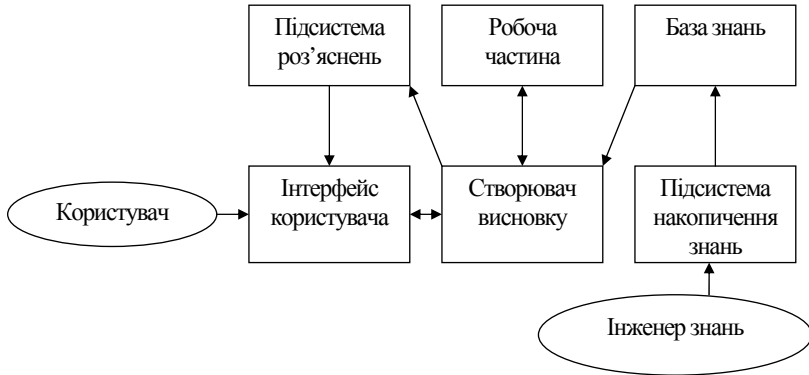


Рис. 1.11. Схема експертної системи [56, с.18]

До найбільш відомих експертним системам відносять:

CLIPS - вельми популярна оболонка для побудови ЕС (public domain).

OpenCus - потужна динамічна ЕС з глобальної онтологічної моделлю і підтримкою незалежних контекстів.

WolframAlpha - пошукова система, інтелектуальний «обчислювальний движок знань».

Для отримання нормативної, правової, законодавчої інформації використовується такий клас програм, як інформаційно-довідкові системи.

На етапі реалізації стратегії, для більш ефективного використання ресурсів, використовується клас програм системи електронного документообігу (СЕД).

Серед СЕД західних виробників, відповідно до звітів Gartner і IDS, в «трійку лідерів» світового ринку ЕСМ-систем входять IBM, Open Text і EMC. За ними слідує Microsoft і Oracle. IBM представляє собою конгломерат продуктів, що складаються з лінійок продуктів File Net і IBM Content Manager, Open Text - набір лінійок продуктів Hummingbird Enterprise, Open

Text Livelink ECM і IXOS, EMC - лінійки продуктів Documentum і EMC [65]. Серед російських та українських виробників важко виділити лідерів, проте найбільшу популярність здобули такі рішення: 1С: Документообіг, МОТИВ, ІНТАЛСВ-Документообіг, БОС-Референт.

Крім того, існує безліч більш дрібних СЕД, розроблених на замовлення певних підприємств.

Підсумувавши вищевикладений матеріал можна зробити висновок про те, що на кожному етапі процесу управління підприємством використовується відповідний набір інформаційних інструментів.

Так на першому етапі (аналіз) використовуються інформаційно-довідкові системи, ERP-системи, а також OLAP.

На етапі формування стратегії застосовуються системи підтримки прийняття рішення (СППР) та експертні системи.

На третьому етапі (реалізація стратегії) використовуються системи документообігу, інформаційно-довідкові системи, ERP-системи.

На завершальному етапі контролю реалізації застосовуються ERP-системи.

Проаналізувавши український ринок ERP-систем можна скласти зведену таблицю переваг і недоліків програм такого класу (таблиця 1.9).

*Таблиця 1.9*

**Переваги та недоліки найпоширеніших в Україні ERP-систем.**

<b>ERP система</b>	<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>	<b>Орієнтовна вартість</b>
<b>1С: Підприємство</b>	<b>- простота впровадження - популярність (доступність фахівців)</b>	<b>- слабка система захисту - технічна підтримка залежить від регіону - недостатні можливості для автоматизації середніх і великих виробничих підприємств</b>	<b>10000\$(10 робочих місць) + впровадження</b>
<b>SAP R/3</b>	<b>- масштабованість</b>	<b>- складності з</b>	<b>700000\$</b>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зрілість</li> <li>- надійність</li> <li>- безпроблемне відновлення на нові релізи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>адаптацією</li> <li>- нестача фахівців</li> <li>- незвична термінологія</li> <li>- надмірність функціонала</li> </ul>	
<b>It- Підприємство</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- орієнтація на промислові підприємства</li> <li>- відсутність проблем з локалізацією</li> <li>- відкритість системи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- складний інтерфейс.</li> <li>- нестабільна робота.</li> <li>- проблеми з технічною підтримкою.</li> </ul>	<b>50000\$</b>
<b>Oracle E-Business Suite</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- широка функціональність</li> <li>- надійність</li> <li>- легкість у доробці.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- великий обсяг робіт по настроюванню</li> <li>- складність до адаптації</li> <li>- висока складність процедури впровадження</li> </ul>	<b>330000\$</b>
<b>Microsoft Dynamics AX</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- некритичні проблеми з доробками.</li> <li>- помірна складність проектів.</li> <li>- українська локалізація.</li> <li>- достатня гнучкість.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- не підходить для великих підприємств</li> <li>- слабка реалізація бухгалтерського обліку</li> <li>- слабкі можливості керування виробництвом</li> </ul>	<b>100000 євро</b>

Таким чином, завдяки своїм перевагам (ціна, простота, доступність персоналу), у порівнянні з конкурентами, продукти компанії 1С займають лідируюче місце на ринку ERP систем в Україні.

Однак, незважаючи на те, що ERP системи використовуються практично на кожному етапі процесу стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства, вони є недостатнім інструментом.

Так на етапі аналізу необхідно використовувати інформаційно-довідкові системи та data mining, для отримання даних про зовнішнє середовище (закони, нормативи, соціальне, політичне становище в країні, дані про конкурентів).

На етапі формулювання стратегії ERP-систем немає аналітичної компоненти, що не дозволяє їм стати універсальним інформаційним інструментом для стратегічного управління. Також варто відзначити

недостатнє поширення в Україні СППР, що не дозволяє повною мірою використовувати сучасні наукові методи в процесі прийняття рішення і, як наслідок, веде до вироблення неякісних стратегічних директив.

### **Список використаних джерел**

1. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: навч. посіб. / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська – К. : КНЕУ, 1999. – 384 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия /И.Ансофф. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 416 с.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник /О.С. Виханский. – 2- е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2003. – 296 с.
4. Карлофф Б. Деловая стратегия /Б.Карлофф. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.
5. Попов С.А. Стратегическое управление: 17 модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4 /С.А.Попов. – М.: ИНФРА–М, 2000. – 304 с.
6. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебн. / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ. – 1998. – 576 с.
7. Нордстрем К. Бизнес в стиле фанк /К. Нордстрем, Йонас Риддерстрале. – СПб.: «Стокгольмская Школа Экономики в Санкт-Петербурге», 2005. – 362 с.
8. Коленсо М. Стратегия кайзен для успешных организационных перемен / М. Коленсо. – М.: ИНФРА–М, 2002. – 175 с.
9. Ким У. Стратегия голубого океана /У. Ким, Р. Моборп. – М.: Типография «Новости», 2005. – 272 с.
10. Коллис Д. Дж. Корпоративная стратегия. Ресурсный поход / Д. Дж. Коллис, Синтия А.Монтгомери. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. – 400 с.
11. Башкеева И. Центр делового сотрудничества региона / И. Башкеева // Содружество. – 2009. – №3 (66). – С. 4 – 6.

12. Конкуентоспроможність економіки України в умовах глобалізації / [Я.А. Жаліло, Я.Б. Базілюк, Я.В. Белинська та ін.]; за ред. Я.А.Жаліла. – К.: НІСД. – 2005. – 388 с.

13. Буцкая Н.Г. Основные стратегии обеспечения конкурентоспособности компаний [Электронный ресурс] / Н.Г.Буцкая // Теоретический журнал «Credo». – 2006. – №4. – Режим доступа: <http://credonew.ru/content/view/734/31/>.

14. Крувшиц Л. Инвестиционные расчеты: учебник для вузов: пер. с нем. / Под общ. ред. В.В.Ковалева., З.А.Сабова. – СПб.: Питер, 2001. – 432 с.

15. Портер М. Стратегія конкуренції / М. Портер. – К.: Основи, 1998. – 612 с.

16. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством: навч. посібник / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – [2-е вид.]. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 400 с.

17. Хрущ Н.А. Сучасні стратегії та технології управління інвестиційною діяльністю компаній: дис. ... доктора економ. наук: 08.00.04 / Хрущ Ніла Анатоліївна. – Хмельницький, 2007. – 349 с.

18. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: навч.посіб. /Н.В.Куденко. – К.: КНЕУ, 1998. – 152 с.

19. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посіб. /К.І.Редченко. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Львів: «Новий світ-2000», «Альгаір-2002», 2003. – 272 с.

20. Алексунин В.А. Международный маркетинг: учебн. пособ. /В.А.Алексунин. – М.: Издательский дом «Дашков и Ко», 2000. – 160 с.

21. Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: учеб.пособ./Ф.Котлер. – М.: АСТ, 2001. – 272 с.

22. Словарь терминов рыночной экономики /А.Ф. Ионова, М.А. Комаров, М.М. Максимов и др.; под ред. В.М. Питерского. – И.: Недра, 1994. – 336 с.

23. Портер М. Международная конкуренция: Конкурентные преимущества стран / Пер. с англ. И.В.Квасюка и др.; под ред. В.Д. Щеткина. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.
24. Coe K.O. Strategic Group Formation and Performance /K.O. Coe, D. Shendel. – Management Science. – 1987. – No.9. – P.102-124.
25. Douglas S.P. Examining Generic Competitive Strategy Types in US and European Markets / S.P. Douglas, D.K. Rhee //Journal of International Business Studies. – 1989. – Vol.50. – P.437-463.
26. Scott B. US Competitiveness and the World Economy /B. Scott, G. Lodge. – Boston: Harvard Business School Press, 1985. – 642 p.
27. Драган О.І. Конкурентоспроможність підприємства в умовах технологічної конкуренції: методологічний аспект /О.І. Драган //Економіка ринкових відносин. – 2008. – № 1. – С.55 – 59.
28. Аткина Н.А. Стратегическое планирование использования женского потенциала / Н.А.Аткина и др. //Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – №2. – С. 3–12.
29. Ортинська В.В. Значення узагальнюючого аналізу при визначенні стратегії маркетингу / В.В.Ортинська // Фінанси України. – 1998. – №8. – С. 42 – 49.
30. Churchill G.A. Basic Marketing Research /G.A. Churchill, T.J. Brown. – South-Western College Pub, 2003. – 752 p.
31. Шкардун В. Оценка готовности предприятия к реализации маркетинговой стратегии / В. Шкардун, Т. Ахтямов // Маркетинг, 2001. – №3. – С. 79 – 83.
32. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг: пер. с французского. /Ж.-Ж. Ламбен. – СПб.: Наука, 1996. – 589 с.
33. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга / М. Мак-Дональд. – СПб.: Издательство «Питер», 2000. – 320 с.
34. Бутенко Н.В. Основы маркетингу: навч. посібн. / Н.В.Бутенко. – К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2004. – 140 с.

35. Ганієва А.Р. Формування інноваційної стратегії розвитку підприємств целюлозно-паперової промисловості: дис. ... кандидата економ. наук: 08.06.01 / Ганієва Алла Рашидівна. – Київ, 2005. – 194 с.

36. Багорка М.О. Диверсифікація як фактор підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах /М.О. Багорка, І.А.Білоткач // Інвестиції: практика та досвід. – 2009. – №10. – С.17–21.

37. Ковтун О.А. Основні підходи до визначення цілей та типів диверсифікації виробництва / О.А.Ковтун // Інвестиції: практика та досвід. – 2007. – №22. – С. 35 – 38.

38. Корінько М.Д. Організаційно-економічний механізм диверсифікації діяльності суб'єктів господарювання / М.Д. Корінько // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №6. – С.135 – 142.

39. Котлер Ф. Основы маркетинга: пер. с англ. /Общ.ред. и вступ. Е.М.Пеньковой. – Новосибирск: Наука, 1992. – 736 с.

40. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: навч. посібн. / Л.В. Балабанова, В.В. Холод. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – 448 с.

41. Бельтюков Е.А. Выбор стратегии развития предприятия /Е.А. Бельтюков, Л.А. Некрасова. – Одесса: НОПУ, 2002. – 279 с.

42. Градов А.П. Экономическая стратегия фирмы: учеб. пособие /А.П. Градов – СПб.: «Специальная Литература», 2003. – 958 с.

43. Маркетинговий менеджмент: навч.посібн. /під заг. ред. М.І.Белявцева та В.Н.Воробйова. – К.:Центр навчальної літератури, 2006. – 407 с.

44. Попов С.А. Стратегическое управление: 17 модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4 / С.А.Попов. – М.: ИНФРА–М, 2000. – 304 с.

45. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посіб. /К.І.Редченко. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Львів: «Новий світ-2000», «Альтаір-2002», 2003. – 272 с.

46. Зоря О.П. Маркетингові аспекти підвищення ефективності виробництва плодоовочевої продукції: дис. ... кандидата економ. наук: 08.00.04 /Зоря Олексій Петрович. – Полтава, 2009. – 160 с.

47. Ефремов В. С. Классические модели стратегического анализа и планирования: модель ADL/LC / В.С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. – №1. – С. 117 – 130.

48. Дрьомова Н. Б. Маркетингове планування у фармації: концепція, методичне забезпечення / Н.Б. Дрьомова // Фармацевтичний журнал. – 2000. – № 1. – С. 24 – 27.

49. Економічний аналіз: практикум /Є.В. Мних Є.В., Н.С. Барабаш та ін. – Київ: центр навчальної літератури, 2005. – 432 с.

50. Воеводина Н. Бенчмаркинг-инструмент развития конкурентных преимуществ /Н.Воеводина. – М.: ЛА «Научная Книга», 2009. – 117 с.

51. Грегори Х.Ватсон. Стратегический бенчмаркинг стимулирует развитие предприятий /Грегори Х.Ватсон. // «Деловое совершенство». – 2006. – №9. – С.27 – 31.

52. Беляевский И.К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз / И.К. Беляевский. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 319 с.

53. Грабауров В. А. Информационные технологии для менеджеров. [Текст]: / В. А. Грабауров – М.: Финансы и статистика, 2001.– 368 с.: ил.

54. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент [Текст] : навч. посіб. / Г.І. Кіндрацька. – 2-ге вид., переробл. і доповн. – К. : Знання, 2010. – 406 с.

55. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент [Текст]: Курс лекций/ В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. — М.: Инфра-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2005. — 287с.

56. Калиниченко З.Д. Стратегическое управление предприятием [Текст]: учебное пособие для студентов вузов/ З.Д. Калиниченко; Донецк. нац. техн. ун-т М-ва образования и науки Украины. — Донецк: ДонНТУ, 2011. — 382 с.



57. Слекенич Е. Г. Информационные технологии в экономике и управлении [Текст]: учебное пособие. / Е. Г. Слекенич. — Обнинск: МАСЗ, 2003. — 164 с.

58. IDC: три компании контролируют 84% украинского рынка ERP-систем [Электронный ресурс] / Корпоративные информационные технологии и решения — Режим доступа : <http://www.pcweek.ua/themes/detail.php?ID=139624>

59. Программы/Технологии и их применение [Электронный ресурс] / ЛУЧШИЕ ПРОГРАММЫ для МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ — Режим доступа : <http://www.marketing-soft.ru/products/index.html>

60. Plot your status and share your goals with Gliffy's SWOT analysis [Электронный ресурс] / Online Diagram Software and Flowchart Software - Gliffy — Режим доступа : <http://www.gliffy.com/uses/swot-analysis-software/>

61. Mind Mapping with Mindjet [Электронный ресурс] / Collaborative Tools and Work Management Software — Режим доступа : [http://www.mindjet.com/sem/static/mindjet-ru?lang=en\\_eu&source=SEM](http://www.mindjet.com/sem/static/mindjet-ru?lang=en_eu&source=SEM)

62. Deductor [Электронный ресурс] / Поставщик программных продуктов и решений в области анализа данных. — Режим доступа : <http://www.basegroup.ru/>

63. Шанченко Н.И. Информационный менеджмент [Текст]: учебное пособие для студентов специальности «Прикладная информатика (в экономике)». / Н.И. Шанченко – Ульяновск : УлГТУ, 2006. – 95 с.

64. СППР Выбор [Электронный ресурс] / Центр Изучения и Развития Информационных Технологий и Автоматизированных Систем — Режим доступа : <http://www.ciritas.ru/product.php?id=10>

65. Управление документооборотом по-украински [Электронный ресурс] / Channel Partner Украина — Режим доступа : <http://www.cp-ua.com/publication/944/>

## РОЗДІЛ 2.

### ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО БРЕНДУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Системний підхід в маркетинговому менеджменті марочного капіталу

Із позицій управління торговельна марка має подвійне призначення:

1. Вона є інструментом управління, за допомогою якого фірма активно впливає на всіх зацікавлених осіб (покупців, партнерів, ділову громадськість), формуючи певний імідж фірми та її продукції і бажане поведіння зазначених осіб стосовно фірми. У цьому розумінні торговельна марка є інструментом досягнення стратегічних цілей фірми.

2. Марка є об'єктом управління, відносно якого застосовано загальноприйняті етапи та процедури управління – формування цілей, вибір стратегії, оцінка ефективності управління та ін.

Розробка методів управління марочним капіталом повинна базуватися на вивченні особливостей складових керованого об'єкта – торговельних марок. Спираючись на системний підхід, можна сформулювати основні концептуальні принципи формування організаційно-економічного механізму управління марочним капіталом:

1. Цілісність організаційно-економічного механізму управління марочним капіталом, за якої функціонування всіх його частин (підсистем) і елементів направлене на досягнення загальної мети, що стоїть перед

системою. В управлінні ця властивість системи знаходить відображення в такому:

за наявності загальної єдиної цільової функції управління марочним капіталом, яка відображає мету, що стоїть перед системою, цільова приватна функція має бути єдиною і для кожної частини системи;

критерії ефективності функціонування підсистем і елементів повинні максимально відповідати критерію ефективності системи в цілому.

2. Сприйняття марочного капіталу як системи торговельних марок, а окремої торговельної марки як системи атрибутів, в якій функція кожного атрибута направлена на досягнення загальної мети, що стоїть перед торговельною маркою.

За наявності головної єдиної цільової функції марочного капіталу, цільова функція кожної торговельної марки має бути також єдиною, проте досягнення приватної мети повинне забезпечувати реалізацію головної цільової функції марочного капіталу.

Відповідно за наявності головної єдиної цільової функції окремої торговельної марки, цільова (приватна) функція кожного атрибута має бути також єдиною, проте досягнення приватної мети щодо кожного атрибута повинне забезпечувати реалізацію головної цільової функції торговельної марки.

3. Складність організаційно-економічного механізму управління марочним капіталом, яка полягає в тому, що зміна в якій-небудь його частині викликає зміни в інших її частинах, пов'язаних між собою безліччю зворотних зв'язків. Наприклад, недоліки в організації рекламної компанії призводять до зниження обсягу продажів і скорочення частки ринку, що може викликати збільшення ціни одиниці продукції для збереження валового доходу в колишньому обсязі.

4. Збереження в даний час і в перспективі творчої домінуючої ролі людини в організаційно-економічного механізму управління марочним

капіталом і необхідність у зв'язку з цим створення моральної та матеріальної його зацікавленості в результатах функціонування системи.

5. Безперервність розвитку організаційно-економічного механізму управління марочним капіталом.

6. Взаємозамінність способів просування торговельної марки.

7. Органічне поєднання ринкового (абсолютна і відносна частка ринку, обсяг продажів), вартісного (додаткова вартість, створювана торговельною маркою) і споживацького (лояльність, асоціації, імідж) аспектів функціонування марочного капіталу.

8. Деяка невизначеність поведінки окремих торговельних марок у перспективі, через яку опис їх розвитку можна виконати лише з використанням моделей вірогідності.

Задача забезпечення ефективного управління марочним капіталом підприємства (усіма торговельними марками) з урахуванням його постійно зростаючих масштабів, є виключно складною і вимагає зусиль великої кількості дослідників.

Серед методів управління марочним капіталом провідна роль повинна належати економічним та соціально-психологічним.

Економічний метод управління впливає на марочний капітал таким чином, що його конкретні форми реалізуються через дію таких важелів, як інвестиції у створення бренду, поточні витрати на рекламу, ціна товару, що продається під даною торговельною маркою, витрати на матеріальне стимулювання праці штатних фахівців з управління торговельною маркою, мерчендайзинг та ін. Крім того, економічні методи управління торговельною маркою припускають установлення директивних планових завдань (наприклад, за обсягом збуту, асортиментом продукції, що випускається), обмежень з використання фінансових ресурсів (наприклад, обмеження на максимальний розмір рекламного бюджету).

До важелів економічних методів управління відносять також нормативи витрачання ресурсів (нормативна ціна за тисячу контактів, норми

розміщення рекламних щитів, нормативна чисельність мерчендайзерів тощо), правила розпорядження матеріальними і грошовими ресурсами, методики визначення ефективності рекламних заходів, заходів PR, директ-маркетингу і акцій зі стимулювання збуту та ін.

Економічні методи управління застосовуються для впливу на функціонування всіх ієрархічних ступенів системи управління марочним капіталом. Важелі економічних методів управління можуть бути розділені на п'ять груп: 1) продуктові завдання; 2) ринкові завдання; 3) завдання з просування торговельної марки; 4) обмеження на використання ресурсів; 5) нормативи.

Для різних рівнів ієрархії управління перелік важелів економічних методів управління конкретизується і видозмінюється.

Соціально-психологічні методи застосовуються в основному у процесі просування та позиціонування торговельних марок, як інструменти управління поведінкою споживача, впливу на його свідомість. До цих методів належать завдання з розробки рекламних гасел, відео- і радіороликів, сюжетів інших рекламних матеріалів; з використання засобів реклами; не економічні заходи щодо стимулювання збуду та ін.

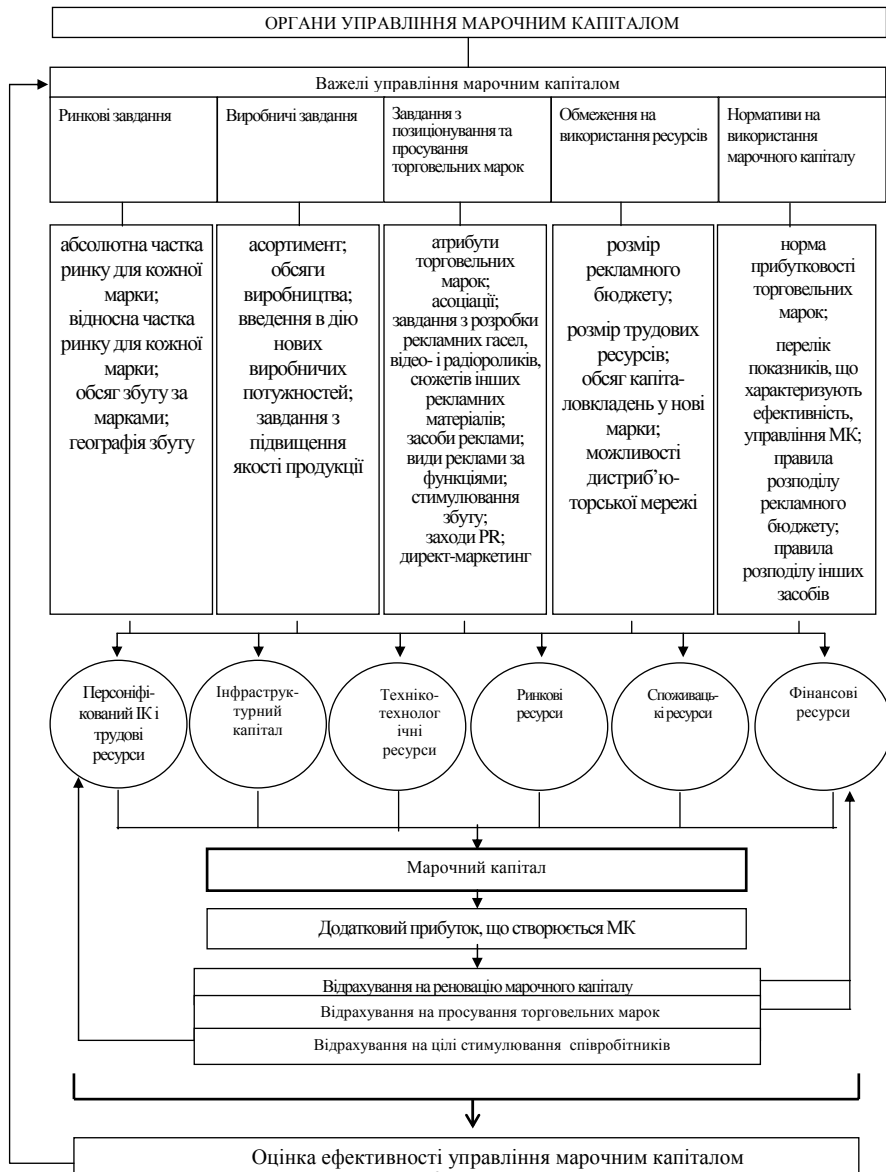
Механізм впливу органів управління на марочний капітал за допомогою важелів економічних та соціально-психологічних методів управління подано на рис.2.1.

На даному етапі розвитку брендингу однією з найважливіших проблем є обґрунтування критеріїв ефективності управління марочним капіталом. Ця проблема підрозділяється на дві групи таких взаємозв'язаних задач:

1) можливо або неможливо сформулювати в кількісній формі єдиний критерій управління марочним капіталом у цілому;

2) якщо такий критерій сформулювати можливо, то чи буде він придатний для всіх рівнів ієрархії управління марочним капіталом (у тому числі у великих багатомарочних диверсифікованих компаніях, на підприємствах меншого масштабу, в окремих структурних підрозділах підприємств, що займаються брендингом) – так званий наскрізний критерій,

або на кожному рівні ієрархії управління марочним капіталом має бути визначений свій критерій (група критеріїв) – у такому разі виникає проблема їх узгодження у напрямі досягнення загальних інтересів усього господарського комплексу компанії.



**Рис.2.1. Механізм впливу органів управління на функціонування марочного капіталу**

У цій сукупності задач переплітаються загальні для багатьох компаній і специфічні для конкретного підприємства питання, які не завжди можна розділити.

Оскільки проблема формування наскрізного критерію ефективності управління марочним капіталом відноситься і до проблеми управління як окремою маркою, так і марочним капіталом у цілому, необхідно перерахувати підходи до вивчення й узгодження критеріїв на всіх рівнях і масштабах управління.

1. Проблема загального критерію.
2. Проблеми локального критерію.

Оцінка управління окремим брендом повинна максимальною мірою відповідати інтересам усієї системи. Тому слід визначити такий локальний критерій оптимальності (за відсутності наскрізного), який би найбільшою мірою відповідав загальним бізнес-інтересам компанії.

3. Проблеми багатоступінчатої оптимізації.

Необхідні конкретні способи узгодження загальних і локальних рішень. Зважаючи на складність системи управління марочним капіталом (за відсутності наскрізного критерію) таке узгодження поки можливе лише з використанням багатоступінчатого (ієрархічного) підходу до процесів оптимізації шляхом розробки ітеративних алгоритмів ув'язки рішень різних рівнів.

Розглянемо більш детально існуючі методи вирішення цих проблем.

У дослідженнях можливості формування загального критерію ефективності управління марочним капіталом склалися такі три наукові напрями:

- 1) заперечується сам факт існування такого критерію;

2) визнається наявність декількох незалежних критеріїв ефективності управління марочним капіталом;

3) уважається за можливе сформувати єдиний критерій ефективності управління марочним капіталом.

На сьогодні кожний із перерахованих напрямів має недоліки:

- заперечення факту існування загального критерію рівноцінне визнанню відсутності певної мети використання і розвитку марочного капіталу підприємства, із чим не можна погодитися;

- наявність декількох критеріїв ефективності приводить до необхідності зіставлення їх ваговитості, переваги, що практично еквівалентно зведенню декількох критеріїв до одного;

- у дослідженнях із формування єдиного критерію ефективності поки не існувало завершених загально визначених розробок.

Аналіз літератури із брендингу [21, 36, 49, 50, 52, 53] свідчить про те, що останніми роками все більша кількість фахівців висловлюється на користь можливості формування єдиного критерію ефективності, хоча підходи до вирішення цієї задачі залишаються різними.

Зважаючи на зазначені труднощі при побудові загального критерію, багато дослідників прагнуть знайти найпростіший показник, який може відобразити хоча б приблизно мету управління марочним капіталом або частину цієї мети. Як правило, це вартість марочного капіталу.

При побудові спрощених показників склалися два принципові підходи:

- прагнення мінімізувати витрати ресурсів на реалізацію мети функціонування марочного капіталу;

- прагнення досягти максимуму корисності при повному використанні наявних ресурсів.

Для оптимального функціонування марочного капіталу недостатньо знати загальний критерій. Необхідно також мати у своєму розпорядженні локальний критерій, що якнайповніше відповідає загальному оптимуму,



пов'язати його з економічними інтересами всієї системи управління марочним капіталом.

Виконані до цього часу дослідження приводять більшість авторів до висновку про те, що таким локальним критерієм, який характеризує ефективність управління готельною торговельною маркою, можуть служити абсолютна і відносна частка ринку, а також величина додаткової вартості, що створюється торговельною маркою.

Локальний критерій дозволяє оцінювати всі відносно невеликі приватні зміни у функціонуванні окремих елементів марочного капіталу підприємства безпосередньо через їх вплив на загальний критерій ефективності.

Мінімум поточних витрат на підтримку торговельної марки також адекватний локальному критерію, коли ще до вирішення задачі відомі або задані оптимальні обсяги інвестицій у марочний капітал.

Задача вибору локального критерію ефективності розв'язується окремо за кожною торговельною маркою або за окремими задачами використання марочного капіталу (збільшення частки ринку, підвищення доданої вартості торговельної марки та ін.).

У випадку, якщо використання загального критерію можливе, необхідно виробити локальні критерії та їх кількісні значення для кожного рівня управління марочним капіталом.

Щоб оптимально пов'язати централізований і децентралізований механізми управління, необхідно мати комплекс моделей централізованого укрупненого управління марочним капіталом і розрахункової системи економічних оцінок ефективності управління марочними ресурсами, що пов'язана з розрахунковою системою локальних оцінок, які пов'язані з моделями окремих брендів і функціями окремих органів управління марочним капіталом.

Складною проблемою оптимального управління є проблема агрегації та дезагрегації оцінки ефективності управління марочними ресурсами. На вищих рівнях ієрархічної системи обсяги продажів, частка ринку, масштаби

застосування різних способів просування торговельних марок у процесі вирішення задач одержують оцінки для укрупнених наборів (агрегатів) близьких за характером ресурсів. У міру переходу до нижніх рівнів вони повинні деталізувати – дезагрегуватися. При агрегації та дезагрегації неминучі відхилення від оптимуму, пов'язані з тим, що на нижніх рівнях може змінюватися структура ресурсів, необхідних для просування і підтримки торговельних марок. Позитивно впливає тут та обставина, що агреговані показники мають значну сферу стійкості, і тому зміна локальних задач у певних межах при деталізації плану використання і відтворення марочного капіталу не вимагає перегляду стратегічного плану вищого рівня.

При цьому виникає складна проблема впорядкування економічних відносин між елементами системи управління марочним капіталом, що знаходяться на різних рівнях ієрархії управління (вертикальні зв'язки) і що знаходяться на одному рівні ієрархії (горизонтальні зв'язки). На основі оптимального плану в межах заданих верхнім рівнем обмежень у ресурсах і відповідно до локального критерію ефективності елементи нижніх рівнів самі приймають рішення про найдоцільніші способи й інструменти управління марочним капіталом.

У разі, коли децентралізація управління марочним капіталом здійснюється шляхом формування незалежних підрозділів, кожне з яких спеціалізується на окремій торговельній марці, локальний критерій показує, який приріст вносить даний підрозділ і об'єкт управління (торговельна марка) у величину загального критерію ефективності за рахунок проведених цим підрозділом заходів, що викликали зміну кількісних і якісних показників функціонування даної торговельної марки.

Орієнтуючись на екстремум локального критерію (наприклад, максимум частки ринку), що визначається з урахуванням пріоритетів оптимальної структури марочного капіталу, підрозділи можуть самостійно добиватися оптимального режиму діяльності і максимізувати має бути скоректований план з використання і відтворення марочного капіталу більш

високого рівня, змінені оцінки, нормативи і ліміти використання ресурсів із метою матеріального забезпечення і стимулювання виконання більш ефективного плану. Система агрегованих показників цього плану і далі стимулюватиме підрозділи до вдосконалення плану у напрямі максимізації загального критерію оптимальності.

