

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІННИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ



В.В. Луцяк
О.П. Красняк
М.В. Кондратова

Маркетингова діяльність підприємства

Навчальний посібник

Вінниця - 2019

УДК 658.8(075)
Л86

*Рекомендовано Вченою радою
Вінницького національного аграрного університету
протокол № 8 від 19 березня 2019 р.*

Рецензенти:

Т.Л. Мостенська – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту Національного університету харчових технологій

А.Г. Мазур - доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри аграрного менеджменту Вінницького національного аграрного університету

В.М. Бондаренко - доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри маркетингу та реклами Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ

Матеріали подані в авторській редакції

Л86 **Луцяк В.В.** Маркетингова діяльність підприємства: навчальний посібник / В.В. Луцяк, О.П. Красняк, М.В. Кондратова / ВНАУ – Вінниця : ТОВ «ТВОРИ», 2019. – 354 с.

ISBN 978-966-949-057-5

Викладено основні аспекти маркетингової діяльності підприємства. Розглянуто поняття, сутність, завдання, цілі та інструментарій маркетингу. Розкрито теоретичне і практичне застосування інструментів маркетингу, а саме організація маркетингової діяльності та маркетингових досліджень в компанії, асортиментна, цінова, збутова і комунікаційна політика. Показані тенденції розвитку основних інструментів комплексу маркетингу в умовах українського ринку на сучасному етапі та ефективність застосування маркетингу.

Перевагою є чітка практична орієнтація.

Для студентів, підприємців та широкого кола читачів.

УДК 658.8(075)

© В.В. Луцяк, О.П. Красняк, М.В. Кондратова 2019

© ВНАУ, оригінал-макет, 2019

© ТОВ «ТВОРИ», 2019

ISBN 978-966-949-057-5

ЗМІСТ

ВСТУП

Розділ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ТОВАРНОГО РИНКУ

- 1.1. Оцінка та прогнозування конкурентоспроможності підприємства
- 1.2. Вивчення діяльності конкурентів
- 1.3. Цілі та завдання прогнозування попиту, фактори, що визначають попит, методи прогнозування попиту
- 1.4. Рівні та критерії сегментації ринку
- 1.5. Показники та методи оцінки привабливості ринку
- 1.6. Процес дослідження ринку, його основні етапи та їх зміст
- 1.7. Цілі та завдання маркетингових досліджень ринку

ПРАКТИКУМ

Контрольні запитання та завдання

Тести

Розділ 2. ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГУ

- 2.1. Стратегії зростання
- 2.2. Конкурентні стратегії
- 2.3. Базові стратегії розвитку підприємства
- 2.4. Особливості планування маркетингу у різні періоди життєвого циклу підприємства
- 2.5. SWOT – аналіз
- 2.6. Розробка плану маркетингу
- 2.7. Напрями стратегічної маркетингової діяльності підприємства.
- 2.8. Цілі та завдання планування маркетингу

ПРАКТИКУМ

Контрольні запитання та завдання

Тести

Розділ 3. ПРОДУКТОВІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

- 3.1. Стратегія формування товарного асортименту підприємства
- 3.2. Оцінка конкурентоспроможності товару
- 3.3. Життєвий цикл товару та його аналіз

ПРАКТИКУМ

Контрольні запитання та завдання

Тести

Розділ 4. КОМЕРЦІЙНІ ЗВ'ЯЗКИ ПІДПРИЄМСТВА

4.1. Сутність і класифікація комерційних зв'язків

4.2. Фактори, що визначають ефективність комерційних зв'язків

4.3. Державне регулювання комерційних зв'язків

4.4. Система інформаційно-аналітичного забезпечення формування комерційних зв'язків

4.5. Процес інформаційного забезпечення формування комерційних зв'язків

4.6. Стратегія формування комерційних зв'язків підприємства на основі інформаційного забезпечення

ПРАКТИКУМ

Контрольні запитання та завдання

Тести

Розділ 5. ЦІНОУТВОРЕННЯ У МАРКЕТИНГУ

5.1. Цілі та завдання ціноутворення у маркетингу

5.2. Принципи та основні етапи формування цінової політики підприємства

5.3. Цінові стратегії, їх види та характеристика

ПРАКТИКУМ

Контрольні запитання та завдання

Тести

Розділ 6. РОЗПОВСЮДЖЕННЯ ТОВАРІВ

6.1. Обґрунтування структури каналів розподілу

6.2. Аналіз необхідних споживачеві видів обслуговування

6.3. Тенденції розвитку каналів розподілу

6.4. Вертикальні маркетингові системи

6.5. Горизонтальні та багатоканальні маркетингові системи

6.6. Поняття ефективності роздрібного продажу товарів

ПРАКТИКУМ

Контрольні запитання та завдання

Тести

Розділ 7. МІЖНАРОДНИЙ МАРКЕТИНГ

- 7.1 Сутність та форми міжнародного маркетингу
- 7.2 Міжнародне середовище, характеристика його основних елементів
- 7.3 Методичні підходи до вибору міжнародних ринків
- 7.4 Методичні підходи до міжнародної сегментації
- 7.5 Сутність та особливості міжнародних маркетингових досліджень
- 7.6 Типи стратегій виходу на зовнішній ринок, їхній зміст та характеристика

ПРАКТИКУМ

Контрольні запитання та завдання

Тести

Розділ 8. КОМЕРЦІЙНИЙ РИЗИК

- 8.1. Поняття комерційного ризику
- 8.2. Види комерційного ризику та їх характеристика
- 8.3. Фактори, що визначають комерційний ризик
- 8.4. Способи оцінки ступеня ризику
- 8.5. Організаційні та економічні заходи щодо зниження ступеня комерційного ризику
- 8.6. Заходи та дії щодо зниження ризику

ПРАКТИКУМ

Контрольні запитання та завдання

Тести

Розділ 9. АНТИКРИЗОВА МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ІДПРИЄМСТВА

- 9.1. Поняття антикризової маркетингової діяльності
- 9.2. Можливі напрями та методи антикризової маркетингової діяльності
- 9.3. Стратегія антикризової маркетингової діяльності

ПРАКТИКУМ

Контрольні запитання та завдання

Тести

ОСНОВНА ТА РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА ДОДАТКИ

ВСТУП

Для успішної конкуренції в умовах ринкової економіки необхідно, щоб в центрі філософії цілого підприємства стояв покупець. Усі функції підприємства повинні бути реалізовані через маркетинг як соціальний і управлінський процес щодо організації виробництва, збуту та споживання чи використання наділених цінністю товарів і послуг з метою отримання та максимізації прибутку. На підприємстві всі бізнес-процеси, людські та матеріальні ресурси мають бути організовані таким чином, щоб пропонувати на ринку ті товари, які бажають купувати споживачі, і робити це краще за конкурентів.

Об'єктами маркетингу є люди, їхні потреби, бажання, звички та їх повсякденне життя.

Оскільки рішення щодо всіх складових маркетингу приймає вище керівництво підприємства, важливо, щоб ці рішення ґрунтувалися на фактичній інформації. Необхідні дані та методика їх збору визначаються дослідженням ринку.

Маркетинг дає базу для розуміння потреб покупця. Сучасний світовий ринок стає ринком покупця. Тому важливо вкоренити таку культуру маркетингу, коли виробничі процеси ґрунтуються на ринковій кон'юктурі, та всебічному вивченні покупця. Завоювання та утримання покупця є найважливішою метою діяльності будь-якого підприємства. Незважаючи на сучасні засоби виробництва, високу якість продукції, технологічну досконалість, добре організовану логістику, доставку та обслуговування, підприємство не буде успішним, якщо воно не матиме достатньо покупців.

Значна кількість підприємців вважають, що підприємство має зосередити увагу на прибутках, оскільки бізнес існує для того, щоб заробляти гроші. Але підприємство матиме прибуток, лише тоді, коли вдало просуватиме свою продукцію на ринку, тобто якщо воно вміє знайти покупців. Прибуток – це, безперечно, важливо, але це лише природний результат продажу того, що потрібно покупцеві.

Маркетинг – це не тільки реклама та продаж. Справжній маркетинг – це, насамперед, продаж виробленого товару, це розуміння того, що потрібно виробляти. А щоб знати, що необхідно виробляти, треба добре розуміти бажання та потреби ринку.

Виклад змісту навчальної дисципліни «Маркетингова діяльність підприємства» буде здійснюватись за принципом від найбільш загальних, фундаментальних понять, що дають уявлення про суть маркетингової діяльності підприємства в цілому, до конкретних відомостей і рекомендацій з виконання окремих видів маркетингової діяльності та функцій маркетингу.

Метою вивчення курсу «Маркетингова діяльність підприємства» є: формування в майбутніх фахівців системи спеціальних знань, професійних навичок щодо розробки та впровадження ефективних маркетингових стратегій, програми маркетингу, організації маркетингової діяльності на підприємстві; вивчення закономірностей дослідження товарного ринку, здійснення комерційних зв'язків, раціонального просування товару від виробника до споживача; розробки організаційних та економічних заходів зниження ступеня комерційного ризику; вибір зарубіжного посередника та методології здійснення основної політики – товарної, цінової, комунікаційної та розподілу на підприємствах у ринкових умовах.

Завданнями викладання навчальної дисципліни «Маркетингова діяльність підприємства» є вивчення студентами теоретичних понять категорій маркетингу та сучасних тенденцій у цій галузі знань, опанування методологічного апарату організації маркетингової діяльності на підприємствах, набуття здатності до творчого пошуку напрямків удосконалення маркетингової діяльності.

У результаті вивчення даного курсу студент повинен:

– знати: принципи та методи організації маркетингової діяльності підприємства, формування комплексу маркетингу та його ринкового інструментарію;

–вміти: користуватися різноманітними методиками оцінки ринкової діяльності, конкурентоспроможності підприємств та їхньої продукції, ефективності маркетингу.

Компетенції, які слід розвинути у студентів:

1. Здатність володіти навчальним матеріалом, користуватись законодавчими та нормативними документами, що регулюють маркетингову діяльність підприємства.

2. Вміння оцінювати ефективність заходів маркетингу.

3. Вміння приймати самостійні рішення щодо вирішення проблем підприємства, підвищення маркетингового управління його діяльністю.
4. Вміння розробляти систему показників для оцінки маркетингової діяльності підприємства та застосовувати її в маркетинговому плануванні.
5. Вміння застосовувати інструментарій маркетингу щодо певних аспектів діяльності суб'єктів бізнесу та проводити необхідні розрахунки.

Розділ 1

ДОСЛІДЖЕННЯ ТОВАРНОГО РИНКУ

- 1.1. Оцінка та прогнозування конкурентоспроможності підприємства*
- 1.2. Вивчення діяльності конкурентів*
- 1.3. Цілі та завдання прогнозування попиту, фактори, що визначають попит, методи прогнозування попиту*
- 1.4. Цілі та завдання маркетингових досліджень ринку*
- 1.5. Процес дослідження ринку, його основні етапи та їх зміст*
- 1.6. Показники та методи оцінки привабливості ринку*
- 1.7. Рівні та критерії сегментації ринку*

1.1. Оцінка та прогнозування конкурентоспроможності підприємства

У ринковій економіці вирішальним фактором комерційного успіху є конкурентоспроможність, яка означає здатність перевершувати і випереджати інших. Конкурентоспроможність – категорія, що має філософський, економічний, соціальний аспекти. Вона застосовується до різних об'єктів, у тому числі, до товарів, підприємств (фірм), організацій, видів економічної діяльності, регіонів, країн.

У даний час боротьба за споживача йде не тільки на рівні конкурентоспроможності товару та його основних складових: якості, ціни та витрат на експлуатацію, але й на рівні підприємства, його можливості запропонувати втілені в товарі нові споживчі властивості.

Конкурентоспроможність підприємства (фірми, організації) означає його здатність виробляти конкурентоспроможну продукцію за рахунок ефективного використання свого ресурсного потенціалу, якості організації виробництва та його управління [3]. Разом з тим, конкурентоспроможність інтегрує всі аспекти й фактори функціонування та розвитку підприємства як об'єкта управління. У зв'язку з цим, стає необхідним аналіз процесів створення конкурентних переваг на рівні підприємства як основної структурної одиниці економіки країни. Саме на підприємстві створюються конкурентні переваги товару, з яких далі формується конкурентоспроможність вищого рівня видів економічної

діяльності регіону та країни в цілому.

Сьогодні для кожного підприємства стає актуальним завдання створення конкретного потенціалу, що полягає в його здатності проектувати, виготовляти, реалізовувати та обслуговувати конкурентоспроможну продукцію, що перевершує за своїми якісно-ціновими та сервісними параметрами товари конкурентів і користується переважним попитом споживачів [9]. У даний час робота підприємства не зводиться тільки до задоволення сьогоденних запитів споживачів, а повинна вестися на випередження і цілеспрямоване формування його майбутніх потреб. У гострій боротьбі виграє те підприємство, яке здатне сприймати, використовувати, закріплювати і розвивати технічні нововведення, на основі яких можна створювати товари з новими споживчими властивостями. В цих умовах для будь-якого товаровиробника основним фактором успіху стає його конкурентоспроможність, тобто здатність випереджати конкурента (суперника) у своєму бізнесі. Отже, постає питання: "Яким набором вимог конкурентних переваг повинно володіти підприємство, щоб виробляти конкурентоспроможні товари, затребувані споживачами в сьогоденні і в майбутньому?" Питання кількісної оцінки конкурентоспроможності підприємств (фірм, організацій) набувають змісту, коли конкурентоспроможність їхніх товарів за умов ринкової економіки розглядається як основа становлення вітчизняної промисловості на новий рівень, який відповідає вимогам як внутрішнього, так і зовнішнього ринку.

Вибір методу кількісної оцінки конкурентоспроможності підприємства є ключовим рішенням, яке, з одного боку, має задовольняти функціональну повноту та достовірність оцінки, а з іншого – зменшити витрати часу і коштів на її визначення. Тому в алгоритмі оцінки конкурентоспроможності підприємства, як одному з основних етапів, належить етап вибору методу оцінювання, що полягає у розкритті його сутності, обґрунтуванні доцільності та можливості отримання оцінки з мінімальною похибкою. Крім того, метод оцінювання визначає можливість отримання об'єктивної кількісної оцінки й може знаходитися в основі формування і управління конкурентними перевагами підприємства та його конкурентного потенціалу [4].

Для оцінки конкурентоспроможності організації спочатку необхідно провести аналіз її стану. Якість аналізу буде високою за умови проведення його

з позицій системного підходу. Тоді аналіз можна називати системним.

Мета системного аналізу підприємства – встановлення стратегічних і тактичних чинників підвищення конкурентоспроможності товарів, що випускаються, ефективності та стійкості його функціонування [16].

Етапи проведення системного аналізу стану підприємства пропонується "прив'язувати" до структури системи управління організацією:

1) аналіз якості наукового супроводу системи управління з точки зору кількості та глибини застосовуваних наукових підходів і методів управління;

2) аналіз компонентів виходу системи, тобто якості стратегії організації, уточнення цілей, виходячи з її внутрішніх слабких і сильних сторін, зовнішніх загроз і можливостей (SWOT-аналіз);

3) аналіз конкурентоспроможності, ефективності та стійкості функціонування основних конкурентів на виході організації, зовнішніх загроз і можливостей, внутрішніх сильних і слабких сторін конкурентів;

4) аналіз механізму дії закону конкуренції в галузі, антимонопольного законодавства, форми (структури) і сили конкуренції в галузі;

5) аналіз факторів макросередовища країни та інфраструктури даного регіону (міста), що мають позитивний і негативний вплив на організацію;

6) аналіз механізму дії закону конкуренції на вході системи, антимонопольного законодавства і сили конкуренції серед постачальників організації;

7) аналіз зовнішніх загроз і можливостей, внутрішніх сильних і слабких сторін організації в порівнянні з конкурентами, тобто, в правовому, методичному, ресурсному, інформаційному забезпеченні організації;

8) аналіз сильних і слабких сторін, загроз і можливостей організації в її організаційно-технічному і соціальному розвитку ("процес" у системі);

9) аналіз якості керованої підсистеми системи управління в частині формування системи показників якості і ресурсоемності товарів, якості їхнього сервісу, інфраструктури ринку, організації аналізу ефективності цих напрямів діяльності та формування заходів щодо їх поліпшення;

10) аналіз якості керуючої підсистеми системи управління організацією в частині управління персоналом по розробці та реалізації стратегічних і тактичних управлінських рішень;

11) аналіз структури, змісту і якості зв'язків у системі стратегічного маркетингу, інноваційного та виробничого менеджменту, тактичного маркетингу, встановлення їхніх слабких і сильних сторін;

12) аналіз конкурентоспроможності товарів, що випускаються, нововведень і виконуваних послуг, персоналу та технологій, організації в цілому;

13) аналіз ефективності використання ресурсів і рентабельності виробництва;

14) аналіз стійкості функціонування організації;

15) встановлення стратегічних і тактичних чинників конкурентоспроможності товарів, ефективності та стійкості функціонування організації для розробки на їхній основі стратегії виробництва. На цьому етапі синтезується вся попередня робота.

Слід зазначити, що підходи до оцінки конкурентоспроможності не можуть бути одними і тими ж для стадій стратегічного і тактичного маркетингу. На стадії стратегічного маркетингу як першої стадії життєвого циклу товарів (просторовий аспект) і першої функції управління (часовий аспект) розробляються нормативи конкурентоспроможності на тривалий період, а на стадії тактичного маркетингу виконуються роботи з матеріалізації у виробника та реалізації на ринку стратегічних нормативів конкурентоспроможності, а також рекомендації щодо коригування цих нормативів.

Тому при вимірюванні конкурентоспроможності організації на стадії стратегічного маркетингу пріоритет повинен віддаватися динамічному підходу, прогнозуванню майбутніх станів у сьогоденні на базі минулого.

У розвинутих країнах діють різні методики оцінки конкурентоспроможності фірм і компаній [5]. Ці методики носять не описовий, а конкретно-економічний, кількісний характер. Недоліки підходів та методик оцінки конкурентоспроможності організацій-виробників полягають у наступному:

1) апробовані у світовій практиці підходи та методи оцінки конкурентоспроможності організацій-виробників не відображають застосування та впливу на них наукових підходів до управління (менеджменту), перш за все, системного, комплексного, відтворювального, нормативного та ін.

Так, підхід до оцінки конкурентоспроможності розробляється не для всіх однорідних підприємств, а для одного-двох. Один підхід до оцінки враховує резерви у використанні факторів виробництва. Інший – вартість конкретних факторів виробництва в конкретній країні. Третій – ефективність використання потенціалу. Четвертий – ефективність виробничо-збутової діяльності. П'ятий – зусилля в сфері підвищення якості товарів і т.д. Однак перераховані аспекти не слід аналізувати одночасно, системно, комплексно;

2) розвинутим країнам у порівнянні з Україною значно легше, тому що:

а) вони легко можуть використовувати науково-виробничий і ресурсний потенціал інших країн;

б) можуть тримати секретні патенти і ноу-хау, щоб бути монополістами в цій сфері;

в) у них налагоджені ринкові механізми (законодавча основа, інфраструктура), які "автоматично" викинуть за борт неякісні товари;

г) крім стратегічного маркетингу та менеджменту в вузах розвинутих країн вивчають методи прогнозування, дослідження операцій, математичної статистики та інші;

3) з методичної точки зору неправомірним визначати узагальнюючий (інтегральний) показник конкурентоспроможності організації множенням індексів конкурентоспроможності товарної маси (всіх товарів організації) та відносної ефективності організації, так як ці показники тісно корелюють один з одним. Очевидно, що будь-який показник ефективності залежить від обсягу продажів і доданої вартості, а останні, в свою чергу, прямо пропорційно залежні від конкурентоспроможності товарів організації (за умови сумлінної її оцінки).

За методикою оцінки конкурентоспроможності організації необхідно здійснити оцінку за наступними напрямками [10]:

– рівень конкурентоспроможності вважати як середньозважену величину за показниками конкурентоспроможності конкретних товарів на конкретних ринках;

– окремо проводити аналіз ефективності діяльності організації, виходячи з конкурентоспроможності та ефективності кожного товару на кожному ринку;

- окремо вважати показник стійкості функціонування організації;
- прогнозувати перераховані три комплексних показники мінімум на п'ять років.

Конкурентоспроможність підприємства (організації) можна визначати в статичній і динамічній. У статичній вона визначається з урахуванням вагомості товарів і ринків, на яких вони реалізуються.

Формула для оцінки конкурентоспроможності виробника:

$$K_{II} = J_T \cdot J_E, \quad (1.1)$$

де K_{II} – загальний показник конкурентоспроможності по товарній масі; J_T – індекс конкурентоспроможності по товарній масі; J_E – індекс відносної ефективності діяльності підприємства, до складу якої входять показники рентабельності продажу, активів, основного і власного капіталів, обсягів продажу і т.д.

Пропонується також враховувати наступні критерії, що визначають конкурентоспроможність організації:

- критерії, що відображають в динамічній ступінь задоволення споживача;
- часовий критерій ефективності виробництва.

Для визначення індексів конкурентоспроможності за товарною масою і відносної ефективності підприємства використовується залежність

$$J_T = \sum_{i=1}^p \beta_i \frac{n_i}{n_{i\sigma}} \frac{K_i}{K_{i\sigma}} \frac{3_{i\sigma}}{3_i}, \quad (1.2)$$

де p – число видів виробленого товару ($i = 1, 2, 3, 4, \dots, p$); $n_i, n_{i\sigma}$ – кількість товару i -го виду, пропонуваного на ринку конкуруючими сторонами; β_i – коефіцієнт значимості i -го товару в конкуренції на ринку і $\sum_{i=1}^p \beta_i = 1,0$; $K_i, K_{i\sigma}$ – комплексні показники якості конкуруючих товарів – даного (розглянутого) і базового, з яким ведеться порівняння; $3_i, 3_{i\sigma}$ – витрати на придбання та використання цих товарів за їх життєвий цикл;

$$J_E = \sum_{j=1}^k \gamma_j \frac{E_j}{E_{j\sigma}}, \quad (1.3)$$

де k – кількість показників ефективності виробництва ($j = 1, 2, 3, 4, \dots, k$); γ_j – коефіцієнт значимості показника ефективності $\sum_{j=1}^k \gamma_j = 1,0$; $E_j, E_{j\sigma}$ – приватні

показники ефективності даної організації та організації конкурента (наприклад, продуктивність праці, коефіцієнт віддачі основного і оборотного капіталів, рентабельність продукції, коефіцієнт фінансової стійкості).

1.2. Вивчення діяльності конкурентів

Механізми споживчого і ділового ринків не є незмінними. Вони залежать і певною мірою коригуються механізмами конкуренції, що трансформують ринкову ситуацію, сприяють зростанню або ослабленню позицій її учасників.

Виділяють чотири рівні конкуренції:

1) конкуренція торгових марок (на рівні фірм, що виробляють подібні товари);

2) галузева конкуренція (між компаніями галузі, що виготовляють однорідну продукцію);

3) формальна конкуренція (конкурентами вважаються всі виробники однієї й тієї ж послуги);

4) загальна конкуренція (за гривну споживача) [15].

На різних видах ринків, як правило, домінують ті чи інші з них. Наприклад, для ринку споживчих товарів характерні всі чотири рівні конкуренції, при цьому так звана підсумкова загальна конкуренція визначає практичну неможливість розвитку, абстрагованого від вельми складної та суперечливої дійсності без конкуренції.

Для ринку ділових товарів дуже характерна галузева конкуренція. Разом з тим, в можуть мати місце й інші рівні конкуренції.

У сучасних умовах найважливішою проблемою для багатьох фірм є виживання, перемога в конкурентній боротьбі. Цей фактор має вирішальне значення як всередині країни, так і за кордоном, тому багато компаній орієнтують служби маркетингу на вивчення стану справ у конкурентів. При цьому об'єктом пильної уваги є найважливіші напрямки діяльності конкурентів. Наприклад: число конкурентів і їхня частка на ринку, форма і зовнішній вигляд продукції конкурентів, конструктивні та інші особливості продукції конкурентів, популярність їхньої продукції.

У цьому випадку слід також провести порівняльний аналіз власної продукції з товарами конкурентів за якістю, рентабельністю, ціною, а також

з'ясувати:

- чи має продукція конкурентів зв'язок з товарами інших конкурентів або продукцією інших підприємств;
- чи достатньо конкурентам власної системи збуту, чи не використовують вони чужої;
- яка політика цін конкурентів;
- які види і засоби реклами використовують конкуренти;
- як поставлено обслуговування клієнтів у конкурентів;
- в які країни експортується продукція конкурентів, яка частка експорту по окремих країнах;
- кого використовують конкуренти в роботі за кордоном – місцевих агентів чи співробітників власної фірми;
- які економічні та політичні відносини між країнами конкурентів, між імпортерами; та ін [9].

Найбільш простим і поширеним способом дослідження конкурентних переваг є об'єднаний аналіз галузі та ринку за допомогою матриці «поля бою» товар / ринок (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

«Поле бою» товар/ринок. Карта ринку продукції

Сегментація продукту	Сегментація споживачів		
	Група споживачів 1	...	Група споживачів n
Модифікація продукту 1	Торгові марки	...	Торгові марки
...
Модифікація продукту n	Торгові марки	...	Торгові марки

Дана модель дає досить загальне уявлення про взаємозв'язок споживача та продукту. Разом з тим, вона не є основою для досить серйозного аналізу стратегії конкурентів, що більш докладно може бути досліджена за допомогою інших моделей матричного аналізу.

На позиції конкуруючих сторін впливають:

- кількість продавців і ступінь їх диференціації;
- бар'єри на вході і перешкоди мобільності;
- бар'єри на виході і перешкоди до скорочення;
- структура витрат;
- ступінь вертикальної інтеграції;

- ступінь глобалізації.

Оцінку позицій конкурентів можна провести за п'ятьма ключовими факторами успіху, що дає інформацію для орієнтування:

- 1) інформованість покупця;
- 2) якість продукту;
- 3) доступність товарів;
- 4) технічна допомога;
- 5) торговий персонал.

Поряд з цим, позитивно оцінюється дослідження трьох змінних:

- 1) частки ринку – долі конкретних конкурентів на ринку;
- 2) частки «розуму» – визначається відсотком споживачів, які на питання: «Назвіть компанію, що приходить вам першою на думку при згадуванні галузі» називають конкретну конкуруючу компанію;
- 3) частки «серця» – визначається відсотком споживачів, які на запитання: «Назвіть компанію, продукт якої ви воліли б купити» називають конкретну конкуруючу компанію.

Встановлюючи власну позицію на конкурентному ринку, важливо мати інформацію:

1. Хто є конкурентом компанії?
2. Які цілі конкурентів? Яке значення надається кожній меті?
3. У чому полягають сильні та слабкі сторони конкурентів?
4. Яка стратегія конкурентів?
5. Як вони реагують на різні прийоми конкурентної боротьби?

У багатьох компаніях на основі спостереження за конкурентами оцінка та аналіз реального і прогнозованого попиту на їхню продукцію робляться спроби визначення цінності товару, що досить важливо для аналізу сприйняття його споживачем. З'ясувавши «больові точки», обирається напрямок атаки на конкурентів.

Більшість компаній націлюють атаки на слабких конкурентів, так як ця стратегія дешевша, менш тривала за часом. Однак це не сприяє зростанню потенціалу компанії. Крім того, знищення слабких конкурентів звільняє «поле» для більш сильних конкурентів, тому за можливості необхідна сутичка з сильними конкурентами.

Отже, аналіз ринку вимагає ґрунтовного вивчення сукупності факторів, що дозволяють у сучасних умовах насиченості ринку товарами зорієнтувати виробництво на найбільш значущі, переважні з точки зору інтересів споживачів товари.

Основними складовими аналізу ринку є дослідження: товару, ринку як такого, покупців, конкурентів, правових аспектів торгівлі на даному ринку, становища фірми на ринку та інших факторів економічної кон'юнктури [11].

Важливу роль в отриманні необхідних даних відіграють маркетингові дослідження, що дозволяють отримати необхідну маркетингову інформацію.

1.3. Цілі та завдання прогнозування попиту, фактори, що визначають попит, методи прогнозування попиту

Основна мета маркетингового аналізу попиту – вивчення попиту на продукцію і формування портфеля замовлень. Від портфеля замовлень залежать виробнича потужність підприємства і ступінь її використання в процесі подальшої діяльності. Якщо попит на продукцію падає з будь-яких причин, то, відповідно, зменшується портфель замовлень, йде спад виробництва, ростуть собівартість продукції, збитки, і підприємство може стати банкрутом [17]. Тому аналіз попиту на профільну продукцію підприємства має велике значення. Це один з найбільш важливих і відповідальних етапів дослідження ринку.

Попит як економічна категорія характеризує обсяг товарів, які споживач бажає і в змозі придбати за певною ціною протягом певного періоду часу на певному ринку.

На рівень попиту впливають багато чинників: ціни на пропонувані товари, його якість, доходи покупців, споживчі переваги, ціни на взаємозамінні товари, очікування споживачами зміни їхніх доходів і цін на товари, насиченість ринку, процентні ставки за вкладками і т.д.

Прогноз попиту на майбутній плановий період є точкою відліку системи формування моделі випуску, основою формування виробничої програми підприємства.

Для ринків країн СНД з не усталеною структурою попиту актуальним є

прогнозування попиту на продукцію підприємства. Лише для небагатьох підприємств прогнози такого роду не становлять особливих труднощів. На більшості ринків рівень попиту коливається, тому вміння зробити точний прогноз – визначальний фактор успіху підприємства, і чим вища нестабільність попиту, тим точнішим повинен бути прогноз [64].

Таким чином, успішна діяльність підприємства неможлива без прогнозування попиту. Однак не існує універсальної методики кількісної оцінки найбільш істотних факторів, що впливають на попит (рис. 1.1). Кількісне визначення попиту ускладнюється через відсутність концепції, що адекватно пояснюватиме закономірності його виникнення і трансформації в умовах становлення ринкових відносин; обмежується слабкою розробкою необхідних методів і моделей для прогнозування його динаміки та структури; значно ускладнюється відсутністю необхідного інформаційного забезпечення. Все це вказує на актуальність дослідження і необхідність розробки методики прогнозування попиту на продукцію підприємства.

Попит на продукцію є двоєдиним поняттям, що пов'язує кількість товару, який купується, з ціною.

Вивчення основних тенденцій попиту здійснюється з використанням факторів двох типів:

- 1) факторів, що визначають величину попиту на кожному з рівнів економіки;
- 2) факторів, що враховують специфіку розвитку виду економічної діяльності.

У процесі визначення завдань для прогнозування попиту необхідно мати на увазі, що вони вирішуються принаймні виявленням основних закономірностей і тенденцій розвитку попиту в минулому, сьогодні, за умови збереження цих закономірностей у майбутньому.

Тому важливо правильно обрати й обґрунтувати період для аналізу процесу вивчення формування попиту.

Метою проведення робіт з вивчення попиту на продукцію є розробка стратегії підприємства на ринку та її оперативне коректування відповідно до змін кон'юнктури ринку.

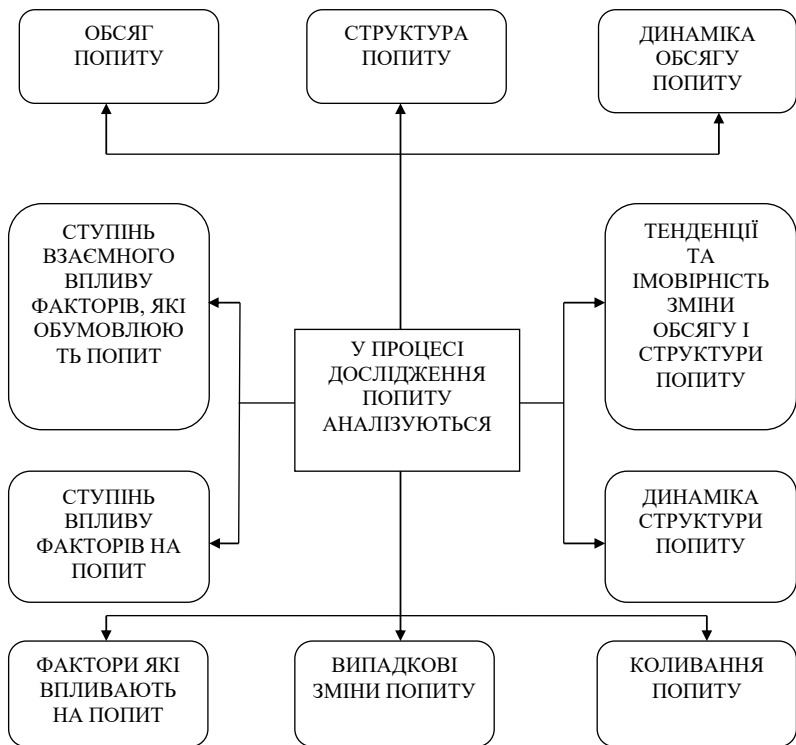


Рис. 1.1 Основні елементи, що аналізуються в процесі дослідження попиту на товари

Вибір методу прогнозування залежить від ряду моментів:

- періоду, на який необхідно скласти прогноз (наприклад, методи екстраполяції найбільш ефективні в короткострокових прогнозах);

- можливості отримати відповідні вихідні дані.

У процесі прогнозування попиту застосовуються такі підходи [22]:

- традиційний (генетичний) ретроспективний аналіз фактичного числа заявок на послуги і виявлення евристичним шляхом основних тенденцій, що визначають їх майбутнє, кількість. Як показав досвід його широкого застосування в умовах адміністративно-командної системи, даний підхід є неефективним; особливо він неприйнятний за умов швидкої зміни зовнішнього середовища функціонування економічних об'єктів;

- класичний аналіз – прогнозування попиту з урахуванням обмеженого

числа домінантних чинників (зазвичай – доходів і цін); представлений науковими працями багатьох відомих економістів, що займалися теоретичними проблемами попиту на рубежі XIX-XX ст [34]. Основні питання, що знаходилися в центрі їхньої уваги, – аналіз поведінки споживача, дослідження факторів, що впливають на попит, зокрема, вивчення співвідношення категорій попиту, пропозиції, ціни і доходів;

– модифікований – адаптація класичного підходу до сучасного складного процесу формування попиту на продукцію. Цей підхід базується на нових концепціях формування попиту, відповідно до яких його ефективне прогнозування неможливе без урахування цілого комплексу взаємопов'язаних факторів, що визначаються специфікою виробництва.

1.3.1 Предмет та основні поняття теорії ігор та її зв'язок із маркетинговою діяльністю підприємства

Суб'єкти економічної діяльності постійно стикаються з проблемами прийняття управлінських рішень за умов невизначеності [19]. При цьому невизначеність може бути пов'язана як із свідомими діями конкурентів чи інших встановлених суб'єктів ринку, так і з чинниками прогнозування, дії яких є складним, однак вони впливають на ефективність рішень.

У процесі конкурентної боротьби керівники підприємств постійно знаходяться в конфліктних ситуаціях. Ситуації, в яких ефективність управлінського рішення, що приймається однією стороною залежить від дій іншої сторони, називаються *конфліктними*. Такий конфлікт не обов'язково передбачає повністю протилежні інтереси суб'єктів конкурентної боротьби, але завжди пов'язаний із певного роду розбіжностями в цих інтересах.

Антагоністичною називається конфліктна ситуація, коли збільшення виграшу однієї зі сторін на деяку величину призводить до зменшення виграшу іншої на таку ж величину, та навпаки.

Розробкою рекомендацій з раціоналізації поведінки учасників багаторазово повторюваного конфлікту займається теорія конфліктних ситуацій – теорія ігор [21].

Гра – математична модель реальної конфліктної ситуації, аналіз якої

ведеться за певними правилами.

В загальному випадку правилами гри встановлюються послідовності ходів, обсяг інформації кожної сторони про поведінку іншої та результат гри. Правила визначають також кінець гри, коли можлива послідовність вибору вже зроблена та більше ходів робити не дозволяється.

Залежно від числа учасників ігри поділяються на *парні* та *множинні*. В парній грі число учасників дорівнює двом, в множинній – більше двох. Учасники множинної гри можуть утворювати коаліції (ігри в цьому випадку називаються *коаліційними*). Множинна гра згортається в парну, якщо її учасники утворюють дві постійні коаліції.

В даному посібнику викладаються основні поняття теорії ігор та методи їх вирішення на прикладі кінцевої парної антагоністичної гри як найбільш простої і теоретично розробленої.

Сторони, які беруть участь у грі (конфлікті), називаються *гравцями*. В господарській діяльності суспільства гравцями виступають підприємства, регіони, країни. Іноді під гравцем розуміється природа, що формує умови, в яких необхідно приймати рішення.

Стратегією гравця називається сукупність правил, що визначають вибір варіанта дій при кожному особистому ході гравця в залежності від ситуації, що склалася в процесі гри.

У складних (багатоходових) задачах теорії ігор поняття «стратегія» і «варіант можливих дій» істотно відрізняються один від одного. В простих (одноходових) ігрових задачах, коли в кожній партії гри гравець може зробити по одному ходу, ці поняття співпадають, а отже, сукупність стратегій гравця охоплює всі можливі його дії, які він може зробити в будь-якій можливій ситуації і при будь-якій можливій фактичній інформації [21].

Гра називається *кінцевою*, якщо число стратегій гравців кінцеве, і *нескінченною*, - якщо хоча б в одного з гравців число стратегій є нескінченним.

Стратегія гравця називається *оптимальною*, якщо вона забезпечує даному гравцю при багаторазовому повторенні гри максимально можливий середній вигравш або мінімально можливий середній програш, незалежно від поведінки противника (можуть бути використані й інші показники оптимальності).

Вибір однієї з передбачених правилами гри стратегій та її здійснення

називається *ходом*.

Ходи бувають *особисті* та *випадкові*. *Особистим* є хід, коли гравець свідомо обирає один з можливих варіантів дій і здійснює його. Хід називається *випадковим*, якщо вибір здійснюється не гравцем, а будь-яким механізмом випадкового вибору.

Існують два способи опису ігор: *позиційний* і *нормальний*. *Позиційний* спосіб пов'язаний з розгорнутою формою гри і зводиться до графі послідовних кроків (дереву гри). *Нормальний* спосіб полягає в звичайному показі сукупності стратегій гравців і платіжної функції. Платіжна функція в грі визначає для кожної сукупності, обраної гравцями стратегії, виграш кожної зі сторін. Якщо в парній грі виграш одного гравця дорівнює програшу іншого, то таку гру прийнято називати грою з *нульовою сумою*.

Парну гру з нульовою сумою зручно досліджувати, якщо вона описана у вигляді так званої платіжної матриці [22].

Розглянемо кінцеву гру двох осіб (I і II) з нульовою сумою. Припустимо, що гравець I має m стратегій (позначимо їх A_1, A_2, \dots, A_m), а гравець II (супротивник) – n стратегій (B_1, B_2, \dots, B_n). Така гра називається грою розмірності $m \times n$.

Припустимо, що гравець I обрав одну зі своїх можливих стратегій A_i , $i = \overline{1, m}$, а гравець II, не знаючи результату вибору гравця I, обрав стратегію B_j , $j = \overline{1, n}$. Виграші гравця I $W_1(A_i, B_j)$ і гравця II $W_2(A_i, B_j)$ у результаті вибору стратегій відповідають співвідношенню $W_1(A_i, B_j) + W_2(A_i, B_j) = 0$. Виходячи з цього, якщо прийняти $W_1(A_i, B_j) = W(A_i, B_j)$, то отримаємо $W_2(A_i, B_j) = -W(A_i, B_j)$.

Нехай $W(A_i, B_j) = a_{ij}$. Припустимо, що значення a_{ij} нам відомі за кожної пари стратегій. Запишемо ці значення у вигляді таблиці (табл. 1.2), рядки якої відповідають стратегіям гравця I, а стовпці стратегіям гравця II. Така таблиця називається *платіжною матрицею*. Кожен позитивний елемент a_{ij} матриці визначає величину виграшу гравця I і програшу гравця II в процесі застосування ними відповідних стратегій. Мета гравця I – максимізувати свій виграш, а гравця II – мінімізувати свій програш.

Таблиця 1.2

Платіжна матриця

I \ II	V_1	V_2	...	V_n
A_1	a_{11}	a_{12}	...	a_{1n}
A_2	a_{21}	a_{22}	...	a_{2n}
...
A_n	a_{m1}	a_{m2}	...	a_{mn}

Приклад 1.1. У грі U беруть участь гравці I і II . Кожен з гравців може записати, незалежно від іншого, цифру 1, 2 або 3. Якщо різниця між цифрами, записаними гравцями I і II , позитивна, то гравець I виграє кількість очок, рівну різниці між числами, і навпаки, якщо різниця, негативна, то виграє гравець II . Якщо ж різниця між числами дорівнює нулю, то гра закінчується вничю.

Гра складається з трьох особистих ходів гравців. У гравця I три стратегії: A_1 – записати цифру 1; A_2 – записати цифру 2; A_3 – записати цифру 3.

Таблиця 1.3

Вихідні дані Приклад 1.1

I \ II	$V_1=1$	$V_2=2$	$V_3=3$
$A_1=1$	0	-1	-2
$A_2=2$	1	0	-1
$A_3=3$	2	1	0

У гравця II (противника) також три стратегії: V_1 – записати цифру 1; V_2 – записати цифру 2; V_3 – записати цифру 3. Виграш гравців у застосуванні ними відповідних стратегій запишемо у вигляді платіжної матриці (табл. 1.3). Покажемо, як отримано елементи матриці. Якщо гравець I застосовує стратегію A_1 , а гравець II – стратегію V_3 , то гравець I програє два очка. В платіжній матриці цей програш записаний в комірку (1; 3), що знаходиться на перетині першого рядка та третього стовпця. Якщо гравець I застосовує стратегію A_2 , а противник – стратегію V_1 то гравець I виграє одне очко. В платіжній матриці цей виграш записаний у комірку (2; 1) з позитивним знаком. Аналогічно отримані інші елементи таблиці.

1.3.2 Принцип мінімаксу

Розглянемо гру $m \times n$ з платіжною матрицею, представленою в табл. 1.4. Слід зазначити: а) найкращу стратегію гравця I серед стратегій $A_1, A_2, \dots, A_i, \dots, A_m$; б) найкращу стратегію гравця II серед стратегій $V_1, V_2, \dots, V_j, \dots, V_n$.

Таблиця 1.4

Вихідні дані

I \ II	V_1	...	V_j	...	V_n
A_1	α_{11}	...	α_{1j}	...	α_{1n}
...
A_i	α_{i1}	...	α_{ij}	...	α_{in}
...
A_m	α_{m1}	...	α_{mj}	...	α_{mn}

Під час визначення найкращих стратегій гравців основою міркувань є принцип, що припускає, що противники, які беруть участь у грі, однаково розумні і кожен з них робить все для того, щоб досягти своєї мети.

Використовуючи цей принцип, знайдемо найкращу стратегію гравця I, для чого проаналізуємо послідовно всі його стратегії. Обираючи стратегію A_i гравця I, ми повинні розраховувати, що гравець II відповість на неї тією зі своїх стратегій B_j , для якої виграш гравця I буде мінімальним. Знайдемо мінімальне число α_{ij} в кожному рядку матриці та, позначивши його α_i ($i = \overline{1, m}$), запишемо поруч з платіжною матрицею (табл. 1.3) в додатковий стовпчик:

$$\alpha_i = \min_j \alpha_{ij}, \quad i = \overline{1, m}. \quad (1.4)$$

Знаючи числа α_i (свої мінімальні виграші при застосуванні стратегій A_i), гравець I повинен віддати перевагу іншій стратегії, тій, для якої α_i максимальне значення. Позначимо це максимальне значення через α , тоді $\alpha = \max_i \alpha_i$. Підставивши замість α_i праву частину виразу (1.4), отримаємо

$$\alpha = \max_i \min_j \alpha_{ij}.$$

Таблиця 1.5

Вихідні данні

I \ II		Вихідні данні				
		B_1	B_2	...	B_n	α_i
A_1		α_{11}	α_{12}	...	α_{1n}	α_1
A_2		α_{21}	α_{22}	...	α_{2n}	α_2
...	
A_m		α_{m1}	α_{m2}	...	α_{mn}	α_m
β_j		β_1	β_2	...	β_n	

Величина α – гарантований виграш, який може забезпечити собі гравець I, називається **нижньою ціною гри** (максі-мінум). Стратегія, що забезпечує отримання нижньої ціни гри α , називається **максимінною стратегією**. Якщо гравець I буде дотримуватися своєї максимінної (перестраховальної) стратегії, то йому гарантований виграш, не менший α за будь-якої поведінки гравця II.

Гравець II зацікавлений зменшити свій програш або, що те ж саме, виграш гравця I повернути в мінімум. Тому для вибору своєї найкращої стратегії він повинен знайти максимальне значення виграшу в кожному зі стовпців і серед цих значень обрати найменше. Максимальний елемент у кожному стовпці позначимо через β_j . Ці елементи будемо записувати в додатковому рядку табл. 12.4.

Найменше значення серед β_j , позначимо β – це **верхня ціна гри** (мінімакс), яка визначається за формулою

$$\beta = \min_j \max_i \alpha_{ij}.$$

Стратегія гравця II, що забезпечує «виграш» β , є його **мінімаксною стратегією**. Якщо гравець II буде дотримуватися своєї мінімаксної стратегії, то йому гарантується, що в будь-якому випадку він програє не більш β .

Можна показати, що для нижньої і верхньої ціни гри завжди справедлива нерівність $\max_i \min_j \alpha_{ij} \leq \min_j \max_i \alpha_{ij}$, $i = \overline{1, m}$; $j = \overline{1, n}$, тобто $\alpha \leq \beta$.

Існують ігри, для яких нижня ціна дорівнює верхній, тобто $\alpha = \beta$. Такі ігри називаються **іграми з сідловою**. Загальне значення нижньої і верхньої ціни гри в іграх з сідловою точкою називається чистою ціною гри., а стратегія A_i^* , і B_j^* , що дозволяють досягти цього значення, – оптимальними. Пара оптимальних стратегій (A_i^*, B_j^*) називається сідловою точкою матриці, так як елемент $a_{ij}^* = \gamma$ є одночасно мінімальним в i -му рядку і максимальним в j -му стовпці. Оптимальні стратегії і чиста ціна є вирішенням гри. Оптимальні стратегії володіють важливою властивістю. Вони визначають у грі «положення рівноваги», в якому кожен з гравців не зацікавлений у відході від своєї оптимальної стратегії, тому що це йому не вигідно. Чисту ціну гри γ у грі з сідловою точкою за умови однакової розумності партнерів гравець I не може збільшити, а гравець II – зменшити. Якщо гра має сідлову точку, то кажуть, що вона вирішується в **чистих стратегіях**. Під чистою стратегією розуміють стратегію, обрану гравцем свідомо, без залучення механізму випадкового вибору.

Приклад 1.2. Знайти рішення гри U, платіжна матриця якої представлена в табл. 1.6. Визначимо значення α і β і запишемо їх в табл. 12.5. Нижня ціна гри

Таблиця 1.6

Вихідні дані

I \ II	B_1	B_2	B_3	α
A_1	0	-1	-2	-2
A_2	1	0	-1	-1
A_3	2	1	0	0
β	2	1	0	

$$\alpha = \max_i \alpha_i = \max(-2, -1, 0) = 0, \quad \alpha = \alpha_3.$$

Верхня ціна гри

$$\beta = \min_j \beta_j = \min(2, 1, 0) = 0, \quad \beta = \beta_3.$$

Так як $\alpha = \beta = 0$, то матриця гри має сідлову точку. Чистий ціна гри $\gamma = 0$. Оптимальними стратегіями є: стратегія A_3 гравця I і стратегія B_3 гравця II.

Легко помітити, що відхилення від оптимальної стратегії гравця I призводить до зменшення його виграшу, а одностороннє відхилення гравця II – до збільшення програшу.

Платіжна матриця гри може мати більше однієї сідлової точки. Це видно з наступного прикладу.

Приклад 1.3. Знайти рішення гри U, платіжна матриця якої представлена в табл. 1.7.

Вихідні дані

I \ II	B ₁	B ₂	B ₃	B ₄	α_i
A ₁	6	5	8	5	5
A ₂	7	3	2	3	2
A ₃	6	5	7	5	5
β_j	7	5	8	5	

Визначаємо значення α_i і β_j записуємо результат в таблицю. Знаходимо нижню і верхню ціну гри: $\alpha = \max_i \alpha_i = \max(5,2,5) = 5$, $\alpha = \alpha_1 = \alpha_3 = 5$; $\beta = \min_j \beta_j = \min(7,5,8,5) = 5$, $\beta = \beta_2 = \beta_4 = 5$. З значень α і β видно, що матриця гри має чотири сідлові точки з відповідними парами оптимальних стратегій: A₁ B₂, A₁ B₄, A₃ B₂, A₃ B₄. Чистий ціна гри $\gamma = 5$.

1.3.3 Гра без сідлової точки

Якщо матриця гри містить сідлову точку, то її рішення знаходиться за принципом мінімаксу. Виникає питання: як знайти рішення гри, платіжна матриця якої не має сідлової точки? Застосування мінімакських стратегій кожним із гравців забезпечує першому виграш не менший від α , а другому програш не більший від β . Враховуючи, що $\alpha < \beta$, природно для гравця I бажання збільшити виграш, а для гравця II – зменшити програш. Пошук такого рішення призводить до застосування складної стратегії, що складається у випадковому застосуванні двох і більше чистих стратегій з певними частотами. Така складна стратегія в теорії ігор називається **змішаною**. Змішані стратегії гравців будемо позначати відповідно $p_A = (p_1, p_2, \dots, p_m)$ і $q_B = (q_1, q_2, \dots, q_n)$, де $p_i \geq 0$, $q_j \geq 0$ – ймовірності застосування чистих стратегій A_i і B_j , $i = \overline{1, m}$; $j = \overline{1, n}$, при цьому $\sum_{i=1}^m p_i = 1$, $\sum_{j=1}^n q_j = 1$.

В основній теоремі теорії ігор стверджується, що будь-яка кінцева гра двох осіб з нульовою сумою має принаймні одне рішення, можливо, в змішаних стратегіях. Таким чином, з основної теореми випливає, що кожна кінцева гра має ціну. Позначимо її так само, як чисту ціну гри, через γ . Ціна гри γ – середній виграш, що випадає на одну партію, – завжди задовольняє умові $\alpha \leq \gamma \leq \beta$, тобто лежить між нижньою ціною гри α й верхньою ціною гри β . Отже, кожен гравець, при багаторазовому повторенні гри, дотримуючись змішаних стратегій, отримує більш вигідний для себе результат. Оптимальне рішення гри в змішаних стратегіях, так само як і рішення в чистих стратегіях, має властивість, що полягає в тому, що кожен з гравців не зацікавлений у відході від своєї оптимальної змішаної стратегії, якщо його противник застосовує оптимальну змішану стратегію, так як це йому не вигідно.

Стратегії гравців, що входять до їхніх оптимальних змішаних стратегій, називаються **активними стратегіями** [20]. Розглянемо теорему про активні стратегії, що має важливе значення для вирішення ігор.

Теорема. *Застосування оптимальної змішаної стратегії забезпечує гравцеві максимальний середній вигравш (або мінімальний середній програвш), рівний ціні гри γ , незалежно від того, які дії робить інший гравець, якщо тільки він не виходить за межі своїх активних стратегій.*

Доведення. Припустимо, що знайдене оптимальне рішення гри $m \times n$ в змішаних стратегіях, у якому перші r стратегій ($r \leq m$) гравця I і перші s стратегій ($s \leq n$) є активними (це не порушує спільності, так як стратегії завжди можна перенумерувати таким чином, щоб першими були активні), тобто $p_A^* = (p_1, p_2, \dots, p_r, 0, \dots, 0)$, $\sum_{i=1}^r p_i = 1$; $q_B^* = (q_1, q_2, \dots, q_s, 0, \dots, 0)$, $\sum_{j=1}^s q_j = 1$. Вигравш, отриманий у результаті використання цих стратегій, дорівнює ціні гри γ .

Вигравш гравця I, якщо він користується оптимальною змішаною стратегією p_A^* , а гравець II – чистими стратегіями B_1, B_2, \dots, B_s , позначимо через $\gamma_1, \gamma_2, \dots, \gamma_s$. Із властивості оптимального рішення гри виходить, що відхилення гравця II від оптимальної стратегії q_B^* може лише збільшити його програвш. Отже, $\gamma_1 \geq \gamma$, $\gamma_2 \geq \gamma, \dots, \gamma_s \geq \gamma$.

Виразимо тепер ціну гри γ при оптимальних змішаних стратегіях гравців p_A^* і q_B^* через $\gamma_1, \gamma_2, \dots, \gamma_s$. Так як в оптимальній змішаній стратегії q_B^* чисті стратегії B_1, B_2, \dots, B_s застосовуються з ймовірностями q_1, q_2, \dots, q_s , то $\gamma = \gamma_1 q_1 + \gamma_2 q_2 + \dots + \gamma_s q_s$, при цьому $\sum_{j=1}^s q_j = 1$. Сума $\gamma_1 q_1 + \gamma_2 q_2 + \dots + \gamma_s q_s$ є середньозважене значення величин $\gamma_1, \gamma_2, \dots, \gamma_s$. Але середньозважене значення було б більше γ , якби хоча б один з вигравшів γ_j був більше γ . Отже, $\gamma_1 = \gamma_2 = \dots = \gamma_s = \gamma$.

1.3.4 Розв'язок та геометрична інтерпретація ігор 2×2

Гра 2×2 є найбільш простим випадком кінцевих ігор. У цій грі кожен з гравців володіє тільки двома стратегіями. Якщо гра 2×2 має сідлову точку, то її розв'язок є очевидним.