Отже, оптимальний план управління марочним капіталом компанії в цілому і відповідні йому плани підрозділів, що спеціалізуються на окремих торговельних марках, забезпечують цілеспрямований розвиток марочного капіталу при децентралізації ухвалення приватних рішень у брендингу.

Таким чином, у рамках теорії оптимального управління марочним капіталом забезпечується єдність вартісного і власне ринкового аспектів його відтворення. Оптимальне управління марочним капіталом включає не тільки розробку атрибутів торговельних марок, упровадження їх на ринок, планування частки ринку і обсягів продажів, але й розробку і забезпечення відповідних норм ефективності, що дозволяють окремим елементам системи управління марочним капіталом діяти, керуючись локальними критеріями ефективності.

Задача управління марочним капіталом не зводиться лише до оптимізації планування. Визначивши показники оптимального плану, треба створити умови для того, щоб вони досягалися. Серед цих умов важливе місце займає використання економічних і соціально-психологічних методів управління.

## **2.2. Стратегії брендингу: проблема пошуку оптимальних рішень**

Головне завдання брендингу (управління торговельними марками) – створення сильної торговельної марки, підвищення цінності бренду для споживача, його ринкової частки. Сильна торговельна марка не з'являється, а головне не існує сама по собі, вона вимагає цілеспрямованого постійного управління. Ф. Котлер та інші західні фахівці відзначають, що

найхарактернішими властивостями професійних маркетологів є їх уміння створювати, підтримувати, захищати, посилювати і розширювати торговельні марки, тобто управляти ними. Ефективне управління брендом стає сьогодні найважливішою задачею для багатьох українських компаній. Тому важливим науково-практичним питанням є визначення найбільш ефективних, оптимальних рішень у брендингу, що може бути досягнуто за допомогою методології математичного аналізу процесів ухвалення рішень.

Ефективність рішень, які схвалюються та реалізуються, у системі управління торговельними марками повинна оцінюватися ступенем досягнення кінцевого корисного ефекту, що оцінюється, перш за все, за критеріями, які характеризують зростання частки ринку, доданої торговельною маркою вартості і загальними показниками прибутковості.

Аналіз праць С. Девіса [10], Г. Чармессона [19], М. Яненка [48] та інших дозволяє зробити висновок, що задача вироблення оптимальних рішень може бути сформульована як процес пошуку таких інструментів і механізмів створення сильних брендів, поєднання яких забезпечує максимальний економічний ефект у даній ситуації. Таким чином, різні задачі, пов'язані з виробленням рішень із різноманітних питань управління торговельними марками, незалежно від їх специфіки, зводяться до загальної задачі оптимізації. Під цим кутом зору можна припустити, що процес ухвалення рішень у брендингу може бути заснований на теорії безваріантної багатопараметричної оптимізації.

Метод безваріантної багатопараметричної оптимізації припускає сумісний розгляд усього різноманіття факторів, що впливають на торговельну марку і обмежують її розвиток, в єдиній економіко-математичній моделі і вибір такого поєднання параметрів, при якому цільова функція має максимальне або мінімальне значення. Економіко-математичне моделювання дозволяє ввести в модель усі необхідні умови у вигляді початкових даних і таким чином потенційно зарядити модель усіма

можливими за даних умов варіантами рішень, не представляючи кожний із них в явному вигляді.

Сутність і характер різних рішень обумовлені специфікою задач, вирішення яких є функцією даної управляючої системи. Сама ж постановка задачі в загальному вигляді залишається незмінною.

У всіх ситуаціях ухвалення рішень у системі управління торговельною маркою можна виділити такі елементи: 1) безліч альтернатив діяльності, наданих бренд-менеджеру для вибору; 2) інформацію, що дозволяє бренд-менеджеру передбачати наслідки вибору будь-якої альтернативи; 3) критерії ефективності, які дозволяють бренд-менеджеру оцінювати результати, отримані після ухвалення різних рішень; 4) обчислювальні методи, за допомогою яких бренд-менеджер може відшукувати оптимальні рішення.

Розглядаючи певну конкретну ситуацію ухвалення рішення, можна констатувати велике число чинників, складність співвідношень, що їх пов'язують, значні труднощі, які виникають при прогнозі результатів, що відносяться до безлічі ухвалюваних рішень, а також труднощі порівняння бажаності різних результатів. На практиці при підготовці рішень необхідно спростити все різноманіття зв'язків реальної ситуації. Для цього введенням цілого ряду обмежень з існуючого багатоманіття альтернатив діяльності слід виділити безліч можливих. Проте вибір будь-якої альтернативи нерівнозначно імовірний, оскільки кінцевий результат вибору (виконання рішення) через різні причини може стати менш бажаним. Тому на безлічі можливих альтернатив існує підмножина допустимих, з яких, у свою чергу, можна виділити ряд таких, яким віддається перевага.

Для оптимізації ухвалюваних рішень необхідна інформація у вигляді показників і параметрів, що характеризують власне ринок, конкурентів, споживачів, сильні та слабкі сторони власного бренду, загрози і можливості, що дозволяють передбачати наслідки вибору кожної альтернативи. Точність такого передбачення є функція від характеру інформації, її обсягу, корисності, надійності тощо.

Скорочення обсягу інформації (при збереженні її корисності та надійності) може бути здійснено на основі побудови чіткої економіко-математичної моделі за прийнятим критерієм ефективності, який оцінює найважливіші властивості результатів, що передбачаються. Щоб економіко-математичні моделі служили основним фактором при виборі оптимальних стратегій при ухваленні рішень, вони повинні якомога повніше і точніше відображати можливі ринкові ситуації (або хоча б їх основну частину) і наочно подавати кінцевий результат управління торговельною маркою і способи його досягнення. Слід зазначити, що неможливе однозначне визначення критерію вибору альтернатив, оскільки ухвалюваним рішенням відповідає ієрархія цілей і засобів їх досягнення. Ця ієрархія опосередкована багатьма чинниками. Тому у кожному конкретному випадку критерій ефективності ухвалюваних рішень залежить від реальної ринкової ситуації, рівня ієрархії та специфіки бренду.

Після здійснення формалізації задачі оптимальне рішення відшукується за допомогою математичних методів. На сьогодні розрізняють детерміновані та недетерміновані задачі, моделі й ситуації ухвалення рішень. Детерміновані моделі характеризуються тим, що вибір деякої системи значень для регульованих чинників виробництва незмінно приводить до певного результату і значення цільової функції. Недетерміновані моделі ухвалення рішень цій вимозі не відповідають.

Р. Беллман та С. Дрейфус одними з перших дослідників запропонували ряд способів формалізації та вирішення задачі оптимізації в умовах невизначеності [5, с.28]. По-перше, можна керуватися положеннями неокласичної теорії ризику і вводити в аналіз функцію переваги. По-друге, можна користуватися методом граничної вірогідності, при якому вводиться умова, що встановлює верхню межу можливості виникнення труднощів у досягненні поставленої мети.

Ухвалюючи рішення в умовах невизначеності, бренд-менеджери повинні серед можливих не вигідних для себе ситуацій обирати таку, яка

привела б до якнайменшого збитку в діяльності очолюваної ними ділянки роботи.

Вибір рішення на основі мінімаксимальної стратегії, що враховує найбільш невідповідні ситуації, є вельми обережною стратегією. У цих умовах не рекомендується припускати, що рішення відповідає найбільш вигідній ситуації, оскільки очікувані та дійсні результати можуть не співпадати.

Є логічним при виборі стратегії замість двох крайніх оцінок ситуації обрати проміжну оцінку. Це і має на меті принцип Гурвіца, що є компромісним правилом, яке визначає вибір рішення в умовах повної невизначеності як середньоарифметичне – максимуму і мінімуму:

$$K_q = \frac{1}{2}(\max \min a_{ij} + \min \max a_{ij}), \quad (2.1)$$

де  $K_q$  – критерій Гурвіца;

$a_{ij}$  – значення цільової функції;

$\max \min a_{ij}$  – максимумне значення цільової функції;

$\min \max a_{ij}$  – мінімумне значення цільової функції.

Для вибору рішень в умовах невизначеності може бути використаний також принцип Байеса-Лапласа, який припускає, що можливим ситуаціям можна приписати певну апіорну можливість їх настання, відповідно рівню  $P_1, P_2, \dots, P_n$ . причому

$$\sum_{i=1}^n P_i = 1. \quad (2.2)$$

Це дозволяє визначити математичні очікування цільової функції, що відповідають окремим рішенням.

Принцип Байєса-Лапласа можна застосувати на практиці у разі багаторазового повторення можливих ситуацій, що дозволяє, ґрунтуючись на частоті виникнення окремих ситуацій, оцінити вірогідність їх появи в майбутньому. У разі одиничних рішень застосування принципу Байєса-Лапласа недоцільне. Принцип Гурвіца за суттю близький до принципу Байєса-Лапласа і є його спрощеним варіантом.

На практиці для вибору оптимального рішення в умовах невизначеності найбільш часто застосовується принцип мінімаксу наслідків помилкового рішення, запропонований Севіджем. Принцип Севіджа направлений на те, щоб не допустити дуже великих втрат, до яких могли б призвести помилкові рішення. Дійсно, приймаючи рішення, бренд-менеджери, як правило, зупиняються на альтернативі, вибір і реалізація якої у разі помилки матиме найменш серйозні наслідки. Застосування принципу Севіджа ґрунтується на матриці наслідків помилкових рішень.

Для відшукування оптимуму багатопараметричних лінійних функцій, наприклад, величини доданої вартості торговельної марки, за наявності обмежень у вигляді лінійних нерівностей або рівнянь, у брендингу можуть бути використані методи лінійного програмування, зокрема метод дозволяючих множників і симплекс метод. Усередині цього класу задач можна виділити задачі цілочисельного програмування, в яких кожна зі змінних, наприклад, купівельна прихильність, популярність бренду та інші, може приймати цілочисельні значення.

Можуть бути також використані методи нелінійного програмування, зокрема метод квадратичного програмування. Його застосування припускає, що обмеження лінійні (як у лінійному програмуванні), але цільова функція може бути опуклою.

У загальному випадку задача відшукування оптимального поєднання параметрів маркетингового бюджету на просування торговельної марки, що забезпечують оптимальне значення прийнятого критерію ефективності при заданих обмеженнях, є задачею нелінійного багатопараметричного



програмування. При її вирішенні такі класичні методи відшукування оптимуму функцій багатьох змінних, як метод сканування, метод почергової зміни параметрів (метод Гауса-Зайделя), метод градієнту, метод найшвидшого спуску можуть бути застосовані за такою схемою:

- 1) без урахування обмежень (зв'язків) відшукується абсолютний мінімум цільової функції;

- 2) підстановкою отриманого значення у зв'язку проводиться перевірка дотримання обмежень.

Якщо обмеження задоволені, то рішення знайдене, якщо ні, то процедура повторюється для відносних мінімумів.

Для вирішення задачі може бути також застосований метод статистичних випробувань (метод Монте-Карло).

У конкретній ситуації для пошуку абсолютного мінімуму функції багатьох змінних можуть бути застосовані деякі комбінації розглянутих вище методів. У разі невеликого числа параметрів для виявлення наближеної точки оптимуму спочатку доцільно здійснити метод простого перебору (із грубою сіткою). Потім можна застосувати кроковий метод, метод найшвидшого спуску або метод січних. У разі значної кількості параметрів спочатку доцільно використовувати метод Монте-Карло при невеликій кількості випробувань, далі пошук мінімуму може бути здійснений методом найшвидшого спуску, випадкового пошуку і тощо. У найзагальнішому випадку задача відшукування мінімуму цільової функції при різного роду обмеженнях найбільш коректно розв'язується методами варіаційного обчислювання або динамічного програмування. Проте найбільш просто, на нашу думку, вона може бути вирішена графоаналітичним методом.

Застосування графоаналітичного методу передбачає використання термінології багатовимірної геометрії, яка дозволяє дати таке геометричне трактування задачі багатопараметричної оптимізації.

Цільову функцію  $D$  (наприклад, частка ринку торговельної марки) можна інтерпретувати як координати (параметри) точки  $(x_1, x_2, \dots, x_n)$  у  $n$ -

мірному фазовому просторі, що описує сукупність можливих станів торговельної марки на ринку. Кожному миттєвому стану відповідає певна точка – фаза цього простору.

Оскільки функція  $D = f(x_1, x_2, \dots, x_n)$ , визначена у цьому просторі, відносить до кожної його точки певне значення цільової функції, природно з'єднати точки, що мають рівні значення. У результаті отримаємо ізоцільові гіперповерхні

$$D = f(x_{1i}, x_{2i}, \dots, x_{ni}) = \text{const}. \quad (2.3)$$

Оптимальне розв'язання задачі задається координатами однієї або більше точок сфери допустимих рішень, яка є позначеним граничними умовами  $(n - m)$ -мірним опуклим гіпермногогранником, де  $n$  – число невідомих задач, а  $m$  – незалежних обмежень. Ці точки лежать на ізоцільових гіперповерхнях, яким відповідає найвищий ступінь досягнення мети.

Розв'язання задачі однозначне, якщо многогранник торкається ізоцільової гіперповерхні однією вершиною, і неоднозначне, якщо торкання здійснюється  $k$  вершинами ( $k > 1$ ). У цьому випадку задача має  $(k-1)$  ступенів свободи, тобто  $(k-1)$  значень змінних може бути встановлено довільно, а інші  $n-(k-1)$  змінних є функціями цих  $(k-1)$  змінних.

«Сліди» ізоцільових гіперповерхонь можуть бути подані на рисунку сімейством ізоцільових ліній.

Графоаналітичний метод розв'язання задач оптимізації може ефективно застосовуватися у брендингу тільки в тих випадках, коли цільова функція була функцією двох, максимум трьох змінних. Тому статистичним шляхом важливо виявити ці домінуючі змінні.

Для певного класу маркетингових задач з управління торговельними марками може бути з успіхом застосована методологія стохастичного моделювання процесу ухвалення рішень.

Частка ринку торговельної марки на 15 % або величина додаткової вартості торговельної марки в ціні одиниці товару на рівні 50 % тощо можуть бути інтерпретовані як координати точки у  $n$ -мірному фазовому просторі, що описує сукупність можливих станів бренду. Кожному миттєвому стану його функціонування відповідає певна точка – фаза цього простору, а різні зміни стану можна розглядати як фазову траєкторію.

Задача вироблення оптимальних рішень полягає в цілеспрямованій зміні фактичних значень параметрів до їх оптимального рівня, тобто у відшуванні такої фазової траєкторії, рухом уздовж якої забезпечується найбільш можливе досягнення мети, наприклад, мінімально можливих витрат на рекламу в умовах необхідності підтримки частки ринку торговельної марки у 15 % і збереженні додаткової вартості торговельної марки в ціні одиниці товару на рівні 50 %. Для цього може бути застосований аналіз графіка ізоліній, оскільки саме по собі вказування на точки оптимуму допомагає вже рухатися до неї найкоротшою лінією. При цьому для оптимізації має сенс тільки перехід на ізолінію менших витрат, тобто зсув кривої.

Згідно з ідеєю Р. Беллмана [5], весь шлях до мети можна розбити на ряд послідовних етапів, на кожному з яких здійснюється вибір рекламних стратегій. Стратегію можна описати як  $N$ -кроковий процес, в якому виникаюча на кожному кроці ситуація характеризується набором змінних, що повністю описують стан системи на цьому кроці. Наприклад, для кожного із планованих періодів потрібно так обрати значення однієї або декількох регульованих змінних, щоб була досягнута та або інша поставлена мета.  $N$ -крокова стратегія, в якій деяка цільова функція досягає свого максимального або мінімального значення, називається оптимальною поведінкою. Вона володіє такою властивістю: які б не були початковий стан системи і початкове рішення, подальші рішення повинні складати оптимальну поведінку щодо стану системи, яка виходить у результаті ухвалення першого рішення.

При виборі рішень розглядаються два основні простори: простір станів (тобто всіх можливих станів, з якими ми можемо зіткнутися на будь-якому заданому кроці) і простір рішень (тобто всіх можливих поведінок, будь-яку з яких можна обрати на кожному кроці). Для вибору оптимального рішення весь фазовий простір станів необхідно зіставити із простором оцінок корисності окремих траєкторій. Як міра користі, що відображає зменшення відстані до мети, можуть бути застосовані такі критерії, як вірогідність реалізації необхідної зміни параметрів або ризик, пов'язаний із цим тощо.

Досить коректно міра користі може бути оцінена інформаційною мірою Харкевича, що виражає приріст вірогідності досягнення мети:

$$I = \log_2 P_i - \log_2 P_0 = \log_2 \frac{P_i}{P_0}, \quad (2.4)$$

де  $I$  – корисність окремих траєкторій;

$P_0$  – еталонна вірогідність досягнення мети;

$P_i$  – вірогідність досягнення мети при русі уздовж  $i$ -ї траєкторії.

Щоб не заповнювати оцінками весь фазовий простір, при аналізі графіку ізоліній виділяються найбільш вірогідні траєкторії (напрями) досягнення мети.

Ці траєкторії є переліком альтернатив (або комплексом рекламних заходів), що намічені бренд-менеджером до реалізації. Тоді процес і структура ухвалення рішень можуть бути змодельовані стохастичною сіткою, що відображає всю множинність допустимих рішень.

Відповідно до термінології мережного планування процес ухвалення рішення як вибір із деякої множинності альтернатив може бути уподібнений до звичайних робіт, а реалізація цього вибору – подій. Окремі події характеризуються тим, що результати їх здійснення обумовлюють подальше розгортання і кінцевий результат реалізації всього комплексу робіт. Такі

події називаються вирішальними, причому в одному комплексі робіт їх може бути декілька.

Уведення поняття «вирішальної події» у рекламній компанії дозволяє враховувати альтернативи, які виникають на деяких етапах реалізації комплексу робіт. Чи буде використано багато рекламних заходів чи ні, залежить від того, чи виконані певні умови. Очевидно, що і не всі кінцеві події можуть бути здійснені, перш за все тому, що бренд-менеджери, як і фахівці з реклами, у більшості випадків не надають особливого значення знаходженню оптимального рішення з числа можливих. У кожного з них є особистий досвід, яким не можна нехтувати і який дозволяє їм інтуїтивно робити первинний вибір. У підмножинності рішень, які підказує їм досвід, вони віддають перевагу тим рішенням, які, на їх думку, мають бути найефективнішими в даній ситуації. Можна припустити, що при цьому кожний бренд-менеджер, виходячи із власного досвіду, будь-якій шкалі об'єктивних значень прийнятого критерію ефективності ставить у відповідність свою власну шкалу суб'єктивних значень.

Такий підхід найбільш доцільний у тих випадках, коли як оцінка критерію ефективності використовується значення його математичного очікування або коли можливе тільки одне розв'язання задачі. Природно, що у цьому випадку шкалу об'єктивних рішень застосовувати недоцільно. Таким чином, бренд-менеджер, ухвалюючи те або інше рішення, керується в першу чергу власним досвідом, тобто для кінцевого результату кожного можливого рішення припускає певну вірогідність його реалізації. Отже, існує функція переваги  $P(x)$ , зміст якої полягає в тому, що якщо у разі ухвалення рішення бренд-менеджер надає перевагу не альтернативі  $x_1$ , а альтернативі  $x_2$  то

$$P(x_1) > P(x_2) \quad (2.5)$$

Значення  $P(x_i)$  для кожної альтернативи можна тлумачити як можливість її ухвалення або вибору. Таким чином, функції переваги

дозволяють визначити вірогідність остаточних рішень на виході стохастичної сітки.

Практична реалізація викладеного підходу до аналізу процесу ухвалення рішень у брендингу полягає в нижченаведеному. Перш за все необхідно скласти повний перелік можливих варіантів рішень. Коли всі можливі результати перераховані, необхідно, приписуючи апріорну вірогідність кожній альтернативі, визначити, які з результатів найбільш можливі. При цьому вірогідність настання  $i$ -го результату ( $P_i$ ) визначається як множення вірогідності реалізації заходів, що лежать на шляху від початкової події до  $i$ -го результату ( $P_i$ ), за формулою

$$P_i = \prod_{j=1}^m P_j, \quad (2.6)$$

де  $m$  – число заходів.

Вірогідність результату, що близька до одиниці, показує, що має бути обраний шлях, який веде до даного результату. Всі інші шляхи повинні бути відкинуті.

Для того щоб за вірогідною функцією переваги судити про ефективність рішень бренд-менеджерів, необхідно мати достатню статистику випадків вибору бренд-менеджерами альтернатив при ухваленні рішень на кожному рівні в ієрархічній системі управління торговельною маркою. Для цього необхідно із суто формального боку вивчити дії бренд-менеджерів і зміст їх праці при виборі різних рішень. Маючи в розпорядженні статистику різних траєкторій ухвалення рішень, можна буде з достатньою для практичних цілей точністю моделювати внутрішні закономірності і зв'язки, ураховувати основні чинники, що обумовлюють шляхи ухвалення рішень.

Отримання вірогідних функцій переваги можливе також на підставі думок досвідчених маркетологів про можливість тих або інших результатів і

подальше переведення суб'єктивних модальних оцінок вірогідності у числові. Для цього можуть бути використані такі еквіваленти (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Еквіваленти переведення суб'єктивних модальних оцінок вірогідності у числові**

<b>Модальна оцінка одного із двох можливих результатів частоти появи логічної умови</b>	<b>Вірогідний еквівалент</b>
Постійно	0,999
Набагато частіше	0,90 – 0,99
Дуже часто	0,80 – 0,89
Часто	0,70 – 0,79
Трохи частіше	0,56 – 0,69
Однаково часто	0,45 – 0,55
Трохи рідше	0,30 – 0,44
Рідко	0,20 – 0,29
Значно рідше	0,10 – 0,19
Набагато рідше	0,01 – 0,09
Ніколи	0,001

Доцільність використання наведених у табл. 2.1 еквівалентів обумовлюється тим, що вірогідність результатів, яка береться до уваги при виборі рішень, по суті належить до логічних умов.

Відомо, що сформульовані рішення намічаються до використання через систему заходів, які призначені для упровадження у плановому періоді. Тому при аналізі важливо встановити реальність обраних рішень. Вона визначається переважно чотирма чинниками: наявністю фінансування, діями конкурентів, наявною часткою ринку і поведінкою споживачів.

Багато компаній, що володіють марками, які лідирують на своїх ринках, наприклад Кока-Кола, Шевроле, Оболонь, дотримуються оборонної маркетингової стратегії. Це пов'язано, перш за все, з тим, що їх постійно атакують компанії другого і третього ешелонів, і в таких умовах найважливішою маркетинговою задачею є утримання досягнутої частки ринку. Окрім цього, через обмеженість ресурсів, а також через інші причини,

оборонної маркетингової стратегії дотримуються і компанії, що володіють торговельними марками, які не лідирують на ринку.

Таким чином, на основі узагальнення результатів досліджень провідних учених у сфері брендингу доведено, що задача вироблення оптимальних рішень являє собою процес пошуку таких інструментів і механізмів створення сильних брендів, подання яких забезпечує максимальний економічний ефект у даній ринковій ситуації та у перспективі.

На основі загальної задачі оптимізації можна припустити, що процес ухвалення рішень у брендингу може бути заснований на теорії багатопараметричної оптимізації.

Викладені принципи вибору оптимальних рішень у брендингу в умовах невизначеності є по суті правилами доцільної діяльності, заснованої на оцінці її ефективності, і можуть бути застосовані в таких випадках:

принцип Гурвіца або Байеса-Лапласа – при ситуаціях і рішеннях на ринку, що багаторазово повторюються;

принцип мінімаксної стратегії або принцип мінімаксу наслідків Севіджа – при виборі разових рішень. Принцип мінімаксу можна застосувати також при виборі колективних рішень. Таким шляхом забезпечується максимальний ступінь узгодженості ухваленого рішення з думками різних експертів або фахівців маркетингової дирекції: розбіжність між оцінками окремих фахівців і оцінкою, що випливає з колективного рішення, має бути мінімальною. Вирішення детермінованих задач може здійснюватися із застосуванням цих методів. В окремих випадках рішення може бути знайдено за допомогою методів диференціального обчислювання.

Для деяких задач у брендингу може бути з успіхом застосована методологія стохастичного моделювання процесу ухвалення рішень. Задача пошуку оптимальних рішень може полягати в цілеспрямованій зміні фактичних значень параметрів до їх оптимального рівня. Маючи в розпорядженні статистику різних траєкторій ухвалення рішень, можна з достатньою для практичних цілей точністю моделювати внутрішні



закономірності і зв'язки, ураховувати основні чинники, наприклад, частку ринку, яку займає основний бренд-конкурент, динаміку ринку, що обумовлюють шляхи ухвалення рішень.

### **2.3. Оцінка ефективності інвестицій у бренд-активи**

Ступінь впливу торговельної марки на свідомість споживачів, на купівельний вибір як і можливості управління самою маркою істотно залежить від ефективності управління капіталовкладеннями у марочні активи.

Зростання впливу марочних активів на ефективність роботи підприємства, їх здатність створювати додаткові грошові потоки дозволяє розглядати торговельні марки – марочний капітал компанії – як один із видів інтелектуального капіталу підприємства [14], а витрати на покупку сильної торговельної марки чи розробку, реєстрацію і просування самостійно створеної марки розглядати як інвестиції в марочний капітал.

Для цілей оцінки ефективності капіталовкладень у марочні активи може бути застосовано методологічний інструментарій оцінки ефективності інвестиційних проектів [32, с. 217 – 221].

Оцінку витрат і результатів при визначенні ефективності бренд-проектів може бути виконано у межах розрахункового періоду, тривалість якого приймається з урахуванням вимог керівників компанії чи інших обмежуючих тимчасових горизонтів.

Для оцінки ефективності інвестицій у марочний капітал може бути використано такі економічні показники:

чистий дисконтований дохід від використання торговельної марки, який визначається як різниця між сумою поточних результатів за розрахунковий період, приведених до моменту покупки торговельної марки і первісних капіталовкладень у марочний капітал

$$\text{ЧДД}_{\text{TM}} = \sum_{t=0}^{T_p} (R_t - B_t)\alpha - K, \quad (2.7)$$

де  $R_t$  – додатковий грошовий дохід від використання торговельної марки на  $t$ -му часовому інтервалі (у вартісному вираженні);

$B_t$  – витрати на підтримку торговельної марки, здійснювані на  $t$ -му часовому відрізьку;

$t$  – поточний час;

$T_p$  – часовий горизонт розрахунку;

$K$  – первісні капіталовкладення у торговельну марку (витрати на покупку чи створення сильної торговельної марки власними силами, що включає її розробку, реєстрацію і рекламу);

$\alpha$  – коефіцієнт дисконтування:

$$\alpha = \frac{1}{(1+i)^t}, \quad (2.8)$$

де  $i$  – норма прибутковості (ставка дисконтування).

Для оцінки додаткових доходів необхідно побудувати відповідну модель поведження споживачів. Ця модель будується на основі маркетингових досліджень і повинна дати відповідь на два найважливіші питання: наскільки більше готові заплатити покупці за продукт під даною торговельною маркою за інших рівних умов і скільки покупців виберуть відповідний продукт завдяки «розкрученій» торговельній марці за інших рівних умов.

Чистий дисконтований дохід показує сумарне за розрахунковий період перевищення додаткового прибутку, що забезпечується використанням придбаної торговельної марки над первісними витратами з урахуванням дисконтування (приведення у часі).

При укладанні ліцензійного договору на неексклюзивне тимчасове користування торговельною маркою з щорічною або щомісячною виплатою роялті формула чистого дискontованого грошового доходу здобуває спрощений вигляд:

$$\text{ЧДД}_{\text{тм}} = \sum_{t=0}^{T_p} (R_t - B_p)\alpha, \quad (2.9)$$

де  $B_p$  – виплата роялті, здійснювана на  $t$ -му часовому відрізку.

Індекс прибутковості торговельної марки у даному випадку може бути розраховано як відношення суми приведених ефектів до величини первісних вкладень:

$$\text{ІП} = \frac{\sum_{t=0}^{T_p} (R_t - B_t)\alpha}{K}. \quad (2.10)$$

Внутрішня норма прибутковості торговельної марки (ВНПМ) – величина дискontу, за якої приведений ефект дорівнює первісним капітальним вкладенням, визначається за рівнянням:

$$\sum_{t=0}^{T_p} (R_t - B_t) / (1 + i_{\text{ВНП}})^t = K. \quad (2.11)$$

Розрахункова величина внутрішньої прибутковості  $i_{\text{ВНП}}$  порівнюється із заданою інвестором. Марка вважається ефективною, якщо внутрішня норма дорівнює або перевищує задану.

Строк окупності капіталовкладень у торговельну марку – мінімальний часовий інтервал від моменту покупки торговельної марки, за межами якого виникає і надалі залишається позитивний інтегральний ефект. Величина його розраховується з урахуванням дискontування за формулою

$$\sum_{t=0}^{T_{\text{мп}}} (R_t - B_t)\alpha - K = 0. \quad (2.12)$$

Найбільш часто для оцінки ефективності проекту застосовується метод аннуїтету

$$ДП_t = R_t - \left( \frac{i \cdot (1+i)^t}{(1+i)^t - 1} K + B_t \right), \quad (2.13)$$

де  $ДП_t$  – величина додаткового прибутку від використання торговельної марки у  $t$ -му році;

$K$  – первісні капітальні вкладення (на покупку торговельної марки або на створення і просування власної торговельної марки).

Слід зазначити, що при оцінці ефективності капіталовкладень у торговельну марку необхідно враховувати додаткові ризики. Так, методика оцінки торговельних марок, розроблена компанією Interbrand – визнаним світовим лідером у сфері методики оцінки бренду, припускає, що додаткові грошові потоки, принесені торговельною маркою, більш піддані ризикам, ніж грошові потоки компанії в цілому. Тому як основу для оцінки дисконтної ставки необхідно взяти дисконтну ставку, що використовується для оцінки капіталовкладень у цілому, і додати до неї додаткові ризики, властиві грошовим потокам, які створюються торговельною маркою.

Основними категоріями додаткових ризиків є:

- ринкові ризики – ризики, пов'язані з появою на ринку більш «сильних» торговельних марок, а також з іншими форс-мажорними обставинами, здатними вплинути на грошові потоки, створювані торговельною маркою, і, отже, на вартість торговельної марки;

- ризики системи управління торговельною маркою – ризики, пов'язані з помилками при побудові та реалізації системи управління торговельною маркою в компанії (при проведенні маркетингових досліджень, рекламної кампанії тощо);

- юридичні ризики – ризики появи на ринку товарів-підробок, які, по-перше, продаються за більш низькою ціною, а по-друге, мають більш низьку якість, що знижує довіру до торговельної марки і, отже, зменшує її вартість.

При врахуванні марочних ризиків коефіцієнт дисконтування набуває вигляду:

$$\alpha' = \frac{1}{(1+i)^t (1+\gamma)^t}, \quad (2.14)$$

Де  $\gamma$  – додаткова норма прибутковості, пов’язана зі специфічними марочними ризиками.

У багатьох дослідженнях поняття «ризик» розглядається як випадкова величина, яка змінюється у заданих межах ( $i_{\min} / i_{\max}$ ). У цьому випадку дисконт варто розглядати як математичне очікування  $i_{MO}$ , яке розраховується з умови максимуму:

$$i_{MO} = \lambda \cdot i_{\max} + (1-\lambda) i_{\min}, \quad (2.15)$$

де  $\lambda$  – статистичний коефіцієнт, який визначається на основі закону розподілу випадкової величини.

Управління ризиком, його прогнозування, розробка заходів із захисту сьогодні перетворилися на самостійну сферу досліджень.

Для економічної оцінки ефективності управління марочними активами у динаміці може бути використано коефіцієнт зростання прибутковості, який розраховується за формулою

$$K_{pn} = \frac{R_t - B_t}{R_{t-1} - B_{t-1}}, \quad (2.16)$$

де  $R_{t-1}$ ,  $R_t$ ,  $B_{t-1}$ ,  $B_t$  – відповідно додатковий грошовий дохід від використання торговельної марки та витрати на підтримку торговельної марки в базовому (t-1) та звітному (t) періодах (у вартісному вираженні).