Таблиця 1.8

		Вихідні дані	
		B ₁	B ₂
I	A ₁	α_{11}	α_{12}
	A ₂	α_{21}	α_{22}

Припустимо, що гра 2×2 (таб. 1.8) не має сідлової точки, тобто $\alpha \neq \beta$.

Потрібно знайти оптимальні змішані стратегії гравців $p_A^* = (p_1, p_2)$, $q_B^* = (q_1, q_2)$ та ціну гри γ .

Очевидно, що в грі 2×2 , що не має сідлової точки, обидві стратегії гравців є активними. Тому, відповідно до теореми про активні стратегії, якщо гравець I буде застосовувати свою оптимальну змішану стратегію, то, незалежно від дій гравця II, його виграш буде дорівнювати ціні гри γ .

Гравець I застосовуватиме стратегію A_1 з ймовірністю p_1 і стратегію A_2 з ймовірністю p_2 . Якщо гравець II застосовує стратегію B_1 , то виграш гравця I визначається з рівняння

$$\alpha_{11}p_1 + \alpha_{21}p_2 = \gamma.$$

Якщо ж гравець II застосовуватиме стратегію B_2 , то виграш гравця I не зміниться і визначається рівністю

$$\alpha_{12}p_1 + \alpha_{22}p_2 = \gamma.$$

Беручи до уваги умову $p_1 + p_2 = 1$, матимемо систему трьох лінійних рівнянь з трьома невідомими величинами:

$$\left. \begin{aligned} \alpha_{11}p_1 + \alpha_{21}p_2 &= \gamma \\ \alpha_{12}p_1 + \alpha_{22}p_2 &= \gamma \\ p_1 + p_2 &= 1 \end{aligned} \right\} \quad (1.5)$$

Вирішивши цю систему рівнянь, знаходимо величини p_1 , p_2 , тобто $p_A^* = (p_1, p_2)$ та γ .

Аналогічно визначається оптимальна стратегія гравця II $q_B^* = (q_1, q_2)$ з системи рівнянь:

$$\left. \begin{aligned} \alpha_{11}q_1 + \alpha_{21}q_2 &= \gamma \\ \alpha_{12}q_1 + \alpha_{22}q_2 &= \gamma \\ q_1 + q_2 &= 1 \end{aligned} \right\} \quad (1.6)$$

Дамо геометричну інтерпретацію гри 2×2 , представлену в табл. 1.8. Для цього в системі координат xOy на вісі абсцис відкладемо відрізок $[A_1, A_2]$, рівний одиниці, і через кінці цього відрізка проведемо перпендикулярні до вісі абсцис прямі, на яких будемо відкладати виграш гравця I (рис. 1.2). Лівий перпендикуляр, що співпадає з віссю ординат, відповідає стратегії A_1 , для якої $p_1 = 1$, $p_2 = 0$, а правий дорівнює стратегії A_2 , для якої $p_1 = 0$, $p_2 = 1$. При застосуванні гравцем II стратегії B_1 виграш гравця I буде дорівнювати α_{11} , якщо він застосовує стратегію A_1 , та α_{21} , якщо він застосовує стратегію A_2 . Відклавши відрізки, рівні α_{11} і α_{21} , на відповідних перпендикулярах, отримаємо дві точки: B_1 на перпендикулярі, який відповідає стратегії A_1 , та B_2 на перпендикулярі, який відповідає стратегії A_2 . Ордината будь-якої точки відрізка $B \setminus B_1$ дорівнює величині виграшу гравця I при застосуванні ним стратегії A_1 та A_2 з ймовірностями p_1 та p_2 відповідно.

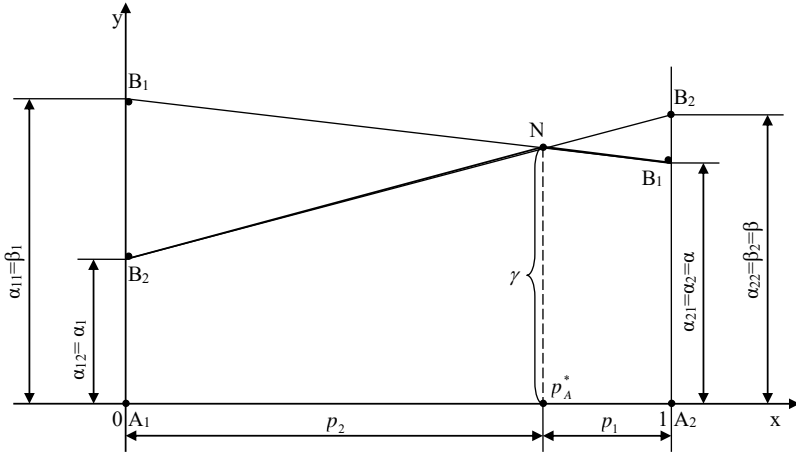


Рис. 1.2. Геометрична інтерпретація гри 2×2

Якщо гравець II застосує стратегію B_2 , то виграш гравця I буде дорівнювати α_{12} в застосуванні ним стратегії A_1 та α_{22} застосовуючи стратегію A_2 . Проводячи аналогічні побудови, одержимо відрізок B_2B_2 . Ординати точок, що лежать на відрізку B_2B_2 , дорівнюють середньому виграшу гравця I, якщо він застосує стратегії A_1 і A_2 з ймовірностями p_1 і p_2 відповідно, а гравець II застосує стратегію B_2 .

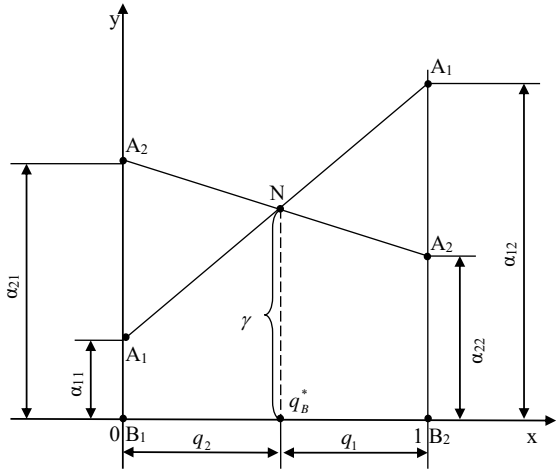


Рис. 1.3 Геометрична інтерпретація гри 2×2

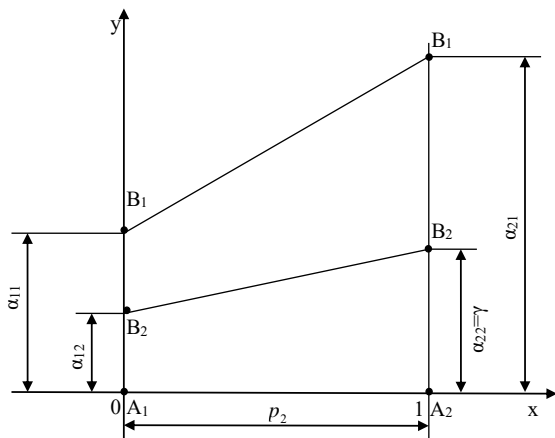


Рис. 1.4. Геометрична інтерпретація гри 2×2

Для знаходження оптимальної стратегії p_A^* побудуємо нижню границю виграшу гравця I, тобто ламану B_2NB_1 , відзначену на рис. 1.2 жирною лінією. Очевидно, що на цій ламаній лежать мінімальні виграші гравця I за використання ним будь-якої змішаної стратегії.

Таблиця 1.9

Вихідні дані

	I	A ₁	A ₂
II			
B ₁		α_{11}	α_{21}
B ₂		α_{12}	α_{22}

Оптимальне рішення гри визначає точка N, в якій виграш гравця I приймає найбільше значення. Ордината точки N дорівнює ціні гри γ . Проекції цієї точки на вісь абсцис відповідає оптимальна стратегія $p_A^* = (p_1, p_2)$, при цьому відстані від точки p_A^* до кінців одиничного відрізка на вісі абсцис дорівнюють ймовірностям p_1 і p_2 стратегій A₁ і A₂ в оптимальній змішаній стратегії гравця I.

Оптимальна стратегія $q_B^* = (q_1, q_2)$ гравця II знаходиться аналогічно. Для цього необхідно поміняти місцями гравців I і II, тобто транспонувати платіжну матрицю, і замість максимального значення нижньої межі виграшу знаходити мінімальне значення верхньої межі виграшу (рис. 1.3). Транспонована матриця представлена в табл. 1.9.

На рис. 1.2 та 1.3 рішення гри визначалося точкою перетину стратегій, однак це справедливо не завжди. Так, наприклад, на рис. 1.4 показаний випадок, коли нижня межа виграшу гравця I збігається з відрізком B_2B_1 .

Стратегія B_1 гравця II є для нього не вигідною, так як, застосовуючи її, він в будь-якому випадку програє більше, ніж при застосуванні стратегії B_2 .

Тут $p_A^* = (p_1, p_2) = (0, 1)$; $\gamma = \alpha_{22}$. Гра має сідлову точку.

На рис. 1.5 показаний випадок, в якому рішенням гри для гравця I є чиста стратегія A_1 а гравця II – стратегія B_2 , тобто $p_A^* = (1, 0)$; $q_B^* = (0, 1)$; $\gamma = \alpha_{12}$. Гра має сідлову точку.

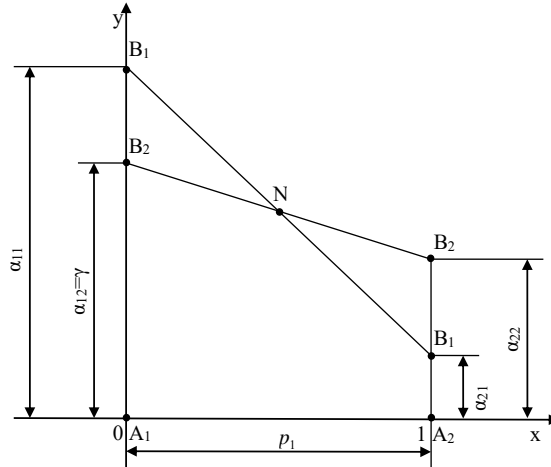


Рис. 1.5 Геометрична інтерпретація гри 2×2

Приклад 1.4. Знайти рішення і дати геометричну інтерпретацію гри, платіжна матриця якої представлена в табл. 1.10.

Таблиця 1.10

		Вихідні данні	
		B_1	B_2
I	A_1	5	-1
	A_2	2	4

Так як $\alpha = 2 \neq \beta = 4$, то сідлової точки матриця гри не має. Отже, рішення гри будемо знаходити в змішаних стратегіях. Записавши і вирішивши системи рівнянь виду (1.5) і (1.6), отримаємо:

$$p_A^* = \left(\frac{1}{4}, \frac{3}{4} \right); q_B^* = \left(\frac{5}{8}, \frac{3}{8} \right); \gamma = \frac{11}{4}.$$

Графічне зображення гри щодо гравця I показано на рис. 1.5. Нижня межа виграшу збігається з ламаною B_2NB_1 . Оптимальне рішення гри визначається точкою N .

Побудуємо графічне зображення гри стосовно гравця II, для цього транспонуємо платіжну матрицю. Після транспонування платіжна матриця має вигляд, представлений у табл. 1.11.

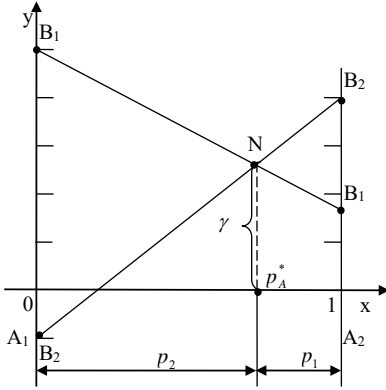


Рис. 1.6. Геометрична інтерпретація гри 2×2

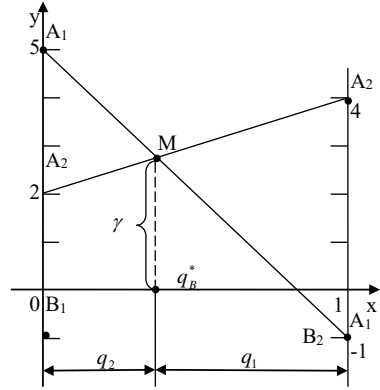


Рис. 1.7. Геометрична інтерпретація гри 2×2

Таблиця 1.11

Вихідні дані

		I	A ₁	A ₂
II	B ₁		5	2
	B ₂		-1	4

У системі координат xOy відкладемо на осі Ox відрізок B_1B_2 одиничної довжини. Через точки B_1 і B_2 проведемо два перпендикуляри до вісі абсцис.

Перпендикуляр, що проходить через точку B_1 і співпадає з віссю Oy , відповідає стратегії B_1 гравця II, а перпендикуляр, що проходить через точку B_2 відповідає стратегії B_2 . На цих перпендикулярах будемо відкладати «виграші» гравця II. При застосуванні стратегії B_1 , виграш гравця II дорівнює 5, якщо гравець I застосує стратегію A_1 та 2, якщо гравець I застосує A_2 (рис. 1.6).

Відповідно, застосовуючи стратегії B_2 виграш гравця II може бути -1 або 4. Ці виграші показані парою точок $(A_1, i A_2)$ на перпендикулярах, поставлених в точках B_1 , і B_2 . Середні виграші гравця II в залежності від застосовуваних їм стратегій визначаються ординатами точок, що лежать на відрізках A_1A_1 та A_2A_2 . На підставі принципу мінімаксу отримаємо, що оптимальне рішення гри визначає точка M , ордината якої дорівнює ціні гри γ .

1.3.5 Спрощення ігор

Якщо платіжна матриця гри не містить сідлової точки, то задача визначення оптимальної змішаної стратегії тим складніша, чим більша розмірність матриці. Тому для ігор з платіжними матрицями великої розмірності процедуру пошуку рішення можна дещо спростити, якщо

зменшити їх розмірність шляхом викреслювання дублюючих і, як відомо, невігідних стратегій, а також заміни деяких груп чистих стратегій змішаними.

Визначення 1. Якщо в матриці $H = \alpha_{ij}$ гри всі елементи рядка (стовпця) дорівнюють відповідним елементам іншого рядка (стовпця), то відповідні рядкам (стовпцям) стратегії називаються дублюючими. Кількість таких стратегій можна зменшити до одної.

Визначення 2. Якщо в матриці $H = \alpha_{ij}$ гри усі елементи деякого рядка, що визначаються стратегією A_i гравця I, не більші (менше або дорівнюють) відповідних елементів іншого рядка, то стратегія A_i називається невігідною. Такою стратегією можна нехтувати.

Визначення 3. Якщо в матриці $H = \alpha_{ij}$ гри всі елементи певного стовпця, що визначаються стратегією B_j гравця II, не менші (більші або дорівнюють) відповідних елементів іншого стовпця, то стратегія B_j називається невігідною. Такою стратегією можна нехтувати.

1.4. Цілі та завдання маркетингових досліджень ринку

Під маркетинговими дослідженнями розуміється систематичний збір, відображення та аналіз даних з різних аспектів маркетингової діяльності. Маркетингові дослідження – це функції, що через інформацію пов'язують маркетологів з ринками, споживачами, конкурентами, з усіма елементами зовнішнього середовища маркетингу [31]. Маркетингові дослідження пов'язані з прийняттям рішень за всіма аспектами маркетингової діяльності, вони знижують рівень невизначеності та стосуються всіх елементів комплексу маркетингу і його зовнішнього середовища за тими його компонентами, що впливають на маркетинг певного продукту на конкретному ринку.

Напрями маркетингових досліджень ринку:

- дослідження реклами;
- дослідження економіки та бізнесу;
- дослідження корпоративної відповідальності;
- дослідження продукту;
- дослідження збуту та ринку [27].

В свою чергу, кожен напрям може бути конкретизований і, в залежності від особливостей діяльності підприємства, набувати своїх специфічних форм.

Дослідження реклами:

- мотиваційні дослідження;

- дослідження реклами до її масового тиражування;
- дослідження комунікаційних каналів;
- вивчення ефективності реклами;
- вивчення реклами конкурентів.

Дослідження економіки бізнесу:

- короткострокове прогнозування;
- довгострокове прогнозування;
- вивчення напрямків зміни бізнесу;
- вивчення цін;
- вивчення розміщення заводів та складів;
- вивчення придбань;
- експорт та міжнародна економіка;
- інформаційна система управління;
- дослідження поточної діяльності;
- дослідження діяльності працівників підприємства.

Дослідження корпоративної відповідальності:

- вивчення права споживачів мати необхідну інформацію;
- вивчення правових обмежень на рекламу та просування продукту;
- вивчення соціальних цінностей та політичні дослідження.

Дослідження продукту:

- реакція на новий продукт і його потенційні можливості;
- вивчення конкурентоспроможності продукту;
- тестування існуючих продуктів;
- дослідження упаковки: дизайн та фізичні характеристики.

Дослідження збуту та ринку:

- зміна ринкового потенціалу;
- аналіз ринкової частки;
- визначення характеристик ринку;
- аналіз збуту;
- встановлення квот збуту;
- вивчення каналів товароруху;
- аудиторський контроль за тестуванням ринків та складського

господарства;

- створення споживчих панелей;
- вивчення стимулювання збуту;
- просування продукту: преміальні, купонні продажі, надання зразків

і т. ін.

Слід відзначити, що, по-перше, не існує єдиної класифікації напрямів маркетингових досліджень, у результаті чого в даних різних дослідників використовуються різні їх класифікації. По-друге, внаслідок використання певної інформації обстежуваних фірм виходять різні дані щодо частоти використання одних і тих же напрямків маркетингових досліджень. По-третє, актуальність окремих напрямків маркетингових досліджень може змінюватися за часом.

З точки зору об'єкта вивчення маркетингові дослідження являють собою комплексне дослідження [35]. Так, дуже складно відокремити один від одного такі напрями досліджень, як ринок, споживач, конкурент. Ринок немислимий без конкурентної боротьби, споживача формують свою поведінку в певній ринковому середовищі.

Як видно, поняття «маркетингові дослідження» набагато ширше від поняття «дослідження ринку», хоча останнє багато в чому визначає ключові аспекти маркетингової діяльності в цілому. Адже в процесі організації маркетингової діяльності необхідно йти від вимог ринку, споживачів, а не від продукції, що вже випускається, визначає логіку проведення маркетингових досліджень.

Дослідження ринку передбачає з'ясування його стану і тенденцій розвитку, що може допомогти виявити недоліки сьогоденного становища на ринку і підказати можливості та шляхи його поліпшення, однак, це тільки частина проблем, що визначають зміст маркетингових досліджень у цілому.

Всі маркетингові дослідження здійснюються за двома напрямками: оцінка тих чи інших маркетингових параметрів для даного моменту часу та отримання їх прогнозованих значень.

Як правило, прогнозні оцінки використовуються при розробці як цілей і стратегій розвитку організацій в цілому, так і її маркетингової діяльності [41].

Підприємство, яке замовило проведення маркетингового дослідження або

проводить його самостійно, повинно отримати інформацію про те, що продавати і кому, а також про те, як продавати і як стимулювати продажі, що має вирішальне значення в умовах конкуренції. Результати дослідження можуть визначити зміну цілей діяльності підприємства.

1.5. Процес дослідження ринку, його основні етапи та їх зміст

Процес маркетингових досліджень включає наступні етапи і процедури:

I. Визначення проблеми та цілей дослідження.

1. Визначення потреби в проведенні маркетингових досліджень.
2. Визначення проблеми.
3. Формулювання цілей маркетингових досліджень.

II. Розробка плану досліджень.

1. Вибір методів проведення маркетингових досліджень.
2. Визначення типу необхідної інформації і джерел її отримання.
3. Визначення методів збору необхідних даних.
4. Розробка форм для збору даних.
5. Розробка вибіркового плану і визначення обсягу вибірки.

III. Реалізація плану досліджень.

1. Збір даних.
2. Аналіз даних.

IV. Інтерпретація отриманих результатів та їх доведення до керівництва (підготовка і презентація заключного звіту) [42].

Далі послідовно коротко розглядається зміст окремих етапів маркетингових досліджень.

Для визначення потреби в проведенні маркетингових досліджень усі організації повинні безперервно проводити моніторинг їхнього зовнішнього середовища, використовуючи моніторингову систему. Основною метою використання моніторингової системи є надання оперативної інформації керівництву організації. Така інформація дозволяє керівництву оцінити:

- чи відповідають результати їхньої поточної оперативної діяльності запланованим цілям;
- чи здійснюють прийнятні закони очікуваний вплив на купівельну спроможність споживачів, на діяльність підприємств галузі;

- чи мали місце зміни системи цінностей споживачів та їхнього стилю життя;

- чи були використані конкурентами нові стратегії.

Моніторинг може бути здійснений багатьма шляхами як на формальній, так і на неформальній основі [24]. Наприклад, фірма може використовувати складну інформаційну маркетингову систему; може використовувати більш традиційну систему контролю за фінансами фірми; власник підприємства малого бізнесу може сам найретельнішим чином спостерігати за впливом зовнішнього середовища на стан бізнесу.

Однак у цілому ряді випадків може не виникнути потреби в проведенні маркетингових досліджень.

Розглянемо чотири такі можливі ситуації.

1. Інформація вже є у розпорядженні. Це обумовлено тим, що багато сучасних менеджерів мають доступ до відповідної інформації, наприклад, на основі комп'ютерних технологій, де можливо швидко отримати інформацію про обсяг збуту, витрати, величину прибутку, споживачів, діяльність працівників, які відповідають за збут і т. ін.

2. Брак часу для проведення маркетингового дослідження. Іноді виявлена проблема вимагає негайного втручання з боку керівництва – скажімо, обумовлена діями конкурентів. Водночас ряд маркетингових досліджень, наприклад, обстеження споживачів, вимагають тижнів і місяців.

3. Відсутні необхідні ресурси. Якщо дослідження проводиться в організації, то для цього потрібна участь персоналу, матеріального забезпечення, бюджетних коштів. Якщо дослідження проводиться за стінами організації, необхідні фінансові кошти і час персоналу організації. Коли бракує грошових коштів, керівництво організації може вирішити направити їх на будь-які інші цілі, навіть у тому випадку, коли розуміє важливість проведення маркетингових досліджень.

4. Витрати перевищують цінність результатів маркетингових досліджень. Це обмеження може існувати і в разі наявності всіх необхідних ресурсів. Ряд рішень, прийнятих на основі результатів маркетингових досліджень, можуть чинити слабкий вплив на обсяг реалізації, прибуток, лояльність споживачів і ін.

Чіткий, грамотний виклад проблеми є ключем до проведення успішного

маркетингового дослідження [28]. Найчастіше клієнти маркетингових фірм самі не знають своїх проблем. Вони констатують, що обсяг продажів падає, ринкова частка зменшується, але це тільки симптоми, а важливо виявити причини їх прояву. Класичною ситуацією є випадок, коли маркетингове дослідження не адресовано реальній проблемі. Щоб уникнути подібної ситуації, необхідно досліджувати всі можливі причини появи симптомів. Часто з цією метою проводиться розвідницьке дослідження.

Необхідно знати, що саме включає визначення проблеми:

- виявлення симптомів;
- чіткий виклад можливих причин або базових проблем, що лежать в основі симптомів;
- виявлення повного списку альтернативних дій, які може зробити керуючий маркетингом для вирішення проблем.

У процесі проведення маркетингових досліджень стикаються з двома типами проблем: проблеми управління маркетингом і проблеми маркетингових досліджень.

Перші з'являються у двох випадках. По-перше, коли виникають симптоми недосягнення цілей маркетингової діяльності. По-друге, існує ймовірність досягнення цілей, однак менеджеру треба вибрати такий курс дій, який дасть можливість повною мірою скористатися сприятливими обставинами.

Проблеми маркетингових досліджень визначаються вимогами надання керівникам і фахівцям з маркетингу відповідної, точної та неупередженої інформації, необхідної для вирішення проблем управління маркетинговою діяльністю.

Можна виділити наступні підходи до виявлення проблем управління маркетингом [45]:

1. Аналіз результатів виробничо-господарської та збутової діяльності організації. Вихідними даними тут є відомості про стан, функціонування розглянутої організації та відповідність цього стану цілям діяльності організації в цілому, та маркетингу зокрема. Для цього вивчають і аналізують звіти, нормативні та статистичні документи й дані. Важлива роль у цьому належить методам обробки статистичної інформації.

Істотним недоліком цього підходу є труднощі виділення на основі аналізу

результатів виробничо-господарської та збутової діяльності проблем удосконалення управління маркетингом із загальної сукупності проблем даної організації. Визначення «частки провини» маркетингових чинників серед безлічі інших факторів (науково-технічних, виробничих, постачальницьких і т.п.) у виникненні тих чи інших проблем недосягнення цілей організації – надзвичайно складне завдання. Воно, якщо і може бути вирішено, то тільки в результаті проведення спеціальних досліджень, заснованих на застосуванні методів факторного аналізу, кореляційного та регресійного аналізу, кластер-аналізу, контент-аналізу та інших математичних методів, що встановлюють залежності між кінцевими результатами і факторами, котрі їх зумовили. Застосування даного підходу в широким масштабах вельми проблематично.

2. Виявлення проблем шляхом експертного опитування керівників і фахівців. Експертні оцінки широко застосовуються в практиці виявлення проблем, оскільки вони дозволяють отримати порівняно надійну, а іноді і єдино можливу інформацію про проблеми організації. Як правило, експертне опитування проводиться серед співробітників досліджуваної організації. Однак велике значення може мати інформація, отримана з зовнішніх по відношенню до даної організації джерел (постачальники, споживачі, дистриб'ютори і т.п.).

3. Спостереження за виконанням маркетингових функцій і (або) безпосередньою участю в їх реалізації фахівців-консультантів, які виявляють проблеми вдосконалення управління маркетингом в організації.

Спільне застосування цих підходів дає можливість отримати найбільш повну інформацію щодо проблем управління маркетингом. Однак на практиці проведення таких всеосяжних комплексних досліджень – надзвичайно складне завдання.

Далі розглядається метод логіко-сміслового моделювання, який буде вписаний у загальний процес виявлення проблем управління маркетингом.

У цьому процесі можна виділити наступні вісім етапів.

1. Отримання базових знань про компанію, про її продукти і ринки. Ці знання отримуються під час першої зустрічі дослідника з менеджером. Йдеться про отримання інформації щодо історії компанії, її типу (приватна, акціонерна та ін.), організаційну структуру, мету її діяльності та цілі маркетингу. Повідомляється інформація про продукти компанії, політику ціноутворення,

канали руху товару, використовувані методи просування продукту. Описується ситуація на ринку (лояльність споживачів, конкуренція, ринкові тенденції і ін.). Таким чином, дослідник отримує початкову інформацію для первісного осмислювання проблеми, що виникла.

2. Ознайомлення з ситуацією, де перебуває особа, яка приймає рішення (ОПР), з її цілями і ресурсами.