Запропоновані критерії оцінки економічної ефективності капіталовкладень у марочні активи поряд із використанням методів

дослідження ринку, аналізу конкурентоспроможності, соціологічними опитуваннями, глибинними інтерв'ю з клієнтами дозволяють сформувати комплексну систему оцінки ефективності управління марочним капіталом підприємства.

Торговельна марка – ключ до купівельної лояльності, додаткового прибутку, зростання компанії та підвищення ціни її акцій [48]. І все-таки для багатьох українських компаній задача розвитку і підтримки торговельної марки, навіть при усвідомленні її важливості, не є пріоритетною.

Основна причина, на нашу думку, полягає у тому, що безліч менеджерів піклуються в першу чергу про короткостроковий прибуток, і саме ця мета стає пріоритетною при розробці стратегії стимулювання маркетингової ланки. У багатьох компаніях менеджерів націлюють на досягнення негайного результату: від них чекають швидкого ефекту, і багато хто відчуває, що такий підхід обіцяє стрімку кар'єру. Подібна політика здатна викликати зневагу до довгострокових послідовних інвестицій, необхідних для успішної торговельної марки.

В орієнтованих на негайний дохід компаніях довгострокові інвестиції погано сполучаються з короткостроковим прибутком. Створення та підтримка торговельної марки вимагають тривалих зусиль, поки образ торговельної марки посяде гідне місце у свідомості споживачів. Такі інвестиції не можна виміряти у звичних поняттях купівлі-продажу і вигоди. Це – довгострокові витрати, які до того ж важко обґрунтувати.

Менеджери ж із маркетингу розглядають як найбільш простий і легкий спосіб залучення клієнтів заходи щодо стимулювання збуту. У той час як підтримка іміджу торговельної марки вимагає величезних витрат і тривалого часу, порівняно невеликі витрати на стимулювання збуту дають швидко віддачу. Оскільки споживачі чи роздрібні торговці безпосередньо дістають кредитні кошти для негайного здійснення покупки, витрати на такого роду стимулювання легко вимірюються. Ще однією перевагою стимулювання збуту є те, що витрати належать до перемінних витрат, які відшкодовуються

в міру зростання продажу. Вони порівняно з інвестиціями в торговельну марку менш ризиковані. Однак короткострокова вигода збільшення обсягу продажу звичайно незрівнянна зі збитком, який заходи щодо короткострокового стимулювання продажу наносять вартості торговельних марок, їх іміджу, тому що покупців у даному випадку цікавить тільки ціна товарів.

Ще одна перешкода полягає у тому, що інвестиції в торговельні марки не знаходять відповідного відображення у балансі компанії, розглядаються як звичайні витрати, які, подібно до інших накладних витрат, зменшують рентабельність. Лише деякі компанії проводять розходження між капіталовкладеннями у створення торговельних марок і звичайними накладними витратами, але й у цьому випадку вони часто розглядаються як малоприбуткові статті, які може бути скорочено в будь-який момент.

Для менеджерів, орієнтованих на короткострокові прибутки, капіталовкладення в торговельну марку являють собою дуже привабливу «мішень». Обмежити їх значно простіше, ніж прийняти рішення про скорочення штатів, а позитивний ефект даного рішення не затримує позначитися на показниках рентабельності. Насправді ефект недостатніх інвестицій у торговельну марку прямо протилежний ефекту інвестування. В умовах недоінвестування торговельної марки позитивний ефект зростання прибутку виявляється вже незабаром, а негативний вплив на частку ринку – значно пізніше.

Деякі компанії з недавніх пір уживають заходів, спрямованих на недопущення недоінвестування. Наприклад, у компаніях Colgate Palmolive і Canada Dry введено посади «менеджерів із марочного капіталу», в обов'язки яких входять «захист» торговельних марок, контроль над усіма їх параметрами, протидія політиці, яка орієнтована на короткострокові прибутки.

Менеджери часто піддаються спокусі, вважаючи, що зменшення бюджету підтримки торговельної марки не становить особливого ризику,

оскільки негативні наслідки приймаються не відразу. Пізніше вони на власному досвіді переконуються, що, один раз втративши ринкові позиції, повернутися на них практично неможливо.

#### **2.4. Бенчмаркінговий підхід до оцінки ефективності бренд-менеджменту**

В умовах високої невизначеності маркетингового середовища, що, як ми вже відзначали, позбавляє менеджерів можливості оцінювати його із позиції минулого, керуватися накопиченим досвідом, використовувати традиційні прийоми. В умовах динамізму і диференціації продукту та ринку ефективним інструментом оцінки ефективності управління марочним капіталом є бенчмаркінг [30]. Щодо аналізу ефективності управління марочним капіталом бенчмаркінг дотепер не застосовувався. Однак користь бенчмаркінгу в даній галузі полягає в тому, що ідентифікаційна, інформаційна та економічна функції торговельних марок стають більш керованими, коли досліджуються і впроваджуються кращі методи і технології управління торговельними марками передових підприємств. Це може призвести до збільшення додаткової вартості торговельної марки, зростання купівельної прихильності, до більш прибуткового підприємництва з високою економічністю.

При проведенні аналізу ефективності управління марочним капіталом на основі бенчмаркінгу можна виділити кілька етапів:

##### **1. Визначення об'єкту бенчмаркінгу.**

На цьому етапі встановлюються потреби підприємства в поліпшенні управління марочним капіталом; виділяються, вивчаються основні методи і прийоми просування і закріплення на ринку торговельної марки, а також спосіб кількісного виміру характеристик торговельної марки; установлюється, наскільки глибоким має бути бенчмаркінг.

##### **2. Вибір марки-еталона.**



Проводиться пошук торговельних марок, які будуть еталонними; установлюються критерії, за якими будуть проводитися оцінка й аналіз.

### 3. Пошук інформації.

Необхідно зібрати інформацію про марку-еталон. Для цього використовуються як первинні, так і вторинні дані. Отримана інформація має бути всебічно перевірена.

### 4. Аналіз.

Отримана інформація класифікується, систематизується, обирається метод аналізу, оцінюється ступінь досягнення мети і фактори, які визначають результат.

### 5. Впровадження.

На цьому етапі необхідно розробити план упровадження, процедури контролю, оцінювати та аналізувати процес упровадження. Домогтися, щоб змінювані процеси управління торговельною маркою досягли найвищої ефективності.

Бенчмаркінговий підхід призводить до істотної зміни процедури ухвалення рішення у брендингу. Традиційно рішення у сфері управління торговельними марками приймалися на основі результатів маркетингових досліджень та інтуїції менеджерів щодо ефективності комплексу заходів із просування торговельної марки. Застосування бенчмаркінгу у процесі управління марочним капіталом забезпечує, що вимоги, пропонувані зовнішнім середовищем і покупцями, розглядаються на основі релевантних даних.

Знання про методи управління марочним капіталом кращих фірм, отримані у процесі бенчмаркінгу, є важливою інформацією, яка необхідна для розвитку власних торговельних марок і забезпечення їх конкурентоспроможності та прибутковості.

Головна функція марочного капіталу – створення додаткової вартості торговельними марками. Тому додатковий дохід, принесений торговельними марками, є найважливішим критерієм його оцінки. Великий науковий і

практичний інтерес у даному аспекті становить оцінка ефективності управління марочним капіталом щодо формування «середнього» доходу марочним капіталом фірм-конкурентів.

Грунтуючись на бенчмаркінгу, ефективність управління марочним капіталом (у даному випадку всіма власними торговельними марками підприємства) може бути визначена в такій послідовності:

1. Складається перелік торговельних марок ( $I$ ), які належать підприємству.

2. Для кожної торговельної марки  $i$  ( $i \in I$ ) складається перелік торговельних марок-конкурентів ( $J$ ) (під якими продаються товари-аналоги).

3. На основі маркетингових досліджень визначається величина вартості  $SV_i$ , що додається  $i$ -ю торговельною маркою до вартості товару і величини доданої вартості  $SV_j$  за торговельними марками-конкурентами.

4. Установлюється місячний обсяг продажу ( $Q_i$ ) за  $i$ -ю торговельною маркою і за торговельними марками-конкурентами ( $Q_j$ ) (у натуральному вираженні).

5. Розраховується величина місячного додаткового доходу ( $SVM_i$ ), створюваного  $i$ -ю торговельною маркою:

$$SVM_i = SV_i \cdot Q_i. \quad (2.17)$$

6. Визначається питома вага додаткового доходу ( $sv_i$ ), створюваного  $i$ -ю торговельною маркою у вартості одиниці товару:

$$sv_i = \frac{SV_i}{ST_i}, \quad (2.18)$$

де  $SV_i$  і  $ST_i$  – відповідно додана вартість торговельної марки і загальна вартість одиниці товару, що продається під  $i$ -ю торговельною маркою.

Аналогічним способом визначаються величини  $sv_j$  для торговельних марок-конкурентів.

7. Розраховується середній питомий дохід, принесений торговельною маркою:

$$\overline{sv} = \frac{\sum_{j=1}^J sv_j + sv_i}{J+1}. \quad (2.19)$$

8. Розраховується середній питомий (на одну торговельну марку) обсяг продажу:

$$\overline{Q} = \frac{\sum_{j=1}^J Q_j + Q_i}{J+1}. \quad (2.20)$$

9. Визначається розрахунковий додатковий дохід ( $SVM_i^p$ ), створюваний торговельною маркою, як дохід, який був би створений за умови, що ефективність управління досліджуваною торговельною маркою збігається із «середньою» ефективністю управління:

$$SVM_i^p = \overline{sv} \cdot ST_i \cdot \overline{Q} \quad (2.21)$$

10. Розраховується коефіцієнт порівняльної ефективності управління марочним капіталом ( $K_{pe}^{bk}$ ):

$$K_{pe}^{bk} = \frac{\sum_{i=1}^I SVM_i}{\sum_{i=1}^I SVM_i^p}, \quad (2.22)$$

Якщо  $K_{pe}^{bk}$  більше 1, це означає, що ефективність управління марочним капіталом вище «середньої» ефективності за сукупністю фірм-конкурентів, якщо менше 1, то управління марочним капіталом здійснюється на рівні нижче середнього.

11. Розраховується індекс порівняльної динамічної ефективності управління марочним капіталом ( $I_{pde}^{bk}$ ):

$$I_{pde}^{bk} = \frac{K_{pe}^{bk}}{K_{pe-1}^{bk}}, \quad (2.23)$$

де  $K_{pe}^{bk}$ ,  $K_{pe-1}^{bk}$  – відповідно коефіцієнти порівняльної ефективності за досліджуваній і базовий періоди.

$I_{pde}^{bk}$  дозволяє оцінити порівняльну ефективність управління марочним капіталом у динаміці. Якщо  $I_{pde}^{bk}$  більше 1, то ми спостерігаємо підвищення ефективності управління марочним капіталом підприємства порівняно з базовим періодом і порівняно із «середньою» ефективністю, якщо менше 1 – то зниження ефективності.

Індекс порівняльної динамічної ефективності дозволяє знайти нерациональність управління марочним капіталом, простежити динаміку ефективності управління даним ресурсом на інших підприємствах.

Найважливішим показником ефективності управління марочним капіталом є його капіталовіддача.

Капіталовіддача торговельної марки може бути розрахована таким чином:

$$K^{bk} = \frac{SV \cdot Q}{RS}, \quad (2.24)$$

де  $SV$  – додана вартість бренду у вартості одиниці продукції;

$Q$  – обсяг продажів товарів під даною торговельною маркою, відповідно у звітному і базових періодах, гр. од.;

$RS$  – ринкова вартість  $i$ -ї торговельної марки, гр. од.

Відповідно капіталовіддача марочного капіталу:

$$K^{bk} = \sum_{i=1}^N \frac{SV_i \cdot Q_i}{RS_i}, \quad (2.25)$$

де  $i$  – кількість торговельних марок підприємства.

При цьому середня питома капіталовіддача марочного капіталу:

$$\overline{K^{bk}} = \frac{\sum_{i=1}^N \frac{Q_i \cdot SV_i}{RS_i}}{N}, \quad (2.26)$$

де  $N$  – кількість торговельних марок підприємства;

$Q_i$  – обсяг продажів товарів, що продаються під  $i$ -ю торговельною маркою, у грошовому або натуральному вираженні;

$SV_i$  – додаткова вартість, створювана  $i$ -ю торговельною маркою, у частках від вартості товару або у грошовому вираженні;

$RS_i$  – сума інвестицій у бренд або ринкова вартість торговельної марки.

Знаючи величину капіталовіддачі марочного капіталу, можна оцінити ефективність управління в динаміці. Для цього можна розрахувати коефіцієнт динаміки капіталовіддачі марочного капіталу.

Коефіцієнт динаміки капіталовіддачі марочного капіталу:

$$k_d^{bk} = \frac{\sum_{i=1}^N (SV_i^1 \cdot Q_i^1) \cdot \sum_{i=1}^N (SV_i^0 \cdot Q_i^0)}{\sum_{i=1}^N RS_i^1 \cdot \sum_{i=1}^N RS_i^0}, \quad (2.27)$$

де  $RS_i^1, RS_i^0$  – ринкова вартість  $i$ -ї торговельної марки власне у звітному і базовому періодах; гр. од.;

$SV_i^1, SV_i^0$  – додана вартість  $i$ -ї торговельної марки у вартості одиниці продукції, відповідно у звітному і базовому періодах; гр. од.;

$Q_i^1, Q_i^0$  – обсяг продажів товарів під  $i$ -ою торговельною маркою, відповідно у звітному і базових періодах, гр. од.;

$N$  – кількість торговельних марок фірми.

За окремими торговельними марками особливу цінність має інформація порівняльного характеру. Якщо ми скористаємося інструментарієм бенчмаркінгу й оцінимо ефективність управління брендом співвідносно з ефективністю управління брендом-основним конкурентом, для чого розрахуємо коефіцієнт відносної динаміки капіталовіддачі бренду:

$$K_{od}^b = \frac{Q_i^1 \cdot SV_i^1}{Q_i^1 \cdot SV_k^1} \div \frac{Q_i^0 \cdot SV_i^0}{Q_i^1 \cdot SV_k^0}, \quad (2.28)$$

де  $Q_i^1, Q_i^0$  – обсяг продажів товарів під  $i$ -ю торговельною маркою, відповідно у звітному і базовому періодах;

$SV_i^1, SV_i^0$  – додана вартість  $i$ -ої торговельної марки у вартості товару, відповідно у звітному і базовому періодах;

$SV_k^1, SV_k^0$  – додана вартість бренду-основного конкурента у вартості товарів, що продаються під конкуруючим брендом, відповідно у звітному і базовому періодах.

Важливим показником оцінки ефективності управління марочним капіталом підприємства може виступати оцінка вартості торговельних марок, що відзначили учасники круглого столу «Основні показники ефективності компанії» [13].

У зіставленні із показниками фінансового стану фірм-власників бренду можна зробити певні висновки про роль марочного капіталу у функціонуванні даних фірм і ефективності даних ресурсів. Наприклад, проаналізуємо ситуацію за провідними світовими брендами [17].

Бренд Coca-Cola сьогодні оцінюється в 67,394 млрд. дол. при тому, що активи компанії коштують більш ніж удвічі дешевше – 31,33 млрд. Ціна

бренду Microsoft складає 61,372 млрд. дол. і на багато відрізняється від вартості матеріальних активів (31,33 млрд. дол.). Дещо інша ситуація по McDonald's: бренд – 25,001 млрд. дол., активи – 25,53 млрд. дол. При цьому протягом 2003-2004 рр. спостерігалося зменшення вартості торговельної марки Coca-Cola на 4 %, що говорить про зниження ефективності управління марочним капіталом.

Для оцінки вартості бренду ми пропонуємо скористатися прибутковим підходом, на підставі якого можна вивести не складну формулу:

$$SB_i = SV_i \cdot Q_i \cdot 11, \quad (2.29)$$

де  $SV_i$  – величина вартості, що додається  $i$ -ю торговельною маркою до вартості товару (за вирахуванням ПДВ);

$Q_i$  – річний обсяг продажу за  $i$ -ю торговельною маркою (у натуральному вираженні);

11 – величина, запозичена з апробованих на Заході методик з оцінки вартості бізнесу. Як показала практика оцінки вартості компаній у країнах Європейського союзу і США, підприємства продають і купують за вартість, яка у середньому дорівнює річним прибуткам за 11 років.

Відповідно вартість марочного капіталу можна виразити формулою:

$$SMK = \sum_{i=1}^N SB_i, \quad (2.30)$$

де  $N$  – кількість торговельних марок підприємства.

Марочний капітал діалектично взаємопов'язаний із клієнтським капіталом по лінії позиціонування торговельної марки. Як відзначає у [35, с. 22] Н. Россідес, основний компонент ринкової вартості торговельної марки полягає в психологічній прихильності покупця цій конкретній марці, що забезпечується ефективним позиціонуванням. У зв'язку з цим

найважливішим методичним питанням є розробка системи оцінки ефективності позиціонування торговельної марки.

## **2.5. Удосконалення механізму застосування бенчмаркінгу у системі управлінського обліку**

Сучасний стан розвитку ринкових відносин в Україні не лише зумовлює необхідність забезпечення високого рівня конкурентоспроможності продукції українських підприємств, що передбачає інтенсивний розвиток виробництва, але також вимагає удосконалення методів організації виробничої та господарської діяльності.

У ринковій економіці діяльність суб'єктів господарювання пов'язана з ризиком. У такій ситуації важливим стає прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Для прийняття таких рішень як у поточній виробничій діяльності, так і під час розробки стратегічних шляхів і напрямків господарювання підприємства необхідна відповідна інформаційна система. Саме такою інформаційною системою, яка здатна забезпечити прийняття обґрунтованих своєчасних рішень менеджерами усіх рівнів, є управлінський облік.

Позитивний кінцевий результат діяльності підприємства не може бути досягнутий без вживання відповідних методів й інструментів управління, які дозволять оцінювати ефективність роботи підприємства на рівні окремих бізнес-процесів і, крім того, проводити оптимізацію бізнес-процесів до максимально ефективного рівня. Одним із таких інструментів управління є бенчмаркінг, який все частіше застосовують в управлінському обліку.

Система управлінського обліку повинна відповідати функціональному поділу підприємства і забезпечувати ефективність роботи кожної сфери діяльності.



В практиці вітчизняних підприємств бенчмаркінг поки не завоював належної довіри й дотепер часто асоціюється з методами бізнес-розвідки, або шпигунства.

Однак, бенчмаркінг ефективно стали застосовувати великі українські компанії, саме при реалізації елементів управлінського обліку. Термін «бенчмаркінг» (англ. Bench – місце, marking – відзначати) не має однозначного перекладу українською мовою. Найчастіше його перекладають як «контрольні порівняння». У найбільш загальному значенні benchmark – це перш за все те, що має певну кількість і якість та здатне бути стандартом (еталоном) щодо інших предметів чи сфер діяльності.

Під бенчмаркінгом, зокрема, розуміють комплекс засобів, які дають змогу систематично знаходити, оцінювати позитивний досвід інших підприємств, що є лідерами в галузі та використовувати його у своїй роботі [3].

Основний зміст бенчмаркінгу полягає у виявленні еталонних конкурентів у галузі, що досягли значних успіхів у цьому напрямі, ретельному вивченні їх бізнес-процесів і адаптації отриманих знань до власного підприємства з метою істотного поліпшення його діяльності. У цілому, універсальність методів бенчмаркінгу й успішність їх вживання за кордоном дозволяють зупинитися на бенчмаркінгу, як на перспективному управлінському інструменті, що має всі шанси на визнання та широке використання в практиці роботи провідних українських підприємств.

В сучасних умовах поняття «бенчмаркінг» стало більш багатограним і змістовним. У ньому відображено безліч аспектів діяльності суб'єкта господарювання, що має намір поліпшити свій бізнес, спираючись на творче сприйняття вдалого досвіду інших господарських структур. Бенчмаркінг є процесом, який розвивається в часі та становить частину управлінської діяльності підприємства. Бенчмаркетинг - метод вивчення чужого досвіду, який не є тасмницею.

Родоначальниками бенчмаркінгу вважають японців, які навчилися ідеально копіювати чужі досягнення. Вони детально досліджували європейські й американські товари і послуги, щоб виявити їх сильні й слабкі сторони, а потім випускали щось схоже за нижчою ціною. При цьому японці успішно переносили технології "ноу-хау" з однієї сфери бізнесу в іншу. В найбільш широкому розумінні бенчмаркінг можна розуміти як "спосіб оцінки стратегій і цілей роботи порівняно з першокласними підприємствами, щоб гарантувати тривале перебування на ринку" і т. ін.

Ціль бенчмаркінгу - підвищення ефективності власної діяльності і завоювання конкурентних переваг. Предметом бенчмаркетингу є технологія, виробничі процеси, методи організації виробництва і збуту продукції.

В Японії, США та інших країнах програма бенчмаркінгу розвивається при державній підтримці. Там діють певні "індустріальні бюро знайомств, які створені спеціально для пошуку партнерів із бенчмаркінгу, вважаючи, що завдяки безпосередньо такому обміну досвідом виграє економіка країни в цілому.

Мотиви для обміну інформацією між конкурентами можуть бути найрізноманітніші. Багато з них, наприклад, вважають престижними виступати в якості компанії-еталона. Тим більше, що це підвищує їх інвестиційну привабливість і дає змогу на різних рівнях лобювати свої інтереси. А японці взагалі впевнені, що, якщо компанія може навчити, то при цьому розвивається і сама.

У пошуках успішного досвіду фірми в першу чергу звертають увагу на конкурентів, тому що конкурентні підприємства і так слідкують за кожним рухом один одного. Бенчмаркінг поділяється на декілька основних типів.

Першим основним типом є конкурентний бенчмаркінг - порівняння своєї продукції з аналогічними позиціями прямих конкурентів. Зрозуміло, якщо одна компанія щось придумас і досягне успіху, а конкурент це повторить, то ймовірність отримання такого ж результату досить висока. Але достовірне вивчення конкурентів - дуже складне завдання.

Основну роль тут можуть відіграти маркетологи, які, аналізують прайс-листи, спеціальні пропозиції конкурентів, їх сильні і слабкі сторони та обґрунтовують висновки про те, які дії конкурентів привели до успіху. Іноді стандартних джерел інформації для вивчення конкурентів буває недостатньо, і тоді зброєю маркетолога стає маркетингова розвідка.

Другим типом бенчмаркінгу за значимістю можна назвати функціональний бенчмаркінг - порівняння ефективності певних функцій (збуту, закупівель, управління персоналом та ін.) стосовно компаній тієї ж галузі, але не обов'язково прямих конкурентів. При цьому частіше за все вивчають і порівнюють такі бізнес-процеси: обслуговування клієнтів, інформаційні технології, розвиток і навчання персоналу, управління персоналом, оцінка ефективності, кадри, виробництво (Рис.2.2).



**Рис.2.2. Методи вивчення західних аналогів**

Наступний тип бенчмаркінгу це внутрішній бенчмаркінг, сутність якого полягає у порівнянні ефективності роботи різних підрозділів однієї організації, наприклад відділу збуту і закупівель.

Для визначення компанії, яку слід обрати як зразок найбільш поширеним способом є вивчення публікацій в газетах і журналах, а також отримання важливих даних за допомогою різних методів обробки інформації.

Бенчмаркінг проводиться за певною технологією, яка включає декілька основних етапів.

1. Вибір товару, послуги або процесу для порівняння.

2. Визначення основних критеріїв оцінки. Виявлення ключових факторів успіху на підприємстві, тобто необхідно зрозуміти, що в товарі або послугах компанії є найважливішим для споживача. Після цього визначають бізнес-процес, який найбільшою мірою впливає на ключовий фактор успіху.

3. Вибір компанії або внутрішньофірмової сфери для порівняння. Пошук компанії-еталона, в якій даний процес побудований найкращим чином.

- 4.Збір інформації. З'ясувати в деталях, як організований процес компанії і порівняти його зі своїми показниками.

5. Аналіз показників і визначення можливостей використання отриманих даних.

6. Адаптація і використання кращих практичних розробок, використання отриманого досвіду [37].

На сучасному етапі розвитку національної економіки застосування бенчмаркінгу в системі управлінського обліку перш за все пов'язано з проведенням порівняння (бенчмаркінгу) витрат вітчизняних підприємств із світовими лідерами з метою виявлення і запозичення їхнього досвіду щодо оптимізації витрат виробництва.

В умовах обмеженості ресурсів все більшу увагу привертають шляхи зниження витрат виробництва. Зменшення витрат виробництва надає

підприємствам конкурентну перевагу, що призводить до збільшення їх прибутків. Це особливо актуально для вітчизняних підприємств, оскільки їх продукція порівняно із продукцією розвинених країн виготовляється зі значно вищими витратами.

Бенчмаркінг витрат дає можливість встановити загальні витрати виробництва певного товару у будь-якій країні чи галузі. Як наслідок, з'являється можливість обґрунтованого впливу на витрати виробництва. Бенчмаркінг витрат може бути використаний в таких формах:

- порівняння однакових товарів за витратами виробництва (охоплюючи декілька чи всі країни);
- формування витрат виробництва при перепродажу товару;
- отримання об'єктивної думки про дизайн та якість товару конкретного підприємства;
- моніторинг патентів та ліцензій з метою уникнення порушень тощо.

Бенчмаркінг дозволяє зрозуміти як працюють передові компанії та допомагає визначити напрямки зменшення витрат виробництва, оптимізації їх структури, підвищення прибутковості для обґрунтування вибору стратегії діяльності підприємства. Однак, процес бенчмаркінгу на вітчизняних підприємствах ускладнюється недостатністю розвитку інформаційних маркетингових систем та відсутністю центрів бенчмаркінгу [38].

Оскільки витрати підприємства визначають його цінову конкурентоспроможність, запас фінансової міцності за наявною кон'юнктурою ринку визначальним є застосування бенчмаркінгу витрат, що може бути впроваджений за двома змістовно різними напрямками - бенчмаркінгом процесів та бенчмаркінгом результатів.

Перший реалізують у застосуванні управлінських орієнтирів та методів управління підприємства-еталона на основі дослідження процесу формування витрат. Варто зазначити, що при використанні результатів бенчмаркінгу процесів в управлінні витратами слід чітко розмежовувати, які результати діяльності підприємства, взятого за зразок, визначаються

притаманними йому особливостями, а які отримано внаслідок застосування тих або інших методів управління, що можуть бути досягнуті на підприємстві, яке проводить бенчмаркінг.

Своєю чергою, бенчмаркінг результатів ґрунтований на постійному зіставленні та комплексній оцінці повних, виробничих витрат, собівартості продукції за статтями калькулювання підприємства та інших показників із аналогічними даними еталонних підприємств [11].

Практичне його застосування полягає у виконанні наступних етапів:

- встановлення показників оцінки результатів діяльності підприємства, що впливають на досягнення конкурентних переваг;

- ідентифікація відхилень критичних показників при порівнянні з кращими аналогами;

- встановлення причин відхилень та можливостей для поліпшення стану справ;

- розроблення заходів, спрямованих на досягнення мети та їх реалізація

Основною перевагою бенчмаркінгу - є відсутність потреби у винаході власних способів удосконалення бізнес-процесів і зменшення витрат, тому що це вже зробило еталонне підприємство, а також можливість комбінування різних методів, що забезпечили успіх іншим підприємствам у зменшенні витрат та зростанні прибутковості діяльності. Однак, досягнення бажаного ефекту можливе лише за умови обґрунтованого вибору підприємства-еталона та врахування його особливостей. Крім того, обмеженням у його використанні є наявність інформації про еталонні результати та методи їх досягнення, що як правило є комерційною таємницею.

Таким чином, бенчмаркінг витрат дає змогу комплексно оцінити управління витратами на підприємстві в порівнянні з обраними зразками чи орієнтирами та є важливою передумовою поступового вдосконалення управління витратами на основі технологій і практики інших підприємств.

Використання бенчмаркінгу в системі управлінського обліку підприємства обумовлено інформаційним забезпеченням. Особлива увага має приділятися системі збору достовірної інформації (оперативної, поточної, стратегічної) та її відображення у внутрішній звітності, що дозволить порівнювати дані підприємства з даними конкурентів, виявити переваги і недоліки та приймати рішення щодо подальшої роботи.

## **2.6. Ефективність позиціонування: методи та критерії оцінки**

Сьогодні ефективне позиціонування торговельної марки для багатьох видів бізнесу стало пріоритетною концепцією, визначальна функція якої полягає у виділенні бренду серед конкуруючих, у наданні торговельній марці характеру марочного капіталу. Позиціонування стає найважливішим етапом у стратегії управління активами марки. Якщо зайняти ретельно продумані позиції, то не буде проблем із напрямками розробки нових продуктів, розширенням ринку, комунікаціями, цінами, вибором каналів розподілу. Крім того, розуміння займаних маркою позицій є умовою впевненості, чіткості мислення і відчуття напрямку працівників [18, с. 126].

Неправильне позиціонування може призвести до зниження капіталовіддачі марочного капіталу, втрати частки ринку. Так, позиціонування компанією ВВН в 2004-06 рр. торговельної марки пива «Арсенал» у тому ж споживацькому сегменті і ціновому діапазоні, що й основної її марки – «Славутич», призвело до того, що продажі «Арсенал» почали «з'їдати» продажі «Славутич» [7], тобто торговельні марки однієї компанії замість боротьби із брендами-конкурентами почали боротися одне з одним, унаслідок чого загальна частка ринку ВВН скоротилася і знизилася капіталовіддача марочного капіталу. При цьому варто врахувати, що двома роками раніше 80 млн. дол. було інвестовано в новітнє устаткування і технології [25]. Аналогічну ситуацію ми можемо поспостерігати також на

прикладі торговельних марок «Сармат» і «Дніпро», що належать до групи «Сармат» [9]. Прорахунки у позиціюванні призвели до повного краху свого часу сильного російського бренду «Довгань» [23, с. 76].

На сьогоднішній день у працях дослідників [10, 19, 39, 41- 43, 45], котрі займаються проблемами позиціювання, немає єдиної думки щодо того, що саме є позиціюванням торговельної марки, яка його сутність. Проблема, очевидно, обумовлена відсутністю чіткого розуміння, якою має бути ідеальна позиція торговельної марки. Як говорив Аней Сенека, для корабля, який не знає куди плисти – немає погожого вітру. Важко конкретизувати сутність позиціювання, коли чітко не ясна його кінцева мета. Для формування повного уявлення про сутність позиціювання важливо визначити, що є ідеальна позиція торговельної марки. Ясне представлення ідеальної позиції торговельної марки є необхідною умовою для дослідження позиціювання як цільового процесу і розробки системи оцінки його ефективності.

Розглянемо думки фахівців, що займаються проблемою ефективного позиціювання на практиці.

Ідеальна позиція, на думку Н. Березовської, директора агентства Kidnapping (група компаній Adam Smith) (Київ), – це коли і виробник, і споживач говорять про марку одними словами. Ідеальна позиція – це та, яку може займати тільки даний продукт у даний проміжок часу [52, с. 19].

Таке формулювання, на жаль, не дає можливості поглянути з наукової точки зору на процес позиціювання, оскільки не містить у собі яку-небудь ясно виражену критеріальну основу.

Ідеальна позиція, вважає П. Шевчук, начальник відділу маркетингу АТ «Оболонь» (Київ), – це коли продукт, покликаний задовольняти потреби цільової аудиторії, задовольняє їх краще, ніж конкуренти, і цільовий споживач знає це і вірить цьому. Оскільки маркетингова позиція товару – це ставлення до нього споживача, і лежить вона у площині психології людини, то ідеалу досягти складно. Це компроміс між бажанням маркетолога і розумінням споживача [52, с. 23].



Навряд чи можна погодитися з таким підходом. Компроміс – це вже не ідеальна позиція. Ідеальна позиція тому й ідеальна, що має бути абсолютно досконалою. При цьому зовсім не означає, що вона повинна існувати в реальному житті. Але ідеальна позиція торговельної марки, як якась досконалість, яку не можна перевершити, створює цільову критерійну основу, подібно ідеальному газу у фізиці.

Набагато ближче до розуміння ідеальної позиції підходить В. Пекар, президент компанії «Євроіндекс» (Київ), який вважає, що ідеальна маркетингова позиція – це коли споживач чітко знає, за що він хотів би заплатити гроші, і знаходить тільки один товар, відповідний розумінню ним своїх потреб – і це ваш товар [52, с. 21].