На даному етапі перш за все необхідно зрозуміти причини, виходячи з яких керівник вдається до допомоги дослідника. Звідси випливає, що дослідник повинен знати цілі керівника, оскільки це дає йому можливість визначити гостроту проблеми, що виникла. Порівнюючи реальні результати ринкової діяльності з цілями, можна встановити, чи то дана проблема виникла раптово, чи то компанія скочувалася до несприятливої ситуації поступово.

Що стосується ресурсів, то знайомство зі статтями бюджету маркетингу (витрати на оплату праці працівникам, які відповідають за збут, рекламу, розробку нових продуктів і ін.) та ефективністю їх використання дозволить дослідникові глибше зрозуміти проблему, що виникла.

3. Прояснення симптомів проблеми.

Основна мета проведення робіт на даному етапі – поглиблене вивчення проблем-симптомів, тобто проблем-наслідків. Зазвичай це можна зробити на основі даних моніторингу ринкової ситуації, що носить як формальний, так і неформальний характер. В ефективно працюючих компаніях керівники маркетингових служб здійснюють постійний моніторинг можливих причин виникнення проблем. Як головних індикаторів можливих проблем зазвичай розглядаються динаміка показників обсягу реалізації, ринкової частки, прибутку, а також кількість замовлень, що надходять від дилерів компанії, рівень скарг споживачів, стан конкурентної боротьби.

4. Виявлення передбачуваних причин виникнення проблеми (базові проблеми).

З цією метою для кожної проблеми-симптому за певною схемою виявляються проблеми-причини їх виникнення.

Виявлення проблем-причин можна здійснити в наступних напрямках:

- дії конкурентів;
- поведінка споживачів;

- зміни в діяльності самої компанії;
- зміни зовнішнього середовища маркетингу.

5. Визначення дій з пом'якшення прояву проблеми. На цьому етапі керівник і дослідник спільно або окремо в рамках наявних ресурсів генерують декілька підходів до вирішення виявлених базових проблем, за змістом яких досягнуто згоду. В основі цих підходів лежать дії щодо поліпшення використання окремих елементів комплексу маркетингу.

6. Визначення очікуваних наслідків цих дій. Кожна маркетингова дія піддається аналізу шляхом відповіді на питання: «що якщо?». Іншими словами, визначається можливий вплив прийнятих рішень не тільки на проблему, а й програму маркетингових дій у цілому. Крім того, доцільно визначити, які додаткові проблеми можуть виникнути, якщо прийняте рішення не буде реалізоване.

Зазвичай діапазон наслідків можливих маркетингових дій є достатньо очевидним. Наприклад, якщо ви стали рекламувати ваші товари через інші засоби масової інформації, то число споживачів, які читають дану рекламу, може залишитися незмінним, може збільшитися або зменшитися. Крім споживачів інколи доцільно вивчати реакцію на ваші рішення також з боку посередників та / або постачальників.

7. Виявлення припущень менеджера щодо цих наслідків.

При виявленні проблеми зазвичай робляться певні припущення, характеризується можлива реакція на прийняте рішення або наслідки цього. Наприклад, передбачається, що ми відновимо колишній обсяг продажу, якщо знизимо ціну на продукцію на 10%. Такі припущення необхідно серйозно проаналізувати. В умовах невизначеності маркетингові дослідження зазвичай допомагають зменшити негативні прояви цього фактора. Крім того, серед керівників компанії можуть існувати різні думки щодо ключових припущень. Завданням дослідження в даному випадку є визначення, яке з припущень є вірним.

8. Оцінка адекватності наявної інформації. Керівник може володіти інформацією різного обсягу та якості. Тому дослідник повинен оцінити стан інформаційного забезпечення розв'язуваної проблеми і встановити, яким воно має бути.

Різниця між існуючим і потрібним рівнями інформаційного забезпечення є основою для визначення цілей маркетингового дослідження.

Формулювання проблем управління маркетингом здійснюється в дуже стислій формі (не більше декількох речень) з урахуванням такого [55]:

- вказуються компанія (якщо дослідник є зовнішнім консультантом по відношенню до компанії), підрозділ компанії та керівники, які повинні прийняти участь у дослідженні;
- викладаються симптоми проблем;
- викладаються можливі причини цих симптомів;
- формулюються передбачувані напрями використання маркетингової інформації.

Цілі маркетингових досліджень випливають з виявлених проблем, вирішення яких дозволяє одержати необхідну інформацію [58]. Вони характеризують той інформаційний вакуум, який повинен бути ліквідований для надання менеджерам можливості вирішувати маркетингові проблеми. Список цілей, узгоджених з менеджером, включає зазвичай кілька найменувань.

Цілі мають бути ясно і чітко сформульовані, бути досить детальними, повинна існувати можливість їх вимірювання та оцінки рівня їх досягнення.

При постановці цілей маркетингових досліджень задається питання: «Яка інформація необхідна для вирішення даної проблеми?» Відповідь на це питання визначає зміст цілей дослідження. Таким чином, ключовим аспектом визначення цілей дослідження є виявлення специфічних типів інформації, корисної менеджерам у процесі вирішення проблем управління маркетингом.

Виходячи з цього, цілі маркетингових досліджень можуть мати наступний характер:

- розвідницький, тобто бути спрямовані на збір попередньої інформації, призначеної для більш точного визначення проблем та перевірки гіпотез;
- описовий (дескриптивний), тобто полягати в простому описі тих чи інших аспектів реальної маркетингової ситуації;
- казуальний, тобто бути спрямованим на обґрунтування гіпотез, що визначають зміст виявлених причинно-наслідкових зв'язків.

Що стосується конкретних методів проведення маркетингового дослідження, то на даному етапі він описується в самому узагальненому

вигляді і характеризує інструментарій збору інформації, необхідної для досягнення дослідницьких цілей (наприклад, проведення анкетування). Менеджер повинен зрозуміти суть пропонованого методу. Крім того, на даному етапі дослідження зазвичай вказуються також необхідний час і вартість пропонованого дослідження, що необхідно менеджеру для прийняття рішення щодо проведення маркетингового дослідження та вирішення організаційних питань його проведення.

Характер цілей маркетингового дослідження визначає вибір конкретних типів дослідження, що носять ті ж назви, а саме: розвідувальний, описовий і казуальний [54].

Інший клас методів, що використовуються в процесі проведення маркетингових досліджень, але слабо відображених у табл. 1.13, представляють економіко-математичні методи.

Можна виділити кілька груп економіко-математичних методів, що використовуються під час проведення маркетингових досліджень:

1. Статистичні методи обробки інформації (визначення середніх оцінок, величин помилок, ступеня узгодженості думок респондентів і т. ін.).

2. Багатовимірні методи (в першу чергу факторний і кластерний аналізи). Вони використовуються для обґрунтування маркетингових рішень, в основі яких лежать численні взаємопов'язані змінні. Наприклад, визначення обсягу продажів нового продукту залежно від його технічного рівня, ціни, конкурентоспроможності, витрат на рекламу та ін.

3. Регресійні і кореляційні методи. Вони використовуються для встановлення взаємозв'язків між групами змінних, що описують маркетингову діяльність.

4. Імітаційні методи. Вони застосовуються тоді, коли змінні, що впливають на маркетингову ситуацію (наприклад, описують конкуренцію), не піддаються визначенню з допомогою аналітичних методів.

5. Методи статистичної теорії прийняття рішень (теорія ігор, теорія масового обслуговування, стохастичне програмування) використовуються для стохастичного опису реакції споживачів на зміну ринкової ситуації. Можна виділити два основні напрями застосування цих методів: для статистичних випробувань гіпотез про структуру ринку й припущень про стан ринку,

наприклад, дослідження ступеня лояльності до торгової марки, прогнозування ринкової частки.

Таблиця 1.13

Напрями маркетингових досліджень і відповідні цілі та методи їх досягнення

Напрямок досліджень	Мета досліджень	Методи проведення
1	2	3
Розмір ринку	Показати межі розширення діяльності організації на ринку. Визначити граничні можливі значення зростання ринкового потенціалу	Кабінетні дослідження на основі даних уряду й публікацій у пресі. Вивчення звичок здійснення покупок споживачами. Визначення розмірів конкуренції. проведення бесід з ключовими «гравцями» певного ринку з метою отримання повної інформації про розширення діяльності на ринку
Ринкова частка	Виявити позицію в конкурентній боротьбі	Узагальнення даних обстежень покупців. Вивчення даних про товарообіг кожної компанії, що працює в конкретному напрямку. Використання при цьому деяких інших непрямих вимірників величини товарообігу, таких як чисельність співробітників, зайнятих певними видами діяльності. Бесіди з ключовими «гравцями» певного ринку
Динаміка ринку	Визначити збутову політику на ринку	Огляд статистичних даних, що у тому чи іншому ступені характеризують даний ринок, аналіз змін товарообігу конкуруючих компаній. Інтерв'ювання користувачів, дистриб'юторів і постачальників даного ринку. Бесіди з експертами даної галузі, що мають інформацію про даний ринок
Канали товароруку	Виявити найбільш ефективні засоби доведення продукту до ринку	Інтерв'ювання користувачів / покупців з метою визначення, де вони купують продукти і чому вони обрали даний канал товаророзподілу. Інтерв'ювання дистриб'юторів з метою виявлення розмірів їх закупівель та кому вони продають товари. отримання даних про конкуруючі компанії з метою визначення обсягу їхніх прямих продажів і обсягу продажу через дистриб'юторів

1	2	3
Споживчі рішення	Виявити, як було прийнято рішення про придбання даного продукту (для розуміння того, на кого слід направляти маркетингову діяльність)	Інтерв'ювання покупців і посередників з метою визначення ступеня їх обізнаності про даній марці і ставлення до неї, а також визначення пріоритетності їх відносини до ціни, якістю, ступеня доступності продукту та рівнем сервісу. Спостереження за впливом змін ціни та інструментів просування продукту на величину його обсягу реалізації
Ціни	визначити конкурентні ціни. Дана інформація необхідна для визначення рівня прибутковості даного ринку	Отримання преїскурантних цін (якщо вони публікуються). Інтерв'ювання кінцевих користувачів з метою визначення, чи пропонували їм цінні знижки. Інтерв'ювання дистриб'юторів і постачальників. отримання інформації про ціни в демонстраційних кімнатах, біля прилавків у магазинах, в рекламних агентствах, на основі проведення спеціальних експериментів
Просування продукції	Встановити, як просувають продукти на даному ринку різні постачальники та наскільки відомі ринку самі продукти	Перегляд журналів, ТБ-програм, рекламних плакатів, відвідування виставок і т.п. з'ясування у покупців і посередників, де вони отримали інформацію про продукт. З'ясування, як багато інші компанії витрачають на просування продукту, шляхом їх опитування чи шляхом розрахунків, або з публікацій

6. Детерміновані методи дослідження операцій (в першу чергу лінійне і нелінійне програмування). Ці методи застосовують тоді, коли є багато взаємопов'язаних змінних і треба знайти оптимальне рішення – наприклад, варіант доставки продукту споживачеві, що забезпечує максимальний прибуток по одному з можливих каналів руху товару.

7. Гібридні методи, що об'єднують детерміновані та імовірнісні (стохастичні) характеристики (наприклад, динамічне і евристичне програмування), застосовуються насамперед для дослідження проблем руху товару.

Ці сім груп кількісних методів, безумовно, не вичерпують усього їх різноманіття.

Математичне моделювання в маркетингових дослідженнях вельми утруднено (тому в табл. 1.13 воно практично не представлено). Це обумовлено:

- складністю об'єкта вивчення, нелінійністю маркетингових процесів, наявністю порогових ефектів, наприклад, мінімального рівня стимулювання продажів, тимчасовими змінами (зокрема, реакція споживачів на рекламу часто не спостерігається негайно);

- ефектом взаємодії маркетингових змінних, що в більшості взаємозалежні і взаємопов'язані, наприклад, ціна, асортимент, якість, обсяг випуску;

- складністю вимірювання маркетингових змінних. Важко виміряти реакцію споживачів на певні стимули, наприклад, рекламу. Тому часто застосовуються непрямі методи, наприклад реєстрація випадків повернення товару для визначення ефективності реклами;

- нестійкістю маркетингових взаємозв'язків, зумовлених змінами смаків, звичок, оцінок та ін.;

- відносною несумісністю персоналу, який займається маркетингом і застосуванням кількісних методів у його дослідженнях. Перші пріоритет віддають неформальним методам, другі – математичному моделюванню.

Вибір конкретного типу дослідження багато в чому визначається цілями дослідження і задачами, які вирішуються на окремих етапах його проведення. Окремі типи маркетингових досліджень застосовуються не тільки на етапі визначення проблем і цілей дослідження, а й у процесі їх проведення.

Зазвичай під час проведення маркетингових досліджень використовується інформація, отримана на основі первинних і вторинних даних.

Первинні дані виходять у результаті спеціально проведених для рішення конкретної маркетингової проблеми так званих польових маркетингових досліджень; їх збір здійснюється шляхом спостережень, опитувань,

експериментальних досліджень, що проводяться над частиною загальної сукупності досліджуваних – вибіркою. Даний посібник присвячений основним чином проблемі отримання та аналізу первинних даних.

Під вторинними даними, що застосовуються в процесі проведення так званих кабінетних маркетингових досліджень, маються на увазі дані, зібрані раніше з внутрішніх і зовнішніх джерел для цілей, відмінних від цілей маркетингових досліджень. Іншими словами, вторинні дані не є результатом проведення спеціальних маркетингових досліджень.

Кабінетні дослідження є найбільш доступним і дешевим методом проведення маркетингових досліджень. Для малих, а деколи і середніх організацій – це практично домінуючий метод отримання маркетингової інформації.

Внутрішніми джерелами служать звіти компанії, бесіди зі співробітниками відділу збуту та іншими керівниками і співробітниками, маркетингова інформаційна система, бухгалтерські та фінансові звіти; звіти керівників на зборах акціонерів; повідомлення торгового персоналу, звіти про відрядження, огляди скарг і рекламаций споживачів, подячні листи, плани виробництва та НДДКР, протоколи засідань керівництва, ділова кореспонденція фірми та ін. [73].

Вторинна інформація, з якою повинна працювати система постійного стеження за зовнішнім маркетинговим середовищем, велика і, як правило, розсіяна в безлічі джерел, які повністю практично неможливо перерахувати. Багато міжнародних і вітчизняних центрів та організацій регулярно публікують економічні дані, що можуть виявитися корисними для аналізу та прогнозування.

Зовнішніми джерелами є дані міжнародних організацій (Міжнародний валютний фонд, Європейська організація по співпраці та розвитку, ООН); закони, укази, постанови державних органів; виступи державних, політичних і громадських діячів; дані офіційної статистики, періодичної преси, результати наукових досліджень і т.п.

Якщо про це говорити більш конкретно, то тут в першу чергу слід виділити: статистичні щорічники; дані перепису населення; сімейні бюджети; дані про заощадження населення; каталоги та проспекти різних фірм; річні

фінансові звіти підприємств; результати конкурсів; інформація галузей, бірж, банків; таблиці курсу акцій; судові рішення.

Методи збору даних для проведення маркетингових досліджень можна класифікувати на дві групи: кількісні і якісні [84].

Кількісні дослідження зазвичай ототожнюють з проведенням різних опитувань, заснованих на використанні структурованих питань закритого типу, на які відповідає велика кількість респондентів. Характерними особливостями таких досліджень є: чітко визначені формат зібраних даних та джерела їх отримання, обробка зібраних даних здійснюється за допомогою упорядкованих процедур, в основному кількісних за своєю природою.

Якісні дослідження включають збір, аналіз та інтерпретацію даних шляхом спостереження за тим, що люди роблять і говорять. Спостереження і висновки носять якісний характер і здійснюються в нестандартній формі. Якісні дані можуть бути переведені в кількісну форму, але цьому передують спеціальні процедури.

Наприклад, думка кількох респондентів про рекламу спиртних напоїв може бути словесно виражена по-різному. Тільки в результаті додаткового аналізу всі думки розбиваються на три категорії: негативні, позитивні і нейтральні, після чого можна визначити, яке число думок відноситься до кожної з трьох категорій. Така проміжна процедура є зайвою, якщо під час опитування використовувати відразу закриту форму питань.

Однак на практиці часто використовується якісний, «м'який» підхід. Фахівці з дослідження ринку виявили, що використання великомасштабних досліджень не завжди дає відповідні результати. Наприклад, «Procter and Gamble» зацікавлена в поліпшенні прального порошку «Тайд». Для цього більш ефективно запросити групу домогосподарок і з допомогою методу мозкової атаки за участю маркетологів фірми обговорити шляхи поліпшення даного прального порошку (якість, дизайн, упаковка і т. ін.).

Для збору даних розробляються анкети (запитальники). Інформація для їх заповнення збирається шляхом проведення вимірювань. Під вимірюванням розуміється визначення кількісної міри чи щільності певної характеристики (властивості), що представляє інтерес для дослідника. Вимірюються характеристики деяких об'єктів (споживачі, марки продуктів, магазини, реклама

і т. ін.). Як тільки була визначена певна характеристика для обраного об'єкта, кажуть, що об'єкт був вимірний за даною характеристикою.

Легше вимірюються об'єктивні властивості (вік, дохід, кількість випитого пива і т. ін.), ніж суб'єктивні - (почуття, смаки, звички, відносини тощо). В останньому випадку респондент повинен перевести свої оцінки на шкалу щільності (на деяку числову систему), яку повинен розробити дослідник.

Вимірювання можна провести за допомогою різних шкал. Виділяють чотири характеристики шкал:

- опис,
- порядок,
- відстань,
- наявність початкової точки.

Опис припускає використання єдиного дескриптора для кожної градації в шкалі. Наприклад, «так» чи «ні»; «згоден» чи «не згоден»; вік респондентів.

Порядок характеризує відносний розмір дескрипторів («більше, ніж», «менше, ніж», «дорівнює»). Не всі шкали мають характеристики порядку. Наприклад, не можна сказати більше або менше «покупець» у порівнянні з «непокупцем».

Така характеристика шкали як відстань використовується, коли відома абсолютна різниця між дескрипторами, що може бути виражена в кількісних одиницях. Респондент, який купив три пачки цигарок, купив на дві пачки більше порівняно з респондентом, що купив тільки одну пачку. Слід зазначити, що коли існує «відстань», то існує і «порядок». Респондент, який купив три пачки цигарок, купив їх «більше, ніж» респондент, який придбав тільки дві пачки. «Відстань» у даному випадку дорівнює двом.

Вважається, що шкала має початкову точку, якщо вона має єдиний початок або нульову точку. Наприклад, вікова шкала має справжню нульову точку. Однак не всі шкали володіють нульовою точкою для вимірюваних властивостей. Часто вони маю тільки довільну нейтральну точку. Скажімо, відповідаючи на питання про перевагу певної марки автомобіля, респондент сказав, що він не має певної думки. Градація «не маю думки» не характеризує істинний нульовий рівень його думки.

Кожна наступна характеристика шкали будується на попередній

характеристиці. Таким чином, «опис» є найбільш базовою характеристикою, що властива будь-якій шкалі. Якщо шкала має «відстань», вона також володіє «порядком» і «описом».

Виділяють чотири рівні виміру, що визначають тип шкали вимірювань:

- найменувань,
- порядку,
- інтервалів,
- відносин.

Шкала найменувань має тільки характеристику опису; вона ставить у відповідність об'єктам, що описуються, тільки назву, ніякі кількісні характеристики не використовуються.

Об'єкти вимірювання розпадаються на безліч взаємовиключних і вичерпних категорій. Шкала найменувань встановлює відносини рівності між об'єктами, що об'єднуються в одну категорію. Кожній категорії дається назва, чисельне позначення якого є елементом шкали. Очевидно, що вимірювання на цьому рівні завжди можливе. «Так», «Ні» і «Згоден», «Не згоден» є прикладами градацій таких шкал.

Якщо респонденти були класифіковані за напрямом їхньої діяльності (номінальна шкала), то це не дає інформацію типу: «більше, ніж», «менше, ніж».

Шкала порядку дозволяє зрозуміти респондентів чи пояснити їхні відповіді. Вона має властивості номінальної шкали в поєднанні з відношенням порядку. Іншими словами, якщо кожну пару категорій шкали найменувань упорядкувати відносно один одної, то вийде порядкова шкала. Для того, щоб шкали оцінки відрізнялися від чисел у повсякденному розумінні, їх на порядковому рівні називають рангами. Наприклад, частоту покупки певного товару (один раз в тиждень, один раз на місяць або частіше). Однак така шкала вказує тільки відносну різницю між вимірюваними об'єктами.

Найчастіше передбачуваної чіткої різниці оцінки не спостерігається і респонденти не можуть однозначно обрати ту чи іншу відповідь, тобто деякі сусідні градації відповідей накладаються одна на одну. Таку шкалу називають напівупорядкованою; вона знаходиться між шкалами найменувань і порядку.

Шкала інтервалів володіє також характеристикою відстані між

окремими градаціями шкали, вимірюваними за допомогою певної одиниці вимірювань, тобто використовується кількісна інформація. На цій шкалі вже не безглузда різниця між окремими градаціями шкали. В даному випадку можна вирішити, дорівнюють вони одна одній чи ні, а якщо не рівні, то яка з двох більша.

Шкальні значення ознак можна складати. Звичайно передбачається, що шкала має рівномірний характер (хоча це припущення вимагає обґрунтування). Наприклад, якщо оцінюються продавці магазину за шкалою, що має градації: надзвичайно дружній, дуже дружній, певною мірою дружній, певною мірою недружній, дуже недружній, надзвичайно недружній, то зазвичай передбачається, що відстані між окремими градаціями є однаковими (кожне значення від іншого відрізняється на одиницю).

Шкала відносин є єдиною шкалою, що має нульову точку, тому можна проводити кількісне порівняння отриманих результатів. Таке доповнення дозволяє вести мову про співвідношення (пропорції) a : b для шкальних значень a і b . Наприклад, респондент може бути в 2,5 рази старшим, витратити втричі більше грошей, літати літаком у два рази частіше порівняно з іншим респондентом.

Під час проведення вибіркового дослідження виникає необхідність отримати інформацію про параметри «групи», серед членів якої буде проводитися маркетингове дослідження. Наприклад, керуючий маркетингом бажає мати дані про обсяг збуту продуктів його компанії через різні типи роздрібних магазинів («група»). Така «група» в статистиці називається генеральною сукупністю або просто сукупністю. Іноді сукупність є достатньо малою за своєю чисельністю, і менеджер може вивчити всіх її членів. зазвичай же це зробити неможливо: вивчити, наприклад, думку всіх дітей віку від 3-х до 5 років відносно іграшок певного типу. Отже, проводиться вивчення тільки частини сукупності, тобто вибіркою.

Вибірка є базовим рівнем проведених досліджень.

Необхідно відзначити, що, оскільки вибірка є частиною досліджуваної сукупності, отримані від вибірки дані скоріше за все не будуть з точністю відповідати даним, що їх можна було б отримати від усіх одиниць сукупності. Різниця між даними, отриманими від вибірки, та достовірними даними

називається помилкою вибірки. Помилка вибірки обумовлюється двома факторами: методом формування вибірки та розміром вибірки.

Формування вибірки насамперед ґрунтується на знанні контуру вибірки (sampling frame), під яким розуміється список усіх одиниць сукупності, з якого вибираються одиниці вибірки. Наприклад, якщо розглядати всі автосервісні майстерні міста як сукупності, то треба мати список таких майстерень, аналізований як контур, у межах якого формується вибірка.

Контур вибірки неминуче містить помилку, так звану помилку контуру вибірки та характеризує ступінь відхилення від справжніх розмірів сукупності. Очевидно, що не існує повного офіційного списку всіх автосервісних майстерень міста, в тому числі з напівлегальним і нелегальним бізнесом у даному напрямку. Дослідник повинен інформувати замовника роботи про розміри помилки контуру вибірки.

Існують три основні проблеми формування вибірки.

Насамперед, з суті аналізованого завдання, необхідно визначити, хто є одиницею вибірки. Наприклад, фірма–виробник стільникових телефонів вирішила вивчити потенційний ринок для своєї продукції. Було прийнято рішення вивчити думку з даного питання як осіб, що мають вплив на рішення щодо вибору комунікаційного устаткування в різних організаціях, так і глав сімейств, що визначають дану політику в родині.

Далі необхідно чітко визначити, хто розглядається в якості одиниці вибірки. В нашому прикладі одиницями вибірки є начальники комунікаційних відділів і глави сімейств.

Дуже важливим є також визначення контура вибірки. Наприклад, список всіх домовласників певного регіону. З метою виконання правила репрезентативності проведеного дослідження необхідно звернути увагу на метод, за допомогою якого обираються одиниці вибірки з контуру вибірки. Тут розмова йде про планування вибірки.

І, нарешті, необхідно вирішити питання про обсяг вибірки, який визначає число досліджуваних одиниць вибірки. Обсяг вибірки дуже рідко залежить від розміру сукупності.

Тому обсяг вибірки для одного регіону не обов'язково істотно вищий від обсягу вибірки для держави в цілому.

У процесі формування вибірки використовуються імовірнісні (випадкові) і неймовірнісні (невипадкові) методи.

Якщо всі одиниці вибірки мають відомий шанс (імовірність) бути включеними до вибірки, то вибірка називається ймовірнісною (випадковою). Якщо цей шанс (імовірність) невідомий, то вибірка називається неймовірнісною (невипадковою).

На жаль, у більшості маркетингових досліджень через неможливість точного визначення розміру вибірки, точно розрахувати ймовірності неможливо. Тому термін «відома ймовірність» скоріше заснований на використанні певних методів формування вибірки, ніж на знанні точних розмірів сукупності.

Ймовірнісні методи включають до свого складу:

- простий випадковий відбір,
- систематичний відбір,
- кластерний відбір,
- стратифікований відбір.

Простий випадковий відбір передбачає, що ймовірність бути обраним до вибірки відома і є однаковою для всіх одиниць сукупності. Ймовірність бути включеним до вибірки визначається відношенням обсягу вибірки до розміру сукупності.

Простий випадковий відбір може здійснюватися за допомогою таких методів:

- формування вибірки наосліп,
- за допомогою таблиці випадкових чисел.

Однак, для того, щоб ці методи можна було використовувати, необхідно попередньо визначити кожну одиницю сукупності, що при великих розмірах сукупності зробити досить складно, а часом і неможливо.

Даний недолік істотно знижується при використанні комп'ютера для присвоєння одиницям сукупності номерів і формування вибірки.

В телефонному інтерв'ю комп'ютер може генерувати випадковим чином телефонні номери: він має генератор випадкових чисел.

Початкова частина методу систематичного відбору відповідає початковій частині методу простого випадкового відбору: необхідно отримати повний

список одиниць генеральної сукупності.

Однак далі замість присвоєння порядкових номерів використовується показник «інтервал стрибка», розрахований як відношення розміру сукупності до обсягу вибірки. Наприклад, якщо використовується телефонний довідник і інтервал стрибка був визначений як 250, то це означає, що кожен 250-й телефонний номер включається у вибірку. Для визначення ж початкових сторінки й колонки довідника використовуються випадкові числа.

Очевидно, що даний метод є більш економічним і швидшим порівняно з методом простого випадкового відбору. Випадкові числа використовуються тільки на початковій стадії його реалізації. Водночас такий метод дає менш репрезентативні результати в порівнянні з методом простого випадкового відбору.

Особливо широко метод систематичного відбору використовується, коли для різних видів сукупностей є різні довідники, списки, специфікації і т. ін. матеріали.

Іншим методом імовірного відбору є кластерний відбір, заснований на діленні сукупності на підгрупи, кожна з яких представляє сукупність у цілому [26].

Базова концепція даного методу дуже схожа на базову концепцію методу систематичного відбору, проте реалізація цієї концепції здійснюється по-іншому. Припустимо, що досліджується думка населення певного регіону щодо марки якогось товару. Регіон розбивається на чітко обумовлені частини (кластери), наприклад області. Дослідник може вважати, що виділені кластери є ідентичними і думка населення цих областей характерна для регіону в цілому. Далі одна з областей (один кластер) обирається випадковим чином, визначається сукупність для цієї області, в ній проводиться відповідне дослідження, а висновки узагальнюються на сукупність усього регіону (одноступінчатий підхід).

Формування вибірки можна здійснити і на основі двоступеневого підходу. В цьому випадку після початкового випадкового формування вибірки кластерів (у нашому прикладі випадковим чином обирається декілька областей) використовується один з імовірнісних методів для проведення досліджень серед одиниць вибірки. Очевидно, що репрезентативність результатів,

отриманих на основі досліджень для групи кластерів, є більш високою, ніж для одного кластера. Однак цей підхід є більш дорогим порівняно з одноступінчастим підходом.

Іноді в процесі проведення досліджень, коли загальну досліджувану територію можна розбити на окремі зони, при формуванні вибірки використовується вибіркова решітка, накладається на карту досліджуваної території. Кожна комірка решітки визначає конкретний кластер. Далі використовується один з описаних методів формування вибірки. На жаль, метод вибіркової решітки не враховує адміністративні, природні (ріки, вулиці тощо) та інші кордони.

В основі всіх описаних методів лежить припущення, що будь-яка сукупність характеризується симетричним розподілом її ключових характеристик. Іншими словами, кожна вибірка досить повно характеризує всю сукупність, різні крайнощі в вибірці врівноважують одна одну. Але така ситуація на практиці зустрічається вкрай рідко.

Скажімо, досліджується ринковий потенціал певного регіону для будь-якого товару. Населення великих, середніх і малих міст, сільської місцевості даного регіону відрізняється за рівнем освіти, доходу, способу життя і т.п.

У разі несиметричного розподілу сукупності остання вибірка ділиться на різні підгрупи (страти), наприклад за рівнем доходів і вибірки, що формуються з цих підгруп, і, по суті справи, є сегментами ринку. Такий метод носить назву стратифікованого відбору.

Використовуючи даний метод, насамперед слід обрати деяку характеристику-спостереження (ознака), що характеризує кожну одиницю сукупності, наприклад, рівень доходу. Далі, для кожної страти за допомогою випадкового відбору формується вибірка. Якщо розмір вибірки для певної страти пропорційний розміру страти по відношенню до всієї сукупності, то вибірка називається пропорційно стратифікованою. У разі непропорційно стратифікованої вибірки необхідно використовувати вагові коефіцієнти, що врівноважують розміри страт.

При застосуванні невірогідносних методів відбору формування вибірки здійснюється без використання понять теорії ймовірностей, внаслідок чого неможливо розрахувати ймовірність включення до вибірки одиниці сукупності.

Існує щонайменше три альтернативних підходи до збору даних:

- здійснювати збір даних самим;
- здійснювати шляхом створення спеціальної групи;
- здійснювати шляхом залучення комерційних компаній, що спеціалізуються на зборі даних.

У першому випадку співробітники маркетингової служби організації своїми силами здійснюють збір даних, скажімо, шляхом інтерв'ювання. Очевидно, що така організація повинна володіти достатньо розгорнутим штатом співробітників. Однак і в цьому випадку вельми проблематичне проведення збору даних у широкому, наприклад, національному масштабі.

Спеціальна група зазвичай комплектується з числа фахівців не досить високої кваліфікації, наприклад, студентів для проведення телефонного або персонального інтерв'ювання. В цьому випадку з інтерв'юерами необхідно провести кілька тренувальних занять. Необхідні контроль за якістю інформації, що формується (чи не заповнюються анкети самим інтерв'юером?), мотивація праці інтерв'юерів.

Аналіз даних починається з перекладу не зовсім достовірних матеріалів до осмисленої інформації і включає їх введення в комп'ютер, перевірку на предмет помилок, кодування, представлення в матричній формі (табулювання). Все це називається перетворенням вихідних даних.

Далі проводиться статистичний аналіз, тобто визначаються середні величини, частоти, кореляційні і регресійні співвідношення, здійснюється аналіз трендів.

Структура заключного звіту має відповідати особливим вимогам замовника. Якщо їх немає, то можна рекомендувати при підготовці заключного звіту розділити його на три частини: вступну, основну і заключну.

Крім написання звіту дослідники часто роблять для клієнтів також і усну презентацію про методи дослідження, отримані результати. В даному випадку дається можливість відповісти на питання, що виникли, та обговорити отримані результати.

В процесі підготовки до усної презентації необхідно:

- ідентифікувати і зрозуміти аудиторію;
- визначити ключові питання, що представляють інтерес для аудиторії;

- приготувати з ключових питань роздатковий і демонстраційний матеріали;
- прорепетирувати ваш виступ;
- заздалегідь ознайомитися з аудиторією і технічними засобами;
- пам'ятаючи про те, що ви краще від присутніх знаєте інформацію, що викладається, будьте по відношенню до них позитивно налаштовані.

1.6. Показники та методи оцінки привабливості ринку

Метод для визначення ступеня привабливості ринку і стратегічної позиції був практично одночасно розроблений McKinsey & Company і General Electric на підставі моделі ВРСР. На відміну від Бостонської матриці ця концепція націлена на більш обґрунтований аналіз ринку з точки зору функціонування на ньому бізнес-одиниць [65].

Метод був представлений у вигляді матриці, в якій стратегічна позиція компанії зіставляється зі ступенем привабливості ринку. Нижче представлена матриця, запропонована McKinsey.

		Стратегічна позиція		
Ринкова привабливість	Висока	Інвестувати/ зростати		Переважати/ утримувати
	Середня		Отримувати прибуток/ захищати	
	Низька	Отримувати прибуток/ захищати		Жати плоди/ вийти з бізнесу

Рис. 1.8. Матриця McKinsey & Company і General Electric

Основне питання під час розробки матриці полягає в тому, які географічні межі ринку, частку присутності на якому треба визначити. Відомо багато

прикладів, коли помилкове судження про розмір частки ринку, займаної компанією, призводило до прийняття хибних для неї рішень. Для оцінки привабливості ринку та стратегічної позиції використовуються наступні критерії (табл. 1.12):

Таблиця 1.12

Критерії привабливості ринку

СТРАТЕГІЧНА ПОЗИЦІЯ	ПРИВАБЛИВІСТЬ РИНКУ
Відносний розмір	Абсолютний розмір
Ріст	Ріст ринку
Частка ринку	Широта ринку
Позиція	Ціноутворення
Відносна прибутковість	Структура конкуренції
Норма прибутку	Прибутковість виду діяльності вцілому
Рівень технологічного розвитку	Технічна роль - соціальний ефект; - вплив на оточуюче середовище.
Імідж (з точки зору контрагентів)	Законодавчі обмеження
Лідерство і кадри	

Останнім часом матриці, що зіставляють привабливість ринку і стратегічну позицію, були піддані жорсткій критиці.

Противники цього методу говорять, насамперед, про наслідки використання рекомендацій, пропонованих укладачами матриці.

Теоретично, якщо бізнес-одиниця заноситься в квадрант, що характеризується слабкою стратегічною позицією і низькою привабливістю ринку, то слід дотримуватися стратегії «збору врожаю», а це означає «вижимання до останньої краплі» з бізнес-одиниці, а потім припинення її діяльності. Виконання цих рекомендацій неодноразово призводило до неприйнятних наслідків. Насамперед, важко знайти менеджера, який захоче стати на чолі компанії, що заздалегідь буде закритою.

General Electric, що часто брала до уваги більшість подібних порад, в даний час радикально переглядає свої погляди. Бізнес-одиниці, що володіють слабкою стратегічною позицією і функціонують на малопривабливих ринках, неодноразово досягали колосальних успіхів, якщо йшли врозріз з рекомендаціями, запропонованими McKinsey і General Electric.

1.7. Рівні та критерії сегментації ринку

Сегментація ринку є, як правило, обов'язковим елементом стратегічного маркетингу.

Маркетингове вивчення попиту має кінцевою метою, як правило, його цілеспрямоване регулювання. Таке регулювання буде ефективним, якщо буде диференційоване за різними групами споживачів.

Сегментація (сегментування) – процес поділу ринку на групи споживачів заздалегідь визначеними ознаками, дозволяє сконцентрувати кошти на найбільш ефективному напрямку (найбільш привабливому сегменті – за правилом Парето). Сегмент ринку – однорідна сукупність споживачів, які однаково реагують на товар і маркетингові дії підприємства.

Цільовий сегмент (ринок) – сегмент, обраний у результаті дослідження ринків збуту тієї чи іншої продукції або послуги, що характеризується мінімальними витратами на маркетинг і забезпечує для фірми основну частку результату її діяльності (прибутку або інших критеріїв мети виведення на ринок товару чи послуги) [47].

Завданням сегментації може бути визначення:

- незайнятої ринкової зони (де немає конкуренції або вона слабка);
- зони активної купівельної реакції на маркетингові дії;
- ринкової зони, де норма прибутку вища середньої.

Сегментацію проводять найчастіше великі та середні фірми. Малі фірми, як правило, орієнтуються на ринкову нішу – більш вузьку ділянку ринку (сегмент в сегменті), де унікальність (оригінальність) товару або форми обслуговування дозволяє фірмі бути конкурентоспроможною. Як правило, це ділянки, що відкривають перспективи зростання для самої фірми чи неперспективні по ємності для великих фірм.

Ніша називається вертикальною, коли товар (товарна група) задовольняє потреби різних груп населення; горизонтальною – якщо використовуються різні товари (послуги), розширюється асортимент.

Першим кроком під час проведення сегментації є вибір ознак (критеріїв) сегментації. При цьому існують певні відмінності між ознаками сегментації ринків споживчих товарів, продукції виробничого призначення, послуг і т.д.

Як правило, для сегментації (по суті, статистичного угруповання) ринків споживчих товарів використовують такі критерії:

- географічний (регіон, область, район, міста або населеного пункту, клімат);
- демографічний (вік, стать, розмір сім'ї, склад сім'ї, Життєвий цикл сім'ї, рівень доходів на місяць на душу, рід занять, освіта, релігія, національність, міграційні особливості);
- психографічний (тип особистості, спосіб життя, мораль, соціальна група);
- поведінковий (час визнання товару, реакція на зміну умов продажу, рекламу).

При сегментації ринку продукції виробничого призначення використовуються наступні критерії:

- демографічний / географічний (галузь, споживачів, місцезнаходження);
- операційний;
- закупівельний;
- ситуаційний;
- купівельний.

Таблиця 1.14

Основні критерії сегментації ринку товарів промислового призначення

Критерії	Змінні сегментування	Типовий поділ
1	2	3
Демографічні	Вид діяльності Кількість споживачів Місцезнаходження	Автомобілебудування і т. ін. Чисельність, обсяг виручки, \$, млн. і т. ін. Донбас, Крим і т. ін.
Операційні	Технологія споживачів Статус користувачів Обсяг необхідних товарів	Комплектуючі, напівфабрикати і т. ін. Висока, низька, середня активність споживання Великі, малі партії поставок
Закупівельні	Організація постачання Профіль компанії Структура відносин Політика в сфері закупівлі Критерій закупівель	Централізоване, децентралізоване Промисловий, фінансовий Існуючі, нові, постійні клієнти Отримують товар на основі лізингу, комплектні поставки і т. ін. Якість, рівень обслуговування, ціна, строки поставок і т. ін.

1	2	3
Ситуаційні	Терміновість Область використання Розмір замовлення	Терміново, попереднє замовлення і т. ін. Товари для прямого призначення чи широкого використання \$ млн., млн. т. і т. ін.
Купівельні	Схожість покупця і продавця Відношення до ризику Лояльність	Співпрацівники покупців схожі/не схожі з працівниками продавця за багатьма ознаками Полнобляють ризикувати, уникають ризиків Висока/ низька «відданість» постачальникам

Сегментація може здійснюватися як на основі одного, так і з послідовним застосуванням декількох показників

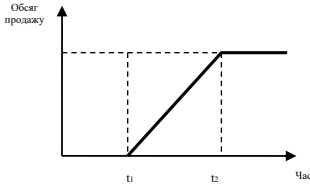
ПРАКТИКУМ

Контрольні запитання та завдання

- 1. Виробники якої продукції, пропонуючи її споживачам, можуть робити акцент на задоволенні фізіологічних потреб? Наведіть приклади.*
- 2. Компанія виробляє будівельні матеріали. Використовуючи піраміду А. Маслоу, обґрунтуйте, які потреби споживачів задовольняє компанія?*
- 3. Виробник мобільних телефонів виявив, що попит на його продукцію низький. На вашу думку, що могло спричинити такий характер попиту (внутрішні та зовнішні фактори) і які можуть бути дії служби маркетингу в цьому випадку?*
- 4. Виробник рідкого мила виявив, що попит на його продукцію майже відсутній (нульовий). Що, на вашу думку, могло спричинити такий характер попиту, і які дії ви запропонували би підприємству в цьому випадку?*
- 5. Власник кафе в районі університету характеризує попит на свої послуги як нерегулярний. У чому, на вашу думку, проявляється нерегулярний характер попиту і як його збалансувати?*
- 6. Власник рекламного агентства визначив попит на свої послуги як надмірний. Які дії можна запропонувати власнику в цьому випадку?*

Завдання 1. Визначте вид маркетингу та запропонуйте маркетингові інструменти в залежності від ситуації.

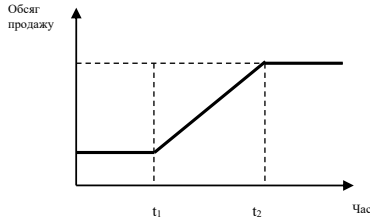
Ситуація: покупці надають перевагу імпортним товарам; до вітчизняних аналогів ставляться негативно



Вид маркетингу	Інструменти маркетингу

Завдання 2. Визначте вид маркетингу та запропонуйте маркетингові інструменти в залежності від ситуації.

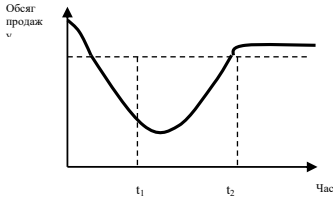
Ситуація : попит відсутній, покупці байдуже ставляться до товару.



Вид маркетингу	Інструменти маркетингу

Завдання 3. Визначте вид маркетингу та запропонуйте маркетингові інструменти в залежності від ситуації.

Ситуація: попит коливається, але конкуренти роблять спробу знизити його, пропонуючи товари на вигідніших умовах.



Вид маркетингу	Інструменти маркетингу

Завдання 4. Керівництво спеціалізованого магазину, який торгує господарськими товарами, здійснює вивчення товарних ринків з метою визначення їх перспективності та виходу на нові сегменти. Останнє дослідження було присвячене доцільності включення в асортимент товарів добавки для пом'якшення води, яку використовують у пральних машинах: У ході дослідження отримані такі дані:

Q - обсяг води, що використовується в усіх квартирах району для прання у пральних машинах, 6500 тис. л.;

N_1 - норма витрачання засобу пом'якшення води, 0,15 %;

N_2 - норма витрачання добавки на 1 л цього засобу, 10%;

N_3 - частка сімей, які потенційно готові до застосування цього засобу, 55%;

N_4 - в тому числі частка сімей, які застосовують цей засіб вже зараз, 30%.

Визначити насиченість ринку добавками для пом'якшення води та сумарний поточний ринковий попит на добавку. Оцінити ці показники з точки зору перспективності цього сегмента та доцільності подальшої роботи на ньому.

Завдання 5. Керівництво оптового підприємства аналізує товарний ринок та свою частку на ньому. У минулому році обсяг реалізації товару (круп) склав $Q_1 = 5140$ тис. грн. Конкуренти на тому самому ринку продали круп на суму $Q_K = 14\,720$ тис. грн.

Обсяг продажу двох найбільших конкурентів склав $Q_2 = 1450$ тис. грн і $Q_3 = 3200$ тис. грн. Дослідження показали, що при використанні активної маркетингової програми місткість ринку круп у наступному році можна збільшити до $Q_4 = 23500$ тис. грн.

Знайдіть та оцініть відносну частку ринку оптової бази (ВЧР) в минулому

році. Визначте рівень використання маркетингового потенціалу продажу круп (К) у наступному році та запропонуйте маркетингові заходи, які дозволять збільшити місткість ринку круп та відносну частку ринку даного підприємства.

Завдання 6. Необхідно дослідити доцільність збільшення обсягів продажу товарів на певному сегменті, виходячи з таких умов (табл.1).

Таблиця 1

Вихідні дані

№ п/п	Показники	
1	Місткість даного сегменту, тис. грн.	293,0
2	Фактичний обсяг збуту товарів у звітному році, тис. грн.	47,0
3	Запланований обсяг збуту в наступному році, тис. грн.	53,0
4	Ціна продажу товару у звітному і наступному році не змінюється, грн./один.	9,7
5	Собівартість виробництва і продажу товару (не враховуючи витрати на маркетинг) у звітному й наступному роках не змінюється, грн./один.	6,3
6	Витрати на маркетингові заходи в наступному році, тис. грн.	12,0
7	Витрати на маркетингові заходи у звітному році, тис. грн.	7,0
8	Запланований обсяг збуту основного конкурента, тис. грн.	150,0

Визначити:

1) частку ринку, що її захопило підприємство у звітному році $Ч_1$, та частку ринку, яку планується захопити наступного року $Ч_2$, відносну частку ринку в наступному році $ВЧ_2$;

2) фактично отриманий балансовий прибуток Π_1 - та очікуваний прибуток у наступному році Π_2 .

Зробіть висновок щодо доцільності збільшення частки ринку, враховуючи, що першочерговою метою даного підприємства є максимізація поточних прибутків.

Запропонуйте альтернативну маркетингову стратегію вибору цільового ринку.

ТЕСТИ

1. Поняття потреби ми розуміємо як:

- почуття нестачі чогось, що відчуває людина;
- нужду, що має специфічну форму відповідно до особливостей особистості;
- нужду, що виражена в товарах і підкріплена грошми;
- немає вірної відповіді.

2. «Ринок продавця» має місце коли:

- пропозиція товарів перевищує попит на них;
- на ринку існує товарний дефіцит;
- покупці змушені бути дуже активними, щоб купити товар;
- немає вірної відповіді.

3. «Ринок покупця» характеризується тим, що:

- а) покупці проявляють високу активність у покупках товарів;
- б) на ринку існує товарний дефіцит;
- в) продавці змушені бути дуже активними, щоб продавати товари;
- г) немає вірної відповіді.

4. Існує значний попит на товари, шкідливі для здоров'я. У даному випадку доцільний:

- а) конверсійний маркетинг;
- б) ремаркетинг;
- в) протидіючий маркетинг;
- г) підтримуючий маркетинг.

5. Споживачі не зацікавлені у товарі або байдужі до нього. Вид маркетингу, що доцільний у цьому випадку:

- а) конверсійний маркетинг;
- б) ремаркетинг;
- в) протидіючий маркетинг;
- г) стимулюючий маркетинг.

6. Концепція управління підприємством стверджує, що споживачі віддадуть перевагу товарам, що гарантують найвищу якість, найкращі експлуатаційні властивості та характеристики. Це концепція:

- а) соціально-етичного маркетингу;
- б) маркетингу;
- в) удосконалення товару;
- г) удосконалення виробництва.

7. Товар у маркетингу – це:

- а) продукт труда, призначений для обміну;
- б) все, що задовольняє певні потреби і пропонується ринку з метою привернення уваги, придбання та використання;
- в) матеріальні ресурси, продукція, послуги;
- г) немає вірної відповіді.

8. Скільки рівнів має піраміда А. Маслоу?

- а) 3.
- б) 6.
- в) 5.
- г) 8.

9. Які потреби в піраміді А. Маслоу знаходяться на другому рівні?

- а) фізіологічні потреби;
- б) потреби у самореалізації;
- в) потреби в безпеці;
- г) потреби у визнанні.

10. Основним об'єктом уваги підприємства, яке застосовує концепцію інтенсифікації комерційних зусиль, є:

- а) попит споживачів;
- б) заходи стимулювання;
- в) потреби в безпеці;
- г) товар.

Розділ 2

ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГУ

- 2.1. *Напрями стратегічної маркетингової діяльності підприємства.*
- 2.2. *Базові стратегії розвитку підприємства*
- 2.3. *Стратегії зростання*
- 2.4. *Конкурентні стратегії*
- 2.5. *SWOT – аналіз*
- 2.6. *Цілі та завдання планування маркетингу*
- 2.7. *Розробка плану маркетингу*
- 2.8. *Особливості планування маркетингу в різні періоди життєвого циклу підприємства*

2.1. Напрями стратегічної маркетингової діяльності підприємства.

Поняття і суть стратегії.

Стратегія – принципові рішення, визначальні рамкові орієнтири для оперативного управління.

Основна стратегічна мета – забезпечення довгострокового потенціалу прибутковості.

Стратегічні завдання: оновлення продукції, зростання підприємства, захист і збільшення частки ринку.

Суть стратегії – концентрація ресурсів організації на напрямках, потенційно найбільш ефективних з точки зору цілей (товарах, ринках, інструментах маркетингу, контрагентах і ін.).

Стратегії будуються на наступних засадах:

- Просторове положення чи становище ринку (локальний, національний, регіональний, світовий);
- Ступінь популярності (опанування) ринку (старий, споріднений, новий);
- Спосіб обробки ринку (сегментний підхід, масовий підхід);
- Концентрація на певних інструментах маркетингу (орієнтація на ціну,

якість, рекламу і т. д.);

- Первинна мета (масовий збут, висока рентабельність, велика частка ринку);
- Ставлення до конкурентів (агресивне або нейтральне);
- Ставлення до інновацій (інноваційний або адаптивний);
- Ставлення до кооперації з партнерами;
- Відношення до темпів зростання (орієнтація на швидке зростання, помірні темпи).

Стратегія маркетингу – формування цілей, досягнення їх і вирішення завдань підприємства-виробника по кожному окремому товару, по кожному окремому ринку на певний період. Стратегія формується з метою здійснення виробничо-комерційної діяльності в повній відповідності з ринковою ситуацією і можливостями підприємства.

Стратегія підприємства розробляється на основі досліджень і прогнозування кон'юнктури товарного ринку, вивчення попиту покупців, вивчення товарів, конкурентів та інших елементів ринкового господарства [68].

Виділяють 2 основних напрямки формування стратегії підприємства:

1. Вибір стратегічних зон господарювання (товарів і ринків).
2. Вибір стратегії конкуренції на ринках.

Найбільш поширеними стратегіями маркетингу є:

- Проникнення на ринок.
- Розвиток ринку.
- Розробка товару.
- Диверсифікація.

Залежно від маркетингової стратегії формуються маркетингові програми.

Маркетингові програми можуть бути орієнтовані:

- На максимум ефекту незалежно від ризику;
- На мінімум ризику без очікування високого ефекту;
- На різні комбінації цих двох підходів.

Планування маркетингу в умовах ринку складається з 2-х частин:

1. Стратегічне планування.
2. Тактичне (поточне) планування (планування маркетингу).

Стратегічне планування - управлінський процес створення і підтримки

стратегічної відповідності між зусиллями фірми, її потенційними можливостями і шансами в сфері маркетингу.

Воно опирається на чітко сформульовану програму фірми і включає наступні етапи (рис. 2.1).

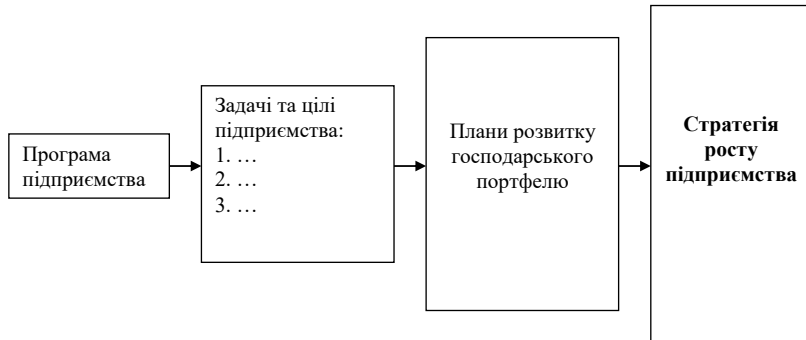


Рис. 2.1 Етапи стратегічного планування

1-й етап "Програма" містить конкретну мету. Вона повинна відповісти на питання:

- Що являє собою наше підприємство?
- Хто є нашими клієнтами?
- Що цінне для цих клієнтів?
- Яким буде підприємство?
- Яким воно має бути?

На питання треба відповідати з точки зору задоволення потреб і запитів клієнтів.

Програма повинна бути не дуже широкою і не дуже вузькою.

2-й етап: Програма фірми, викладена на попередньому етапі, розгортається в докладний перелік допоміжних зусиль і завдань для кожного рівня керівництва.

3-й етап: План розвитку господарського портфелю розробляється на основі оцінки привабливості кожного товару, виробленого фірмою на конкретному ринку. Для цього враховуються такі показники:

- Розміри і місткість ринку;
- Темпи зростання ринку;

- Розміри отриманого на ньому прибутку;
- Інтенсивність конкуренції;
- Циклічність і сезонність ділової активності;
- Можливість зниження собівартості.

Основний планований показник на цьому етапі – це обсяг продажу кожного виду товару.

(Господарський портфель – сума цих товарів).

4-й етап: Розробка стратегії росту фірми

Стратегічне планування фірми визначає, виготовленням якої продукції вона буде займатися і викладає завдання цього виробництва. Поточний план являє собою сукупність окремо розроблених планів по кожному товару і кожному ринку. Розробляються плани виробництва, випуску товару, плани ринкової діяльності. Всі ці плани в сукупності позначаються одним терміном "План маркетингу". Етапи плану маркетингу представлені на рис. 2.2:

Зведення контрольних показників	Викладення поточної маркетингової ситуації	Перелік небезпек та можливостей	Перелік задач і проблем
Стратегія маркетингу	Програма маркетингу	Бюджети	Порядок контролю

Рис. 2.2 Етапи поточного планування

Зведення контрольних показників включає:

- Обсяг продажу в грошових одиницях і в% до минулого року;
- Розмір поточного прибутку в грошових одиницях і в% до минулого року;
- Бюджет для досягнення цих цілей в грошових одиницях і в% - від запланованої суми продажу;
- Розмір бюджету на рекламу в рублях і в% від запланованої суми продажу.