Ще більш змістовно до трактування ідеальної позиції бренду підходить В. Ващенко – Brand Manager Innovations SUN Interbrew Ukraine, LLC (Київ). Ідеальна позиція, відзначає В. Ващенко, – це та позиція, яка дозволяє найбільш ефективно досягти мети бренду (частка ринку, рентабельність). Це результат ефективної реалізації трьох складових процесу позиціонування бренду:

правильний вибір цільового ринку (потенціал сегмента може виявитися недостатнім для досягнення запланованої частки ринку), правильна діагностика споживачів;

правильний вибір стратегії позиціонування (необхідно правильно вибрати ті атрибути, які потрібно комунікувати в конкретний період часу);

правильна реалізація стратегії – те, що написано на папері, має бути перенесено до розуму споживачів [52, с. 20].

Проте тут основний акцент робиться на механізм формування ідеальної позиції, а її змістова сутність знову представлена «чорним ящиком».

Аналіз цих і інших думок фахівців-практиків, поданих у [26, 52-54], говорить про неясне, швидше інтуїтивне, ніж наукове уявлення, що ж являє собою ідеальна позиція торговельної марки. Очевидно, що формулювання категоріально витриманого визначення ідеальної позиції торговельної марки

для теоретиків і практиків у брендингу, уже багато років є достатньо складною задачею.

Логічно, що початковою посилкою у визначенні ідеальної позиції торговельної марки повинне служити розуміння ідеального споживача. Тобто ідеальна позиція торговельної марки:

- а) сприйняття торговельної марки споживачем, яке
- б) формує ідеального споживача.

Ідеальна позиція має бути зведена в абсолют, тільки тоді може бути визначена критерійна основа оцінки ефективності позиціонування як рівень наближення до ідеалу.

Грунтуючись на даній посилці, у результаті проведеного теоретичного і практичного аналізу, можна сформулювати науково витримане визначення ідеальної позиції торговельної марки. Ідеальна позиція торговельної марки – це таке її сприйняття споживачем, при якому він абсолютно упевнений в унікальних перевагах даної торговельної марки над іншими марками, із даною маркою пов'язані виключно позитивні асоціації, вона сприймається як незамінна цінність і необхідний атрибут життя; сприйняття, при якому споживач є фанатичним прихильником даної марки, повністю переконаний, що споживачі, які купують товари під іншими марками, роблять неправильний вибір, вважає своїм обов'язком порекомендувати дану марку іншим споживачам, і відчуває духовну єдність зі споживачами, що вибрали дану марку. Модель ідеальної позиції торговельної марки (ТМ) можна подати у вигляді рис. 2.3.

Таким чином, позиціонування – це процес управління сприйняттям торговельної марки споживачем, метою якого є:

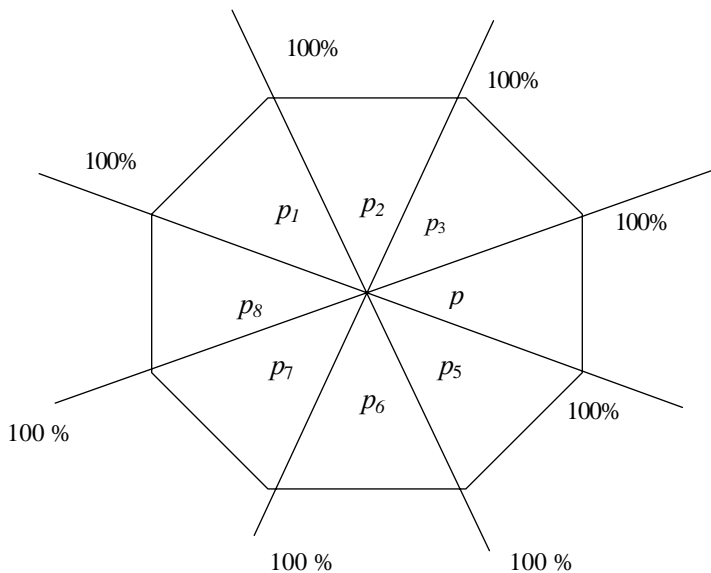
- переконання споживача в унікальних перевагах даної торговельної марки над іншими марками;
- формування у споживача виключно позитивних асоціацій з даною торговельною маркою;

- формування у споживача відчуття незамінності та життєвої необхідності даної марки;
- формування фанатичної відданості марці;
- виховання почуття обов'язку порекомендувати дану марку іншим споживачам;
- формування відчуття духовної єдності зі споживачами, що вибрали дану марку;
- формування переконання у споживача, що інші споживачі, які купують товари під іншими марками, роблять неправильний вибір.



*Рис. 2.3 . Модель ідеальної позиції торговельної марки*

Виходячи з концепції ідеальної торговельної марки, ефективність позиціонування може бути оцінена як ступінь досягнення ідеального стану параметрів позиції торговельної марки, тобто якщо ми візьмемо кількість всіх покупців даної торговельної марки за 100 %, графічна модель ідеальної позиції торговельної марки буде такою (рис. 2.4):



**Рис.2.4. Графічна модель ідеальної позиції торговельної марки**

де  $p_1, p_2, p_3, p_4, p_5, p_6, p_7, p_8, p_9, p_{10}$  – параметри позиції торговельної марки, у тому числі:

$p_1$  – частка (відсоток) споживачів, які абсолютно упевнені в унікальних перевагах даної торговельної марки над іншими марками;

$p_2$  – частка (відсоток) споживачів, які мають із даною маркою виключно позитивні асоціації;

$p_3$  – частка (відсоток) споживачів, які фанатично віддані даній торговельній марці;

$p_4$  – частка (відсоток) споживачів, які сприймають торговельну марку як незамінну життєву цінність;

$p_5$  – частка (відсоток) споживачів, які сприймають торговельну марку як необхідний атрибут життя;

$p_6$  – частка (відсоток) споживачів, які повністю переконані, що споживачі, які купують товари під іншими марками, роблять неправильний вибір;

$p_7$  – частка (відсоток) споживачів, які вважають своїм обов'язком порекомендувати дану марку іншим споживачам;

$p_8$  – частка (відсоток) споживачів, які відчувають духовну єдність зі споживачами, що вибрали дану марку.

Тоді абсолютна ефективність позиціонування торговельної марки може бути виражена такою формулою:

$$EPB = \sum_{i=1}^N a_i p_i \quad (2.31)$$

де  $p_i$  – величина  $i$ -го параметра позиції торговельної марки (у частках від його ідеального стану);

$a_i$  – коефіцієнт значущості  $i$ -го параметра позиції торговельної марки;

$a_i =$  від 0 до 1  $\sum a_i = 1$ .

Значення  $a_i$  встановлюються на підставі думок експертів.

$p_i$  – встановлюється шляхом проведення відповідних соціологічних досліджень.

Ґрунтуючись на методології бенчмаркінгу, більш об'єктивною буде оцінка ефективності позиціонування торговельної марки порівняно з показниками бренду-лідера ринку або бренду-основного конкурента. У

даному випадку можна розрахувати відносну ефективність позиціонування торговельної марки:

$$EPB_r = \frac{EPB_a}{EPBK_a}, \quad (2.32)$$

де  $EPBK_a$  – абсолютна ефективність позиціонування бренду-найсильнішого конкурента.

Якщо  $EPB_r > 1$  – ефективність позиціонування торговельної марки вище, ніж ефективність позиціонування бренду-найсильнішого конкурента.

З урахуванням витрат на просування торговельної марки:

$$EPB_{rz} = \frac{EPB_a / Z}{Z_k}, \quad (2.33)$$

де  $Z$  і  $Z_k$  – відповідно витрати на просування досліджуваного бренду і бренду-найсильнішого конкурента.

При дослідженні ефективності позиціонування в довгостроковому періоді важливо оцінити дані показники в динаміці, для чого можна розрахувати відповідні коефіцієнти:

$$k_{EPB}^1 = \frac{EPB_r^{t_1}}{EPB_r^{t_0}}, \quad (2.34)$$

$$k_{EPB}^2 = \frac{EPB_{rz}^{t_1}}{EPB_{rz}^{t_0}}, \quad (2.35)$$

де  $k_{EPB}^2$  – коефіцієнти динаміки відносної ефективності позиціонування торговельної марки відповідно без урахування і з урахуванням витрат на просування торговельної марки;

$EPB_r^{t_1}, EPB_r^{t_0}$  – відносна ефективність позиціонування торговельної марки у звітному ( $t_1$ ) і базовому ( $t_0$ ) періодах;

$EPB_{rz}^{t_1}$ ,  $EPB_{rz}^{t_0}$  – відносна ефективність позиціонування торговельної марки з урахуванням витрат на просування у звітному ( $t_1$ ) і базовому ( $t_0$ ) періодах.

Найважливішою складовою механізму управління відтворенням марочного капіталу є відбір нових бренд-проектів [20]. Бренд-проект – це концепція нової торговельної марки, що містить ключові напрями її позиціонування. Як правило, бренд-проект включає: назву нової торговельної марки, основне рекламне гасло (складан), основну рекламну ідею і сценарії головних позиційованих сюжетів до відео- і радіороликів, проекти зображень на рекламних щитах.

Як свідчить практика роботи багатьох вітчизняних підприємств, наприклад, ЗАТ «Конті», «Сармат», «Олімп», «АВК» та інших, розробка і відбір бренд-проектів часто носить безсистемний характер. Як правило, розробкою займається яке-небудь рекламне агентство, а розглядає бренд-проект, схвалює або відхиляє його перший керівник підприємства. На світовому ринку, як відзначають у [34] В. Сахаров та Н. Безрукова, із кожних 20 нових брендів 17 зазнають невдачі саме тому, що більшість рекламодавців прагнуть створити «універсальний бренд» для всіх споживачів, не диференціюючи їх за сегментами.

Така процедура вибору бренд-проекту на базі думки якого-небудь одного рекламного агентства і топ-менеджерів підприємства не завжди достатньою мірою відображає реальну споживацьку цінність даного проекту. Доводиться іноді привертати фокус-групи, на яких апробуються окремі позиції бренд-проекту, об'єктивність тестування яких сьогодні викликає чимало критики як у наукових колах, так і у бізнес-середовищі. Якщо ж оцінки встановлюються тільки топ-менеджерами, часто зустрічаються помилки, що відображають суб'єктивну думку окремих фахівців.

Щоб уникнути подібних помилок, пропонується методика експертної оцінки бренд-проектів.

Для оцінки бренд-проекту шляхом проведення експертиз необхідно:  
розробити анкети для опиту експертів;  
визначити чисельний, кваліфікаційний і персональний склад опитуваних;

піддати отримані дані попередньому аналізу і статистичній обробці;  
виконати аналіз результатів статистичної обробки.

Для проведення опитування експертів необхідно скласти варіант анкети. Питання, поставлені в анкеті, мають на меті з'ясувати думки експертів щодо перспектив прибутковості даного бренд-проекту, його споживацької цінності, можливого внеску нового бренду у загальні позитивні результати використання марочного капіталу підприємства.

Із метою орієнтування експертів перед опитуванням в анкетах слід задавати питання про проблеми в управлінні брендами, що є на підприємстві, про думки експертів про ефективність застосування тієї або іншої концепції позиювання, про капіталовіддачу наявних брендів. Питання про привабливість того або іншого бренд-проекту необхідно складати за більш детальною характеристикою сегмента ринку, на який вони розраховані, номенклатурою груп і категорій споживачів, їх структурою, що збільшує, як показала практика, кількісну визначеність збираних оцінок.

При складанні анкети необхідно по можливості ширше застосовувати закриті питання, тобто питання, що містять відповіді-підказки. Закриті питання зводять до мінімуму витрати часу на опитування і заповнення анкети. При їх застосуванні в анкеті необхідно залишати вільні місця, щоб експерт міг висловити свою думку, якщо вона відрізняється від наведених відповідей. Даний підхід виключає можливість висловлення за якою-небудь підказкою у разі відсутності певної думки у експерта.

Мета проведення анкетного опитування полягає в отриманні кількісно визначених відповідей на поставлені питання. Тому до кожного питання необхідна шкала, заповнюючи яку експерт може висловити кількісно визначену думку.



Для обліку кваліфікації опитуваних в анкету необхідно включати питання, за якими експерти за 10-бальною шкалою оцінюють свою компетентність у даній сфері.

Чисельний, кваліфікаційний і персональний склад експертів необхідно визначати залежно від змісту питань, включених до анкет. Найбільш кваліфіковані відповіді про оцінку комерційної цінності бренд-проектів можуть дати перші керівники підприємства, бренд-менеджери, керівники і співробітники маркетингових служб, торговельні представники, керівники і фахівці дистриб'юторських організацій, співробітники спеціалізованих маркетингових дослідницьких організацій. Проте слід пам'ятати, що при залученні як експертів співробітників сторонніх організацій, підвищується ступінь ризику витоку комерційно цінної інформації.

За наявності у штаті підприємства значного числа мерчендайзерів, що безпосередньо стикаються із просуванням торговельних марок у місцях продажу, які мають незакінчену вищу і вищу освіту, допускається їх використання як експертів у кількості до 20 % опитуваних.

Беручи участь безпосередньо у процесі управління марочним капіталом, мерчендайзери можуть дати важливі оцінки окремих бренд-проектів.

Число експертів повинне знаходитися в межах 15-40 % від загального числа фахівців даної категорії, що працюють на підприємстві, але не менше 30 чол.

Аналіз і статистична обробка результатів опитування експертів припускає розрахунок коефіцієнта питомої ваги  $\mu_j$ .

Для розрахунку показника  $\mu_j$  можна використовувати формулу

$$\mu_j = \frac{\sum_{i=1}^{n_j} M_{ij}}{n_i}, \quad (2.36)$$

де  $M_{ij}$  – оцінка, дана  $i$ -м експертом  $j$ -му бренд-проекту;

$n_j$  – число експертів, що оцінили  $j$ -й бренд-проект.

У тому випадку, коли в ході опитування береться до уваги компетентність експерта, оцінки компетентності повинні враховуватися при статистичній обробці, а показник – розраховуватися за формулою:

$$\mu_j = \frac{\sum_{i=1}^{n_j} k_{\exists i} M_{ij}}{n_i}, \quad (2.37)$$

де  $k_{\exists i}$  – коефіцієнти компетентності експерта, отримані шляхом множення значення відповідної оцінки, поставленої експертом, на 0,1.

Для зручності подальших розрахунків необхідно провести нормування величин  $\mu_j$ , для чого їх значення перераховуються за формулою:

$$m_j = \frac{\mu_j}{\sum_{j=0}^n \mu_j} \quad (2.38)$$

Наступним етапом обробки результатів експертизи є визначення узгодженості думок експертів відносно зроблених оцінок. Для визначення узгодженості думок експертів обчислюють такі показники: суми рангів  $S_R$  і коефіцієнт конкордації.

Розрахунок показника суми рангів  $S_R$  необхідно проводити у два етапи. На першому етапі слід провести ранжирування оцінок, даних кожним експертом кожному бренд-проекту. При ранжируванні кожної оцінки приписуються числа натурального ряду так, щоб число 1 відповідало максимальній оцінці, а число  $n_{\min}$  – мінімальній (де – кількість бренд-проектів, які брали участь в оцінці). Якщо серед оцінок, даних деяким експертом, є однакові, то цим оцінкам необхідно приписати однакові ранги, рівні середньому арифметичному відповідних чисел натурального ряду.

Для перевірки правильності проведеного ранжирування вимагається скористатися такою необхідною умовою – сума рангів, приписаних оцінкам, даним  $i$ -м експертом, повинна дорівнювати  $V = n_{\min}(n_{\min} + 1) / 2$ .

Після виконання вказаної процедури необхідно обчислити суму рангів за формулою:

$$S_{Rj} = \sum_{i=0}^m R_{ij}, \quad (2.39)$$

де  $R_{ij}$  – ранги, установлені  $i$ -м експертом  $j$ -му бренд-проекту.

Найбільше ринково цінними будуть ті бренд-проекти, для яких  $S_{Rj}$  мінімальна. Розрахунок коефіцієнта конкордації  $W_k$  необхідно проводити за формулою:

$$W_k = \frac{\sum_{j=1}^{n_{\min}} \left( S_{Rj} - \frac{\sum_{j=1}^{n_{\min}} S_{Rj}}{n_{\min}} \right)}{m^2(n_{\min}^3 - n_{\min}) - m \sum_{i=1}^m (\rho_i^3 - \rho_i)}, \quad (2.40)$$

де  $\rho_i$  – кількість пов'язаних (рівних) рангів, призначених  $i$ -м експертом.

При значеннях  $0,5 \leq W_k \leq 1$  можна вважати, що в ході опитування отримана висока узгодженість думок експертів і дані оцінки можна використовувати для ухвалення бренд-проекту до реалізації.

Низька узгодженість думок експертів  $1 \leq W_k \leq 0,5$  говорить про те, що в ході орієнтування перед опитуванням не всі експерти правильно з'ясували мету, задачі й методи збору оцінок. У цьому випадку на другому етапі необхідно провести ще раз орієнтування перед опитуванням, на якому більш детально роз'яснити мету проведення даної роботи, познайомити експертів з отриманими результатами, а також повторити саме опитування й обробку

результатів. Дану процедуру необхідно проводити до отримання задовільної узгодженості думок експертів.

### Список використаних джерел

1. Американские специалисты в поисках золотого ключика к исследованию эффективности PR [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.commerce.net.ua/news18135.html>.
2. Анурин В. Маркетинговые исследования потребительского рынка / В. Анурин, И. Муромкина, Е. Евтушенко. – СПб.: Питер, 2004. – 270 с.
3. Аренков И.А. Бенчмаркинг и маркетинговые решения / И.А. Аренков, Е.Г. Багиев. – СПб.: СПбУЭФ, 2007. – 56 с.
4. Бебик В.М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшнз / В.М. Бебик. – К.: МАУП, 2005. – 440 с.
5. Беллман Р., Дрейфус С. Прикладные задачи динамического программирования. – М.: Наука, 1968. – 256 с.
6. Борисов Б.Л. Технологии рекламы и PR / Б.Л. Борисов. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2001. – 624 с.
7. Давнис В.В., Тинякова В.И. Современные методы анализа и прогнозирования в задачах обоснования маркетинговых решений // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 2. – С. 16 – 26.
8. Дейнега О.В. Імідж і репутація: сутність і особливості оцінювання / О.В. Дейнега // Вісник Хмельницького національного університету. – 2008. – № 5, т. 3. – С. 58-61.
9. Димитрова С.М. Сегментація та агрегація ринку в системі формування та реалізації маркетингової стратегії з позиції бренд-підходу // Матеріали VI Міжнародної наукової конференції студентів і молодих вчених «Економіка і маркетинг в ХХІ сторіччі», м. Донецьк, 13-15 травня 2005р. В 2-х частинах. Ч. 1. – Донецьк: РВА ДонНТУ, 2005. – С. 105 – 106.

10. Дэвис С.М. Управление активами торговой марки: Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 272 с.
11. Дубовик О. Формування конкурентних переваг на основі бенчмаркінгу // Регіональна економіка. – 2005. – № 3.
12. Еще раз о понятии «бренд» / Е.П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – №2 (52). – С. 4-15.
13. Збуржинська М. Інноваційний розвиток підприємств пивоварної промисловості України // Економіка України. – 2002. – № 4.
14. Зозульов О.В. Аналіз ставлення споживачів до торговельної марки: огляд сучасних теорій і підходів // Маркетинг в Україні. – 2002. – № 1. – С. 4 – 8.
15. Зотов В. Ценность бренда: моногр. / В.В. Зотов. – М.: Маркет ДС Корпорейшн, 2005. – 161 с.
16. Ильинский В. Как раскритиковать товар так, чтобы его купили / В. Ильинский // Бизнес. – 1999. – № 31. – С. 39.
17. Кендюхов О.В. Теорія марочного капіталу: базові аспекти // Вісник ДонДУЕТ. – 2002. – № 4 (16). – С. 24 – 30.
18. Кляйн Н. NO LOGO. Люди против брэндов: Пер. с англ. – М.: ООО «Добрая книга», 2003. – 624 с.
19. Кондитеры не спешат в Европу // Топ 100. Рейтинг лучших компаний Украины. – 2006. – № 2. – С. 97.
20. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1987. – 384 с.
21. Куденко Н.В. Маркетинговые стратегии фирмы. Монография К.: КНЕУ, 2002. – 152 с.
22. Луговська І. Комунікаційна політика фармацевтичних підприємств: моногр. / І.А. Луговська, Л.А. Радкевич. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2008. – 139 с.
23. Марченко В.Н. Маркетинговая стратегия управления товарной маркой // Вісник донецького університету, Сер. В: Економіка і право. – 2002, – № 2/2. – С. 138 – 144.

24. Матанцев А.Н. Эффективность рекламы: учеб. пособ. – 2-е изд., доп. / А.Н. Матанцев. – М.: Финпресс, 2007. – 416 с.
25. Махнуша С.М. Оценка потенциала торговой марки компании // Механизм регулирования экономики. – 2004. – Вып. 3. – С. 159 – 163.
26. Небиш І. П. Бренд як інструмент формування лояльності споживачів // Збірник тез наукових доповідей Першої Всеукраїнської науково-практичної конференції «Маркетинг у третьому тисячолітті», м. Донецьк, 31 березня - 1 квітня 2006р. / Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2006. – С. 136 – 137.
27. Пашутин С.Б. Нечетная логика оценки стоимости бренда / С.Б. Пашутин // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – №1 (51). – С. 29-37.
28. Примак Т. Рекламний креатив в Україні: учора, сьогодні, завтра / Т.О. Примак // Маркетинг в Україні. – 2007. – № 6. – С. 27-34.
29. Примак Т. Маркетингові комунікації в системі управління ринковою діяльністю підприємства: дис. ... д-ра екон. наук: 08.06.01 / Тетяна Олександрівна Примак. – К., 2004. – 616 с.
30. Пэйн, Д. Методика измерения ценности брендов [Текст] / Д.Пэйн; Новый маркетинг. – 2006. - №3. – С.18-21.
31. Пиар-технологии: слухи [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.iniciator.ru/catalogdisplay.php](http://www.iniciator.ru/catalogdisplay.php).
32. Райс Л., Райс Э. 22 закона создания брэнда / Лора и Эл Райс; Пер. с англ. Ю.Г. Кирьяка. – М.: АСТ, 2003. – 151 с.
33. Реклама, PR, Креатив и технологии или инструменты, приемы и стратегии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: // [www.advesti.ru](http://www.advesti.ru).
34. Россидес Н. Рыночная стоимость торговой марки: ее значение для построения маркетинговой стратегии // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 2. – С. 21-25.
35. Россистер Дж. Р., Перси Л. Реклама и продвижение товаров. – СПб.: Питер, 2001. – 656 с.

- 36.Скоробогатых И.И., Чиняева Д.А. Сравнительный анализ существующих методик оценки стоимости торговой марки // Маркетинг в России и за рубежом. – 2003. – № 4. – С. 32-43.
- 37.Федулова Л.І. Сучасні концепції менеджменту: навч. посіб. / за ред. Л.І. Федулової.– К. : Центр навч. літ-ри, 2007. – 533 с.
- 38.Фещур Р.В.,Меренюк Т.В. Бенчмаркінг у діяльності підприємств // Пр. V Міжнар. наук.-практ. конф., 23–24листопада 2006 р. – Харків, 2006 р. – С. 11.
- 39.Формы оценки брендов при оптимизации портфеля компании [Текст] // Новый маркетинг. – 2006. – №2. С. 86 – 89.
- 40.Харчилава Х. Паблик рилейшнз в менеджменте социально-экономической системы: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Хвичка Пагаевич Харчилава. – М., 2000. – 140 с.
- 41.Чармэссон Г. Торговая марка: как создать имя, которое принесет миллионы: Пер. с англ. Л. Корпан. – СПб.: Питер, 1999. – 224 с.
- 42.Чернявская И. Инвестиции в высокий градус // Топ 100. Рейтинг лучших компаний Украины. – 2006. - №2. – С. 90 – 91.
- 43.Четли Э. Проблемные лекарства. - Landmark Ltd., Blaumana Str.11/13, Riga LV 1011, Latvia, 1998. – 380 с.
- 44.Что такое Креатив [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://chtotakoe.info/articles/kreativ\\_147.htm](http://chtotakoe.info/articles/kreativ_147.htm).
- 45.Широченская И.П. Основные понятия и методы измерения лояльности // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – № 2. – С. 36 – 45.
- 46.Шмитт Б. Эмпирический маркетинг: Как заставить Клиента чувствовать, думать, действовать, а так же соотносить себя с вашей компанией / Пер. с англ. К. Ткаченко. – М.: ФАУР-ПРЕСС, 2001. – 400 с.
- 47.Шубин А.А., Перепелиця Р.К., Бритченко Г.И. и др. Маркетинг менеджмент: новые решения. – Донецк: ДонНУЕТ, 2007. – 326 с.
- 48.Эткинсон Дж. М. Стратегический маркетинг: ситуации, примеры: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 471 с.

49. [www. ACNielsen.com.ua](http://www.ACNielsen.com.ua)
50. [www.interbrand.com.ru](http://www.interbrand.com.ru)
51. [www.kursovye-online.ru/16470.html](http://www.kursovye-online.ru/16470.html).
52. [www.marketing.net.ua](http://www.marketing.net.ua)
53. [www.marketing-research.in.ua](http://www.marketing-research.in.ua)
54. [www.obolon.ua](http://www.obolon.ua)
55. [www.onliner.ua/analytics/](http://www.onliner.ua/analytics/)



## РОЗДІЛ 3.

### КОМУНІКАЦІЙНА СКЛАДОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

#### 3.1. Місце маркетингових комунікацій в системі управління розвитком бізнесу

Посилення конкуренції між підприємствами, а також процеси глобалізації у світовій економіці обумовлюють зростання ролі маркетингових комунікацій в організації бізнесу та розвитку бізнес-процесів як ефективного постіндустріального інструментарію, що дозволяє зміцнити конкурентні позиції на внутрішніх та зовнішніх ринках. У науковій економічній літературі досить ретельно досліджуються питання управління, розвитку бізнесу та глобалізації економіки вітчизняними і зарубіжними вченими, але масштабність та динамічність проблеми залишає багато невирішених питань, розв'язання яких стануть у нагоді суб'єктам господарювання.

Економічний розвиток підприємства відбувається за рахунок досягнення збалансованості екстенсивних та інтенсивних факторів: інвестування, зростання фондоозброєності, прогресу науки і техніки, вдосконалення методів розподілу ресурсів, підвищення освітнього та кваліфікаційного рівня працівників, прояву ефекту масштабу виробництва. Крім того, ефективний економічний розвиток промислового підприємства традиційно обумовлюється обґрунтованою та кваліфікованою реалізацією його політики, яка повинна передбачати вирішення певного комплексу економічних завдань. Однак сьогодні їх коло не обмежується питаннями планування обсягів і якості виробництва, собівартості і рентабельності, ціноутворення і формування попиту, навіть організації сервісу, реклами і стимулювання збуту. Формування механізму економічного розвитку

підприємства в умовах економічної самостійності та динамічного ринку вимагає змін в системі управління підприємства та його модернізації з урахуванням трансформації моделі економічних відносин в суспільстві. Тобто стратегічні цілі розвитку підприємства мають пов'язуватись з основними напрямками розвитку суспільства. Так, виникла необхідність підвищення рівня моральної і соціальної відповідальності бізнесу, що зумовило становлення концепції соціально-етичного маркетингу. Однак в сучасному конкурентному середовищі досить часто промисловим підприємствам не вистачає не тільки розроблених стратегій ринкової поведінки та економічного розвитку, але і самого механізму формування таких стратегій. В цих умовах особливого значення набувають соціально-економічні фактори, спроможні позитивно впливати на економіку підприємства, відповідаючи при цьому інтересам суспільства та його морально-етичним цінностям.

Досягнення окреслених вимог відбувається за рахунок пошуків оптимальних відносин виробництва з громадськістю, узгодження їх соціально-економічних зв'язків. В даному контексті актуальність використання паблік рилейшнз (PR) незаперечна. Цей термін вже достатньо розповсюджений і широко використовується в різних колах суспільства: в засобах масової інформації, серед учасників бізнес-кіл, політичними діячами тощо. Частково це пояснюється інтеграцією України в Європу, появою нових інформаційних кіл, більш тісними зв'язками із зарубіжними виробниками, потребою бути конкурентоспроможними на світовому ринку. Цьому сприяє і виникнення значної кількості публікацій на економічну тематику, в тому числі і зарубіжних, де відкрито вказується, що досягнення успішності в роботі підприємства чи фірми залежить від наявності PR, від того, як ці підприємства використовують його інструментарій.

Так, PR як елемент інтегрованих маркетингових комунікацій посів одне з провідних місць в діяльності підприємств. Комунікаційний менеджмент довів свою ефективність в порівнянні з директивно-адміністративними способами розрішення протиріч та досягнення цілей [1, с. 20]. Однак

використовуючи термін паблік рилейшнз чи навіть залучаючи PR в діяльність підприємства, керівництво не завжди має чітке уявлення про зміст цього процесу. Існує думка, що PR повністю адекватний рекламній діяльності, пов'язаний з пошуками вигідних взаємовідносин зі ЗМІ, формуванням гідного образу для комунікативної діяльності з партнерами [2, с. 65]. Через те, що до арсеналу українських маркетологів такий інструмент маркетингових комунікацій як PR потрапив зовсім нещодавно, застосування його в багатьох підприємствах та організаціях має помилковий характер і не дозволяє досягти максимального ефекту [3, с. 61]. З цього витікає проблема чіткого виявлення завдань та способів здійснення названих комунікацій.

PR в сучасному світі надзвичайно багатоманітний, досліджується різними науками і як соціальний процес. При цьому, значний науковий інтерес має питання його впливу на економічний розвиток підприємства. Твердження про досягнення максимального економічного ефекту при вірному чи вмілому використанні PR змушують задумуватися над методами PR-діяльності, що застосовуються на підприємствах, та про результати цієї діяльності.

Згідно сучасної концепції бізнесу, зв'язки з громадськістю є його складовою частиною, а з розвитком суспільства вони відіграють більш важливу роль. Господарське середовище сучасного підприємства, сформоване в процесі еволюційного розвитку світової економіки і ринкових відносин, сьогодні вже не є закритою моделлю. Це багатостороння система з багатьма змінними величинами, послідовностями, структурами. Розвиток підприємства визначається можливістю відповідати вимогам його макросередовища. PR містить у собі властивості безперервного збору інформації про оточуюче середовище з метою регулювання тактики підприємства; стимулювання взаємовпливу між громадською думкою та виробництвом продукції з тим, щоб виключити можливу розбіжність інтересів споживача та виробника; пропаганду і рекламу продукції та послуг підприємства, його внеску в задоволення громадських потреб, створення

позитивного іміджу підприємства в масах. PR по суті спроможний допомогти підприємству створити механізм, що дозволить автоматично реагувати на зовнішні фактори впливу, тобто на зміни макросередовища. Добре господарське середовище створює умови для розширення масштабів ринку, для пошуку та збереження стійких каналів постачання сировини та збуту, для створення довгострокових відносин та залучення коштів і кадрів, необхідних підприємству для успішного розвитку [2, с. 70].

Головним завданням більшості підприємств є реалізація їх продукції чи послуг в своїй країні та за кордоном, де PR відіграє особливу роль: вдосконалення методів роботи з існуючими і потенційними покупцями. Крім того, зв'язок з пресою може вплинути на збільшення обсягу продажів. Ще С. Блек доводив, що комерційна і технічна преси являють собою особливо цінного спільника, спроможного розширити обсяг продажів [4, с. 204].

PR – фактор впливу на розширення зарубіжної діяльності підприємства. Організований PR сприяє встановленню вигідних ділових зв'язків і може безпосередньо використовуватись для підтримки всіх форм ринкової активності. Мета програм PR, орієнтованих на зарубіжну діяльність, зводиться до захисту і підтримки репутації експортних товарів та послуг всієї країни і підвищенню авторитету певного підприємства чи галузі. Останнє завдання стосується не лише окремих експортерів, вона може виявитися неможливою для вирішення, якщо в цілому товари та послуги даної країни не користуються авторитетом, що, без сумніву, відбивається на розширенні зарубіжної активності [4, с. 218].

Конкуренція на зарубіжних ринках досягла тієї гостроти, коли вже недостатньо поставляти добрі товари за вигідну ціну, забезпечуючи своєчасну доставку. Важливе значення в успішному здійсненні комерційної політики належить прямій рекламі в підтримку кампанії зарубіжних продажів, ефект від якої підсилиться, якщо ціннісні уявлення аудиторії покупців на даній території вже оброблені методами PR [4, с. 217]. Наприклад, наприкінці 70-х років XX століття виробництво плесерів

компанією «Sony» супроводжувалося низьким рівнем успіху, що пояснювалося модою на магнітофони. Відтоді PR-кампанії для позиціонування товару було проведено в Голландії, потім в Англії і т.д., в результаті чого компанія продала приблизно 40 млн. плесрів наступного року. Неабияким успіхом товар почав користуватися в Америці, і через декілька років в СРСР [5].

В цілому, маркетингові комунікації в системі управління підприємством відіграють важливу роль, яка зумовлена поліпшенням економічних показників діяльності підприємства, а саме збільшенням товарообігу, поширенням частки ринку, завоюванням нових ринків для збуту продукції, збільшенням прибутку підприємства через притягнення нових споживачів та налагоджуванням взаємовигідних відносин із організаціями-партнерами, формуванням здорового клімату у колективі, який зменшує нераціональні витрати робочого часу працівників [6].

Модель сучасних маркетингових комунікацій складається з таких елементів:

- відправник – це ініціатор маркетингових комунікацій, тобто сторона, яка надсилає звернення іншій стороні. Це може бути виробник товару, посередник, споживач, державна установа, місцева влада тощо. Особливістю ролі відправника є те, що він оплачує всі витрати на комунікацію;

- кодування, тобто процес перетворення цілей маркетингових комунікацій на символічну форму: писемну, музичну, образотворчу, знакову, змішану;

- звернення – це набір символів, які потрапляють за допомогою засобів масової інформації до споживача в закодованому вигляді. Звернення можуть бути у вигляді рекламного відеоролика, відеокліпа, телеслайда, рекламного звернення в газеті та в журналі, на радіо, а також у вигляді лотереї чи гри;

- засоби інформації – це канали маркетингових комунікацій, тобто засоби поширення комерційної (і некомерційної) інформації. Вони передають

звернення покупцеві або споживачеві. До них належать радіо, телебачення, газети, журнали, Інтернет, факси тощо;

– розшифровування – це процес розкодування покупцем того, що хотів повідомити відправник. У процесі розшифровування звернення одержувач розтлумачує символи цього звернення і дістає певну інформацію. Передумовою розшифровування є вимога готовності цільової аудиторії до адекватного тлумачення цих сигналів і до дії в напрямку, передбаченому відправником звернення;

– одержувач – це сторона, котра отримує звернення виробника товару (посередника) та інформацію, яку воно містить. Одержувачі значно різняться за особистісними, культурними, освітніми, сімейними, соціальними та етнічними ознаками, що зумовлюють їхню реакцію на отримане комунікативне повідомлення. Одержувачами можуть бути покупці, споживачі або посередники та радники. Покупців чи споживачів у маркетингових комунікаціях спеціалісти розподіляють у такий спосіб: покупці даного виробника, покупці конкурентів, потенційні покупці (вони могли б купити, але поки цього не роблять із різних причин) та абсолютні «неспоживачі» (вони не мають можливості купити товари виробника або їм заважають якісь складні обставини). Розробляючи план маркетингових комунікацій, виробник має оцінити, скільки буде коштувати залучення нових покупців, утримання наявних, стимулювання торгової мережі. До радників також необхідно довести інформацію виробника та вжити певних заходів стимулювання, щоб заінтересувати їх у дальшому пропонуванні (або навіть нав'язуванні) товарів виробника чи посередника;

– зворотна реакція – це порядок дій одержувача, спричинених контактом одержувача зі зверненням виробника: купити-не купити, читати-не читати, узяти участь-не брати участі, продивитись телерекламу-вимкнути телевізор тощо. Вузькі ринкові сегменти, яким є продаж легкових автомобілів, потребують адаптації та удосконалення. Саме удосконалення і

подальша практична розробка питань планування, реалізації і контролю маркетингових комунікацій є надбанням цієї роботи [7, с.147-148].

Розвиток суспільства викликає появу нових технологій, що у свою чергу стають сучасними засобами комунікації. Для успішної й ефективної роботи спеціалісту з маркетингу необхідно відстежувати появу таких новинок і використовувати їх у своїй практиці. Нині споживачі стали надто вибагливими щодо засобів подачі інформації, їх дуже важко чимось здивувати і зацікавити. У такій ситуації потрібно шукати нові шляхи, нові засоби налагодження контакту з ними [8, с.61].

Отже, для формування ефективної системи управління розвитком бізнесу в умовах глобалізації необхідно виконувати наступні умови:

- забезпечення адекватності й пропорційності формування та розвитку ресурсів суб'єкта господарювання;

- обов'язковість здійснення науково-технічних, інноваційних, інвестиційних, маркетингових процесів;

- орієнтація бізнесу на міжнародне співробітництво у вигляді застосування сучасних форм міжнародного бізнесу: імпорт, експорт, проекти «під ключ», ліцензування, франчайзинг, контракти на управління та іноземні інвестиції (прямі іноземні інвестиції, портфельні іноземні інвестиції, створення транснаціональних корпорацій, спільне підприємництво у вигляді спільних підприємств, багатонаціональних або мультинаціональних компаній) [9, с.158].

Значне місце в цій системі в сучасних умовах господарювання належить маркетинговим комунікаціям, особливим з яких на сьогодні виступає паблік рилейшнз. Проте позитивний вплив паблік рилейшнз на економічний розвиток підприємства відбувається, по-перше, за умов чіткого виявлення завдань та способів здійснення PR-діяльності; по-друге, при залученні креативу і зосередженні на діяльності, яка б привертала увагу. В свою чергу, позитивне ставлення споживачів до підприємства сприяє реалізації більшої кількості продукції, партнерів – розширенню бізнесу, ЗМІ

– впливу на різні аудиторії, співробітників – до ефективної роботи підприємства, інвесторів – до залучення інвестицій розвитку бізнесу, влади – до надання допомоги і нівелюванню перешкод. Крім того, публік рилейшнз впливає на становлення бренду.

Таким чином, перед сучасним бізнесом ставляться дуже складні завдання, і управління, що базується тільки на особистому досвіді керівника підприємства, вже не відповідає сучасним вимогам. Постає необхідність перегляду уявлень, що склалися в умовах централізованого директивного управління підприємством, тому на місці колишньої адміністративної управлінської системи необхідно створювати новий механізм управління, де зв'язки з громадськістю відіграватимуть важливу роль, оскільки підприємство, як відкрита система, своє функціонування і розвиток ґрунтує на взаємодії із зовнішнім середовищем. При цьому, головною умовою стійкого функціонування системи є відповідність між станами середовища і системи. Будь-які зміни в зовнішньому середовищі або в самій системі підприємства призводять до порушення стійкості його функціонування. Так, PR сприяє рішенню управлінських проблем за допомогою новітніх підходів: через громадську оцінку, шляхом порівняння з конкурентами, одержання додаткової інформації, створення зовнішніх і внутрішніх інформаційних мереж, пошуку рішень для одержання ефективних результатів, вирішення питань пристосування до змін макросередовища. Оцінка PR характеризується своєю неупередженістю, аналізом відповідності інтересам суспільства, що дуже важливо для об'єктивного висновку та урегулювання відносин з громадськістю.

### **3.2. Організація управління детермінантами психології споживача**

На конкурентоспроможність будь-якого бізнесу впливає комплекс чинників різної природи, серед яких важливе місце посідають психологічні,



тому проблема дослідження споживачів є однією з найбільш актуальних при розробці стратегії підприємства.

Сучасне дослідження ринку вже приділяє більше уваги не стільки вивченню попиту та пропозиції, скільки психології споживача та особливостям його поведінки. Б. Бішоп сказав: «Якщо хочеш домогтися успіху в бізнесі, постарайся зрозуміти, що відбувається у людей в головах і змушує їх чинити так чи інакше». Фактично психологія споживача виражається в його поведінці безпосередньо під час вибору та купівлі товару, тобто це реакція споживача на пропонований товар чи послугу, його сприйняття та асоціації. В свою чергу, поведінка споживачів по відношенню до товарів і послуг визначається рядом факторів економічного, психологічного й соціально-психологічного рівнів.

Теоретико-методологічні основи психології впливу виробника на споживача формувалися представниками різних країн. Серед них відомі такі: К. Мозер, Е. Дихтер, Є. В. Ромат, К. І. Веркман, Х. Адлер. Слід відзначити і роботи В. І. Бородіної, Є. В. Сидоренка, де багато уваги приділяється маніпулятивним методикам роботи зі споживачами, досліджуються психологічні механізми рекламного впливу, а також умови підвищення ефективності реклами.

Кожна людина по-різному сприймає інформацію, тому в загальному виділяють такі її психологічні стани: людина, яка знає і може пояснити те, що з нею відбувається; людина має певні відчуття, але не може пояснити їх причину; людина не знає про свій стан і про причини його виникнення [10].

О.А. Донченко ділить всі соціально-психологічні фактори, що впливають на особистість в процесі прийняття споживчих рішень, на внутрішні (соціально-психологічна структура особистості) і зовнішні (психологія суспільних відносин і різних форм духовної діяльності). Внутрішні соціально-психологічні фактори – соціальні потреби, ціннісні орієнтації, установки, очікування і переваги, що забезпечують специфічний для конкретної особистості спосіб сприймання зовнішніх соціальних і

соціально-психологічних факторів і детермінують таким чином вибірковість соціально-психологічного відображення та характер відповідної поведінки даної особистості. Неможливо також випускати такі уставлені внаслідок свого формування протягом великого проміжку часу в процесі узагальнення досвіду попередніх і сучасних поколінь, зовнішні соціально-психологічні фактори, як суспільні і групові цінності, норми, традиції, звичаї і ритуали, менталітет [11, с.383].

Отже, психологи вивчають людину як споживача з метою розробити все більше прийомів психологічного впливу та контролю над людиною. Серед них: навіювання, вселяння (сугестії), гіпноз, нейролінгвістичне програмування (НЛП), технології типу «25-й кадр», та інші маніпулятивні методики. Сучасні технології рекламування істотно впливають на підсвідомість людини, адже людина контролює лише 3% свідомості, а інша частина інформації залишається у підсвідомому рівні [12, с.225].

Водночас сучасний споживач не тільки не встигає стежити за інформацією про нові способи задоволення потреб, але й не завжди усвідомлює свої потреби. Такі психологічні чинники, як престиж та мода, бажання виділитися чи наслідувати, компенсувати за допомогою товару свої недоліки, надія на покращення свого образу перетворює корисність товару, пропускаючи її через призму психологічних факторів. До того ж, навіть найкращий за технічними характеристиками виріб далеко не завжди є найкращим з точки зору споживача. У зв'язку з цим особливої ваги набуває просування продукту на ринок, його якісне позиціонування та поінформованість споживача про товар чи послугу [13].

В цих умовах особливого значення набуває управління маркетинговими комунікаціями як дієвим інструментарієм впливу на поведінку споживача. Сьогодні маркетологи в змозі досить результативно контролювати те, що наявні і потенційні споживачі чують про їх продукти, і здійснюють цей контроль за потоком інформації через її розміщення в ЗМІ [14, с.45].

В даний час вчені досягли значних успіхів у вивченні демографічних і психографічних характеристик різних представників суспільства: жінок, чоловіків, студентів, пенсіонерів, мігрантів, представників різних вікових, етнічних, соціальних груп, які обумовлюють його багатоманітність. Оскільки протягом не одного десятиріччя термін «громадськість» залишається досить багатозначним, вже з 70-х років ХХ ст. маркетинг визначає це поняття як безліч соціальних груп, що представляють собою велику кількість різних типів громадськості [15, с.35].

Однак сила маркетингового впливу на цільові групи поступово втрачається через велику кількість торгових марок, які намагаються за допомогою маркетингових комунікацій посісти місце сильного бренду в свідомості споживачів. Останні не встигають усвідомлювати та запам'ятовувати значущість певних торгових марок через перенасичення ринку товарами та інформаційне навантаження. На сьогоднішній день складається враження, що реклама більше не спроможна сформувати образ підприємства в громадській свідомості через недовіру та скептичне ставлення споживачів. Люди звикли абстрагуватися від реклами на рекламоносіях. Ю. Логуш зазначає: «...глядачі на період реклами переключаються на інші канали... телевізійна реклама швидко приїдається і може навіть дратувати споживачів» [16, с. 42].

Мотиви звернення до реклами залежать від стратегічних цілей і тактичних завдань, конкретної ситуації, в якій перебуває рекламодавець, специфіки товару, соціокультурних, етнопсихологічних особливостей, кон'юнктурної специфіки на відповідному сегменті ринку [17, с.39].

З урахуванням цього виокремлюють такі групи мотивів:

1. Утилітарні. Переважання цих мотивів зумовлює зацікавленість споживача в першу чергу експлуатаційними якістьми товару (гарантійний термін, можливість оперативного та якісного ремонту тощо). При цьому реклама продукції повинна зосереджуватися на таких характеристиках товару, як надійність, економічність, корисність.

2. Естетичні. В цьому випадку домінує зовнішній вигляд товару, тому реклама повинна підкреслити естетичні характеристики, які вирізняють товар серед інших. При цьому доцільно використовувати такі лексичні прийоми як: «гармонія форми й кольору», «вишуканий смак» тощо.

3. Престижу орієнтовані на певні соціальні групи. Наприклад, заможна людина купує товари лише у магазинах, що, на її думку, відповідають її статусу.

4. Досягнення, уподібнення. В основі цих мотивів лежить прагнення орієнтуватися на успішних людей, тому в рекламі застосовують перевірений прийом, коли товар рекламує відомий спортсмен, актор тощо. Споживач, який купує цю продукцію, ніби наближається до свого кумира.

5. Традиції обумовлений соціокультурними та етнопсихологічними особливостями споживачів, яким адресовано товари і послуги [12, с.225].

Останнім часом реклама виступає як засіб маніпулювання свідомістю споживачів, в своєму прагненні отримати більший прибуток вона перетворилася на переслідувача споживачів. Таким чином, слід зазначити, що реклама, створена без знання ціннісних орієнтацій споживачів, релігійних уподобань, стратегій поведінки при купівлі, на яких вона орієнтована, може бути в кращому разі неефективною, а в гіршому – антирекламою [12, с.225].

При цьому, немало продуктів і послуг закріпилися в свідомості громадськості і навіть стали відомими брендами. Отже, уникнення реклами компенсовано іншим явищем, яке не має недоліків реклами. Важлива перевага PR – більша довіра споживачів, ніж до реклами. Люди вірять прочитаному в газетах і журналах або почутому по радіо і телевізору не від виробників, а від більш надійних інформаторів, яких вони підсвідомо шукають. Сучасні покупці позбавлені ілюзій, скептичні та обережні. Зі зростанням обсягу реклами вони звертаються за порадою та інформацією до незалежних авторитетних джерел – до друзів, родичів, сусідів і засобів масової інформації у великому їх розмаїтті.

Обмеженість інформації про товар призводить до її пошуків в інших джерелах. Рекламі довіряють рідко, хоча в ній демонструються всі переваги товару, що рекламується. Пошуки інформації відбуваються в ЗМІ, Інтернеті, серед друзів і знайомих. Їх слова допомагають відтворювати картину, запам'ятати побачене – так влаштована свідомість. Люди мислять асоціативними рядами для запам'ятовування предмету. Загальновідомо, що «Мерседес» є еталоном комфорту і якості у будівництві автомобілів, хоча небагато людей мали можливість їздити в машині даної марки, ще менше людей нею володіють, але всі цьому вірять [18, с. 149].

Стереотипи нерідко гальмують мислення: вони спонукають до певної дії. Тому досягнути рівня стереотипу – головна мета будь-якого бренду. При цьому, важко закріпитися в пам'яті споживачів, якщо підприємство не посідає перше місце в чомусь: Ю. Гагарін – перший космонавт, небагато пам'ятають другого. Світ переповнено інформацією, її виробляється набагато більше, ніж спроможна переосмислити людина. Тому для досягнення позитивних результатів PR має бути креативним, оригінальним. Іноді, звісно, можна спиратися на стереотипи, доводячи до аудиторії повідомлення про нові товари, технології тощо, на них можна спиратися і через них проводити певну асоціацію [18, с.150]. Це зумовлено тим, що селективне сприйняття призводить до миттєвого впізнавання підкріплюючих стереотипів та ознак [19, с. 124]. Відповідно, певні стереотипи та асоціації слугуватимуть поштовхом вибору споживачів на користь підприємства. Щоб посісти перше місце «Гагаріна» підприємство створює бренд, яким може стати назва компанії чи самого керівника. При цьому, роль преси очевидна: чим більше публікацій, чим вони доброзичливіше, тим більш успішний бренд. Відомий в Україні західний бренд «Майкрософт» зобов'язаний своєю появою увазі, що приділила йому преса. Неодноразово ми зустрічали статті в газетах та журналах про цю компанію та її продукцію: Windows 95/98/NT/2000/XP/Vista, Word, Excel тощо, але ми жодного разу не бачили рекламу цієї фірми. Саме преса перетворила Біла Гейтса на одного з найвидатніших корпоративних

керівників в світі. Очевидно, що реклама не мала ніякого впливу на просування могутнього персонального бренду – Біл Гейтс [20, с. 121].

Людина має уявлення про все, що торкається її свідомості. Всі люди живуть в світі символів, створених ними самими чи нав'язаних зовні та засвоєними. Громадські діячі, наприклад, протягом свого життя і навіть після смерті сприймаються в певній мірі як кліше, зафіксовані в уявленні громадськості (космонавти, політики, рок-зірки, спортивні кумири). Єдине уявлення, яке індивідуум може уявляти про подію, в якій він особисто не брав участь, або про людину, яку він особисто не знав, ґрунтується на його власному особистому уявленні, одержаному із фрагментарних і вторинних джерел [21, с.459].

В сфері розповсюдження інформації більше за все проблем пов'язано з тим, що переважна частина аудиторії ЗМІ має обмежений доступ до фактів. При обмеженості доступу до фактів і з урахуванням того, що отримувана інформація, яка ставить на меті прояснити певне питання, ще більше його завуальовує. Отже, аудиторія в значній мірі покладається на стереотипи, які створюються в процесі узагальнення певних специфічних і яскравих вражень. Люди прагнуть ідентифікувати і, таким чином, підвести під якісь рамки майже все, що вони бачать і чують навколо себе. Засоби масової інформації сприяють створенню нових стереотипів, зводячи неоднозначність особистості, групи, країни чи ситуації до простих і найбільш узагальнених ознак. Стереотипи створюють моральний кодекс, на основі якого формуються персональні стандарти поведінки. ЗМІ намагаються відокремити і уважити максимальне число соціальних та інших груп, орієнтуючись на різний вік, стать, сексуальну орієнтацію, національність, вагову категорію та етнічну приналежність [21, с. 461].

Отже, PR-технологію слід обирати, виходячи з рівня поінформованості суспільства про підприємство, ті чи інші економічні процеси та з рівня розвитку взагалі. Для врахування стереотипів, які впливатимуть на рівень сприйняття, розуміння, запам'ятовування, стереотипи варто було б чітко

відокремити. Виходячи з цього, пропонуємо відокремлювати стереотипи соціального характеру та економічного, в залежності від чого обирати технології PR-діяльності. Так, стереотипи щодо кольору, смаку, дизайну можна віднести до соціальних стереотипів за національним критерієм або регіональним тощо. Обирати PR-технології пропонуємо за наступними економічними принципами: в залежності від рівня відомості бренду, рівня цін, особливостей товару чи послуги тощо [22, с. 60].

Те, що люди різні і по-різному ставляться до однакових заходів – безперечно. Кожен має свій смак, свої звички, а значить і реакція на товар чи інформацію про його виробника буде різнитися. Нерідко багато компаній, що експортують товари роблять прорахунки, обумовлені розходженнями в звичках людей. Це не обходить ні маловідомі фірми, ні маститих виробників. За даними журналу «Бізнес», часом зустрічаються зовсім курйозні випадки. Типовий приклад – вихід на африканський ринок американської компанії Gerber, виробника дитячого харчування. Маркетологи компанії не врахували, що серед населення Африки багато неписьменних, і тому на упаковках продуктів прийнято зображувати їхній уміст, отже на баночках з дитячими кашками й овочевими пюре бажано було графічно натякнути на їхнє внутрішнє наповнення, а не малювати звичного малюка з усмішкою. В підсумку, дизайн упаковки був сприйнятий місцевими аборигенами неадекватно, що негативно відобразилося на обсягу продажів [23, с.74]. Ледве не втратила китайський ринок чіпсів іменита компанія PepsiCo World Trading. На початку експансії компанія вкладала значні кошти в просування в Китаї чіпсів під торговою маркою Laus, але не взяла до уваги смакові пристрасті китайців. Звиклі до успіху фахівці компанії хибно вирішили, що, як в Америці і Європі, найбільш популярні чіпси зі смаком бекону, сиру і цибулі здобудуть такий самий рівень продажів і в Китаї. В результаті компанії довелося в терміновому порядку переглядати асортиментний ряд на предмет відповідності місцевим кулінарним звичкам. Так з'явилися чіпси зі смаком сушеного кальмара, ікри летучої риби і т.д., однак час і грошові

ресурси вже були упушені [23, с.74].

Подібні проблеми прослідковуються і у вітчизняному бізнесі. Віце-президент з маркетингу «ВВН Україна» А. Щеткин зазначає, що «німці пиво купувати не будуть, якщо затрудняються з ходу підрахувати вартість одного літру, крім того, великі упакування і пластикові пляшки в Германії не користуються попитом». Тому підприємство продає пиво «Славутич» тільки в популярній у цій країні тарі: у скляних пляшках і бляшаних банках обсягом 0,5л. [23, с.74].

Корпорації Roshen для збільшення продажів в Америці довелося поміняти рецептуру карамелі, пристосовуючи її під місцевий смак – з додаванням великої кількості барвника [23, с.74].

Практичний досвід невдач деяких підприємств, пов'язаний зі стереотипами громадськості, сприяє пристосуванню виробництва до прогнозованих побажань цільових груп. Так, в баварському McDonald's подають пиво, в бельгійському – замість кетчупа – майонез, в андорському дозволено курити, в китайському – в асортименті гострі гамбургери [24, с.77]. Якщо підтримка високого рівня якості продукції і унікального стилю бренду при сполученні з урахуванням звичок та особливостей смаку населення конкретної країни забезпечує успішну адаптацію бренду [24, с.77], то формування позитивного якісного повідомлення з урахуванням очікувань та стереотипів громадськості також має приносити ефективний результат.

Виходячи з цього, автором вважається за необхідне по аналогії інформаційне пристосування, тобто не просто вибір каналу комунікації, а при необхідності створення нової технології, креативного підходу до його використання чи створення очікуваного повідомлення, адже справедливо стверджувати, що інформаційні кампанії підлягають такому ж ризику непорозуміння, як і описані вище економічні процеси. Так, Х. Х'юман та П. Шитслі виділяють наступні основні причини невдач інформаційних кампаній: 1) існування досить постійного ядра людей, які просто «нічого не хочуть чути». Незалежно від рівня і характеру інформації донести її до цих



людей практично неможливо; 2) ті, що цікавляться даним питанням, вже мають більшу частину інформації; 3) люди охоче засвоюють інформацію, яка погоджується з їх думкою з даного питання, і намагаються уникнути інформації, яка їх думці суперечить; 4) слідом за одержанням повідомлення йде селективне сприйняття та інтерпретація: кожний індивідуум отримує, сприймає та запам'ятовує інформацію по-своєму; 5) одержання інформації не обов'язково несе за собою зміни думки. Зміни в поглядах і поведінці, що виявилися наслідками одержання повідомлення, можуть відбуватися по-різному, в залежності від початкової індивідуальної схильності [25].

Інший дослідник, Г. Мендельсон, намагався пояснити, в яких випадках інформаційні кампанії можуть досягти успіху:

- якщо кампанія будується на основі припущення про те, що більшість аудиторії, якій вона адресована, слабо зацікавлена або взагалі не зацікавлена в темі даної інформаційної кампанії;

- якщо цілі середнього рівня, які можуть бути досягнуті як результат передачі повідомлення, представляють собою набір окремих цілей. Часто однаково важливо або створювати, або використовувати системи підтримки оточення, щоб допомогти різномірній інформації перетворитися в ефективний фактор впливу;

- якщо після встановлення цілей середнього рівня проводиться їх ретельний перегляд для визначення цільових аудиторій з точки зору їх демографічних і психологічних ознак, їх образу життя, системи цінностей і переконань, а також використовуваних ними ЗМІ [26, с.50-61].

Таким чином, можна зробити висновок про можливість впливу на цільову аудиторію при відокремленні завдань, досягнення яких поступово сприятиме досягненню поставленої цілі, а також при сегментації аудиторії за соціальними та економічними принципами. Звернення з однаковим смислом, але направлене до різних груп громадськості, повинно враховувати особливості та інтереси кожного адресату. Наприклад, інформація у вигляді прес-релізу для журналістів, електронного листа партнерам і повідомлення

для регулятивних органів повинна мати структурні, етичні і, можливо, емоційні відмінності.

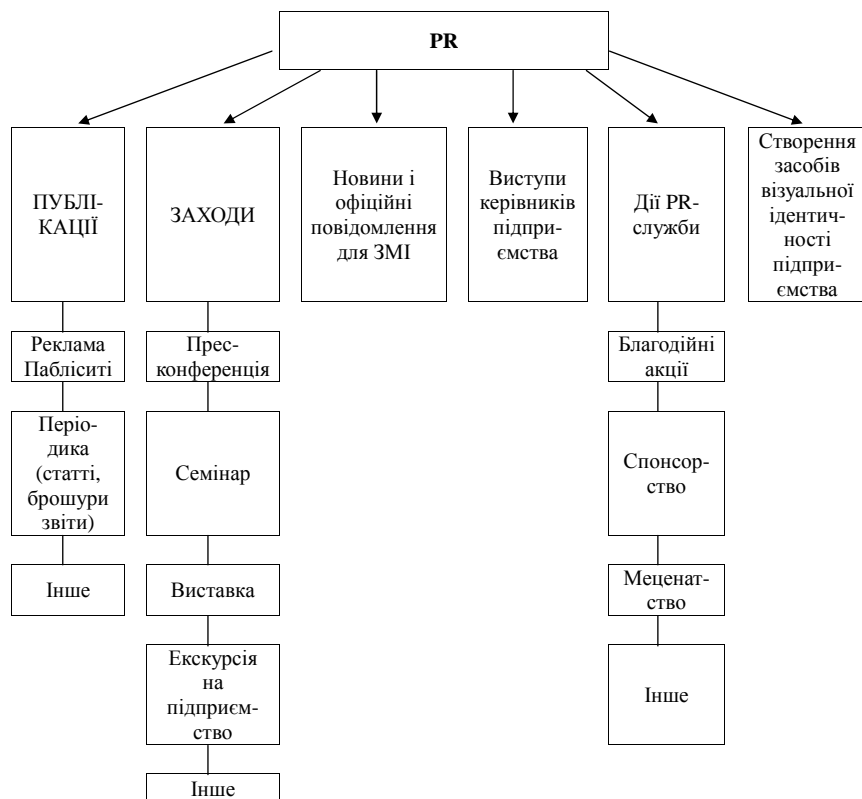
Еволюціонуючи, PR налаштовується на зміни в суспільстві, відшуковуючи нові можливості для досягнення цілей, що обумовило появу різних PR-інструментів та PR-технологій.

В результаті аналізу ряду літературних джерел можна зробити висновок, що способи PR-впливу, які залучаються підприємствами, зустрічаються під різними назвами: «PR-технології» (В. Закотій) [3, с. 62], [27, с.28] «іміджеві технології» (М. Гундарин) [1, с. 56], «PR-інструменти» (А. Беленкова) [28, с.64], причому в останніх двох випадках – без пояснень формулювань. В деяких джерелах зіштовхуємось з описанням засобів PR без віднесення їх до якої-небудь конкретної групи ([29, 30, 21, 15]).

М. Горкіна, А. Мамонтов, І. Манн як інструменти PR пропонують прес-реліз, ньюслетер, інформаційний лист, факт-файл, семінар, прес-конференцію, інтерв'ю, презентацію, коментарі, прес-клуб, День відкритих дверей, Інтернет-сайт, вечірку тощо [23, с.110]. А. Беленкова серед інструментарію виділяє прес-реліз, прес-кіт, прес-конференцію, презентацію, медіа-планування [28, с.64].

На думку автора, визначення PR-технологій досить правомірно для представлення способів впливу PR, а PR-інструментарій – засобів впливу PR. Тобто під PR-технологіями пропонується розуміти сукупність методів, способів і прийомів передачі, одержання і управління інформацією з метою формування необхідної громадської думки і управління нею. Під PR-інструментарієм пропонується розуміти засоби, за допомогою яких здійснюються певні PR-технології. Так, до PR-технологій можна віднести інформаційні війни, де в якості інструментів можуть бути використані інтерв'ю, коментарі; чутки з інструментами як публікація, акція, розповідь; неформальні Інтернет-комунікації з інструментом чат, неофіційна веб-сторінка тощо. Отже, в результаті аналізу джерел [1, 15, 18, 21, 28, 30-37] представлено узагальнений набір PR-інструментів на рис. 3.1.

Вибір тієї чи іншої технології і відповідного інструменту PR залежатиме від цільової аудиторії. Однак доведено, що стандартний набір PR-інструментів вимагає повного використання, окремо не виконуючи своїх функцій в умовах сучасної креативної конкуренції [38, с. 138], тому пошуки новітніх підходів до PR-інструментарію є актуальною, повсякденним завданням підприємств.



*Рис.3.1. Набір PR-інструментів*

Аналіз складових PR-системи дає можливість представити її структуру на рис. 3.2.

Існування зв'язків з громадськістю вже апіорі має на увазі необхідність взаємодії різних соціальних груп із зовнішнім оточенням. Проведення тих чи інших нових для населення економічних трансформацій базується на попередній роботі з суспільною думкою, з її моделюванням [39, с. 313]. Будь-які дії в межах функціонування PR беруть початок з аналізу конкретної ситуації в межах поля взаємодії, що складається з трьох елементів – організації, громадськості і комунікативної діяльності.



Рис.3.2. Складові елементи PR-системи

В ієрархії цих феноменів відсутнє протиріччя, оскільки розкриття і реалізація потрібної для організації і її служби PR взаємодії з громадськістю

відбуваються через комунікаційну діяльність, тобто спілкування [33, с.52]. При наявності PR-цілей спілкування потребує управління з урахуванням індивідуальних характеристик і стереотипів цільової групи. Бар'єри, що заважають зрозуміти і засвоїти суть повідомлення, притаманні як комунікатору, так і аудиторіям. Існують соціальні, вікові, мовні, термінологічні, політико-економічні та інші бар'єри [21, с.459].

Розглянувши методи впливу на цільові аудиторії, запропоновані М. Горкиною і її співавторами [18, с. 110], доцільно представити способи та засоби впливу PR на різні цільові аудиторії на рис. 3.3.

PR-інструменти														Цільові аудиторії	PR-технології			
Реклама	Паблісінті	Пропаганда	Прес-реліз	Ньюслетер	Інформ. Лист	Семинар	Прес-конференція	Презентація	Інтерв'ю	Коментарі	Прес-клуб	День відкритих дверей	Web-сайт		Чутки	Інтернет-комунікації	Інформаційні війни	Народна творчість
x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	ЗМІ	x	x	x	x
x	x	x		x	x			x				x		Колектив підприємства	x		x	x
x	x			x		x		x			x	x	x	Партнери	x	x		
x	x	x		x	x	x		x			x	x	x	Клієнти	x			x
														інша				

**Рис.3.3. Засоби впливу PR на різні цільові аудиторії**

Звернемо увагу на можливість варіації інструменту в залежності не тільки від обраної цільової аудиторії, але і PR-технології. Тобто запропоновані варіанти альтернативні. Крім того, на наш погляд, кожна PR-технологія і PR-інструмент може не тільки вдосконалюватись, прилаштовуватись, але і керуватись. Так, чутки являють собою циркулюючу форму, що самотрансляється, і систему комунікації, що не має доказів вірогідності й існуючу паралельно з офіційними джерелами. Для цієї форми комунікацій типова однократна передача інформації слухачу, що згодом передає її наступним ланкам системи [40].