Така інформація допоможе вищому керівництву фірми швидко зрозуміти основну спрямованість плану маркетингу. За зведенням подається зміст плану і

описуються його розділи.

У розділі "Поточна маркетингова ситуація" описуються сегменти ринку, наводяться основні товари, перераховуються конкуренти і вказуються канали розподілу (торгові агенти, торгові точки, прямі поставки, магазини ...).

В розділі "Небезпеки і можливості" перераховуються всі небезпеки і можливості, які можуть виникнути перед товаром. Небезпека-ускладнення, що виникає у зв'язку з несприятливою тенденцією або окремою подією, що за відсутності цілеспрямованих маркетингових зусиль може привести до підриву життєвого циклу товару або до його припинення. Маркетингова можливість - привабливий напрям маркетингових зусиль, на якому фірма може домогтися конкурентної переваги.

Перелік завдань і проблем формується у вигляді конкретних цілей (наприклад, домогтися завоювання 15% частки ринку за існуючих 10%, або збільшити прибуток до 20% ...).

Задля цієї мети, розробляється стратегія маркетингу, тобто сценарій дій на цільових ринках із зазначенням цих ринків, нових товарів, реклами, стимулювання збуту ...

Будь-яку стратегію необхідно обґрунтувати й уточнити, яким чином вона враховує вищевикладені небезпеки і можливості.

Стратегія маркетингу – раціональна логічна побудова, керуючись якою фірма розраховує вирішити свої маркетингові задачі. Стратегія маркетингу повинна точно назвати сегменти ринку, на якому фірма зосередить свої основні зусилля.

Аналіз власного портфеля повинен допомогти багатoproфільній фірмі в розподілі обмежених ресурсів між різними ринками товару, на яких вона представлена. У цьому випадку завдання полягає в класифікації кожного розглянутого ринку товару за двома незалежними вимірами: привабливість базового ринку та конкурентна сила фірми.

Для цієї мети розроблені різні методи аналізу із застосуванням матриць і з використанням різноманітних індикаторів привабливості та конкурентоспроможності.

2.2. Базові стратегії розвитку підприємства

Існує ряд базових стратегій маркетингу:

- стратегія сегментування ринку;
- стратегія ринкових інновацій;
- стратегія диверсифікації;
- стратегія інтернаціоналізації бізнесу (орієнтація на зовнішній ринок);
- стратегія глобалізації (однорідний підхід до всіх ринків);
- кооперації [67] .

Стратегія сегментування ринку. Ця стратегія спрямована на забезпечення переваг над конкурентами і на окремий та часто єдиний сегмент ринку, що виділяється на основі певних критеріїв. Сенс сегментації ринку полягає не лише й не стільки в тому, щоб ділити особливі групи споживачів, а й у тому, щоб віднайти тих, хто зараз (або в майбутньому) висуває специфічні вимоги до даного продукту та являє собою найбільш привабливі сегменти ринку.

Стратегія ринкових інновацій. Найчастіше використовується класифікація стратегій організацій, запропонована М. Портером. Відповідно до неї виділяються дві основні групи інноваційних стратегій: наступальні (активно і помірно наступальні) та оборонні.

Активна наступальна стратегія (стратегія лідерства) – має за мету стати першим, провідним підприємством у певній сфері діяльності та збуту.

Помірна наступальна стратегія (прямування за лідером) фокусується на швидкому розширенні ринкової ніші. Сенс такої стратегії полягає в тому, що організація зосереджується на інноваціях (продуктах), що вже здобули визнання ринку. Основна мета такої стратегії – «безпечна торговельна політика», коли підприємство намагається уникнути великого ризику, а також можливих труднощів під час освоєння нової продукції з високими інноваційними характеристиками.

Оборонна стратегія – орієнтована на збереження стабільних позицій організації на ринку. До оборонних належать такі стратегії: імітації, захисту, оперативного реагування, очікування.

Стратегія диверсифікації. Стратегія диверсифікації – освоєння виробництва нових товарів, товарних ринків, а також видів послуг, що включає не просто диверсифікацію товарних груп, але й розповсюдження підприємницької діяльності на нові напрямки, що не пов’язані з основними видами діяльності фірми . Стратегія диверсифікації - це система заходів, що використовується для того, щоб підприємство не стало занадто залежним від одного стратегічного господарчого підрозділу чи однієї асортиментної групи. Стратегія диверсифікації передбачає розробку нових видів продукції одночасно з освоєнням нових ринків. При цьому товари можуть бути новими для всіх підприємств, що працюють на цільовому ринку, або тільки для даного підприємства. Така стратегія забезпечує прибуток, стабільність і стійкість фірми в недалекому майбутньому. Вона є найбільш ризикованою та потребує значних витрат. Диверсифікація передбачає виявлення саме того виду діяльності, в якому можна найбільш ефективно реалізувати конкурентні переваги підприємства.

Стратегія інтернаціоналізації бізнесу. Інтернаціоналізація бізнесу може здійснюватися в різних формах – експортна торгівля, створення представництв, торгових фірм, спільних підприємств за кордоном, перенесення виробництва, проведення НДДКР, розробки маркетингового комплексу в інші країни і т.д. Вибір раціональної форми інтернаціоналізації бізнесу залежить від стратегічних цілей фірми і конкретних умов діяльності на батьківщині та за кордоном.

Стратегія глобалізації. Зміст стратегії полягає у стандартизації продукції на основі визначення загальних характеристик ринків, що не залежать від особливостей країн.

Підприємство прагне до оптимізації загальних результатів, свідомо допускаючи відхилення від оптимальної роботи на окремих ринках. Для обґрунтування стратегії глобалізації зазвичай наводять такі аргументи:

- всесвітнє вирівнювання потреб на ринках не вимагає диференціації деяких товарів;
- рівень запитів споживачів у різних країнах також вирівнюється;

– світова конкуренція робить не вигідним виготовлення особливого варіанту товару для однієї конкретної країни.

Стратегія кооперації – взаємовигідна співпраця з іншими фірмами.

Однією з широко поширених форм кооперації на інтернаціональному рівні є спільні підприємства (joint venture), що об'єднують як мінімум одного національного та одного закордонного партнера. Кожна сторона надає те, чого немає у партнера, наприклад, капітал, ноу-хау, патенти, земельні ділянки, виробничі потужності, контакти з урядом, особливі права, робочу силу.

Порівняно нову форму кооперації представляють стратегічні альянси, що відрізняються менш детальними домовленостями. Вони дозволяють скоро реагувати на зміни ринку і технології.

2.3. Стратегії зростання

Стратегія росту підприємства розробляється на основі аналізу, проведеного на 3-х рівнях, представлених в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Рівні аналізу для розробки стратегії росту підприємства

1-й рівень	2-й рівень	3-й рівень
Інтенсивний ріст	Інтеграційний ріст	Диверсифіковане зростання
1. Глибоке проникнення на ринок 2. Розширення меж ринку 3. Удосконалення товару	1. Регресійна інтеграція 2. Прогресивна інтеграція 3. Горизонтальна інтеграція	1. Концентрична диверсифікація 2. Горизонтальна диверсифікація 3. Конгломератна диверсифікація

Інтенсивне зростання виправдане, коли підприємство не до кінця використовувало можливості, властиві його товарам і ринкам [69]. Тому плануються конкретні заходи щодо збільшенню збуту на існуючих ринках за допомогою більш агресивного маркетингу (стимулювання споживачів, встановлення більш низьких цін, використання реклами).

Розширення меж ринку здійснюється за рахунок впровадження товарів на нові ринки.

Удосконалення товару полягає в спробах підприємства збільшити збут за рахунок розробки нового або вдосконаленого товару на існуючих ринках.

Інтеграційний ріст виправданий, коли підприємство може отримати частку вигоди за рахунок переміщення в рамках своєї галузі вперед, назад або по

горизонталі. Регресивна інтеграція полягає в спробах фірми отримати у володіння або поставити під більш жорсткий контроль постачальників (переміщення в галузі назад); наприклад, фірма купує підприємство постачальників.

Прогресивна інтеграція полягає в спробах фірми отримати у володіння або поставити під більш жорсткий контроль систему розподілу (переміщення вперед), наприклад, можна купити підприємство з оптової торгівлі товарами своєї фірми.

Горизонтальна інтеграція – спроби фірми отримати у володіння або поставити під більш жорсткий контроль ряд підприємств конкурентів (переміщення по горизонталі).

Диверсифіковане зростання виправдане, коли галузь не дає фірмі можливостей для подальшого зростання, або коли можливості зростання за межами цієї галузі значно привабливіше й фірма може використовувати свій накопичений досвід.

Виділяють три різновиди диверсифікації:

- Концентрична – розширення номенклатури товарами, схожими на існуючі;
- Горизонтальна – поповнення асортименту товарами, не пов'язаними з уже існуючими, але можуть викликати інтерес в існуючій клієнтурі;
- Конгломератна – поповнення асортименту товарами, що не мають відношення ні до застосовуваної технології, ні до існуючих ринків.

2.4. Конкурентні стратегії

Значна складність ринку впливає на позиціонування підприємства в турбулентному ринковому середовищі, де закони конкуренції орієнтують і налаштовують кожне підприємство на певну конкурентну стратегію.

Віолетна стратегія. Силова стратегія характерна для підприємств, що діють у сфері великого, стандартного виробництва. Фундаментальне джерело сил – масове виробництво продукції доброї (середнього) якості за низькими цінами. За рахунок цього підприємство забезпечує великий запас конкурентоспроможності. Девіз підприємства: «Дешево, але пристойно».

Патієнтна стратегія. Нішева стратегія типова для підприємств, що встали на шлях вузької спеціалізації для обмеженого кола споживачів. Свої дороги і високоякісні товари вони адресують тим, кого не влаштовує звичайна продукція. Їхній девіз: «Дорого, зате добре». Вони прагнуть ухилитися від прямої конкуренції з провідними корпораціями. Ці підприємства називають «хитрими лисицями» економіки.

Комутантна стратегія. Стратегія переважає при звичайному бізнесі в місцевих (локальних) масштабах. Сила місцевого неспеціалізованого підприємства в його кращій пристосованості до задоволення невеликих за обсягом (а нерідко і короткочасних) потреб конкретного клієнта. Це шлях підвищення споживчої цінності не за рахунок надвисокої якості (як у пацієнта), а за рахунок індивідуалізації послуги. «Ви доплачуєте за те, що я вирішую саме Ваші проблеми» – гасло коммутантов.

Експлерентна стратегія. Піонерська стратегія пов'язана зі створенням нових або з радикальним перетворенням старих сегментів ринку, це першопрохідці в пошуку і реалізації революційних рішень переважно 1-го ходу. Сила Експлерент обумовлена впровадженням принципових нововведень, які отримують вигоду з того, що одними з перших були присутніми на ринку, а також є двигунами науково-технічного прогресу. Девіз Експлерент: «Краще і дешевше, якщо вийде».

Стратегія конкуренції на ринку описує стосунки з контрагентами, визначення напрямку конкуренції, вибір базових інструментів конкуренції. Відносини з контрагентами можуть будуватися на принципах співробітництва, боротьби та нейтралітету. Варіанти співробітництва в промисловій сфері [80]:

- обмінна діяльність між компаніями, що включає відносини купівлі-продажу;
- техніко-економічне співробітництво на умовах технічного сприяння (поставка обладнання та допомогу в його запуску), на підрядних умовах (здача об'єктів під ключ або під готову продукцію) і по створенню підприємств спільної діяльності (постачальник після завершення будівництва продовжує брати участь в управлінні функціонуючого об'єкта, в отриманні певної частки прибутку і готової продукції);
- промислове і виробниче співробітництво, що ґрунтується на активному розвитку спеціалізації і кооперації виробництва;

- науково-технічне співробітництво – акумулювання фінансових коштів різних компаній, що діють в одній сфері бізнесу або мають інтерес у будь-якому напрямку діяльності, в тому числі доступу до державних коштів, що спрямовуються на науково-технічні дослідження та розробку нових товарів;
- стратегічні альянси фірм-конкурентів для розробки масштабних проектів;
- консорціуми;
- вертикальна інтеграція;
- картелі і синдикати і т.д.

2.5. SWOT – аналіз

SWOT – це акронім слів Strengths (сили), Weaknesses (слабкості), Opportunities (сприятливі можливості) і Threats (загрози). Внутрішня обстановка фірми відбивається в основному в S і W, а зовнішня - в O і T.

Методологія SWOT-аналізу передбачає, по-перше, виявлення внутрішніх сильних і слабких сторін фірми, а також зовнішніх можливостей і загроз, і, по-друге, встановлення зв'язків між ними [56].

SWOT-аналіз допомагає відповісти на такі питання:

- Чи використовує компанія внутрішні сильні сторони або відмінні переваги в своїй стратегії? Якщо компанія не має відмітних переваг, то які з її потенційних сильних сторін можуть ними стати?
- Чи є слабкості компанії її уразливими місцями в конкуренції, та / або вони не дають можливості використовувати певні сприятливі обставини? Які слабкості вимагають коригування, виходячи з стратегічних міркувань?
- Які сприятливі можливості дають компанії реальні шанси на успіх у процесі використання її кваліфікації та доступу до ресурсів?
- Зауважимо: сприятливі можливості без способів їх реалізації – ілюзія. Сильні і слабкі сторони фірми роблять її краще або гірше пристосованою до використання сприятливіших можливостей, ніж у інших фірм.
- Які загрози повинні найбільше турбувати менеджера і які стратегічні дії він повинен зробити для хорошого захисту?

В табл. 2.2 представлені приклади основних факторів, які доцільно

враховувати в SWOT-аналізі:

Таблиця 2.2

Чинники SWOT	
Чинники SWOT-аналізу	
Потенційні внутрішні сильні сторони (S)	Потенційні внутрішні слабкі сторони (W)
<p>Чітка компетентність Адекватні фінансові джерела Великий конкурентний потенціал Добре розуміння споживачів Визнаний ринковий лідер Чітко сформульована стратегія Використання ефекту масштабу, цінова перевага Власна унікальна технологія, кращі виробничі потужності Перевірене надійне управління Надійна мережа розповсюдження Високий рівень НДВКР Найбільш ефективна в галузі реклама</p>	<p>Втрата деяких аспектів компетентності Недоступність фінансів, необхідних для зміни стратегії Конкурентний потенціал низький Відсутність аналізу інформації про споживачів Слабкий учасник ринку Відсутність чітко вираженої стратегії, непослідовність реалізації планів Висока вартість продукції в порівнянні з ключовими конкурентами Застарілі технології та обладнання Втрата глибини та гнучкості управління Слабка мережа розповсюдження Слабкі позиції в НДВКР Слабка політика просування</p>
Потенційні зовнішні сприятливі можливості (O)	Потенційні зовнішні загрози (T)
<p>Можливість обслуговування додаткових груп споживачів Розширення асортименту, створення потенційного товару Благодушність конкурентів Зниження торговельних бар'єрів при виході на закордонні ринки Сприятливі зрушення в курсі валют Більша доступність ресурсів Послаблення обмежень в законодавстві Послаблення в нестабільності ринку</p>	<p>Послаблення росту ринку, не сприятливі демографічні зміни введення нових ринкових сегментів Збільшення продажів товарів-замінників, зміна смаків та потреб споживачів Посилення конкуренції Поява на ринку закордонних виробників із товарами з нижчими цінами Несприятливі зрушення в курсах валют Посилення вимог постачальників Законодавче регулювання ціни Чутливість до нестабільності зовнішніх умов ведення бізнесу</p>

Для стратегічної перспективи компанії особливо значимі сильні сторони, так як вони є наріжними каменями стратегії і на них повинно будуватися досягнення конкурентних переваг. У той же час хороша стратегія вимагає втручання в слабкі сторони. Організаційна стратегія повинна бути добре пристосована до того, що потрібно зробити.

Особливе значення має ідентифікація переваг компанії, що відрізняють її від конкурентів. Це важливо для формування стратегії, тому що:

- унікальні можливості дають фірмі шанс використовувати ринкові сприятливі обставини;
- створюють конкурентні переваги на ринку;

– потенційно можуть бути наріжними каменями стратегії.

Слід відрізнити сприятливі можливості галузі та компанії, що знову виникають і переважають. Сприятливі можливості в галузі найбільше підходять компанії, що має конкурентні переваги або інші можливості для зростання.

Класичний SWOT-аналіз припускає визначення сильних і слабких сторін у діяльності фірми, потенційних зовнішніх загроз і сприятливих можливостей та їхню оцінку в балах відносно середньогалузевих показників або по відношенню до даних стратегічно важливих конкурентів.

Разом з тим, науковцями викладається методика SWOT-аналізу, основна увага в якій спрямована не на методи визначення й оцінку S, W, O і T, а на формулювання конкретних стратегій і заходів на основі S, W і з урахуванням O і T. Також багатьма вченими пропонується після визначення S, W, O, T перейти до складання матриці стратегій:

SO – заходи, які необхідно провести, щоб використовувати сильні сторони для збільшення можливостей компанії;

WO – заходи, які необхідно провести, переборюючи слабкі сторони та використовуючи представлені можливості;

ST – заходи, що використовують сильні сторони організації для уникнення загроз;

WT – заходи, що мінімізують слабкі сторони для уникнення загроз.

Далі відбувається відбір і ранжування заходів.

2.6. Цілі та завдання планування маркетингу

У сучасній економіці будь-яке підприємство повинно будувати свою діяльність на основі планування. Планування має охоплювати будь-які сфери діяльності підприємства (виробничу, кадрову, фінансову, інвестиційну, маркетингову, технологічну, податкову і т.д.), однак для різних функціональних напрямів діяльності підприємства акценти в плануванні можуть розрізнятися. Для маркетингової, інвестиційної, технологічної діяльності властиве зміщення в сторону стратегічного управління, в той час, як для виробничої, фінансової та податкової – в сторону оперативного. Звичайно, підприємства складають річні, довгострокові і стратегічні плани [53].

У ході планування діяльності підприємства дотримується певна послідовність етапів планування:

Таблиця 2.3

Етапи планування	
Етапи	Зміст
1. Стратегічне планування (вище керівництво підприємства)	Визначення цілей розвитку підприємства (або її функціонального напрямку діяльності) та визначення основних напрямків, за якими повинен здійснюватись розвиток
2. Тактичне планування (середня ланка керівників при участі вищого керівництва підприємства)	Визначення конкретних заходів та строків їх виконання, які дозволять підприємству рухатись в заданих стратегічних напрямках
3. Оперативне планування (конкретні виконавці під контролем керівників середньої ланки)	Визначення конкретних виконавців та кроків (методів), що сприяють реалізації заходів, що затверджені в тактичному плані

Загальна стратегія підприємства і його маркетингова стратегія багато в чому збігаються.

Маркетинг піклується про потреби споживачів і про здатність підприємства задовольняти їх, ці ж умови визначаються місією і завданнями підприємства. У стратегічному плануванні підприємства використовують багато понять маркетингу і деколи буває складно відокремити стратегічне планування від маркетингового [48]. На практиці деякі підприємства називають своє стратегічне планування «стратегічним маркетинговим плануванням».

Таблиця 2.4

Роль маркетингу в стратегічному плануванні компанії

Забезпечує керівні методологічні принципи – маркетингову концепцію, що має на увазі орієнтацію стратегії підприємства на потреби цільових груп споживачів
Надає вихідні дані для розробників стратегічного плану, що допомагає виявити привабливі можливості ринку та дозволяє оцінити потенціал підприємства
Допомагає розробляти стратегію в рамках кожного підрозділу підприємства

Для більшості успішних сучасних підприємств маркетинг є основою, яка вважається ідеологією ведення бізнесу, що визначає стратегічну і тактичну поведінку підприємства на ринку. У зв'язку з цим, виділяють два основних прикладних аспекти маркетингової діяльності підприємства:

- 1) аналітичний (розуміння ринків, всебічний їх аналіз);
- 2) активний (проникнення на ринки, вплив на них).

Тому, в умовах сучасної економіки для маркетингу підприємства вже

недостатньо тільки опиратися на одну з маркетингових концепцій, необхідно мати чітко виражений поділ на три напрямки: стратегічний, тактичний і операційний маркетинг.

Планування маркетингу починається із постановки мети.

Мета підприємства – бажаний перспективний стан підприємства за різними аспектами його діяльності.

Основні цілі маркетингу:

1. Монетарні (збут, прибуток, частка ринку, графік надходжень, структура виручки за формами оплати)
2. Немонетарні цілі (популярність підприємства, популярність продукту (вимірюється % населення, які обізнані з інформацією про товари); уподобання споживачів (який % людей віддає перевагу нашому товарові, а не товару конкурента); імідж товару (чи є товар сучасним, класичним) і т.д.)

Принципи формування мети:

1. Операційність мети – мета повинна бути конкретною щодо якісного параметру (зміст мети відповідає суті предмета); кількісного параметру; просторового параметру (на якому ринку мета повинна бути досягнута); часового параметру (за який період мета повинна бути досягнута).
2. Облік взаємозв'язку цілей – досягнення однієї мети може сприяти досягненню іншої, перешкоджати або не впливати.
3. Участь співробітників у постановці цілей.

2.7. Розробка плану маркетингу

Після розробки стратегії маркетингу, розробляється детальна програма заходів щодо виробництва та реалізації товару з закріпленням відповідальних виконавців, встановленням термінів і визначенням витрат. Ця програма дозволить скласти бюджет на поточний рік.

Одночасно, керівник підприємства повинен розглянути комплекс маркетингу і в загальних рисах уточнити конкретні стратегії щодо таких елементів комплексу маркетингу, як:

- нові товари;
- організація продажів на місцях;

- реклама;
- стимулювання збуту;
- розподіл товарів;
- ціни.

Узагальнення результатів поетапної розробки стратегії і оперативного планування реалізується в маркетинговому плані.

Таблиця 2.5

План маркетингу

Розділ	Призначення
Огляд плану маркетингових заходів	Надає основні тези пропонованого плану для швидкого ознайомлення керівництва
Поточний стан ринку	Надає основну інформацію про ринок, товар, конкурентів, розподіл товару, методи, що використовуються, стимулювання і т. ін.
Загрози та можливості	Описує основні загрози, можливості, які можуть здійснити вплив на діяльність підприємства
Задачі та проблеми	Коротко формує задачі, а також проблеми, з якими може стикатись підприємство при їх виконанні даних задач
Маркетингова стратегія	Надає загальний маркетинговий підхід, який буде використано для досягнення запланованих цілей
Програма дій	Визначає, що, ким, коли буде здійснено та скільки це буде коштувати
Бюджет	Припущені доходи та витрати, що дозволять дати фінансову оцінку результатів виконання даного плану
Контроль	Вказує, яким чином буде контролюватись виконання плану

Бюджети: План заходів у програмі дій дозволяє керуючому розробляти відповідний бюджет, що прогнозує прибутки і збитки. Бюджет містить 3 основних графі: надходження, витрата, прибуток.

В графі "надходження" міститься прогноз щодо числа та середньої ціни товарних одиниць, що плануються до продажу.

В графі "Витрати" вказуються витрати виробництва, товарів і маркетингу.

В графі "Прибуток" - різниця між "Надходженнями" і "Витратами".

Затверджений бюджет є основою для закупівлі матеріалів, розробки графіків виробництва, планування потреб у робочій силі та проведенні маркетингових заходів.

Порядок контролю: Тут викладається порядок контролю за ходом виконання всього наміченого плану. Зазвичай цілі та бюджетні асигнування розписують по місяцях або кварталах. Це значить, що вище керівництво фірми може оцінювати результати, досягнуті в конкретні відрізки часу і виявляти недоліки виробництва, що не зуміли домогтися поставлених показників.

Якщо в рамках стратегічного маркетингу виробляється механізм контролю за реалізацією стратегії, то операційний маркетинг здійснює цей контроль.

Контроль маркетингу - процес кількісного визначення й аналізу результатів реалізації маркетингових стратегій і планів, а також здійснення коригуючих дій для досягнення поставлених цілей [44].

Метою оперативного контролю може бути, наприклад, оцінка досягнення компанією рівня продажів, прибутку та інших цілей, встановлених річним планом, визначення прибутковості різних товарів, територій, ринків і каналів збуту.

2.8. Особливості планування маркетингу в різні періоди життєвого циклу підприємства

Економічна динаміка має циклічний характер. Найбільш ґрунтовні дослідження економічних циклів здійснено на макрорівні, однак, на рівні підприємств такі дослідження не є достатньо систематизованими. Теорія циклів, у її застосуванні до малих виробничих підприємств, надає можливість здійснювати наукове прогнозування та становить основу для стратегічного управління підприємством із визначенням його стану по відношенню до етапів життєвого циклу.

Концепція життєвого циклу ставить у залежність від часу основні показники діяльності підприємства, що в процесному підході до вивчення діяльності підприємства дозволяє визначити основні тенденції процесів; дозволяє наочно представити їхню динаміку; встановити їхню логіку; робить можливим використання методів математичного моделювання та дозволяє виявити основні зв'язки між економічними об'єктами, що вивчаються.

Дослідниками узагальнено моделі розвитку організацій, що побудовані на основі концепції життєвого циклу та виділено їх спільну теоретичну базу, що представляє собою положення згідно з яким життєвий цикл представляє собою ряд послідовних етапів від зародження і зростання до зрілості та спаду. Опис таких етапів має практичне значення для реалізації функцій менеджменту та маркетингу.

Підприємства в процесі діяльності на ринку проходять ряд етапів, що мають чітко виражені характеристики. Кожному підприємству з плином часу і

відповідними змінами економічного середовища властиві зміни в структурі та формах діяльності. Таким чином, кожен етап життєвого циклу представляє різні стани підприємства як соціально-економічного об'єкта.

Наприклад, ґрунтовним є тлумачення Г.О. Козаченка: «Життєвий цикл підприємства – сукупність етапів діяльності системи, що послідовно змінюють один одного, і кожний з яких характеризується певною метою діяльності і станом як великої виробничо-фінансової системи в цілому, так і її структурних одиниць, особливою формою організаційного механізму, що реалізує досягнення стратегічних та оперативних цілей діяльності системи» [18].

Для ефективного управління маркетингом на підприємстві, топ менеджмент повинен точно визначити етап життєвого циклу підприємства. В сучасній літературі існує декілька підходів до розподілу періоду існування підприємства та поділу життєвого циклу підприємства на етапи залежно від обраного критерію, що слугує показником ефективності діяльності підприємства (x). Зміна такого показника в часі утворює криву життєвого циклу підприємства за обраним критерієм ($U = f(x, t)$). Важливою характеристикою в цьому випадку є швидкість зміни обраного критерію $\frac{df(x, t)}{dt}$. Обраний показник та швидкість його зміни можуть слугувати індикаторами переходу підприємства з одного етапу життєвого циклу в інший.