Різні аудиторії вимагають різного ставлення, тому підприємствам бажано їх систематизувати, наприклад, за ознакою виробника: клієнти штучного виробництва, серійного чи масового [41, с. 44]. Хоча такий підхід і приклади PR-акцій, що проводяться підприємствами [42, с. 41], свідчать про їх традиційність. Вітання зі святом партнерів, з урахуванням виконавця функції вибору подарунку та часу замовлення, електронне вітання та зовнішній вид листівки [43, с. 53] також стали розповсюдженими в діяльності підприємств. Цікаві і пам'ятні для громадськості локальні акції-свята, які звичайно супроводжується концертами, конкурсами і розіграшами призів, в результаті забезпечують виробника лояльним ставленням [41, с.42]. Нерідко компанії в змозі провести цікавий і добре організований захід не гірше, ніж спеціалізоване агентство [44, с. 62], однак часто такі акції сьогодні розцінюються громадськістю як реклама. Звиклі до частих конкурсно-розважальних та шоу-програм, люди усвідомлюють справжню мету подібних заходів, тому залишити справжній слід в їхній свідомості реальніше нетрадиційними методами.

Чутки вкрай важливі у визначених сферах економіки, наприклад у банківському бізнесі, коли негативних чуток буває досить, щоб викликати серйозний відтік внесків. Таким чином, чутки є досить могутньою комунікативною технологією, що змушує задуматися про її використання більш серйозно.

Серед відомих методів управління чутками виділяють соціальне опитування для створення чуток і телефонне опитування.

Соцопитування для створення чуток як метод є способом поширення необхідної інформації, заснованим на використанні інформації, наданої потенційному рознощику чуток в ході псевдосоціологічного опитування. Респонденту пропонують погодитися чи не погодитися з твердженням, поширення якого в інтересах сторони, що ініціює чутки. Наприклад, твердження типу «Чи схвалюєте Ви, що компанія швидкого харчування X

збирається використовувати у своїх стравах генетично модифіковані продукти?» цілком спроможне ініціювати негативну реакцію суспільства [40].

У рамках методу «Телефонне опитування» (метод «помилися номером») на телефонний номер, власник якого відповідає необхідним критеріям (сегменту), виробляється нібито помилковий дзвінок, що несе позитивну, негативну чи з новітнім характером інформацію. Наприклад, людині о п'ятій ранку дзвонять з питанням «Це компанія Х?». Очевидно, що негативна реакція цієї людини у визначеній мірі буде проектуватися і на цю компанію. Різновидом даного методу є підхід «схожий номер», коли незначні розходження в спеціально зареєстрованому телефонному номері можна використовувати для поширення потрібної інформації. Подібна ситуація часто утворюється природним образом [40].

Значне місце в сфері неформальних маркетингових комунікацій належить народній творчості. Це, насамперед, анекдоти, байки, карикатури і т.п. Важливо відзначити, що дотепер плоди рекламної творчості, як і тематика визначених товарів, викликали досить активну реакцію суспільства. Впровадження таких PR-технологій завжди помітно на реакції громадськості. В умовах сучасної конкуренції зазначені технології, що завжди носять креативний характер, відіграють значну роль у формуванні образу підприємства, його бренду, товару. Нерідко товару, що виводиться підприємством на ринок, не притаманні значні характеристики, які відрізняють його від схожих товарів. Він виводиться у високо конкурентний сегмент ринку, не маючи особливих цінових переваг, при цьому підприємство не володіє розвинутою структурою збуту або достатніми фінансовими ресурсами і виробничими потужностями. Тому в PR-діяльності, як і в рекламній, підвищується роль креативу [45]. Це явище розглядається як запорука успіху сучасних комунікацій [46].

Креатив – поняття, залучене зі сфери реклами. З латини creatus – творіння, створення нового, творчість. Слово креатив прийшло з англійської мови, це неологізм [47]. Аналогом у вітчизняній мові можна вважати

творчість. Різні тлумачення терміну «креатив» більшою мірою відносять його до реклами. Так, існує думка, що креатив – це метафора, яка формує переконання цільових аудиторій в потрібному напрямку, близька за ключовими цінностями цільовим аудиторіям та замовнику реклами, сформульована вербально та візуально прийнятною в цільовій аудиторії мовою [48].

А. Хашковський вважає, що «різниця рекламного креативу від інших творчих проявів зводиться до того, що навіть абсурдні образи і сюжети в рекламі впроваджені для вирішення цілком раціональних маркетингових завдань: викликати інтерес, інформувати, продавати, формувати лояльність до марки. Не потрапляючи до маркетингових цілей, креатив втрачає суть існування» [49].

В. Ляпоров завданням креативу вважає спроможність викликати у споживача емоції і бажання, викликати емоції, які могли б слугувати основою для бажання купити і мотивом покупки [50].

Є. Аліпова вважає, що ідеальним варіантом креативної ідеї буває та, що лягає в основу сценарного плану, надає ідею, яка логічно пов'язує всі елементи заходу, якій притаманна оригінальність і незвичайність [51].

Зіставлення різних точок зору ілюструє, що кожне розглянуте розуміння тлумачення не в повній мірі розкриває значення слова креатив, зосереджуючись саме на рекламних відмінностях і втрачаючи інші творчі прояви. Диференціюємо такі види як рекламний креатив та PR-креатив. Отже, на нашу думку, найбільш адекватно і повно пояснює суть креативу наступне визначення: «Креатив – це комерційна творчість, доход від якої складається за рахунок торгівлі продуктами даної творчості чи майновими правами на продукти даної творчості» [52]. Однак, вважаємо, що останнім часом креатив швидко розвивається у зв'язку зі змінами соціальних, політичних та економічних тенденцій в суспільстві, а також змінами самого суспільства та ринків. Через виникнення нових культур, нових соціальних та психологічних моделей креатив в широкому значенні буквально пронизує всі сфери життя. Тому маємо за сумнів, що продукти креативу зазвичай



продаються. На даному етапі розвитку суспільства креатив може виконувати стимулюючу функцію, не маючи на меті купівлю товару, а, скажімо, створення певних відносин, що цілком пояснює появу такого поняття як PR-креатив.

На сайті [www.advesti.ru](http://www.advesti.ru) пропонуються наступні визначення рекламного креативу та PR-креативу. Рекламний креатив – прийоми, за допомогою яких реклама, як інструмент зовнішнього впливу на ринок, досягає своїх комунікативних цілей і виконання завдань, реалізуючи розроблену рекламну стратегію. PR-креатив – це прийоми, за допомогою яких PR-діяльність підприємства, як інструмент внутрішнього впливу на ринок, досягає своїх комунікативних цілей та виконання завдань, реалізуючи розроблену PR-стратегію [52].

На думку автора, подібні визначення досить абстрактні та розпливчасті, адже реклама, як і PR-стратегія реалізується не тільки через креатив. Отже, потрібне чітке усвідомлення змісту креативу.

Нерідко замовник і агентство розуміють під креативом різні речі. Замовник – добре зроблений макет, агентство – нестандартні ідеї, що нерідко сприймаються надмірно сміливими та непередбачуваними [53]. Отже, під PR-креативом вважатимемо творчий підхід до розробки та реалізації PR-стратегії шляхом пошуків та створення нових неординарних методів і прийомів.

Отже, оскільки рекламні персонажі у визначеному змісті стають народними героями, викликаючи негативну, позитивну і нейтральну реакцію, у цьому змісті підприємство може активно сприяти поширенню чи самостійно розробляти подібні творчі продукти, що мають визначене рекламне підґрунтя, яке носить як позитивний, так і негативний характер. Наприклад, розхожий жарт про напис на могилі «Солодов. За якість відповів» явно не додала популярності цій торговій марці. І навпроти, анекдот про пасту «Блендамед», що зміцнює не тільки зуби, але і яйця, несе скоріше позитивний ефект [40].

Подібний ефект, хоча й у більш завуальованій формі, створюють і байки – смішні народні історії, що представляються як випадки з життя, що реально відбулися; вони також несуть значний потенціал у сфері поширення потрібної інформації. Простір для творчості тут дуже широкий, головне – дотримуватися межі, що відокремлює легкий натяк від злісного і необгрунтованого обвинувачення чи, навпаки, невтримної похвали. Поширення подібної інформації також здійснюється через систему неформальних комунікацій. Це може бути Інтернет із значною кількістю ресурсів, присвячених гумору, або простий збірник анекдотів тощо [40].

Яскравим прикладом чуток може слугувати екстремальний пробіг, влаштований керівниками компанії Jeep, в якому брали участь власники джипів. Маршрут займав дев'ять миль, але був переповнений такими перепонами, що вимагав дев'ять годин для його проходження. Декілька місяців учасники «Rubicon Trail» (так називався захід) обговорювали це зі знайомими. Проводити випробування стало щорічною звичкою, а ім'я Jeep серед широких кіл населення тепер пов'язується з потужною, спроможною подолати перешкоди машиною [40].

Інформаційні війни свідчать про те, що кожне підприємство може стати жертвою конкурентів: отримати серію негативних публікацій чи просто зіштовхнутися з чорною риторикою. Шляхом регулярного інформування ЗМІ підприємство знижує вірогідність появи різних чуток про себе, не дає конкурентам можливості маніпулювати цими чутками на їх користь. До того ж, підтримка довірливих відносин з журналістами підвищує для конкурента бар'єр ініціювання негативних публікацій в окремо взятому видавництві.

PR в Інтернеті охоплює все, починаючи з корпоративного духу і закінчуючи відправкою електронної пошти журналісту. Правила PR залишаються таким ж як на стратегічному, так і на тактичному, процесуальному рівні. Сам процес включає в себе потребу знань про Інтернет-аудиторії (наприклад, про журналістів), загальне уявлення вимог, що пред'являються кожній із сторін (наприклад, фотографія певного формату),

канали і технології (наприклад, електронна пошта) і чітке розуміння, що зображення, яке відправляється, стане доступним практично всьому світові. Зображення разом із заголовком, без нього чи в окремому контексті спроможне покращити або знищити імідж організації [54, с. 22]. На сьогодні Інтернет-комунікації володіють багатьма перевагами, адже сучасна епоха Інтернету створила революцію в сфері зв'язків з громадськістю. Дослідження вчених [54-58] надають можливість стверджувати, що сьогодні Інтернет дозволяє спілкуватися з цільовою аудиторією прямо, в необхідній манері. Оскільки Інтернет – один зі способів комунікації (подібно телефону чи телебаченню, навіть очній зустрічі), у «Всесвітній павутині» можна здійснювати PR-проекти, подібні тим, що робляться в реальному житті. Інтернет-простір навіть надає можливість брати участь в діяльності B2B-майданчиків (Business-to-business marketplace), що представляють собою «ділові взаємовідносини між підприємницькими структурами з приводу обміну товарно-матеріальних і/або товарно-нематеріальних цінностей» [59, с. 51]. Крім того, є можливість робити презентацію (представлення чи продукції компанії); поширювати корпоративну періодику, новини, бюлетені і т.п.; проводити семінари (навчання і/чи представлення нової продукції, її обговорення); здійснювати тренінг клієнтів і партнерів; організувати виставку своїх досягнень; стимулювати канали продажів і т.д. [18, с. 130]. Існують Інтернет-проекти, які можуть використовуватися в PR-роботі: ЗМІ загального призначення, а саме Інтернет-газети і журнали, де публікуються статті і новини, що освічують різні аспекти життя; тематичні ЗМІ, що несуть в собі інформаційні матеріали строго за своєю тематикою, категорією бізнесу або конкретною сферою інтересів відвідувачів; спеціалізовані контент-проекти, які носять характер архіву інформації і виступають як електронні книги, збірки статей з якої-небудь тематики [28, с. 213].

До PR-технологій вважається за можливе віднести і «партизанський PR», запропонований М. Горкиною, І. Манном, А. Мамонтовим. За їх словами, запропоновані дії можуть бути дуже ефективними для підприємства,

оскільки вирішують завдання диференціації від конкурентів. Основне завдання при залученні даної технології – оперативно надати коментар свого керівника на акції конкурентів [18, с. 144].

Право на існування має ідея створення та розповсюдження «ідеї-вірусу», що дуже схоже на PR-технологію. С. Годин стверджує, що настав час припинити нав'язувати свій товар клієнтам, адже проти традиційних маркетингових прийомів у них вже виробився імунітет. Потрібно створити ситуацію, при якій споживачі самі будуть розповідати один одному про товар – створити «ідею-вірус» [60, с. 73]. Безумовно, актуальністю цих тверджень для нашого ринку має бути доведена. До того ж, авторські рекомендації, в більшій мірі не спростовують природного виникнення та поширення ідей-вірусів. І тільки всі наступні зусилля – результат дій з боку кмітливих підприємців і спритних політиків, здатних використовувати вірус.

При цьому, в Росії практика використання подібної технології вже досить розповсюджена [61]. PR, рекламні і маркетингові агентства пропонують свої послуги в області маркетингу чуток: розробка креативного рішення, ініціювання чуток, керування чутками тощо. В світі існують спеціальні агентства, що спеціалізуються винятково на вірусному маркетингу (англійська компанія The Viral Factory). Є навіть Асоціація вірусних маркетологів в Америці. Компанія уклала партнерську угоду з московською компанією Productor.Ru про створення аналогічної асоціації в Росії і надання їй свого бренду.

Як бачимо, розширена природа кожної PR-технології надає багато можливостей варіювання PR-діяльності та розвитку засобів впливу на різні цільові аудиторії. Відмітимо, що при виборі PR-технології слід враховувати наявність довіри до комунікатора, який відіграє важливу роль для аудиторії. Комунікаторами можуть виступати випадкові зустрічні, які мають в очах слухача перевагу: слухач вважає, що їм нема сенсу обманювати через малоймовірність ще однієї зустрічі. Однак існує і протилежна думка: соціальна дистанція має бути знижена до мінімуму. Люди повинні розділяти

ті самі цінності і мати загальний об'єкт для чуток (чутки вказують на ступінь близькості, поділюваної оповідачем і слухачем, на наявність довіри). Це можуть бути близькі люди: родичі, приятелі, сусіди, товариші по службі і т.п., тобто ті, хто знаходяться завжди поруч, даючи можливість добре вивчити свої звички. Може існувати довіра незалежно від компетентності або чесності, наприклад, харизматичний лідер, приваблива жінка тощо; зустрічаються і так звані особисті авторитети: для хворого – це лікар, для школяра – вчителька тощо [62]. Це обумовлює залучення в PR-діяльність «лідерів думок» – людей, що спілкуються з приводу товару частіше, ніж середньостатистичний покупець і здатні впливати на думку співрозмовників, на їхній вибір. Вони говорять про товар (добре чи погано) частіше, ніж звичайний покупець, і їхнім словам вірять більше, ніж рекламі. Це можуть бути телеведучі, журналісти, ді-джеї, популярні виконавці. Не даремно один зі стилів реклами (використання свідчень на користь товару) залучає джерело інформації, що викликає симпатію та заслуговує довіру, яке доброзичливо висловлюється про товар. Це можуть бути як прості люди, так і знаменитості [63, с. 28]. Щодня люди зустрічаються з оформленою подібним стилем рекламою, наприклад, косметики «Черный жемчуг» (за участю співачки Лоліти), сухого дезодоранту «Lady Speed Stick» (за участю тенісистки М. Шарапової), крем-фарби для волосся «Colour Nature's» (за участю співачки Руслани) тощо. Якщо підприємство провідником інформації обирає телебачення, на погляд автора, треба використовувати його ненав'язливо, креативніше: рекламувати свою продукцію із залученням її в сценарії фільмів, мультфільмів. Так, якщо улюблений герой куритиме сигарети певної марки впродовж фільму, питиме якийсь напій і т.п., на чому декілька разів сфокусується камера, вважаємо, це вплине на вибір певної аудиторії не менше, ніж рекламний ролик цього товару.

Таким чином, соціальні аспекти використання PR-технологій полягають в розходженні смаків, різних звичках, індивідуальному світосприйнятті, особливостях характеру кожного індивіду цільової групи і

як результат – у різній реакції на товар, дію, інформацію. Використання PR-технологій зумовлює пошуки схожих характеристик індивідів, що дає змогу умовного об'єднання їх в певні групи, в результаті чого використовуються прийоми ненав'язливого впливу на свідомість з метою формування необхідного образу. Тобто система взаємин з громадськістю складається з комплексу економічних відносин і відносин «людських» (соціальних), які є частиною PR-заходів підприємства, заснованих на уважному ставленні до запитів цільових груп.

### **3.3. Розвиток нетрадиційних форм туризму як напрям забезпечення конкурентоспроможності туристичних підприємств**

Становлення ринкової економіки в Україні та прискорені процеси світової глобалізації ускладнюють умови господарювання в конкурентному середовищі всіх вітчизняних підприємств, загострюючи проблеми забезпечення конкурентоспроможності. Однак особливої ваги ця проблема набуває серед підприємств сфери послуг, в тому числі туристичних, адже специфічні атрибути їхніх пропозицій не завжди можуть довести свою конкурентну перевагу. Наприклад, до таких атрибутів відносять невідчутність, тобто неможливість заздалегідь оцінити купівлю, адже споживач спочатку заплатить за очікування, які лише згодом зможе порівняти з фактичними. Іншим прикладом може стати мінливість послуги, оскільки послуга залежить від багатьох зовнішніх факторів: погоди, якості перельоту, кваліфікації гіда, умов готелю та багатьох інших, за які фактично відповідатиме туристичне підприємство, набувши постійного споживача або втративши його назавжди. Саме тому умови конкурентної боротьби в туристичній галузі призводять до необхідності постійного пошуку нових форм і методів забезпечення конкурентоспроможності та розробки стратегій розвитку.

Визначення «туристична послуга» в контексті міжнародної торгівлі послугами можна описати за допомогою економіко-технологічної моделі туристичного ринку, що представляє собою графічну модель взаємодії на ринку основних учасників ринку (виробники, туроператори, турагенти, споживачі) і сегментів ринку (виробництво туристичних послуг, виробництво і реалізація туристичного продукту і ринок споживачів туристичного продукту). Вихідним поняттям даної моделі є визначення «туристична послуга» – цілеспрямована виробнича діяльність підприємств із задоволення специфічних потреб туристів, особливістю якої є збіг процесів виробництва, реалізації і туристичного споживання.

У сфері послуг споживач одержує послугу у вигляді диференційованого продукту праці (харчування, розваги, розміщення тощо) або у формі безпосередньо праці (діяльність гіда-перекладача, інструктора з туризму, екскурсовода, аніматора і т.п.), тобто послуги виступають в матеріальній і нематеріальній формах. У сфері безпосередньо туристичної діяльності споживачу пропонується інтегральний туристичний продукт (пекідж-тур або інклюзив-тур) як сукупність речовинних (предметів споживання) і не речовинних (у формі послуги) споживчих вартостей, необхідних для задоволення його потреби, які виникають в період подорожі [64, с.57].

Конкурентоспроможність туристичного підприємства розглядається у фаховій літературі як узагальнююча характеристика стійкості підприємства, що обумовлюється ефективністю використання наявного ресурсного потенціалу, здатністю надавати привабливі за ціновими і неціновими характеристиками туристичні послуги, можливістю адаптуватися до змін динамічного конкурентного середовища [65, с.143].

Пріоритетними для забезпечення конкурентоспроможності туристських підприємств вважають наявність, використання та утримання протягом тривалого періоду чистих постійних конкурентних переваг, які мають такі характерні риси: цінність для споживачів, особливість чи

унікальність, складність для дублювання конкурентами. Складовими конкурентних переваг туристичного підприємства виступають переваги туристичного продукту, які можуть бути пов'язані або з вищою якістю туристичних послуг (аксіологічні), або з нижчими цінами на них (економічні), що узгоджується з прийнятою ринковою стратегією підприємства [66].

Одним із основних шляхів підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств вважається удосконалення процесу відтворення якісного туристичного продукту, в основі якого лежить необхідність задоволення певних потреб споживача, що на сьогодні є чи не найскладнішим завданням, адже ринок туристичних послуг характеризується переважанням пропозиції над попитом. Це, в свою чергу, обумовило кількість видів туризму, що фігурують на ринку. Хоча Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про туризм» не дає чіткої їх класифікації, в пізніших постановках Верховної Ради зустрічається поділ основних видів туризму за часом їх поширення на тій чи іншій території на традиційні (старі) та нетрадиційні (нові) види.

До традиційних видів туризму України відносять рекреаційний, екскурсійний, лижний, автомобільний, велосипедний, оздоровчий, лікувальний, спортивний, пішохідний туризм та альпінізм.

Виникнення альтернативних (нетрадиційних) видів туризму з їх екологічною орієнтованістю пояснюється поступовим переходом від моделі масового туризму до моделі сталого розвитку, тобто появою нових цінностей як в масштабах усього суспільства, так і серед окремих споживачів. Мається на увазі рідкісність, комплексність (поєднання ознак різних видів туризму), трудомісткість щодо створення кінцевого продукту, капіталомісткість, фінансування з використанням нетрадиційних джерел [67].

Серед сучасних нетрадиційних видів туризму виділяють агротуризм, екотуризм, сільський зелений туризм, спелеотуризм, водний, кінний та екстремальний види туризму (пригодницький, рафтинг, дайвінг, сноубординг,



вейкбордінг, фрірайд, польоти на повітряних кулях і дельтапланах, джайлоо-туризм), культурний, науковий, ностальгічний (етнічний), соціополітичний, космічний та промисловий туризм [68].

Сільський зелений туризм – пояснюється як відпочинковий вид туризму, сконцентрований на сільських територіях, головним завданням якого є надання послуг відпочинку для жителів міста та ознайомлення іноземних туристів з традиціями та побутом місцевих жителів. М. Костриця сільський туризм поділяє на: агротуризм та фермерський туризм. Агротуризм – це вид відпочинкового туризму, що передбачає використання дворогосподарства та часткову або повну участь відпочиваючих у власному обслуговуванні. Головною метою відпочиваючих в агрооселях є, крім власне відпочинку, знайомство зі способами ведення господарства (спроби приготувати якусь фірмову страву, подоїти корову тощо). Екотуризм – це форма відпочинку, при якій відпочиваючі основну частину активного відпочинку витрачають на знайомство з природою, правилами та нормами поведінки в ній і навіть беруть безпосередню участь в різноманітних екологічних акціях. Екотуризм може мати як стаціонарну форму, так і експедиційну. При стаціонарному екотуризмі, відпочиваючі знайомляться з навколишньою природою на заздалегідь розроблених екологічних стежках під керівництвом професійних екскурсоводів. Експедиційний екотуризм передбачає проживання в різних місцях та різних умовах та знайомство з природою без екскурсоводів [69]. Виділяють чимало різновидів екотуризму: археологічний, еколого-історико-краєзнавчий, етнекологічний, геоекологічний, ландшафтно-екологічний, екоботанічний, зооекологічний, екологоспелеологічний, акваекологічний, екскурсійно-прогулянковий, курортно-бальнеоекотуризм, агроекологічний, конгресовий екотуризм, діловий екотуризм та ін. В екотуризмі («зелений туризм», «природничий туризм») виокремлюють активний екотуризм (пішохідний, водний та ін.), фауністичні та флористичні поїздки, а також культурологічні й етнографічні

поїздки. В англомовних країнах за специфікою занять екотуризму умовно виділяють: науковий туризм, пізнавальний, рекреаційний [70].

На противагу вище описаним видам туризму виділяють екстремальний туризм, що пов'язаний з фізичними навантаженнями і, як правило, з ризиком для власного життя. Розрізняють декілька видів екстремального туризму, які можна поділити на спеціально підготовлені або природні. Одним із видів екстремального туризму є полювання.

Рафтинг практикується на швидких річках в надувних латексних човнах, екіпаж яких проходить тривале тренування під керівництвом інструктора. Дайвінг передбачає ознайомлення туриста з підводним світом. Сноубординг – спуск по снігу з гірських схилів на спеціально обладнаній дощці. Вейкбордінг – це комбінація водних лиж, сноуборда, скейта і серфінгу. Катер буксирує спортсмена, який стоїть на широкій, але короткій дощці. Катер має додатковий баласт, для глибшої посадки і рухається в середньому 30-40 км/год. Після себе він залишає досить значну хвилю, яку рейдер використовує як трамплін. У стрибку рейдер виконує різноманітні трюки. Фрірайд - це спуск по схилах гір, де не прокладено спеціальних трас.

Розвивається і такий вид туризму, як польоти на повітряних кулях та дельтапланам. Особливої популярності останнім часом набувають прогулянки гірськими дорогами на квадроциклах [65].

Спелеотуризм - різновид спортивного туризму, зміст якого полягає в подорожах природними печерами і подоланням в них перешкод з використанням різного спеціального спорядження (акваланги, карабіни, мотузки, гаки, індивідуальні страхувальні системи та ін.).

«Джайлоо» - назва юрт, в яких живуть киргизькі пастухи. Вважається, що джайлоо-туризм зародився в Киргизії, де для туристів було розроблено особливий маршрут та надавалась можливість ознайомитися з місцевою культурою (послухати пісні чабанів, сільські легенди), покуштувати страви киргизької кухні, насолодитися чистим гірським повітрям. Зараз крім Киргизстану тури організуються і в багато інших місць: в Африку, Південну

Америку, острови Мікронезії та інші регіони, яких на сьогоднішній день мало торкнулася цивілізація.

Культурний туризм передбачає участь людей з різних регіонів у різноманітних фестивалях, іграх, концертах відомих зірок естради, іграх КВК тощо.

Науковий туризм – вид туризму, що включає поїздки з метою участі в різних конгресах, симпозіумах і нарадах науковців, а також участь у різноманітних наукових експедиціях людей, які не є науковцями, але мають бажання, за окрему оплату, брати у них участь [65].

Ностальгічний туризм – організація для іноземців відвідувань історичної батьківщини своїх пращурів, або місць поховань своїх славетних одноплемінників. Одним із підвидів ностальгічного туризму є етнічний туризм.

В період значної політизації суспільства почав розвиватися так званий соціополітичний (соціальний) туризм, притаманний Україні, що передбачає поїздки великої кількості людей в різні регіони для участі в масових заходах різноманітних партій і блоків. Такі поїздки оплачуються політичними партіями. Учасники таких заходів мають можливість ознайомитися з історичними та культурними цінностями цих міст.

Промисловий (індустріальний) туризм – це відвідання кар'єрів, шахт, промислових підприємств з метою ознайомлення з їх роботою, або наслідками впливу на навколишнє природне середовище [65].

До окремого виду деякі туроператори відносять винний туризм - вид туризму, що включає в себе дегустацію, купівлю вина на місці його виробництва. Звичайний такий тур проводиться впродовж тижня і окрім відвідувань винних заходів включає в себе огляд місцевих пам'яток.

Останнім часом також модною є пропозиція випробувати себе у ролі безпритульного, клошара (паризького безпритульного), що теж з'являється на туристичному ринку. У найзаможніших прошарків населення набуває все більшої популярності туризм із знаменитостями – проведення

короткотривалого або середнього за часом відпочинку з відомими у країні та за її межами людьми (політиками, артистами, журналістами, спортсменами, науковцями, спеціалістами рідкісних професій) [69].

Отже, основні тенденції розвитку туризму характеризуються тяжінням до незайманої природи, що асоціюється з поняттям краси, і у зв'язку з цим – розвитком екологічного туризму, поширенням індивідуальних туристських подорожей, розвитком елітарного туризму (мисливського, наукового, конгресного) та екстремальних видів туризму [70, с.104].

Безумовно, сучасних вибагливих споживачів, частіше за все, цікавить саме нетрадиційний туризм, багато різновидів якого можуть запропонувати й вітчизняні підприємства. Проте сучасна конкуренція вимагає все новіших пропозицій з боку туристичних підприємств, тому, часом вже недостатньо запропонувати якусь нетрадиційну послугу, необхідна радикально нова ідея, ще не опанована конкурентами. На наш погляд, однією з таких пропозицій на вітчизняному ринку туристичних послуг (особливо місцевому) можуть стати квести – пригодницькі ігри, що вимагають від гравців розв'язання задач для подальшого просування за сюжетом.

В Україні вже створена «Федерація квесту» з метою популяризації цього інтелектуально-фізичного виду розваг, проте широкого розповсюдження він ще не здобув. Перевагою квеста є легка можливість його пристосування до будь-яких умов, побажань, інтересів, часових, вікових чи грошових обмежень тощо. Написання та проведення квестів на замовлення могло б стати суттєвим внеском в розмаїття туристичних послуг.

Проте, слід зазначити, що навіть неординарні туристичні послуги зроблять свій внесок у конкурентоспроможність підприємства не тільки за умов їх відповідності вимогам споживачів, але й якісного позиціонування.

Орієнтуючись на особливі характеристики послуг, Р. Норманн розробив модель «менеджменту послуги». Відповідно до цієї моделі, він виділив п'ять взаємозалежних складових кожної окремої послуги:

1) сегмент ринку - група споживачів, для яких була розроблена вся система обслуговування;

2) концепцію послуги – образ послуги, яку очікує отримати споживач;

3) систему надання послуг – набір взаємопов'язаних складових, який дозволяє реалізувати послугу;

4) образ підприємства – інструмент інформації, який може бути використаний для залучення споживачів;

5) культуру та філософію підприємства, за допомогою яких формуються і підтримуються цінності й моральний дух підприємства [71, с. 384]

Так, згідно цієї моделі, сегментом ринку послуги «квест» може стати будь-яка група споживачів. Концепція квесту базується на задоволенні різних потреб: від нових знань і активного відпочинку до приємних вражень і нових знайомств. Система надання пропонованої послуги досить гнучка і залежатиме від індивідуальних потреб і побажань споживачів, враховуючи різні види сервісу. Образ підприємства і його культура мають першочергове значення у формуванні конкурентних переваг. Споживач має бути впевненим у якості організації квесту та його відповідності вимогам, що висувуються, тому задля забезпечення цього елемента моделі підприємство має позиціонувати себе на ринку, для чого рекомендовано користуватися інтегрованими маркетинговими комунікаціями.

За допомогою маркетингових комунікацій підтримується зворотній зв'язок з ринком, що дозволяє контролювати просування туристичних послуг, створювати позитивний імідж підприємства та закріплювати у споживача стійку систему переваг до туристичного продукту [72].

Серед маркетингових комунікацій, що найбільш актуальні у туристичній сфері можна назвати рекламу, паблік рилейшнз (PR), пабліситі та пропаганду, відмітні особливості яких представлено на рис. 3.4.

Особливу увагу в комплексі маркетингових комунікацій доцільно приділити паблік рилейшнз, адже саме PR багато в чому обумовлює

конкуреноспроможність підприємств, відіграючи помітну роль у брендингу, формуванні маркетингової стратегії та комунікативній політиці, тобто найбільш адекватно відповідає вимогам сучасного бізнесу.

Одна з основних проблем в сфері туризму України полягає саме у відсутності відомих брендів, що слугували б основою туристичної привабливості, як архітектурні та інші культурні надбання, скажімо, Ейфелева вежа чи Єгипетські піраміди. Тому підприємствам «власноруч» доводиться формувати привабливі образи як для вітчизняних споживачів, так і для зарубіжних. Оскільки прийняття рішень по програмним цілям та задачам паблік рилейшнз підприємства не вирішують комплексної проблеми управління своєю громадськістю, виникає необхідність у відкритому системному підході до паблік рилейшнз.

Паблік рилейшнз	Реклама	Пропаганда	Паблісіті
Сутність			
PR – це процес урегулювання системи відносин з цільовими групами шляхом непрямого впливу на формування в їх свідомості бажаного образу.	Контрольована платна форма первинного уявлення та просування ідей, товарів чи послуг в ЗМІ або на інших носіях.	Специфічний тип презентації повідомлення з метою прямого впливу на думку людей. Не адаптується до соціальних умов середовища. Часто інструмент політики.	Безкоштовна позитивна інформація в засобах масової інформації про підприємство, його товар чи діяльність. Інструмент PR.
Мета			
Головна мета – встановлення двостороннього спілкування для створення і підтримки стійкої позитивної репутації підприємства (бренду) в свідомості цільової групи споживачів.	Мета – інформування цільової аудиторії протягом певного часу, нагадування про товар для збільшення попиту, втримання чи розширення частки ринку.	Мета – комунікація, яка призводила б до соціального контролю (або створення активних прихильників серед громадськості).	Мета – залучення прихильників, спонукання до купівлі.
Відкритість до діалогу			

Прагне до чесного діалогу Повна відвертість.	Дає некорисну інформацію, утруднює вибір. Одностороннє спілкування, приховує факти.	Не прагне до чесного діалогу. Часто приховує факти.	Не прагне до чесного діалогу. Одностороннє спілкування, приховує факти.
Прагне до розуміння.	Прагне до дій з боку споживачів.	Прагне до залучення прихильників.	Прагне до залучення прихильників.

**Рис. 3.4. Відмітні особливості паблік рилейшнз, реклами, паблісіті і пропаганди**

Таким зараз виступає стратегічний PR-менеджмент. На думку автора, стратегічний PR-менеджмент – це процес визначення способу управління цільовими групами, що передбачає аналіз довгострокових можливостей, перешкод і наявного потенціалу, а також формування загальної концепції PR-програми та розробку методичного плану для виконання наміченої стратегії. Стратегічний PR-менеджмент забезпечить систематизацію PR-діяльності підприємства шляхом узгодженості PR-дій, а саме визначення цілей, задач, характеру, масштабу роботи, підготовки тактичних планів з урахуванням питань графіку, фінансування, звітності і контролю.

Отже, задля досягнення або збереження стійких конкурентних позицій на ринку, перед тим, як розпочати створення нової послуги чи діяльність із залучення нових споживачів, туристичні підприємства мають забезпечити себе програмами стратегічного маркетингу, що включатимуть розробку нетрадиційної туристичної послуги (наприклад, квесту) на основі моделі «менеджменту послуги» та позиціонувати її за допомогою стратегічного PR-менеджменту та інших маркетингових комунікацій.

## Список використаних джерел

1. Гундарин М.В. Книга руководителя отдела PR / М.В. Гундарин. – СПб.: Питер, 2006. – 368 с.
2. Вэньхуа Ф. Связи с общественностью и управление предприятием / Ф. Вэньхуа, Ю. Ся, Ч. Юнхуа // Маркетинг. – 2002. – № 3 (64). – С. 64–72.
3. Закотій В. Еволюція та сучасний стан бізнес-PR в українській економіці / В. Закотій // Маркетинг в Україні. – 2006. – № 5. – С. 61–64.
4. Блэк С. Введение в Паблик рилейшнз / С. Блэк: пер. с англ. В.Г. Днепровский, И.А. Черничкина. – Ростов н/Д.: Феникс, 1998. – 319 с.
5. Гильбо Е.В. Роль PR в постиндустриальном бизнесе [Электронный ресурс] / Е.В. Гильбо. – Режим доступа: <http://pr-lab.info/publ/1-1-0-8>. – Назва з титул. екрану.
6. Примак Т.О. Аналіз українського ринку маркетингових комунікацій / Т.О. Примак // Маркетинг в Україні. – 2003. – №2. – С. 8–13.
7. Ярошевська О.В. Комплекс маркетингових комунікацій та його роль у системі управління / О.В. Ярошевська // Вісник Запорізького національного університету. – 2011. - №3(11). - С.146-154.
8. Штельма Н. Маркетингові комунікації XXI століття / Н.Штельма // Галицький економічний вісник. - 2010. - № 1(26). - С. 61-65. - ( проблеми мікро- та макроекономіки України).
9. Сардак С.Е. Управління розвитком бізнесу в умовах глобалізації економіки / С.Е. Сардак // Європейський вектор економічного розвитку. - 2009. - № 2 (7). – С. 154-159.
10. Мамалига С.В. Реклама: психологія впливу на споживача / С.В. Мамалига, Н.М. Краєвська, С.О. Краєвський // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. - № 3, Т. 3. – С. 173-176.
11. Підлужна О. Соціально-психологічні аспекти споживання / О. Підлужна // Вісник Львівського університету. Серія екон. - 2008. - Вип. 39. - С.380-384.



12. Луференко Л.Ю. Вплив психологічних чинників реклами на поведінку споживачів молокопродукції / Л.Ю. Луференко // Інноваційна економіка. – 2012. - №7 (33). – С. 223-226.
13. Волеваха І.Б. Психологічні чинники конкурентоздатності підприємницького проекту малого бізнесу / І.Б. Волеваха // [Електронний ресурс]: Нац. бібліотека ім. В.І. Вернадського / Електронні фахові видання. – Режим доступу:  
[http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/VChdpu/psy/2010\\_82\\_1/Volevaха.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/VChdpu/psy/2010_82_1/Volevaха.pdf)
14. Шульц Дон Е. Новая парадигма маркетинга. Интегрируемые маркетинговые коммуникации / Дон Е. Шульц, Стенли И. Танненбаум, Роберт Ф. Лаутерборн: пер. с англ. – М.: ИНФРАМ-М, 2004. – XXII, 233 с.
15. Маркони Д. PR: полное руководство / Джо Маркони: пер. с англ. Д.Р. Геренав, Ю.П. Леонова. – М.: Вершина, 2006. – 256 с.
16. Точки зрення виробителів на рекламоносители // Бизнес. – 2001. – № 43. – С.42.
17. Пізнюк Л.В. Паблік рилейшнз / Л.В. Пізнюк. – К.: Ун-т «Україна», 2005. – 240 с.
18. Горкина М.Б. PR на 100 %: Как стать хорошим менеджером по PR. – 3-е изд. / М.Б. Горкина, А.А. Мамонтов, И.Б. Манн. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 240 с.
19. Хачванкян В.В. Менеджмент предприятия: учеб. пособие / В.В. Хачванкян. – Донецк: НПА «Энергия», 2003. – 304 с.
20. Райс Э. Расцвет пиара и упадок рекламы / Э. Райс, Л. Райс. – М.: АСТ; Ермак, 2004. – 310 с.
21. Катлип Скотт М. Паблік рилейшенз. Теория и практика / Скотт М. Катлип, Аллен Х. Сентер, Глен М. Брум: пер. с англ. – 8-е изд. – М.: Вильямс, 2005. – 624 с.
22. Ягельская Е.Ю. Социальные аспекты использования PR-технологий / Е.Ю. Ягельская // Современный научный вестник. Сер.: экономика и право. – Белгород: Руснаучкнига. – 2007. – № 2 (10). – С. 60-63.

23. Гончаренко А. Приспособленцы / А. Гончаренко // Бизнес – 2006. – № 24. – С. 74.
24. Мега-мотивы // Бизнес. – 2006. – № 24. – С. 77.
25. Herbert H. Hyman and Paul Sheatsley. Some Reasons Why Information Campaigns Fail / Herbert H. Hyman, Paul Sheatsley // Public Opinion Quarterly. – 1947. – № 11. – P. 412-423.
26. Harold Mendelsohn. Why Information Campaigns Succeed / Harold Mendelsohn // Public Opinion Quarterly. – 1973. – № 37. – P. 50-61.
27. Кацал І. Погана прикмета. Технології «чорного» піару / І.Кацал // Консалтинг в Україні. – 2008. – № 4. – С. 28-31.
28. Беленкова А.А. PRостой пиар / А.А. Беленкова. – М.: НТ Пресс, 2006. – 256 с.
29. Александров Ф. Искусство войны. – Public Relations против рейдерства / Ф. Александров // Генеральный директор. – 2008. – № 5. – С. 60-63.
30. Балабанова Л.В. Маркетинг: підруч. – 2-ге вид., перероб. і доп. / Л.В. Балабанова. – К.: Знання-Прес, 2004. – 645 с.
31. Борисов Б.Л. Технологии рекламы и PR / Б.Л. Борисов. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2001. – 624 с.
32. Дороти Доти И. Паблицити и Паблик Рилейшнз / Дороти И. Доти: пер. с англ. – М.: Филин, 1996. – 288 с.
33. Коханов Е.Ф. Общение как взаимодействие социальных субъектов (К основам социальной психологии паблик рилейшнз) / Е.Ф. Коханов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 5. – С. 49-60.
34. Луговська І. Комунікаційна політика фармацевтичних підприємств: моногр. / І.А. Луговська, Л.А. Радкевич. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2008. – 139 с.
35. Пашенцев Е.Н. Связи с общественностью / Е.Н. Пашенцев. – М.: Дело, 200. – 271 с.
36. Уткин Э.А. Управление связями с общественностью. PR / Э.А. Уткин, В.В. Баяндаев, М.Л. Баяндаева. – М.: ТЕИС, 2001. – 296 с.

37. Хейвуд Р. Все о Public Relations / Р. Хейвуд: пер. с англ. – М.: Лаборатория базовых знаний, БИНОМ, 1999. – 256 с.
38. Ягельська К.Ю. PR-підприємства в умовах конкуренції / К.Ю. Ягельська // Управління розвитком: зб. наук. ст. – Харків: ХНЕУ, 2006. – Спецвипуск. – № 7. – С. 136-138.
39. Туркиян Н. Паблик рилейшнз в сфере предпринимательства на Украине / Н.Д. Туркиян // Культура народов Причерноморья. – 2003. – № 37. – С. 313-316.
40. Пиар-технологии: слухи [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.iniciator.ru/catalogdisplay.php](http://www.iniciator.ru/catalogdisplay.php).
41. Шайгородская Л. «Правильные отношения» с клиентами предполагают, что с ними нужно дружить домами / Л. Шайгородская // Бизнес. – 2001. – № 12. – С. 44.
42. Примеры PR-акций // Бизнес. – 2001. – № 43. – С. 41.
43. PR-поздравление с PR-раздником // Бизнес. – 2001. – № 51. – С. 53.
44. PR-пресс-конференция, PR-презентация // Бизнес. – 2001. – № 49. – С. 62.
45. Примак Т. Рекламний креатив в Україні: учора, сьогодні, завтра / Т.О. Примак // Маркетинг в Україні. – 2007. – № 6. – С. 27-34.
46. Грин Э. Креативность в паблик рилейшнз / Э. Грин: пер. с англ. В.И. Писарев. – 2-е изд. – СПб.: Нева, 2004. – 254 с.
47. Что такое Креатив [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://chtotakoe.info/articles/kreativ\\_147.htm](http://chtotakoe.info/articles/kreativ_147.htm).
48. Баканова М. Креативная реклама. Что такое Креатив в рекламе, что такое креативность и что такое креативный [Электронный ресурс] / М. Баканова. – Режим доступа: <http://www.reclama.ru/viewtopic.php?t=728>.
49. Хашковский А. Когда рекламный Креатив промахивается мимо маркетинговой цели, он теряет смысл [Электронный ресурс] / А. Хашковский. – Режим доступа: <http://www.spbgid.ru/index.php?search=%F5%E0%F8%EA%EE%E2%F1%EA%E8%E9&x=22&y=4>.

50. Ляпоров В. Креатив в системе маркетинговых коммуникаций [Электронный ресурс] / В. Ляпоров. – Режим доступа: // [www.business-magazine.ru](http://www.business-magazine.ru).
51. Алипова Е. Грех «перекреатива» [Электронный ресурс] / Е. Алипова. – Режим доступа: // [www.mpilot.ru/analytics-print-324.html](http://www.mpilot.ru/analytics-print-324.html).
52. Реклама, PR, Креатив и технологии или инструменты, приемы и стратегии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: // [www.advesti.ru](http://www.advesti.ru).
53. Пилипчик С. Глупо делать рекламу «для всех» [Электронный ресурс] / С. Пилипчик // Бизнес. – 2002. – № 28. – Режим доступа: <http://www.business.ua/i495/a/2564>.
54. Филипс Д. PR в Интернете / Д. Филипс: пер. с англ. И. Гаврилов. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2004. – 320 с.
55. Діброва Т. Реалії ринку Інтернет-реклами в Україні / Т. Діброва // Маркетинг в Україні. – 2007. – № 2. – С. 21-24.
56. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1987. – 384 с.
57. Петрук Т. Роль Интернет-рекламы в условиях инновационного развития экономики / Т.В. Петрук, Л.Г. Липич // Вісник Хмельницького національного університету. – 2008. – № 5, т.3. – С. 84-86.
58. Ягельська К.Ю. Интернет-PR на металургійних підприємствах / К.Ю. Ягельська // Проблеми економіки та управління. Вісник національного університету «Львівська політехніка». – 2008. – № 628. – С. 370-375.
59. Дутова Н.В. Электронные торговые площадки в металлургии: причины недостаточного развития / Н.В. Дутова // Економіка та право. – 2006. – № 2(15). – С. 50 – 54.
60. Николаева Т. Заразительный маркетинг / Т. Николаева // Бизнес. – 2006. – № 24.
61. Романов А. Наука про виртуальний вирус [Электронный ресурс] / А. Романов, О. Ширяев. – Режим доступа: [www.iniciator.ru/catalogdisplay.php](http://www.iniciator.ru/catalogdisplay.php).

62. Лидеры мысли [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.iniciator.ru/catalogdisplay.php](http://www.iniciator.ru/catalogdisplay.php).
63. Лагоза Н.Ж. Маркетинг / Н.Ж. Лагоза. – Х.: ХФЭИ, 2002. – 72 с.
64. Зайцева В.М. Міжнародний туризм та глобалізація в сучасному світі / В.М. Зайцева, О.М. Корнієнко // Вісник Запорізького національного університету. – 2012. - № 2(8). – С. 55-65.
65. Дибленко В.І. Конкурентоспроможність туристичних підприємств / В.І. Дибленко, О.О. Шевченко // Вісник КНУТД. - 2011. - №3. - С. 143-146.
66. Цехмітсова Г.С. Шляхи підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств і туристичної галузі України / Г.С. Цехмітсова, Ф.П. Беда, О.М. Майсюра [Електронний ресурс]: Нац. бібліотека ім. В.І. Вернадського / Електронні фахові видання. – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Suek/2011\\_4/Beda.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Suek/2011_4/Beda.pdf)
67. Гайбура Ю.А. Нетрадиційний туризм як засіб еколого-економічного розвитку сільської місцевості НПП «Подільські Товтри»/ Ю.А. Гайбура, Л.А. Загнітко, О.А. Дудзяк // [Електронний ресурс]: Нац. бібліотека ім. В.І. Вернадського / Електронні фахові видання. – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/znptdau/2012\\_2\\_2/18-2-07.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/znptdau/2012_2_2/18-2-07.pdf)
68. Заблоцька Р.О. Світовий ринок послуг. – К.: Знання України, 2005. – 280 с.
69. Семеген О. Про класифікації рекреаційно-туристичної діяльності / О.Семеген // Наукові записки. – 2009. - №2.
70. Самонова Т.Б. Дослідження кон'юнктури ринку туристичних послуг в Україні: основні підходи / Т.Б. Самонова // Актуальні проблеми економіки. – 2010. - №3(105). - С.99-104.
71. Нуртдинова А.М. Ошибки позиционирования туристической фирмы / А.М. Нуртдинова // Туризм и культурное наследие: [межвузовский сборник научных трудов]. – 2008. – Вып. 3. - С. 382-385.

72. Данченко Л.А. Основы маркетинга: учебное пособие / Л.А. Данченко. – М.: Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, 2003. – 262 с.

## РОЗДІЛ 4.

### ПРОАКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

#### 4.1. Теоретичний огляд економіко-математичних моделей оптимізації торговельно-посередницької діяльності

Торговельно-посередницька діяльність пов'язана з постійним пошуком найбільш вигідного варіанту розподілу ресурсів: фінансових, трудових, товарних, технічних тощо. Ускладнення взаємозв'язків зовні і усередині комерційних підприємств, наявність великої кількості показників, чинників і обмежень, а також швидке зростання конкуренції в ринкових умовах не дозволяють сформувати оптимальний план управління торговельною діяльністю без застосування спеціальних методів.

Механізм економічних стосунків в завданнях комерційної діяльності можна описати цілим рядом взаємопов'язаних показників: товарообіг, рентабельність, асортимент товарів, площа торговельних залів і підсобних приміщень, кількість і кваліфікація працівників, види торговельного устаткування, товарні запаси, система обробки документів, форма обслуговування покупців тощо. На величину цих показників впливають такі чинники, як ритмічність, частота і обсяги постачань товарів, асортимент і якість товарів, наявність і справність торговельного устаткування, кількість працюючих та ін.

Крім цього, всі операції торговельно-посередницькій діяльності поділяються на завдання, пов'язані з безпосереднім рухом вантажів, зберіганням, завантаженням, розвантаженням, транспортуванням, фасуванням, сортуванням, упаковкою; на комерційні задачі, пов'язані зі зміною форм власності, що визначаються купівлею-продажем товарів, а також на задачі, пов'язані з проведенням ринкових досліджень, оцінкою

інфраструктури, конкурентів, з формуванням реклами. В даний час також слід виділити завдання, пов'язані з виконанням додаткових послуг передпродажного і після продажного сервісу, що забезпечують досягнення більшого комерційного успіху.

Аналіз наукових джерел з даної тематики показав, що всі моделі управління торговельно-посередницькою діяльністю направлені на вирішення наступних завдань [9, с. 33-37]:

- комерційно-організаційна діяльність: вибір товарів і формування асортименту, підбір покупців і постачальників; планування і організація процесів закупівлі і продажів товарів; організація комерційних взаєморозрахунків; організація руху товару і створення системи стимулювання збуту; управління товарними запасами;
- науково-дослідницька діяльність: дослідження і аналіз товарних ринків; дослідження асортименту і конкурентоспроможності товару; дослідження і моделювання бізнес-технологій; аналіз і оцінка ефективності комерційної діяльності; дослідження інформаційно-методичного забезпечення комерційної діяльності з метою її оптимізації;
- проектно-аналітична діяльність: проектування інформаційного забезпечення комерційної діяльності; прогнозування кон'юнктури товарних ринків; прогнозування і проектування номенклатури товарів; прогнозування і розробка стратегії комерційної діяльності підприємства на товарному ринку; проектування процесів просування і реалізації товарів на ринку; прогнозування результатів комерційної діяльності підприємства комерційною службою.

В цілому для успішного вирішення завдань торговельної діяльності існує велика різноманітність математичних методів і моделей лінійного, цілочисельного, динамічного програмування, теорії ігор, теорії графів, мережевого моделювання, теорії масового обслуговування, теорії вірогідності і математичної статистики, кореляційного і регресійного аналізу. Найбільш доцільними для удосконалення діяльності торговельно-



посередницького підприємства, на думку Фоміна Г.П., є наступні моделі: розподіл торговельних агентів за містами, формування оптимального штату фірми, планування оптимальної послідовності робіт комерційної діяльності, оптимального маршруту перевезки вантажів, модель фінансового та товарного потоків [9, с.112].

Серед прикладних моделей фінансово-економічних процесів, необхідних у торговельно-посередницькій діяльності, Вітлинським В.В. розглянуто модель рекламної кампанії, що дозволяє визначити доцільність проекту підприємства (час його окупності та рівень прибутковості) [3, с. 104].

Особливу увагу питанню моделювання соціально-економічних процесів приділяє Райцин В.Я. [8]. На його думку, особливо необхідною для торговельно-посередницької діяльності є модель формування заробітної плати на підприємствах з різною формою власності. Головний її недолік полягає у складності прогнозування основних параметрів (кваліфікаційної структури робочої сили, розподілу відрядників за відсотками виконання норм виробітку, регіональних змін в розподілі робочої сили та ін.). Ця модель працює для підприємств з регламентованими умовами оплати праці. В цьому випадку модель з її можливостями отримувати і аналізувати поетапне формування заробітної плати не має конкурентів, коли потрібно імітувати вплив змін в умовах оплати праці на кінцевий розподіл заробітної плати, визначити дієвість відповідної системи преміювання або інших доплат, або будь-яких інших форм матеріального стимулювання.

Логістичні моделі також посідають визначне місце у підвищенні ефективності торговельно-посередницької діяльності. Серед них можна виділити моделі закупівельної, складської, транспортної, розподільчої логістики. Зокрема, вивченню логістичних систем присвячено наукові праці Лукинського В.С. [6], Забурдаєва В.Ю. [10].

Серед моделей прийняття рішень в системі управління підприємством, що можна частково або повністю пристосувати до торговельно-

посередницького підприємства, у роботах Кізіма Н.А. та Клебанової Т.С. [1], Кузіна Б.В., Юрієва Є.Г., Шахдинарова Г.В. [5] виділяється клас адаптивних моделей (модель управління податковим навантаженням, управління ціновою політикою, формування пріоритетних напрямів розвитку підприємства, оцінки економічної безпеки підприємства), а Арістовим С.А. [2], Ємельяновим А.А. [4] – імітаційні моделі (модель стратегічного та тактичного планування, модель бізнес-процесу «Ефективність підприємства»).

Так, у адаптивній моделі управління податковим навантаженням підприємства основними блоками регулювання податкового навантаження підприємства є: формування інформаційного простору ознак та оцінка показників; аналіз та прогнозування інтегрального показника податкового навантаження; формування адаптивного регулятора податкового навантаження; імітація регулювання податкового навантаження; прийняття рішення про регулювання податкового навантаження [1, с. 201-214].

Для адаптивного управління ціновою політикою підприємства можна запропонувати застосування моделей багатьох факторів та стратегій зовнішнього середовища; комплекс моделей вибору цінової стратегії результатом побудови яких є належна оцінка впливу кожного чинника, залежно від його стану, на вибір конкретної цінової стратегії, а також вибір найкращої стратегії в існуючих умовах нестационарного зовнішнього середовища; моделі, що дозволяють прогнозувати значення чинників зовнішнього середовища і чинників внутрішнього середовища (подані моделі дозволяють визначити умови і обмеження при прийнятті цінової стратегії); комплекс моделей визначення та коригування цінової політики; комплекс імітаційних моделей реалізації цінової політики: модель реалізації цінової політики, яка дозволяє застосувати побудовані раніше моделі на практиці, і модель оцінки ефективності цінової політики, що дозволяє провести оцінку, того наскільки дана політика є ефективною [1, с. 229-230].

Моделі формування пріоритетних напрямів розвитку підприємства будуються з метою дати оцінку рівню розвитку підприємства та особливостей його функціонування, виокремити фактори тенденцій розвитку, змодельовати процеси прийняття рішень в умовах ризику та невизначеності, удосконалити методи аналізу та оцінки стратегічного потенціалу та вибору пріоритетних варіантів розвитку [1, с. 257].

Метою моделі оцінки економічної безпеки підприємства є сприяння забезпеченню високої ефективності роботи підприємства, його стійкого функціонування та розвитку, досягненню фінансової стійкості та незалежності підприємства, забезпеченню високої ефективності менеджменту, оптимальної та ефективної організаційної культури управління підприємством, досягненню високого рівня кваліфікації та інтелектуального потенціалу персоналу, ефективній організації безпеки капіталу підприємства та майна, персоналу підприємства, а також комерційних інтересів [1, с. 247].

Створення імітаційної моделі підприємства з метою автоматизації процесів стратегічного та оперативного планування дозволяє докорінно змінити всю систему управління. Як правило, всі розрахунки фахівців при складанні планів можуть бути алгоритмізовані, що дозволяє «бачити» картину функціонування підприємства на необхідний термін і миттєво вносити корективи після закінчення періоду, змінювати значимі параметри, а також приймати рішення на альтернативній основі. Дана модель підтримки прийняття управлінських рішень має можливість «програвання» різних варіантів, щоб мати можливість оцінки великої кількості альтернативних варіантів розвитку системи і вибору найкращого з них. Така система включає наступні основні модулі: модуль нормування, модуль технологічних процесів, модуль поточного стану системи і завдань на виробництво і реалізацію, модуль визначення витрат і руху грошових коштів, модуль підсумків діяльності [4, с. 166-167].

Модель бізнес-процесу «Ефективність підприємства» будується з трьох складових. Дві з них утворюють два автономних процесу «Виробництво»,

«Збут», схеми яких незалежні одна від одної. Опосередкована взаємодія цих процесів здійснюється через ресурси: матеріальні, у виді готової продукції, та грошові ресурси. Третьою складовою є «Грошові операції». Модель сприяє мінімізації затримки платежів з розрахункового рахунку [2, с. 44-46].

Клебанова Т.С.[7] та Кізім Н.А.[1] займались створенням моделей у системі фінансового управління підприємством.

Модель відбору санаційних рішень на базі теорії нечітких множин [7, с. 153]. Розробка даного виду моделі пропонує вирішення таких видів завдань як: формування бази санаційних заходів для кожного класу кризи підприємства (метою є формування бази санаційних заходів для відповідного класу фінансової кризи підприємства: легка, середня, глибока, катастрофова); формування санаційних рішень як комплексів санаційних заходів методом адитивної зертки.

Ймовірнісні моделі оцінки фінансового стану підприємства. Метою побудування даного типу моделей є проведення якісної діагностики фінансового стану підприємства, виявлення причин кризи на підприємстві та заходів з підвищення стану у майбутньому. Серед відомих методик та моделей проведення кризового стану та загрози банкрутства виділяють наступні: статистичні моделі діагностики (У.Бівер, Е.Альтман), метод рейтингової оцінки фінансового стану підприємства (Р.С. Сайфулін, Г.Г.Кадиков) [9, с. 233].

Недоліком статистичних моделей є те, що вони базуються на статистичних даних зовнішньої бухгалтерської звітності, яка може бути застарілою або недійсною. Du Pont є основним прикладом моделі, що відповідає методу рейтингової оцінки стану підприємства. Вона дозволяє оцінити головні показники економічної ефективності: рентабельність продажів, оборотність активів та фінансового важеля. На базі цієї моделі можна виявити головні фактори, що впливають на прибутковість діяльності підприємства.

Моделі оцінки ймовірності банкрутства підприємства. Для вирішення таких завдань використовують методи кластерного аналізу. За їх допомогою сукупність підприємств, що характеризуються класом ознак, розбивається на класи. Потім проводиться ідентифікація отриманих кластерів на основі якісного аналізу, виявлення назв кластерів з точки зору ймовірності банкрутства. Таким чином визначається до якого класу ймовірності банкрутства буде відноситись необхідне підприємство.

Моделям фінансових потоків підприємства особливу увагу надає Клебанова Т.С. [7]. Зокрема, розглянемо модель антисипативного управління фінансовою діяльністю підприємства, однією з найважливіших функцій якої є фінансове планування, що є процесом розробки фінансових планів і планових показників щодо забезпечення розвитку підприємства необхідними фінансовими ресурсами і підвищенню ефективності фінансової діяльності в майбутньому періоді. Розроблений комплекс взаємопов'язаних моделей дозволяє на основі імітації і прогнозу впливу різних погроз здійснити оцінку втрат і аналіз реалізації фінансового плану. У комплексі умовно виділяються два модулі: антиципації погроз і діагностики фінансового стану.

У модуль антиципації загроз входять наступні моделі: модель класифікації загроз; модель визначення домінуючих загроз; моделі оцінки впливу загроз [7, с. 39-43]. Модуль діагностики фінансового стану включає: модель аналізу руху фінансових потоків; модель ідентифікації типу фінансової кризи; модель оцінки і аналізу реалізації фінансового плану. Розроблений на основі положень концепції, комплекс економіко-математичних моделей дозволяє попередити кризисний фінансовий стан підприємства, розробити попереджуючі реакції на ті або інші загрози [7, с. 49-50].

Моделі оцінки і аналізу фінансових загроз. Одним з основних модулів системи антисипативного управління фінансовою діяльністю підприємства є модуль оцінки і аналізу фінансових загроз. Цільова спрямованість модуля полягає у виявленні на основі аналізу фінансової діяльності підприємства

погроз, що роблять найбільш сильний вплив на функціонування і розвиток його фінансової системи. В результаті роботи цього модуля виділяються домінуючі погрози, сценарії розвитку економічної ситуації підприємства в умовах їх дії, які мають бути враховані при формуванні гнучкого фінансового плану, що дозволить значно понизити втрати, пов'язані з негативними змінами параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища [7, с. 65-70].

Імітаційне моделювання фінансових потоків підприємства. З точки зору імітаційного моделювання фінансових потоків інтерес представляє теорія системної динаміки Дж. Форрестера. Основною перевагою даної теорії є те, що вона дозволяє в процесі побудови моделі руху фінансових потоків отримати основні структурні співвідношення між фінансовими показниками, які дають можливість з легкістю адаптувати модель до умов функціонування будь-якого підприємства шляхом зміни правил формування інтенсивностей потоків. Вибір цієї теорії також обумовлений тим, що вона дозволяє як найповніше відобразити суть фінансових процесів, визначаючи накопичення у фінансовій системі у вигляді рівнів; фінансові потоки, що переміщують вміст від одного рівня до іншого, у вигляді темпів, а також можливості завдання безлічі параметрів, що характеризують стан зовнішнього і внутрішнього середовища. Можливість завдання рівнів, темпів і параметрів дозволяє формувати функції рішень, які і визначають управлінські дії.

Моделі прогнозування фінансових показників в умовах дії загроз. Модель фінансових потоків підприємства досить повно представляє процес формування основних фінансових показників підприємства. Проте вона не враховує випадкової компоненти фінансових процесів. Для імітації реалізації фінансового плану в умовах дії погроз і вироблення адаптивної реакції, яка може бути використана в режимі реального часу в разі настання загрози, при описі рівнів моделі, вводиться випадкова складова темпової змінної, що відображає інтенсивність дії погроз.

Зробивши огляд існуючих моделей у торговельно-посередницькій діяльності, приходимо до висновку, що найбільш гострою проблемою у сфері функціонування даного виду підприємств є проблеми, пов'язані з рухом фінансових потоків, маловивченою залишається проблема дебіторської заборгованості. Окремими аспектами цієї проблеми займалися Клебанова Т.С., Кізім Н.А. Проте всі існуючі моделі запропоновані лише для виробничих підприємств. З цієї причини необхідною є розробка моделі дебіторської заборгованості в загальній системі управління рухом фінансовими потоками торговельного підприємства.

#### **4.2. Концептуальна модель підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства**

При побудові моделі руху фінансових потоків можна виділити наступні елементи:

1. Рівні або резервуари, що визначають стан окремих складових активів і пасивів підприємства в певний момент часу.

2. Темпи фінансового потоку, що переміщують вміст від одного рівня до іншого і визначальні миттєві потоки між рівнями в системі. Темпи відображають активності між різними рівнями, тоді як рівні відображають стан, який є результатом активності в системі. Кожен з рівнів може мати як один, так і декілька вхідних або декілька потоків, що витікають. Потоки, що входять в рівень, свідчать про його збільшення, і навпаки, потоки, що витікають із рівня, означають його зменшення.

3. Функції рішень, які регулюють темпи потоку між рівнями. Вони відображають реакцію системи управління фінансовою діяльністю підприємства на зміну як внутрішньо-системних, так і параметрів зовнішнього середовища.

4. Канали інформації, що сполучають функції рішення з рівнями. На підставі інформації про фінансовий стан підприємства системою управління

виробляються функції рішень, що визначають інтенсивності переходу капіталу з одного вигляду в інший і, як наслідок, що змінюють фінансовий стан.

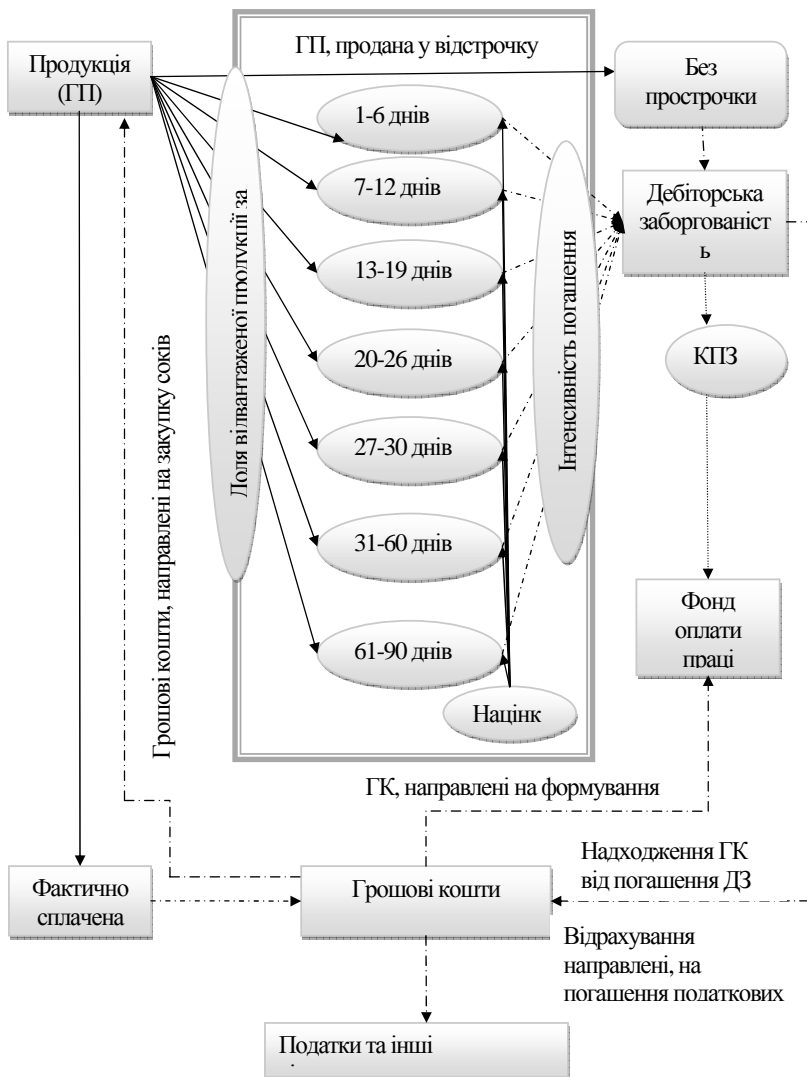
На рисунку 4.1 представлена модель формування та погашення дебіторської заборгованості в загальній системі руху фінансових потоків підприємства. Ця модель представлена в агрегованому вигляді, проте вона може бути значно розширена за рахунок зменшення міри агрегації, що залежить від стабільності функціонування фінансової системи і її зовнішнього середовища. Таке представлення моделі руху фінансових потоків підприємства дозволяє здійснювати структурну адаптацію моделі.