Загальний набір параметрів, що характеризують діяльність підприємства в процесі пересування за етапами життєвого циклу можна представити у вигляді таких груп, що відрізняються за цільовим призначенням аналізу:

- напрям зміни стану підприємства;
- інтенсивність зміни стану;
- тип організаційного механізму;
- стратегія підприємства;
- принципи і способи здійснення маркетингової діяльності.

Аналіз підходів до характеристики життєвих циклів підприємств показав, що найбільш критичні зміни їхнього стану найбільше відбуваються на початку функціонування підприємства на ринку. З метою з'ясування особливостей у маркетинговій діяльності малих підприємств, розглянемо детально чинники та характеристики діяльності підприємств, що можуть характеризувати їхній

життєвий цикл, зокрема зміни в маркетинговій діяльності.

Переходу підприємства на кожний новий етап життєвого циклу сприяє багато факторів, котрі можуть бути класифіковані за такими ознаками:

- за змінами в функціональній сфері діяльності: економічні, фінансові, управлінські, виробничі, інвестиційні, інформаційні, техніко-економічні;

- за змінами внутрішнього середовища: цілей, структури, завдань, технологій, в персоналі, ресурсні;

- за спланованістю зміни: планові, ситуаційні, прогнозовані;

- за частотою виникнення: разові, постійні зміни;

Кожний етап життєвого циклу підприємства характеризується особливостями в характері зміни чинників, що характеризують стан підприємства, зокрема такими, що стосуються здійснення маркетингової діяльності.

Узагальнений вигляд основних аспектів управління підприємством, що визначають пересування підприємства по кривій його життєвого циклу та відповідні їм погляди на здійснення маркетингової діяльності, наведено в табл. 2.6.

Можна виділити спільні риси моделей, що запропонували різні дослідники:

- кожна модель представляє собою ряд послідовних стадій;

- кожна стадія відповідної моделі є наслідком попередньої, розвиток відбувається в одному напрямку;

- всі моделі розглядають досить широкий спектр організаційних чинників, що складають основу опису життєвого циклу підприємства.

Слід звернути увагу на деякі протиріччя, що виникають у результаті циклічності зміни стану малого виробничого підприємства та призводять до коливань стану й формування хвиль кривої життєвого циклу підприємства:

1. Зміни в економічному середовищі, з якими безпосередньо стикається мале виробниче підприємство та відповідна реакція менеджменту на ці зміни, можуть не співпадати за часом.

2. Зміни у внутрішньому середовищі підприємства та реакція на ці зміни персоналу можуть не співпадати за часом.

Таблиця 2.6

Моделі життєвого циклу організації та їхня адаптація до системи управління маркетинговою діяльністю малого виробничого підприємства

Автор та його модель життєвого циклу підприємства	Основні етапи життєвого циклу підприємства	Чинники, на основі яких здійснюється опис етапів життєвого циклу підприємства	Чинники розвитку маркетингу на етапах життєвого циклу підприємства
1	2	3	4
А. Даун (Downs): Рушійні сили росту 1967	1. Боротьба за автономію 2. Стрімке зростання 3. Уповільнення	Автономія, креативність, інноваційність, актуальність діяльності	Модель розвитку державних організацій. Розвиток на основі інновацій та креативності.
Г. Ліппітт і У. Шмідт (Lippitt, Schmidt): Управлінська участь 1967	1. Народження 2. Юність 3. Зрілість	Управлінські системи, стійкість, репутація, унікальність, здатність до пристосування	Модель розвитку приватних організацій. Розвиток на основі репутації та стійкості.
Б. Лівехуд (Liverhud): Органічно еволюційний розвиток 1969	1. Піонерна фаза 2. Фаза диференціації 3. Фаза інтеграції 4. Асоціативна фаза	Економічна, соціальна і технічна підсистеми	Біологічна основа розвитку організації. Домінування підсистем по етапах ЖЦ.
Б. Скотт (Scott): Стратегія і структура 1971	1. Неформальна структура 2. Формалізована бюрократія 3. Промислові конгломерати	Ресурси, необхідні для існування організації	Розвиток розглядається з позицій формалізації від неформального до повної бюрократизації і конгломератів.
Л. Грейнер (Grainer): Етапи розвитку і кризи зростання організації 1972	1. Зростання через креативність 2. Зростання через директивне керівництво 3. Зростання через делегування 4. Зростання через координацію 5. Зростання через співпрацю	Вік організації, розмір організації, етапи еволюції, етапи революції, темпи зростання галузі	Розвиток відбувається в процесі проходження організації через кризи, що є передумовою переходу до наступного етапу ЖЦ.
У. Торберт (Torbert): Ментальність членів організації 1974	1. Стадія фантазій 2. Стадія інвестицій 3. Стадія визначень 4. Стадія експериментів 5. Стадія приречення 6. Стадія продуктивності 7. Стадія вільного вибору структури 8. Стадія виникнення спільності 9. Стадія ліберальних порядків	"Спільність" персоналу	Розвиток організації відбувається на основі об'єднання індивідів у групи та колективи.
Ф. Ліден (Lyden): Функціональні проблеми 1975	1. Адаптація і завоювання своєї ніші 2. Придбання ресурсів та розвиток методів роботи 3. Особливе значення постановки цілей і одержання прибутку 4. Поведінкові патерни і інституалізація структур	Різного роду функціональні проблеми	Розвиток відбувається через вирішення проблем, що виникають на окремих етапах та заважають нормальному функціонуванню.

1	2	3	4
Д. Кац і Р. Кан (Katz, Kahn): Організаційна структура 1978	1. Стадія простих систем 2. Стийка стадія 3. Стадія розробки структур	Організаційна структура	Розвиток організації відбувається в результаті активної взаємодії з зовнішнім середовищем, що визначає ефективність
І. Адізес (Adizes) Теорія життєвих циклів організації 1979	1. Залицання 2. Дитинство 3. Давай-давай 4. Юність 5. Розквіт 6. Стабільність 7. Аристократизм 8. Рання бюрократизація 9. Бюрократизація 10. Смерть	Гнучкість і самоконтроль (керованість). Параметр росту організації визначається видом діяльності	Розвиток відбувається в процесі подолання хвороб росту та організаційних патологій на основі управлінських технологій, корпоративної культури, організаційного клімату
Дж. Кімберлі (Kimberly): Зовнішній соціальний контроль, структура роботи і відносини з навколишнім середовищем 1979	1. Вибудовування ресурсів та формування майбутньої ідеології 2. Вибір "головних схем переміщення" і найом персоналу 3. Формування організаційної ідентичності 4. Правила стають більш вигідними, 5. Структура - формалізованої, організація стає більш консервативною і передбачуваною у відповідь на тиск зовнішнього середовища	Зовнішній соціальний контроль, структура роботи і відносини з навколишнім середовищем	
Д. Міллер і П. Фрізен (Miller, Fhesen): Траєкторії розвитку організації 1983	1. Створення (народження) 2. Зростання 3. Зрілість 4. Занепад (спад)	Стратегія, структура, організаційна середу і стиль прийняття рішень	Розвиток відбувається через зростання обсягів продажу
Е. М. Коротков: Модель життєвого циклу організації 2003	1. Експлерентна 2. Патієнтна 3. Віолентна 4. Коммутантна 5. Леталентна	Структура і стратегія	
Д. Лестер, Дж. Парнелл, А. Каррагер (Lester, Parnell, Carraher): «Життєві цикли організації» 2003	1. Існування 2. Вживання 3. Успіх 4. Відродження 5. Занепад	Структура, обробка інформації, процес прийняття рішень	
Мироненко Ю. Д., Тереханов А. К.: Модель організаційного розвитку 2004	1. Реалізована бізнес-ідея 2. Структуризація 3. Раціональне управління процесами 4. Раціональне управління потенціалом компанії 5. Раціональне управління нематеріальними активами підприємства	Організаційний розвиток	Розвиток відображається через зміну рівня витрат на організаційний розвиток для подолання кризових точок

1	2	3	4
С. Ємельянов та С.Поварніцина: Життєвий шлях організації в бізнесі з соціокультурної точки зору 2006	1. Формування 2. Зростання 3. Стабілізація 4. Стагнація 5. Криза 6. Спад	Система взаємин між співробітниками, організацією і зовнішнім середовищем	Розвиток відбувається на основі змін у взаємостунках між співробітниками, організацією та зовнішнім середовищем
Дж. Агарон, Х. Фальк, Н. Іехуда (Aharony J., Falk H., Yehuda N.): «Життєвий цикл підприємства» 2006	1. Зародження 2. Зростання 3. Зрілість 4. Спад	Ступінь невизначеності, з якою стикається компанія, структура активів і наявність можливостей для здійснення інвестицій	

3. Виникнення необхідності до розвитку динамічних здібностей на рівні індивіда суперечить внутрішній необхідності та схильності до зовнішніх проявів влади, статусу в період змін у зовнішньому середовищі, а також відповідних перетворень у внутрішньому середовищі малого виробничого підприємства.

Дослідники ринку вважають, що життєвий цикл товару формується під впливом двох груп чинників – неконтрольованих чинників середовища і контрольованих чинників маркетингу.

Головним із неконтрольованих чинників є насамперед еволюція технології, що сприяє розробці нових, більш досконалих товарів і робить застарілими існуючі товари, а також еволюція стійких навичок споживання, що обумовлює невідповідність деяких товарів вимогам ринку і потребує появи нових товарів.

Ці чинники виявляються на всіх товарних ринках, що в той же час не виключає існування довгих життєвих циклів для тих категорій товарів, що мають кращий захист. Проте жодна галузь промисловості не захищена від технологічних або інших змін.

Контрольовані чинники маркетингу або комплекс маркетингу, що застосовує кожне окреме підприємство протягом життєвого циклу товару, також суттєво впливає на еволюцію продажу кожного окремого товару [7]. Цей постулат підтверджується існуванням у межах однієї товарної групи, або товарного ринку, різновидів або модифікацій товару, що одночасно знаходяться і на етапі зростання, і на етапі спаду. Окрім чинників маркетингового середовища, життєвий цикл конкретного товару визначається і чинниками, залежними від підприємства, тобто його маркетинговою активністю і величиною коштів, виділених на маркетинг, наявністю цілеспрямованої і ефективної маркетингової програми.

Оскільки кожний етап життєвого циклу є унікальним з огляду на умови

ринку та існує можливість маркетингового впливу на проходження товаром етапів життєвого циклу, підприємство має розробляти, виходячи із специфічних цілей, для кожного етапу маркетинг-мікс або окремий комплекс маркетингу. Зміст маркетингових заходів на різних етапах ЖЦП наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Комплекс маркетингу на етапах ЖЦП

Етапи ЖЦП	Мета комплексу маркетингу	Товар	Ціна	Розподіл	Просування
Поява на ринку	Створення ринку для нового товару	Рішення питання про унікальність товару	Висока	Вибірковий розподіл	Інформування споживачів про потенціал товару, створення первинного попиту
Зростання	Закріплення позицій товару на ринку	Зосередження уваги на якості і асортименті		Розширення охоплення ринку	Повномасштабна рекламна компанія для створення іміджу і марки товару
Зрілість	Підтримка стабільного рівня продажу	Корегування властивостей товару, розширення модифікацій		Створення взаємовигідних відносин із посередниками, закріплення посередників	Підтримка іміджу і марки товару, просування продажу, підтримка модифікацій
Спад	Мінімізація втрат виходу із ринку	Спрощення товарного асортименту, реалізація змін, здатних реанімувати товар		Низька	Обмежений розподіл через рентабельні канали

Звичайно, що рекомендовані спеціалістами заходи для кожного етапу життєвого циклу підприємства носять дещо узагальнений і спрощений характер унаслідок неможливості врахування всіх притаманних життєвому циклу товару особливостей, характерних як для кожного конкретного ринку, так і для кожного товару.

Враховуючи сучасні можливості ведення моніторингу ринку та здатність підприємства гнучко адаптувати маркетингову програму до його умов, доцільним є управління життєвим циклом підприємства.

ПРАКТИКУМ

Контрольні запитання та завдання

1. Назвіть основні завдання маркетингового планування.
2. Яких принципів слід дотримуватись у процесі здійснення маркетингового планування?
3. Які Ви знаєте підходи до формування маркетингової стратегії?
4. Які Ви знаєте методи розробки планів?
5. Дайте визначення поняттю «маркетингове стратегічне планування»?
6. Назвіть основні завдання маркетингового стратегічного планування.
7. Які виділяють принципи маркетингового стратегічного планування?
8. Як здійснюється процес планування програм маркетингу?
9. Які Ви знаєте моделі маркетингового стратегічного планування?
10. Що таке тактика маркетингу?
11. Поясніть різницю між тактичним і оперативним маркетинговим плануванням.
12. Назвіть основні завдання та принципи оперативного планування маркетингу.
13. Які Ви знаєте методи розробки бюджету та планування витрат маркетингових програм?
14. Як відбувається коригування тактики маркетингу?

Завдання 1. Фірма пропонує на ринку м. Вінниці декілька видів продукції. Інформація про положення товарів на ринку подана в табл. 1.

Таблиця 1

Вихідні дані

Товар (СПП)	Частка в загальному обсязі	Частка ринку, %	Темпи зростання продажу, %	Частка ринку конкурентів, %		
				1	2	3
А	40	24	0	4	3	2
В	20	30	10	2	6	4
С	10	15	19	25	20	5
Д	10	15	15	15	33	30
Е	20	10	-5	20	22	25

Використовуючи цю інформацію, побудуйте матрицю "Бостонської

консультаційної групи" та визначте стратегічне положення товарів фірми. Запропонуйте маркетингові стратегії щодо кожного товару фірми з метою оптимізації асортименту.

Завдання 2. Опіраючись на власний життєвий досвід, приведіть приклади різних стратегій використання товарних марок виробниками товарів споживання. Проаналізуйте переваги і недоліки кожної стратегії.

Завдання 3. Вітчизняний виробник електропобутового устаткування для кухні, таких як електроплит, холодильників, морозильних камер і посудомийних машин, відчуває значний тиск з боку іноземних конкурентів, таких як «Занусі» і «Індезіт». Для того, щоб бути конкурентоспроможним з такими відомими в світі фірмами, підприємство вимушене перш за все удосконалювати власну товарну політику. Які засоби Ви можете йому запропонувати відносно 1) товарної політики в цілому? 2) асортиментної політики?

ТЕСТИ

1. Управлінський процес створення та підтримки стратегічної відповідності між цілями фірми, її потенційними можливостями й шансами у сфері маркетингу називається:

- а) стратегічним плануванням;
- б) контролем;
- в) програмою фірми;
- г) комплексом маркетингу.

2. Стратегічне маркетингове планування включає ___ етапів (а):

- а) 4;
- б) 6;
- в) 3;
- г) 7.

3. Програмна заява (програма) фірми визначає її з погляду:

- а) задоволення потреб і запитів споживачів;
- б) положення серед конкурентів;
- в) громадської думки;
- г) ринкової частки.

4. Система, застосовувана при вирішенні маркетингових стратегічних завдань, називається:

- а) керування методом вирішення завдань;
- б) функціональним керуванням;
- в) директивним керуванням;
- г) лінійним керуванням.

5. Аналіз розвитку господарського портфеля фірми – це:

- а) оцінка положення усіх виробництв фірми;
- б) оцінка маркетингової служби;
- в) оцінка цільових ринків;
- г) оцінка товарних асортиментів.

6. Стратегія зростання фірми не розглядається на рівні:

- а) зростання купівельних можливостей;
- б) можливостей інтенсивного зростання;
- в) можливостей інтеграційного зростання;
- г) можливостей диверсифікаційного зростання.

7. Стратегія інтенсивного зростання фірми не припускає:

- а) більш тверде контролювання конкурентів;
- б) розширення границь ринку;
- в) більш глибоке впровадження на ринок;
- г) удосконалення товару.

8. Концентрично горизонтальна й конгломератна – це різновид стратегії:

- а) диверсифікаційного зростання;
- б) інтеграційного зростання;
- в) інтенсивного зростання;
- г) продуктивного зростання.

9. Позичування товарів – це:

- а) забезпечення товару чітко відокремленого місця на ринку і у свідомості споживачів;
- б) детальний аналіз характеристик товарів і послуг, які реалізують і надають конкуренти;
- в) технологія оформлення товарів у роздрібній мережі;
- г) немає вірної відповіді.

10. До основних елементів комплексу маркетингу належать:

- а) товар, ціна, методи розповсюдження та методи просування;
- б) потреба, попит, товар, ціна методи розповсюдження та методи просування;
- в) попит, сукупність існуючих та потенційних покупців, товар, ціна методи розповсюдження та методи просування;
- г) потреба, попит, товар, ціна методи розповсюдження.

Розділ 3

ПРОДУКТОВІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

- 3.1. *Стратегія формування товарного асортименту підприємства*
- 3.2. *Оцінка конкурентоспроможності товару*
- 3.3. *Життєвий цикл товару та його аналіз*

3.1. Стратегія формування товарного асортименту підприємства

Продуктова стратегія підприємства (Продуктово-товарна стратегія) є підсистемою маркетингової стратегії, спрямована на аналіз, розробку і прийняття стратегічних рішень щодо номенклатури асортименту якості обсягу продажу товарів реалізації товарів на певних ринках. Вона спрямована на вирішення питань розробки (впровадження) нового товару його обслуговування виведення застарілих товарів з ринку.

Для здійснення успішної діяльності на ринку необхідна детально розроблена і добре продумана продуктова стратегія. Стратегічні рішення щодо продукту є основними в межах загальної маркетингової стратегії підприємства.

Продуктова стратегія — це розробка напрямів оптимізації продуктового ряду і визначення асортименту продукції, найбільш бажаної для успішної роботи на ринку і який забезпечує ефективність діяльності підприємства в цілому [14]. Структура асортименту запропонованих на ринок продуктів повинна регулярно піддаватися аналізу з метою визначення, які продукти на якій стадії свого життєвого циклу знаходяться. Це здійснюється шляхом вивчення показників збуту окремих послуг, частки ринку, що займає кожна з них, величини витрат і рівня рентабельності.

Підприємство може скористатися такими видами товарної стратегії табл. 3.1:

Основне завдання у формуванні асортиментної політики полягає в підвищенні економічної ефективності діяльності підприємства в цілому.

Завданнями стратегії формування товарного асортименту підприємства можуть бути: задоволення запитів споживачів; оптимізація технологічної бази

та досвіду фірми; завоювання нових клієнтів; освоєння нових сегментів ринку; розширення галузей виробництва і послуг підприємства.

Таблиця 3.1

Види товарної стратегії

Товарні стратегії підприємства	Різновиди
Асортиментні стратегії	- розширення товарного асортименту - звуження товарного асортименту - підтримання існуючого товарного асортименту
Інноваційні стратегії	стратегія створення нового товару - стратегія імітації - стратегія модифікації - стратегія модернізації
Стратегії забезпечення якості	- стратегія вдосконалення якості товару - стратегія підтримання якості товару - стратегія зниження (фальсифікація) якості
Стратегії марки	- стратеги марки відносно міжнародних ринків - стратегії відносно портфеля марок - стратегії залежно від життєвого циклу марки

Асортиментна стратегія, як правило, може будуватись за чотирма основними напрямками рис. 3.1. Причому, нерідко успішні підприємства використовують на практиці мікс декількох напрямків, розробляючи власні шляхи економічного зростання.



Рис. 3.1 Напрями асортиментної стратегії підприємства

Вузька товарна спеціалізація визначається роботою підприємства на вузькому сегменті ринку та, відповідно, обмеженням сфери збуту продукції. Вузька товарна спеціалізація не завжди свідчить про недостатність ресурсів чи специфічність технологій виробництва або самих товарів, які не є розрахованими на широку аудиторію.

Причиною обрати вузьку товарну спеціалізацію за основний напрямком може слугувати і глибока сегментація ринку такого товару. Часто цю стратегію

обирають невеликі підприємства або компанії, що переживають період зміни ринків.

Товарна диференціація пов'язана з представленням підприємством своїх товарів чи послуг як відмінних від конкурентних, що мають свої особливості. Причинами для вибору такої стратегії можуть стати такі товарні показники як поліпшена якість, технологічна перевага, новітність розробок, відмінна сировинна база та ін. Особливістю товарної диференціації є те, що цей вид стратегії забезпечує впізнаваність товару, причому товарна диференціація може використовуватися і за наявності всього товарного різноманіття, яке пропонує підприємство.

Товарна диверсифікація - це стратегія, що передбачає значне розширення асортименту продукції (послуг) та освоєння нових сфер виробництва [74]. Нові товари та послуги можуть як продовжувати лінію попередніх, так і бути абсолютно не пов'язаними з ними. Така товарна політика убезпечує підприємство від ризику раптового зниження попиту на один вид товару або кризових ситуацій у певній галузі. Перевагою товарної диверсифікації є можливість використання власного досвіду підприємства (управлінського, маркетингового, виробничого) у поєднанні з напрацюваннями інших підприємств, що успішно просувають товари новообраної категорії.

Вертикальна інтеграція - зосереджена на просуванні підприємства на ринку не по горизонталі, як два попередніх методи, а по вертикалі, тобто коли підприємство освоює нові ланки виробничого процесу або нові товарні категорії одного напрямку. Вертикальна інтеграція спрямовує компанію опановувати і контролювати всю галузь, від видобутку, закупівлі сировини, до шляхів збуту готових товарів. Таким чином, виробництво збільшує прибутки, адже є можливість заощадити на товарних угодах, знизити собівартість готового продукту, в той же час продаючи його за фіксованими ринковими цінами.

Товарний асортимент - це динамічний набір номенклатурних позицій (типорозмірів, марок, моделей) продукції, яка користується потенційним попитом на ринку і забезпечує успішне функціонування підприємства на тривалу перспективу [81].

Одна із найбільш складних проблем управління асортиментом полягає у

визначенні, що повинно входити до складу товарного асортименту та з яких товарів чи модифікацій повинен він складатись. Для вирішення цієї проблеми доцільно проводити формування товарного асортименту на підприємстві в певній послідовності, керуючись методикою його планування (рис. 3.2).

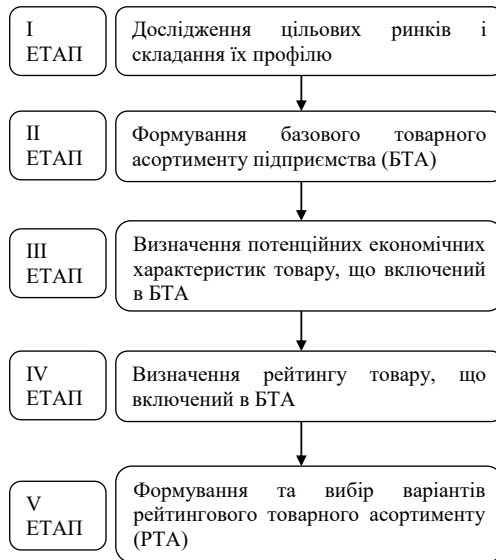


Рис. 3.2. Процес планування товарного асортименту підприємства

Перевагу варто надавати такому складу товарного асортименту, який забезпечує протягом тривалого періоду постійне перевищення чи, як мінімум, збалансованість прибутку, що залишається у розпорядженні підприємства, над потребами у матеріальних і фінансових ресурсах, що необхідні для підтримки конкурентоспроможності підприємства.

Стратегія формування товарного асортименту – це складний комплекс заходів, спрямованих на визначення співвідношення між «старими» та «новими» товарами, товарами одиночного або серійного виробництва, тобто це процес підбору різних груп товарів, диференційованих за всіма окремими ознаками. Формуванню товарного асортименту передують розробка підприємством торгівлі товарної асортиментної концепції, яка дозволить визначити можливості оптимального збуту асортименту того чи іншого виду

товару.

Дослідження теоретичних питань, що висвітлюються в наукових роботах вітчизняних та зарубіжних вчених, дозволили нам виділити принципи, яких необхідно дотримуватися під час формування товарного асортименту, що лежить в основі побудови ефективної товарної стратегії підприємства торгівлі:

1. Процес формування товарного асортименту повинен виходити з форми його товарної спеціалізації та розміру товарної площі і, як результат, задовольняти потреби всіх сегментів споживачів, котрих обслуговує підприємство торгівлі, і при цьому забезпечувати високу прибутковість їхньої діяльності;

2. Рациональна побудова товарного асортименту на підприємстві торгівлі передбачає комплексне задоволення попиту споживачів у межах обраного сегменту споживчого ринку. Здійснення комплексного принципу в межах певних споживчих комплексів дозволяє створювати найбільші переваги для споживачів.

3. Важливим принципом формування асортименту товарів на підприємстві торгівлі є забезпечення достатньої ширини та глибини, тобто кількості товарних груп (ширина) і різновиди товарів за окремими споживчими ознаками (глибина).

4. Не менш важливим принципом формування товарного асортименту є забезпечення його стійкості. В умовах реалізації товарів повсякденного попиту цей принцип має першочергове значення, тому що саме стійкий асортимент товарів обумовлює скорочення витрат часу споживачів на пошук товарів, дозволяє стандартизувати всі важливі торговельно-технологічні процеси й операції, організувати їхнє виконання з мінімальними витратами трудових, матеріальних та фінансових ресурсів.

5. Коректне формування товарного асортименту на підприємствах торгівлі забезпечить його рентабельність, що в умовах активних ринкових перетворень є необхідним для функціонування будь-якого торговельного підприємства.

Практика функціонування підприємств торгівлі доводить, що не існує товарної стратегії єдиної для всіх. Кожне підприємство торгівлі унікальне, тому процес формування стратегії для кожного підприємства є індивідуальним. Він залежить від позиції на ринку, динаміки розвитку, потенціалу, поведінки

конкурентів, характеристик товару, які реалізуються, стану економіки, зовнішнього та внутрішнього середовища тощо.

Таблиця 3.2.

Збалансована система показників для продуктової стратегії

Ключові фактори успіху	Цілі	Показники
Кадрові процеси		
Розвиток потенціалу кадрових людських ресурсів підприємства	Збереження кваліфікованого персоналу	Продуктивність праці Середній рівень кваліфікації працівників Коефіцієнт оновлення
	Можливість створення нових робочих місць	Коефіцієнт вибуття Коефіцієнт плинності
Організаційні процеси		
Стратегічний розвиток підприємства	Доведення продуктової стратегії до працівників	Кількість фахівців, залучених до розробки продуктової стратегії, нових видів продукції
	Залучення працівників до розробки реальних поточних планів	Рівень зв'язку особистих цілей працівників та стратегії
Фінансові процеси		
Високі фінансові результати та зростання прибутку	Підвищення рівня рентабельності окремих видів продукції	Витрати
		Об'єм продажу
		Валовий прибуток
		Темпи зростання прибутку
Виробничі процеси		
Високий рівень якості продукції та утримання провідних позицій на ринку	Підтримувати належний рівень якості продукції	Рівень браку
	Забезпечити контроль якості сировини	Рівень вхідного браку
Прийнятна для споживача ціна	Підвищення матеріаловіддачі виробництва	Матеріаловіддача Відсоток відходів
	Зниження собівартості продукції	Впровадження нових розробок та технологій
Вихід на нові ринки	Розробка нових продуктів	Ступінь оновлення асортименту

Сформувати ефективну продуктову стратегію можна за допомогою використання збалансованої системи показників [83]. Збалансована система показників виступає інструментом стратегічного управління, а отже може бути використана для формування та контролю реалізації всіх елементів стратегічного набору: як загальної стратегії в цілому так і окремих стратегій.