В зображеній концептуальній моделі рух матеріальних потоків відображається суцільною лінією, а грошових – пунктирною, формування дебіторської заборгованості виділяється в схемі, важелі керування цією підсистемою та групи прострочення позначені еліпсами.

При побудові моделі руху фінансових потоків одним з основних припущень є вимір всіх рівнів і темпів у вартісних одиницях, окрім рівня продукції, він вимірюється у натуральних одиницях. Всі інші припущення відносяться до рівнів моделі і процесів їх формування. В моделі руху фінансових потоків під рівнем дебіторської заборгованості  $DZ$  вводиться припущення про те, що він включає обсяг продукції, що віддається на реалізацію з відстроченням платежу.

Особливості функціонування підприємства обумовлюють необхідність виділення ряду рівнів для подальшого аналізу та оцінки, а також вироблення рішень по управлінню ними. Опис та характеристика основних рівнів і темпів моделі наведено в таблиці 4.1.





**Рис. 4.1. Дебіторська заборгованість в загальній системі управління рухом фінансовими потоками підприємства**

Таблиця 4.1

## Темпи та рівні моделі

Характеристики	Опис
<i>Рівні капіталу</i>	
DS	Обсяг грошових коштів
Sk	Обсяг продукції на складі
DZ	Обсяг дебіторської заборгованості
FOT	Обсяг фонду оплати праці
Zak	Обсяг закупленої продукції
<i>Темпи</i>	
Ft	Обсяг грошових коштів, що поступають від безпосередньої реалізації продукції
PDZ	Обсяг грошових коштів, що поступають від реалізації продукції з відстроченням по оплаті
O	Відрахування, направлені на погашення податкових зобов'язань
VZP	Грошові кошти, що направляються на формування фонду оплати праці
OZ	Обсяг реалізованої готової продукції з відстроченням платежу, термін сплати якого за договором вийшов
PSZak	Обсяг грошових коштів, що направляється на закупку продукції
PL	Обсяг продукції, закупленої філією
OR	Обсяг відвантаженої зі складу продукції

Відносно процесів формування кожного з рівнів введені наступні припущення:

- підприємство здійснює дистрибуцію закупленої готової продукції на основі попиту;
- обсяг закупки і продажу визначається вартісною оцінкою соків у літрах; склад поповнюється та звільняється щомісячно;
- сплата за закуплений товар здійснюється щомісячно;
- продаж продукції здійснюється як за фактом, так і з відстрочкою від 1 до 90 днів;
- вартість відвантаженої продукції залежить від того по факту вона сплачується, з відстрочкою, але без затримки або з затримкою покупця.

Формування всіх рівнів здійснюється на основі їх стану і різниці вхідних потоків і потоків, що витікають. Нижче приведена система рівнянь перехідних станів для моделі руху основних фінансових потоків:

- рівняння процесу формування товарних запасів:

$$Sk = PL - OR \quad (4.1)$$

- рівняння процесу витрат коштів на закупівлю товару:

$$Zak = SZak - PSZak \quad (4.2)$$

- рівняння процесу формування рівня грошових коштів підприємства:

$$DS = PDZ + Ft + DPrD - PSZak - VZP - O - PrR \quad (4.3)$$

- рівняння процесу формування загального рівня дебіторської заборгованості:

$$DZ = OZ_1 + OZ_2 + OZ_3 + OZ_4 + OZ_5 + OZ_6 + OZ_6 + NZ - PDZ_1 - PDZ_2 - PDZ_3 - PDZ_4 - PDZ_5 - PDZ_6 - PDZ_7 - NZ(t + 1) \quad (4.4)$$

Темп реалізації готової продукції за готівковий розрахунок визначається на основі запасів готової продукції і ряду параметрів зовнішнього середовища  $P$ , що визначають інтенсивність попиту на продукцію і його структуру, що є на складі:

$$Ft = BF * OR * CEZ * NF \quad (4.5)$$

Формування темпу дебіторської заборгованості визначається запасами готової продукції, станом рівня дебіторської заборгованості і рядом параметрів зовнішнього середовища що визначають інтенсивність попиту на продукцію і його структуру, параметрами управління є доля продажів за віком заборгованості  $DP$  та націнка за цим віком  $NC$ :

$$FDZ = OZ_1 + OZ_2 + OZ_3 + OZ_4 + OZ_5 + OZ_6 + OZ_6 + NZ \quad (4.6)$$

$$OZ = \begin{cases} 1 - 6 = DP_1 * NC_1 * OR * CEZ \\ 7 - 12 = DP_2 * NC_2 * OR * CEZ \\ 13 - 19 = DP_2 * NC_2 * OR * CEZ \\ 20 - 26 = DP_2 * NC_2 * OR * CEZ \\ 27 - 30 = DP_2 * NC_2 * OR * CEZ \\ 31 - 60 = DP_2 * NC_2 * OR * CEZ \\ 61 - 90 = DP_2 * NC_2 * OR * CEZ \end{cases} \quad (4.7)$$

Темп зменшення дебіторської заборгованості  $PDZ(t)$  визначається рівнем дебіторської заборгованості, а також параметрами, які характеризують умови за договорами:

$$PDZ(t) = PDZ1 - PDZ2 - PDZ3 - PDZ4 - PDZ5 - PDZ6 - PDZ7 - NZ(t + 1) \quad (4.8)$$

Процес управління темпом  $PDZ(t)$  визначається рівнем дебіторської заборгованості, параметрами, які характеризують умови контрактів і замовлень, а також стан попиту на дану продукцію, що виражаються у індексі погашення  $IP$  і затримкою у часі  $t$ :

$$PDZ(t) = \begin{cases} IP_1 * OZ_1(t_1) \\ IP_2 * OZ_2(t_2) \\ IP_3 * OZ_3(t_3) \\ IP_4 * OZ_4(t_4) \\ IP_5 * OZ_5(t_5) \\ IP_6 * OZ_6(t_6) \\ IP_7 * OZ_7(t_7) \\ NCNZ * OR * CEZ * DPNZ \end{cases} \quad (4.9)$$

Важливою перевагою пропонованої моделі руху фінансових потоків є те, що її структура рухлива і може бути адаптована під інше торговельне підприємство. Це досягається за рахунок адаптації рівнів, темпів і функцій вирішень моделі.

### 4.3. Розробка імітаційної моделі управління дебіторською заборгованістю в загальній системі фінансових потоків засобами PowerSim

Побудова моделі здійснено за допомогою засобів програмного пакету Powersim у наступній послідовності: виділення темпів потоків та параметрів моделі, побудування імітаційної моделі з формуванням функцій розв'язання завдання. З метою управління дебіторською заборгованістю, її розглянуто у

взаємозалежності з іншими основними елементами системи руху фінансових потоків підприємства.

Вищеописані припущення, що визначають особливості функціонування підприємства, знаходять відображення в моделі, яка складається з трьох рівнів: склад, закупівля та дебіторська заборгованість.

Рівень «склад» відображає його щомісячне поповнення та спорожнення. Рівнем «закупівля» показано рух грошових коштів, а саме вартість кожної закупки та яким чином проводиться її погашення (рис. 4.2).

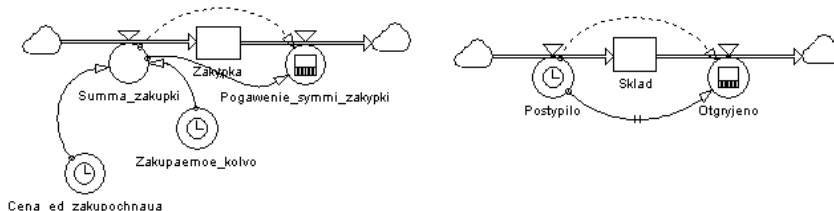


Рис. 4.2. Рівні моделі «склад» і «закупівля»

Умовні позначення, що дають змогу отримати поняття про формування рівнів та темпів, наведені у таблиці 4.2.

Таблиця 4.2

### Описання рівнів закупівля та склад в моделі

Відображення в Powersim	Умовне позначення	Визначення
1	2	3
Skлад (init, flow)	Sk	Накопичення рівня здійснюється завдяки різниці між закупленою кількістю продукції та її відвантаженням, одиниць
Zakupka (init, flow)	Zak	Рівень формується як різниця між сумою закупки та її погашенням, грн.
Pogawenie_symmi_zakupki	PSZak	Погашення суми закупки здійснюється з затримкою у один місяць, грн.
Postypilo (aux)	PL	Кількість товару, що надійшла до складу дорівнює кількості закупленого товару, залежність знайдена аналітичною програмою PolyAnalist, за допомогою функції автоматична нелінійна регресія
Summa_zakupki (aux)	SZak	Є добуток ціни закупівлі одиниці продукції на її загальну кількість, одиниця виміру грн
Otgryjeno (aux)	OR	Відвантаження продукції у досліджуваному періоді відбувається протягом місяця, тому формула з

		урахуванням затримки, грн.
Postypilo (aux)	ZK	Кількість продукції, що поступає до складу дорівнює загальній кількості закупленої філією продукції у досліджуваному періоді, формула виведена аналітичною програмою PoliAnalist, автоматичною нелінійною регресією, одиниць
Cena_ed_zakup ochnaua (aux)	CEZ	Ціна, за якою завод відпускає свою продукцію для продажу філіям, формула виведена аналітичною програмою PoliAnalist автоматичною нелінійною регресією

Рівень, пов'язаний з формуванням і погашенням дебіторської заборгованості представлений на рисунку 4.3. Рівень формується за рахунок різниці між формуванням та погашенням дебіторської заборгованості.

Наприклад, вся закуплена продукція продається за фактом та з відстрочкою. Залежно від цього весь обсяг реалізованої продукції підприємства поділяється на вісім груп: перша – сума від долі реалізації сплачується одразу за фактом, друга – з відстрочкою від 1 до 6 днів, третя – 7-12 днів, четверта – 13-20 днів, п'ята – 20-26 днів, шоста – 27-30 днів, сьома – 31-60 днів та восьма – до 90 днів. Клієнти в кожній з цих груп, що своєчасно погашають відстрочену заборгованість, на рисунку 3 позначено як «Neprosg\_zadolj», що також знайшло відображення на схемі, погашення цієї заборгованості відбувається від 1 дня до 60 залежно від угоди.

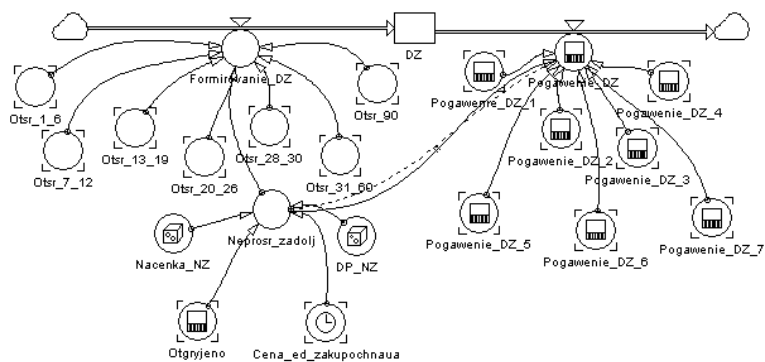
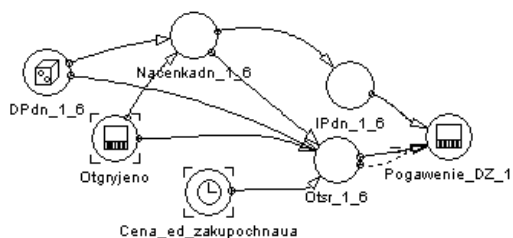


Рис.4.3. Формування дебіторської заборгованості

Важливим моментом у функціонуванні підприємства є доля оплати, яка несплачена в установлений термін, за кожною з семи груп. З метою регулювання інтенсивності її погашення, кожна з цих груп боржників регулюється за однаковим принципом. Розглянемо це на прикладі формування та погашення боржників першої групи, від 1 до 6 днів, рисунок 4.4.



**Рис. 4.4. Управління дебіторською заборгованістю боржників першої групи**

Формування суми заборгованості визначається добутком ціни закупки на націнку за поданою групою на долю продажів цієї групи та на загальну кількість відвантаженої продукції у періоді, що на рисунку 4 позначені як «Cena\_ed\_zakupochnaua», «Nacenkadn\_1\_6», «DPdn\_1\_6», «Otgryjeno». Погашення заборгованості знаходиться добутком відстроченої суми на індекс погашення, що на рисунку 4 позначені як «IP\_1\_6» та «Otsr\_1\_6».

Управляти заборгованістю пропонується в залежності від частки закупівлі соків цієї групи та загального рівня відвантаженої продукції у досліджуваному періоді, впливаючи на рівень націнки, який в свою чергу стане найпитомішим фактором, що дасть змогу підвищити рівень погашення заборгованості за операціями.

Докладніше позначення і формули, що дають змогу отримати поняття про формування рівня та темпів, наведені у таблиці 4.3.

Таблиця 4.3

## Описання рівня дебіторської заборгованості в моделі

Відображення в Powersim	Умовне позначення	Визначення
1	2	3
DZ (init, flow)	DZ	Рівень дебіторської заборгованості формується як різниця між формуванням та погашенням дебіторської заборгованості, грн
Formirovanie_DZ (aux)	FDZ	Формування змінної здійснюється завдяки сумі заборгованості, непогашеної в установлений термін, за всіма боржниками та сумою заборгованості, термін якої ще не настав, грн
DP_NZ DPdn_1_6 13_20, 20_27, 28_30, 31_61, 7_12 90) (aux)	DP	За допомогою цих змінних визначається рівень відвантаженої кількості продукції за кожною групою, їх значення розподіляється за законом рівномірного розподілу, що було з'ясовано за гістограмами, побудованими в MS Excel. Вимірюється в долях. Сума добутків всіх частин і сума фактично проданої продукції дорівнюють кількості відвантаженої продукції.
Nacenska_NZ Nacenkadn_1_6 (13_20, 21_27, 28_30, 31_60, 7_12, 90) (aux)	NC(NZ, 1...7)	Націнка за кожною окремою групою є фактором, за допомогою якого здійснюється управління системою дебіторської заборгованості, від рівня націнки залежить інтенсивність її погашення. Загальний рівень націнки залежить від частки проданої продукції за групою та загальної кількості відвантаженої продукції.
IDdn_1_6 (13_19, 20_27, 27_30, 31_60, 7_12, 90) (aux)	IP(1...7)	Для кожної групи боржників залежно від ціни та долі проданої продукції залежить інтенсивність погашення заборгованості
Neprosr_zadolj	NZ	Цією змінною визначається сума непростроченої заборгованості клієнтів підприємства, грн
Otsr_1_6(13_19, 20_26, 28_30, 31_60, 7_12)	OZ	Змінна відстрочка від 1 до 6 днів та всіх аналогічних змінних груп визначають суму дебіторської заборгованості, яка непогашена в установлений термін платежів, грн.
Pogawenie_DZ_(1 ...7	PDZ	Залежно від групи боржників з затримкою від 1 до 90 днів добуток на індекс погашення визначається значення цієї змінної, одиниця виміру, грн

Головним об'єктом управління в моделі є дебіторська заборгованість, визначними важелями її регулювання є рівень закупки клієнтами соків та відповідно до цього встановлення ціни для клієнтів різних груп, що впливатиме на інтенсивність погашення заборгованості. З метою швидшого повернення коштів для покупців, відстрочка яких найменша та рівень



закупки високий, встановлений менший рівень націнки. При швидкому терміні повернення дебіторської заборгованості, дохід підприємства буде більший, відповідно, рівень його платоспроможності і стійкості будуть також вище.

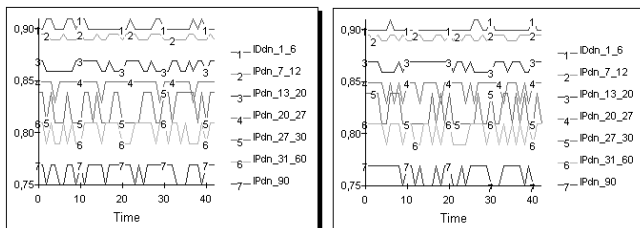
Для визначення доцільності впровадження моделі, необхідною умовою є проведення оцінки розробленої моделі та отриманих результатів за нею. З цією метою здійснимо два імітаційних експерименти. За рахунок того, що доля кожної групи боржників визначалась випадковою величиною (функцією RANDOM), ми отримаємо два різних результати.

По-перше, необхідно здійснити оцінку грошових коштів, рівня формування та погашення дебіторської заборгованості групами, визначимо інтенсивність погашення заборгованості після управлінських заходів. Зробимо порівняння експериментальних даних з фактичними, такими як ціна, продаж літрів, загальна сума операції та рівня заборгованості з терміном дії, що вийшов.

Наступним кроком є розрахунок наступних помилок за моделлю: коефіцієнтів невідповідності за Тейлом, середньоквадратичної помилки та середньої абсолютної помилки. Визначимо за допомогою графіків загальну залежність доходу підприємства від погашення заборгованості.

Крім цього, розглянемо зміну індексів погашення різних груп заборгованості, залежності доходу від її погашення та загальну тенденцію до змін.

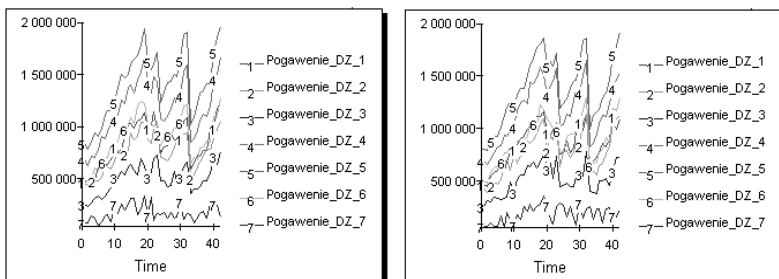
Рисунок 4.5. свідчить про те, що як і планувалось в моделі, індекси погашення мають тенденцію змінюватись, а інтенсивність погашення заборгованості у груп з меншим терміном є вищою, дані реально функціонуючого підприємства підтверджують цю тенденцію.



**Рис.4.5. Індеси погашення заборгованості двох експериментів**

Зміна інтенсивності погашення залежить від частки закупленої продукції клієнтів з відповідним терміном дебіторської заборгованості. Зміна часток закупки, її націнки та індексу погашення приведена для заборгованості терміном від 1 до 6 днів. Наведені дані свідчать, що в результаті першого експерименту інтенсивність погашення є вищою, а націнка на продукцію загалом – нижче, таким чином поставлені умови успішно реалізовані.

На рисунку 4.6 проілюстровано загальну тенденцію погашення дебіторської заборгованості з різним терміном і свідчить про те, що за першими шістьма групами загальна сума має тенденцію постійно змінюватись, у прогнозованому періоді з 33 по 42 ми бачимо тенденцію до росту її погашення у двох експериментах, що є позитивним явищем.



**Рис. 4.6. Погашення заборгованості різних термінів**

Графіки свідчать і про те, що у вартісному вимірі найбільша сума надходжень відбувається завдяки групі з терміном від 27 до 30 днів, за проведеним аналізом було виявлено, що саме на групу з цим терміном припадає найбільша частка суми операцій з боргом, термін дії якого вийшов, отже необхідним завданням було збільшення інтенсивності погашення боржників цієї групи та загальної суми повернення за операціями, що і було досягнуто.

Зробимо аналіз похибок моделі, також здійснимо розрахунок коефіцієнтів невідповідності за Тейлом. Чим ближче даний коефіцієнт до нуля, тим вище адекватність досліджуваної моделі. Результати розрахунку за моделлю наведені у табл.4.4.

*Таблиця 4.4*

#### **Дані розрахунку коефіцієнтів невідповідності за Тейлом**

	КНТ	
	Експеримент 1	Експеримент 2
Ціна	0,02	0,02
Продаж, л	0,05	0,06
Сума закупки	0,044	0,045
Дебіторська заборгованість, яка непогашена в установлений період	0,12	0,13

Як показують дані таблиці 4.5, похибки двох експериментів мають невелике значення, окрім суми дебіторської заборгованості, яка непогашена в установлений період і має найбільше значення. Результати експерименту 1 дають менші значення, тому саме їм треба віддати перевагу.

*Таблиця 4.5*

#### **Значення похибок MSE і MAD**

	MSE		MAD	
	1	2	1	2
Ціна	0,01	0,01	0,08	0,08
Продаж, л	5,6	5,7	1,17	1,12
Сума закупки	25,03	16,001	3,5	1,75
Дебіторська заборгованість, яка непогашена в установлений період	3,35	3,24	0,76	0,88

Середньоквадратична та середня абсолютна похибки на практиці використовуються часто, але через те, що вони виражають похибку в одиницях виміру ряду, їх величина залежить від специфіки ряду. Для даного прикладу вони приймають позитивні значення, що характеризують модель як адекватну статистичним даним.

Як свідчать результати таблиці 4.6, значення середньої похибки для двох експериментів значно менші граничних десяти відсотків, але найкращим показником характеризується експеримент перший, як і у випадку при розрахунку коефіцієнта за Тейлом.

*Таблиця 4.6*

**Значення середньої відносної похибки для двох експериментів**

	MAPE	
	1	2
Ціна	1,58	1,58
Продаж, л	6,2	8,4
Сума закупки	6,7	9,3
Дебіторська заборгованість, яка непогашена в установленний період	1,063	1,064

Середня відносна похибка MAPE вимірюється у відносних одиницях, тому за її значенням можна робити висновок про загальний рівень адекватності моделі.

Результати, отримані за моделлю, відображають позитивну динаміку змін у запланованому періоді, збільшення грошових коштів підприємства відповідно до рівня погашення заборгованості. Модель скоректувала індекс погашення дебіторської заборгованості від 0,85 до 0,95.

Таким чином, проведена оцінка імітаційної моделі, побудована на базі гіпотетичного підприємства свідчить про те, що вона є адекватною статистичним даним та запропонований метод управління загального рівня цін може використовуватись у практичній діяльності з метою регулювання дебіторської заборгованості.

## Список використаних джерел

1. Адаптивные модели в системах принятия решений: Монография/Под. Ред. Н.А. Кизима, Т.С. Клебановой. - Х.:ИД "ИНЖЭК", 2007. - 368 с.
2. Аристов С.А. Имитационное моделирование экономических систем: Учеб пособие. - Екатеринбург: Изд-во Урал. Гос. эконом. ун-та, 2004. - 121с.
3. Вітлінський В. В. Моделювання економіки: Навч. посібник. - К.: КНЕУ, 2003. - 408 с.
4. Емельянов А.А. Имитационное моделирование экономических процессов: Учеб. Пособие/А.А. Емельянов, Е.А. Власова, Р.В. Дума; Под. ред. А.А. Емельянова. - М.: Финансы и статистика, 2002. - 368 с.
5. Кузин Б., Юрьев В., Шахдинаров Г. Методы и модели управления фирмой. - СПб: Питер, 2001. - 432 с.
6. Лукинский В.С. Модели и методы теории логистики. - 2-е изд., испр. И доп. - СПб: Питер, 2008. - 448с.
7. Моделирование финансовых потоков предприятия в условиях неопределенности: Монография/Т.С.Клебанова, А.С. Гурьянова, Н.Богониколос, О.Ю. Кононов, А.Я.Берсуцкий. - Х.: ИД "ИНЖЭК", 2006. - 312 с.
8. Райцин В.Я. Моделирование социальных процессов : учебник: [пособие для студентов факультета "Математические методы в экономике"] / В.Я. Райцин. - М.: Экзамен, 2005. - 189, [3] с. - (Учебник Плехановской академии)
9. Фомин Г.П. Математические методы и модели в коммерческой деятельности: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Финансы и статистика, 2005. - 616 с.
10. Забурдаев В.Ю. Моделирование бизнес-процессов в логистике [Электронный ресурс]. - Публикации в логистике - Режим доступа: [http://logistik03.narod.ru/A\\_1.htm](http://logistik03.narod.ru/A_1.htm)

## ВИСНОВКИ

У монографії виконано теоретичне обґрунтування та розв'язання важливої комплексної науково-прикладної проблеми маркетингового менеджменту конкурентоспроможності підприємства на основі розробки складових методології цієї форми управління суб'єктами господарської діяльності, які ґрунтуються на результатах узагальнення світових теоретичних надбань, урахуванні вітчизняного та зарубіжного досвіду, запровадження яких забезпечує підвищення ефективності функціонування цих підприємств.

Результати дослідження дозволяють дійти таких висновків:

1. Узагальнення досліджень з питань стратегічного підходу в управлінні дозволило визначити його, як сучасну концепцію ведення бізнесу, що охоплює встановлення цілей та завдань, напрямів діяльності, створює орієнтири для розміщення ресурсів та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Встановлено, що керівництвом підприємств буде доцільним застосовувати у своїй діяльності методи проведення стратегічного аналізу, стратегічного планування, стратегічного управління, які дозволять успішно адаптуватися до непередбачуваних змін у навколишньому середовищі та ефективно координувати свої ресурси й можливості відповідно до встановлених задач.

2. Загальна парадигма стратегічного управління конкурентоспроможністю та маркетингу дає можливість визначити конкурентну маркетингову концепцію як сучасну філософію бізнесу, що забезпечує взаємозв'язок підприємств із зовнішнім середовищем та сприяє пошуку нових напрямів розвитку підприємницької діяльності, базуючись на стратегічному виборі, дослідженні ринкових можливостей та аналізі конкурентів. Маркетингова стратегія є засобом реалізації маркетингових цілей підприємства, має певну підпорядкованість в ієрархії стратегій, визначає ринкове спрямування діяльності підприємства. Формування маркетингової стратегії дозволяє визначити засоби досягнення і підтримки конкурентної переваги на цільових ринках.

3. Доведено, що найбільш інформативний аналітичний базис для формування конкурентної маркетингової стратегії створює поетапне впровадження матричного інструментарію в процес стратегічного планування підприємства. Адаптація цих методів до специфіки діяльності вітчизняних підприємств дозволила розробити методичні рекомендації та адаптивні моделі щодо їх застосування, які сприятимуть підвищенню ефективності роботи підприємств та забезпечуватимуть їх стратегічний розвиток.

4. Визначено роль, місце, значення інформаційних систем в процесі стратегічного управління, визначені їх види. Зазначено, що завдяки своїм перевагам (ціна, простота, доступність персоналу), у порівнянні з конкурентами, продукти компанії ІС займають лідируюче місце на ринку ERP систем в Україні. Але їх використання є недостатнім. Аргументовано використання інформаційно-додаткових систем та data mining, для отримання даних про зовнішнє середовище (закони, нормативи, соціальне, політичне становище в країні, дані про конкурентів тощо).

8. На основі аналізу можливостей використання методології математичного аналізу процесів ухвалення рішень та узагальнення результатів досліджень провідних учених у сфері брендингу встановлено, що процес ухвалення рішень у брендингу може бути заснований на теорії багатопараметричної оптимізації. Для деяких завдань у брендингу може бути з успіхом застосована методологія стохастичного моделювання процесу ухвалення рішень. Завдання пошуку оптимальних рішень може полягати в цілеспрямованій зміні фактичних значень параметрів до їх оптимального рівня.

9. Обґрунтовано застосування бенчмаркінгу для оцінки ефективності управління марочним капіталом як найбільш адекватного сучасним ринковим умовам механізму оцінки. Внаслідок чого розроблено методику оцінки ефективності управління марочним капіталом на основі бенчмаркінгу, запропоновано систему показників оцінки капіталовіддачі марочного капіталу. Запропонований метод оцінки із застосуванням прийомів

бенчмаркінгу дозволяє здійснити комплексну всебічну об'єктивну оцінку потокового стану торговельної марки.

10. Враховано використання бенчмаркінгу витрат, яке дає змогу комплексно оцінити управління витратами на підприємстві в порівнянні з обраними зразками чи орієнтирами та є важливою передумовою поступового вдосконалення управління витратами на основі технологій і практики інших підприємств. Акцентовано увагу на систематизації збору достовірної інформації (оперативної, поточної, стратегічної) та її відображенні у внутрішній звітності, що дозволить порівнювати дані підприємства з даними конкурентів, виявляти переваги і недоліки та приймати рішення щодо подальшої роботи.

11. Розвинуто поняття «ідеальна позиція торговельної марки». На основі запропонованої концепції, уточнено метод оцінки ефективності позиціонування торговельної марки, що може слугувати засадою для удосконалення проактивного управління конкурентоспроможністю.

12. Висвітлено роль маркетингових комунікацій у сучасних економічних трансформаціях. Обґрунтовано важливість використання PR в корпоративному брендингу, визначено взаємозв'язок паблік рилейшнз з конкурентоспроможністю підприємства. Розроблено понятійний апарат, концепцію паблік рилейшнз, основу чого складає систематизація PR-елементів, управління якими сприяє ефективності брендингу. Виявлено соціально-економічні аспекти використання PR-технологій, висвітлено залежність виробництва від соціально-економічних стереотипів цільових груп.

13. Сформовано наукову концепцію розвитку нетрадиційних форм бізнесу як напряму забезпечення конкурентоспроможності (на прикладі туристичних підприємств). Враховано, що задля досягнення або збереження стійких конкурентних позицій на ринку, перед тим, як розпочати створення нової послуги чи діяльності із залучення нових споживачів, туристичні підприємства мають забезпечити себе програмами стратегічного маркетингу, що включатимуть розробку нетрадиційної туристичної послуги (наприклад,



квесту) на основі моделі «менеджменту послуги» та позиціонувати її за допомогою стратегічного PR-менеджменту та інших маркетингових комунікацій.

14. Доведено, на основі систематизації існуючих моделей у торговельно-посередницькій діяльності, що найбільш гострою проблемою у сфері функціонування даного виду підприємств є проблеми, пов'язані з рухом фінансових потоків, маловивченню проблеми дебіторської заборгованості. Виходячи з цього, побудована модель формування та погашення дебіторської заборгованості в загальній системі руху фінансових потоків підприємства, яка може використовуватись у практичній діяльності з метою регулювання дебіторської заборгованості та активізації проактивного управління конкурентоспроможністю.

*Наукове видання*

*Колектив авторів*

**МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВА: СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ТА  
СИСТЕМНІ РІШЕННЯ**

Монографія

*(українською мовою)*

Підписано до друку « 15 » 12 2014 р. Формат 60x84x16.

Обл.-вид.арк. 12,1 Ум. друк. арк. 11,74

Друк лазерний. Наклад 100 прим. Зам. № 272

Видавниче підприємство «Східний видавничий дім»

(Державне свідоцтво № ДК 697 від 30.11.2001)

83086, м. Донецьк, вул. Артема, 45

тел./факс (062) 338-06-97, 337-04-80

e-mail: svd3380697@gmail.com

Віддруковано у друкарні «Норд Комп'ютер»

На цифрових лазерних видавничих комплексах

Rank Xerox DocuTech 135 і DocuColor 2060

83003, Україна, м. Донецьк, вул. Разенкова, 6

Тел.: (062) 389-73-82, 389-73-85

e-mail: nordpress@gmail.com