Сучасному підприємству необхідно мати і постійно удосконалювати товарну стратегію, що дозволить йому забезпечити стійку структуру товарного асортименту, постійний збут і стабільний прибуток. Формування товарної

стратегії підприємства торгівлі має базуватися на сукупній оцінці як внутрішніх, так і зовнішніх можливостей підприємства, що визначаються його ринковим потенціалом. Саме таке обґрунтування товарної стратегії підприємства дозволить сформувати аргументовані пропозиції подальшого розвитку підприємства.

Приклад 3.1. Автомобілебудування є однією із пріоритетних галузей вітчизняної промисловості, яка сприяє розвитку інших галузей, забезпечує стійкий ріст зайнятості населення, підвищує товарообіг, зміцнює грошову систему, зумовлює потребу в продукції багатьох інших галузей промисловості. Протягом останніх років, що характеризувались високими темпами розвитку вітчизняної економіки, підприємства українського автомобілебудування - такі, як Богдан, АвтоЗАЗ, Єврокар, демонстрували стійку тенденцію росту показників виробництва продукції, хоча у 2014 році темп росту дещо знизився і ця тенденція зберігається у 2015 та 2016 роках. Так у 2014 році обсяги виробництва становили 401,5 тис. легкових автовок, у 2015 р.– 133,86 тис.од. Аналіз діяльності у 2016 році підтверджує цю тенденцію

На сьогодні менеджмент підприємств не достатньо уваги приділяє стратегічному плануванню. Для здійснення успішної діяльності на ринку необхідна детально розроблена і добре продумана маркетингова товарна стратегія. Стратегічні рішення по товару є визначальними в рамках загальної маркетингової стратегії підприємства та корпоративної стратегії підприємства в цілому. Корпоративна стратегія визначає загальний напрямок діяльності підприємства (зростання, стабілізація, скорочення).

Аналіз підходів багатьох науковців дав змогу сформулювати наступне визначення маркетингової товарної стратегії підприємств. На нашу думку, товарна стратегія – це довгостроковий план дій щодо оптимізації товарного асортименту, спрямований на успішне функціонування підприємства. Всі товарні стратегії підприємства діляться на три основні класифікаційні групи: стратегію інновації, варіації та елімінації. В межах трьох стратегічних альтернатив пропонуємо ряд показників, що дадуть змогу зорієнтувати діяльність підприємств на перспективу (табл.1).

Оцінку фінансового становища підприємства можна провести за основними показниками фінансової діяльності. Аналіз показав, що погіршення ситуації стосується усіх автомобілебудівних підприємств України. Воно почалося у 2014 році, що обумовлено, в першу чергу, макроекономічними чинниками.

Для з'ясування позицій підприємства на ринку на підставі розгляду сильних та слабких сторін побудовано матрицю БКГ, де виділено стратегічні положення підприємств, на основі яких спроектовані можливі напрями формування конкурентних та товарних стратегій підприємств на ринку. Діагностика конкурентного середовища, діяльності конкурентів як найважливіша ланка маркетингових досліджень, є умовою, гарантією успіху товару, технологій, послуг, пропонуваніх фірмою на ринку.

Методичні підходи з аналізу ринкової частки конкурентів, усієї процедури діагностики конкурентних переваг викладені в багатьох роботах вітчизняних і закордонних вчених і дослідників. Найбільш чітко, упорядковано і концентровано вони приводяться в роботах професора Азосєва Г.Л. Нами побудовано матрицю БКГ для легкових автомобілів (рис.1).

Можливі альтернативи маркетингової товарної стратегії автомобілебудівних підприємств України

№ п/п	Маркетингова товарна стратегія	Показники вибору альтернатив	Можливі стратегічні альтернативи
1	Стратегія інновації	- фінансове становище підприємства - тенденції розвитку ринку (конкуренція, потреби покупців тощо)	1.1. Зміцнення позицій на ринку 1.2. Задоволення потреб покупців (існуючих чи нових) 1.3. Формування іміджу інноваційно активного підприємства
2	Стратегія варіації	- позиція підприємства на ринку - швидкість оновлення продукції - спеціалізація діяльності - прихильність споживачів до торгівельної марки і виробника	2.1. Зміцнення позицій на ринку 2.2. Задоволення потреб покупців (існуючих чи нових) 2.3. Формування іміджу інноваційно активного підприємства 2.4. Зменшення ризику діяльності 2.5. Стратегія марочних назв 2.6. Репозиціонування товару чи товарного портфеля фірми
3	Стратегія елімінації		3.1. Збереження позицій на ринку 3.2. Оптимізація товарного асортименту підприємства

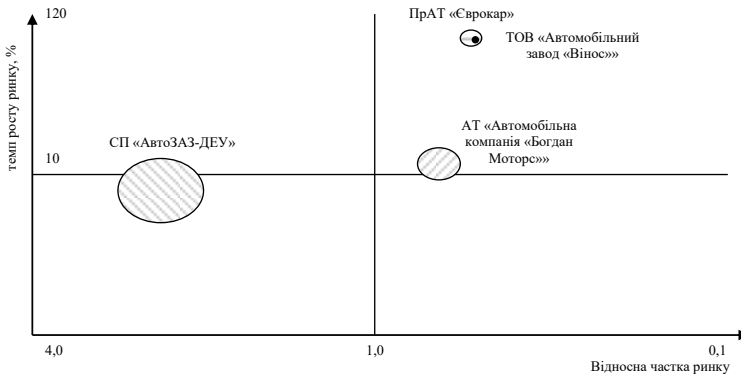


Рис. 1. Матриця Бостонської консалтингової групи для виробників легкових автомобілів України

Аналізуючи рис.1, можна зробити наступні висновки. Лідером на ринку є СП «АвтоЗА3-ДЕУ». Підприємство займає стратегічні зони господарювання (СЗГ) під назвою «дійні корови» та «зірки». Тобто, товарний асортимент даного підприємства знаходиться не в досить вдалих позиціях. Асортимент підприємства АТ «Автомобільна компанія «Богдан Моторс» знаходиться в СЗГ «важкі діти» та «собаки», що є дуже негативним моментом. На даний час це невдала і нестійка позиція. Інші виробники, займаючи низьку відносну частку ринку, знаходяться в секторі з низькими темпами росту ринку («важкі діти»). Отже, в цілому товарні портфелі потужних автовиробників займають різні стратегічні зони господарювання, а отже знаходяться на різних сегментах.

Як згадувалося раніше, починаючи з листопада 2014 року, в Україні визначились

негативні тенденції на автомобільному ринку, пов'язані зі світовою фінансовою кризою та кризою банківської системи. Вони проявилися зниженням рівня споживання автотранспортних засобів і, відповідно, спадом обсягів виробництва автомобільної техніки всіх типів, у тому числі легкових автомобілів.

Усі виробники на ринку ведуть активну товарно-інноваційну політику, яка спрямована на поглиблення модельного ряду. Потреби споживачів є змінними і автомобілебудівні підприємства намагаються задовольнити їх якнайкраще, пропонуючи широкий асортимент продукції належної якості, тому постійно на ринку з'являються нові моделі автомобілів ВАЗ, ЗАЗ, Шевроле тощо.

Важливим фактором, що впливає на вибір товарних стратегій є рівень спеціалізації діяльності автомобілебудівних підприємств. Показник дає змогу визначити обґрунтованість підбору основних і додаткових товарних одиниць, а також ступінь відповідності їхнього плану, розраховується за наступною формулою:

$$K_{cn} = \frac{1}{\sum_{i=1}^n [Y\partial_i (2 * i - 1)]} \quad (3.1),$$

де K_{cn} - коефіцієнт спеціалізації,

$Y\partial_i$ - питома вага i -го виду товарного асортименту в товарній номенклатурі;

n - широта товарної номенклатури;

i - порядковий номер окремих товарних асортиментів, розміщених за їхньою питомаю вагою в загальному обсязі товарної продукції.

Коефіцієнт спеціалізації може набувати значення $K_{cn} \in (0; 1)$:

$0 < K_{cn} < 0,2$ - слабо виражена спеціалізація;

$0,2 < K_{cn} < 0,4$ - середній рівень спеціалізації;

$0,4 < K_{cn} < 0,6$ - значний рівень спеціалізації;

$0,6 < K_{cn} < 1$ - поглиблена спеціалізація тощо.

Оцінка рівня спеціалізації АТ «Автомобільна Компанія «Богдан Моторс» та його найпотужнішого конкурента СП «АвтоЗА3-ДЕУ» дала змогу зробити наступні висновки. Найбільша питома вага реалізації припадає на автомобілі марки ВАЗ, а всі інші асортиментні групи займають значно гірші позиції. $K_{снсп} = 0,34$ свідчить про середній рівень спеціалізації АТ «Автомобільна Компанія «Богдан Моторс», а $0,5$ свідчить про значний рівень спеціалізації СП «АвтоЗА3-ДЕУ» у 2015 році. Незважаючи на те, що АТ «Автомобільна Компанія «Богдан Моторс» та СП «АвтоЗА3-ДЕУ» мають різні виробничі потужності та фінансове становище. Маркетингова товарна політика у них суттєво не різняться. Значення коефіцієнта спеціалізації асортименту знаходиться в межах $0,2 - 0,6$. Цей показник говорить про те, що автомобілебудівним підприємствам притаманний середній та високий рівні спеціалізації продуктового портфеля.

Аналітичні розрахунки повинні здійснюватися в певній послідовності, що зумовлює необхідність формування блок-схеми цього процесу (рис. 2). Вона представляє собою алгоритм вибору стратегічних напрямків товарної політики автомобілебудівних підприємств України. В першу чергу, для визначення найраціональнішої стратегії необхідно визначити вихідні дані, що характеризують сучасний стан підприємства. Особливо важливим є визначення найбільш вагомих показників, що характеризують автомобілебудівне підприємство в ринковому середовищі. На основі отриманих даних здійснюють SWOT - аналіз. Особливу увагу варто приділити сильним сторонам основних конкурентів та своїм найбільш слабким позиціям.

Проведене дослідження дає змогу визначити стратегічні напрями діяльності автомобілебудівних підприємств. Кожен зі стратегічних підходів має свої підвиди. Так стратегія модифікації передбачає зміну класу автомобіля, дизайну тощо. Тому наступні блоки спрямовані на визначення найбільш раціонального варіанту стратегії. Завершальним

кроком є визначення джерел фінансування обраної стратегічної альтернативи.



Рис. 2. Блок-схема обґрунтування вибору товарної стратегії автомобілебудівних підприємств

Висновки. Аналіз позицій автовиробників дає змогу зробити наступні висновки.

1. Лідерами ринку є СП «АвтоЗАЗ-ДЕУ» та корпорація «Богдан». Значно слабші позиції займають ПрАТ «Єврокар» та ТОВ «Автомобільний завод «Вінос».
2. Для автомобілебудівних підприємств характерний середній та високий рівні спеціалізації продуктового портфеля.
3. Запропонований алгоритм формування товарних стратегій дасть змогу обрати найбільш раціональний стратегічний напрям діяльності автомобілебудівних підприємств.
4. Доцільним є спрямовувати зусилля менеджменту підприємств у напрямку зниження значення показника спеціалізації: вводити нові асортиментні позиції, розширюючи, поглиблюючи та насичуючи асортиментні ряди та номенклатуру товарів у цілому. Це дасть змогу автовиробникам покращити позиції на ринку та підвищити конкурентоспроможність.

3.2. Оцінка конкурентоспроможності товару

Оцінка конкурентоспроможності товару є складовою частиною аналізу ринку конкурентів, визначення механізму його функціонування. Здійснення такого аналізу потребує детальної інформації про підприємство, конкурентну ситуацію, ринкові чинники та результати їхнього впливу.

Оцінка конкурентоспроможності товару – це визначення його рівня, що дає відносну характеристику можливості продукції задовольняти вимоги конкретного ринку в нинішній період, відносно продукції конкурентів [77].

В основу здійснення оцінки показника конкурентоспроможності продукції закладаються конкретні методи. Вибір конкретної методики визначення конкурентоспроможності залежить від специфіки продукту, терміновості отримання результатів оцінки, обсягів доступної інформації, ресурсних обмежень, аудиторії, на яку вони розраховані, тощо. На сьогоднішній день найпоширенішою є їх наступна класифікація:

- 1) в залежності від номенклатури критеріїв: прямі та непрямі;
- 2) в залежності від мети та стадії оцінки: методи, що застосовуються на стадії виготовлення продукції та які застосовуються на стадії реалізації продукції;
- 3) в залежності від форми подання даних: розрахункові, матричні, графічні, комбіновані;
- 4) в залежності від порівняння властивостей виробу: кваліметричний;
- 5) в залежності від порівняння зі зразком для визначення відносного рівня якості: диференційований, комплексний, змішаний.

У той же час, їх аналіз дає підстави стверджувати, що вони лише певною мірою розкривають і характеризують конкурентоспроможності продукції – не повністю відображають вплив усіх чинників на конкурентоспроможність продукції.

Інформацію про товар складають три основні групи показників: якість власне товару, якість фірмових послуг, що надаються разом з товаром, економічні характеристики товару. Окрім цього, товар знаходиться в певному економічному середовищі, яке є ще одним чинником впливу на інтегральний показник конкурентоспроможності. Саме тому в умовах посилення процесу глобалізації, коли виникає все більша низка чинників, здатних впливати на загальний рівень конкурентоздатності, постає питання про формування інтегрального показника конкурентоспроможності та пошуку найбільш адекватних вимогам методів її оцінки.

Серед основних чинників, що намагаються певним чином більш системно аналізувати і оцінювати фактори впливу на конкурентоспроможність, тобто і

визначати її рівень, слід виділити наступні: методика оцінки конкурентоспроможності товарів на основі їхнього рейтингу, за обсягом продажу, диференціальний, комплексний та змішаний методи.

Методика оцінки конкурентоспроможності товарів на основі рейтингу розраховується за формулою [86]:

$$P_{t=1}^n = \prod Q_i, \quad (3.2)$$

де P_t – рейтинг t -го товару; Q_i – відносний показник якості товару; n – кількість одиничних показників якості, взятих для оцінки.

Переваги цієї методики полягають у: простоті розрахунку; наявності оперативної інформації про якість продукту, що дає змогу швидко реагувати на зміни у ринковому середовищі. Серед недоліків методики є те, що вона не охоплює характеристики продукції повною мірою, тобто основний акцент під час розрахунку показника рівня конкурентоспроможності зроблено на якісні показники товару, абстрагуючись від впливу економічних показників та показників якості послуг, а тому вона не може бути використана для середньо-та довготермінового планування.

Методика оцінки конкурентоспроможності товарів за обсягом продажу. Розрахунок показника конкурентоспроможності проводиться наступним чином:

$$K_{ij} = \sum_{i=1}^n a_i b_i \rightarrow 1, \quad (3.3)$$

де K_{ij} – конкурентоспроможність i -го товару на j -му ринку; a_i – питома вага i -го товару в обсязі продажу, за період який аналізують (даний показник розраховується за формулою (3.4)); b_i - показник значимості ринку, на якому представлений товар підприємства. Для зовнішніх ринків промислово-розвинутих країн значимість ринку рекомендують приймати рівною 1, для зовнішніх ринків інших країн - 0,7, для внутрішнього ринку - 0,5.

$$a_i = V_i / V, \quad (3.4)$$

де, V_i – обсяг продажу i -го товару за період, що аналізують, грош. од.; V – загальний обсяг продажу підприємства за той самий період, грош. од.

Дана методика дозволяє достовірно оцінити інформацію про динаміку продажу на ринках, проте цей показник суперечить поняттю «конкурентоспроможність», оскільки не враховує якісні показники продукції підприємства.

Диференціальний метод оцінки конкурентоспроможності базується на використанні і співставленні одиничних параметрів аналізованої продукції та бази порівняння. Якщо за базу оцінки береться потреба, розрахунок одиничного показника конкурентоспроможності здійснюється за формулою:

$$q_i = (P_i / P_{i0}) \cdot 100\%, \quad (3.5)$$

де, q_i – одиничний параметричний показник конкурентоспроможності по i -му параметру; P_i – величина i -го параметра для продукції, що аналізується; P_{i0} – величина i -го параметра, за якого потреба задовольняється повністю.

Проте, диференційованій метод дозволяє лише констатувати факт конкурентоспроможності аналізованої продукції або наявності у неї недоліків, порівняно з товаром-аналогом, проте не враховує впливу на перевагу споживача при виборі товару вагомості кожного параметра. Як правило, за значеннями одиничних показників неможливо однозначно оцінити рівень конкурентоспроможності продукції, тому широкі поширення знайшли комплексні та змішані методи оцінки.

Комплексний метод оцінювання конкурентоспроможності заснований на використанні комплексних (групових, інтегральних, узагальнених) показників або порівнянні питомих корисних ефектів продукції, що аналізується. Конкурентоспроможність продукції розраховується за формулою:

$$R_{ij} = \sqrt{A_1^2 + A_2^2 + \dots + A_{ij}^2}, \quad (3.6)$$

де R_{ij} – рівень конкурентоспроможності продукції досліджуваного суб'єкта ринку та інших конкурентів; A_1, A_2, \dots, A_{ij} – одиничні показники оцінки

конкурентоспроможності продукції досліджуваного суб'єкта ринку та інших конкурентів. Цей метод використовують для оцінки конкурентоспроможності продукції за величиною комплексного чи інтегрального показника на основі поєднання показника конкурентоспроможності товарів і показників ефективності організаційно-економічного управління підприємством.

Змішаний метод оцінки конкурентоспроможності поєднує в собі диференціальний і комплексний методи, а саме: при проведенні оцінювання використовується частина параметрів, розрахованих диференціальним методом, та частина параметрів, розрахованих комплексним методом. Даний метод визначення конкурентоспроможності товару не є досконалим, оскільки він не враховує важливість споживчих властивостей товару для покупця.

Аналіз кожної з методик дає підстави стверджувати, що методи оцінки конкурентоспроможності товарів на основі їх рейтингу та оцінки конкурентоспроможності товарів за обсягом продажів не враховують фірмове обслуговування та розраховані на ринок з однорідною продукцією.

Для розвинутого ринку найбільш придатним є комплексний та змішаний методи, тому що вони передбачають визначення інтегрального показника рівня конкурентоспроможності з урахуванням ціни споживання або визначення комплексного показника конкурентоспроможності.

Розглянуті вище методи передбачають, що покращення складових товару підвищить його конкурентоспроможність на ринку. Проте таке твердження не завжди є вірним. Адже при цьому не враховуються смаки споживачів, наприклад, якщо збільшити кількість фруктози в яблуці, це може сподобатись не всім. Комуś до вподоби солодкі, а комуś кислі. Звідси випливає, що покращення деяких характеристик товару в порівнянні з еталонним не завжди приносить конкурентні переваги. Тому, при проведенні оцінки конкурентоспроможності товару, перш за все, потрібно враховувати думку споживачів. На жаль, у працях про вивчення проблеми конкуренції, мова йде про споживачів лише як про один з боків ринкового механізму, без дослідження споживацької поведінки. Вивчення ринку показує, що споживачі по-різному реагують на один і той же товар з одними і тими ж властивостями. Цю тенденцію необхідно враховувати в теоретичних розробках проблеми конкурентоспроможності.

Таким чином, можна стверджувати, що розглянуті методики не є ідеальними та потребують подальшої модифікації з урахуванням поєднання таких критеріїв як: якість, важливість властивостей товару для споживачів, урахування глобалізаційних та інтеграційних процесів у світовій економіці, імідж підприємства, особливості регіональних ринків продукції, вплив сервісної економіки на інтегральний показник конкурентоспроможності.

Перш за все, необхідно вносити корективи та удосконалювати не тільки методики, а й сам алгоритм проведення оцінки конкурентоспроможності. Доцільно внести такий критерій як споживацька поведінка, що дозволить отримувати більш точний результат. Даний алгоритм представлений на рис.3.3.



Рис. 3.3. Алгоритм проведення оцінки конкурентоспроможності товару

З рис. 3.3 видно, що наведений алгоритм передбачає цілий ряд процедур. Одним з найголовніших етапів, від якого залежить точність оцінки, є формування переліку параметрів. Цей процес є досить багатоваріантним, тому

що в подальшому при виборі параметрів оцінювання доцільно розробити механізм захисту від неточностей.

На сьогодні результати оцінки конкурентоспроможності продукції за загальною схемою оцінки можуть бути використані для вибору шляхів оптимального підвищення конкурентоспроможності продукції та конкретного розв'язання ринкових задач. Це сприятиме основним напрямам зміцнення конкурентних позицій і самого підприємства. Конкурентоспроможність продукції можна також розглядати і як уміння підприємства виготовляти продукцію у достатній кількості. На нашу думку, конкурентоспроможність продукції є необхідною, але недостатньою умовою довгострокового виживання й успіху підприємства. Іншою такою умовою є ефективність діяльності підприємства, яка тісно пов'язана з рентабельністю продукції.

Можна виділити основні напрями досліджень у сфері конкурентоспроможності: розвиток і модернізація дизайну, упаковки, так би мовити «подання продукції споживачу» в привабливому вигляді на ринку; інноваційний підхід до реклами продукції; постійне оновлення продукції на основі власних розробок та винаходів, забезпечених патентним захистом, добропорядне та чесне виконання зобов'язань за угодами відносно терміну постачання товарів і послуг; мінімізація витрат за рахунок зниження ціни продукції; удосконалення обладнання, що забезпечує необхідну якість і точність обробки, технологічних факторів, що впливають на конкурентоспроможність; аналіз конкурентоспроможності продукції слід починати з оцінки нормативних параметрів [62]. Якщо хоча б один із них не відповідає рівню, установленому чинними нормами і стандартами, подальша оцінка конкурентоспроможності недоцільна незалежно від результатів порівняння з іншими параметрами.

Таким чином, уточнення основних понять щодо оцінки конкурентоспроможності продукції, її основних елементів та чинників, їх характеристика і взаємозв'язок надають можливість сформулювати та спрямувати конкурентну політику підприємства на системній основі.

Крім того, тільки постійно підвищуючи якість продукції, додаючи її нових, необхідних з урахуванням зміни кон'юнктури ринку властивостей і характеристик і забезпечуючи одночасно зниження витрат на виробництво,

можна сподіватися на одержання максимального прибутку.

В сучасних ринкових умовах найдоцільнішим є застосування комплексного та змішаного методів, проте вони потребують подальшої модифікації і врахування таких критеріїв як: інтеграція, інтелектуальний потенціал підприємства, регіональні відмінності ринку. Крім того, корективи потрібно вносити до самого алгоритму оцінки конкурентоспроможності, адже він не враховує фактора споживацької поведінки. Потрібно розробляти механізм захисту від неточностей при виборі параметрів оцінки.

Покращення усіх цих чинників, а також врахування глобалізаційних процесів в економіці, допоможе підприємствам здійснювати оцінку на більш високому рівні та примножувати свої прибутки.

3.3. Життєвий цикл товару та його аналіз

Формування та реалізація стратегічних напрямів асортиментної політики підприємства насамперед залежить від життєвого циклу товару.

Велику увагу розробці й реалізації стратегій приділяє Ф. Котлер, який пропонує розробляти маркетингові стратегії відповідно до життєвого циклу товару (упровадження, зростання, зрілість, спад) і визначених маркетингових цілей. Ця теорія широко відома й набуває поширення в сучасних умовах [37].

Котлер стверджує: «Життєвий цикл товару – найважливіша концепція, яка розглядає динаміку конкурентоспроможного перебування товару на ринку». Вивчення життєвого циклу товару, на думку автора, життєво необхідне для підприємства, оскільки впродовж життєвого циклу товару підприємству доводиться переглядати стратегію маркетингу [36].

Проте слід зазначити, що підприємство, як і товар, проходить чотири основні стадії життєвого циклу (рис. 3.4).

У період запровадження підприємство виходить на ринок і починає фінансово-господарську діяльність у ринковому середовищі. В період зростання підприємство прагне опанувати частку ринку за рахунок формування коректного товарного асортименту та збільшення обсягів продажу з метою завоювання споживачів. Період зростання зазвичай характеризується швидким визнанням споживачів і значним збільшенням прибутку. В період зрілості

підприємство стабільно функціонує на ринку, веде постійну асортиментну політику, проте темпи зростання продажу, а відповідно прибуток, знижуються за рахунок появи на ринку конкуруючих підприємств.

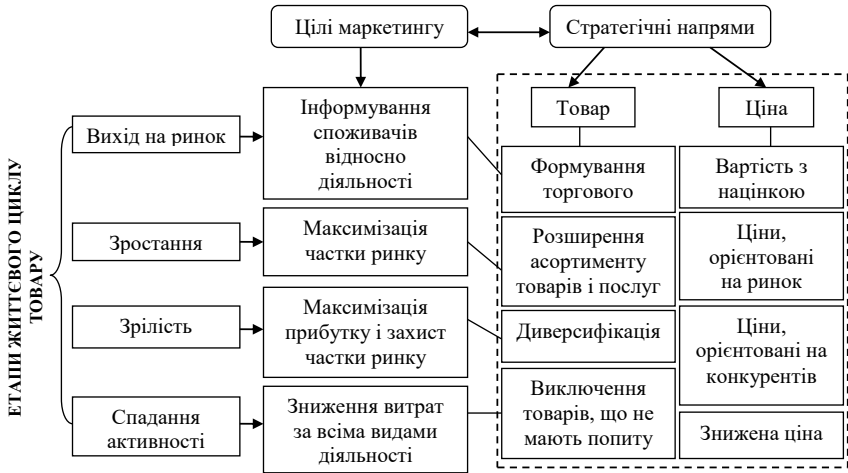


Рис. 3.4. Основні цілі та стратегічні напрями залежно від життєвого циклу підприємства

Стадія спаду характеризується періодом зниження обсягів продажу і значного зменшення прибутку. Саме в цей період слід коригувати насамперед асортиментну політику підприємства.

Чітке визначення початку і завершення того чи іншого періоду виявляється складним, оскільки це стає можливим, лише коли зростання або падіння обсягів продажу стає очевидним. Кожен із періодів життєвого циклу підприємства має свою тривалість. Найбільш тривалими є періоди зростання і зрілість, що складають значну частину всього життєвого циклу підприємства.

На тривалість періодів життєвого циклу впливає безліч чинників. Проте, на наш погляд, слід звернути особливу увагу на стратегічні напрями кожного з перерахованих періодів.

Асортиментна політика визначається в певних номенклатурних позиціях, кожна з яких має визначену кількість товарних різновидів. Більшість підприємств формують і підтримують обрану ними групову асортиментну

номенклатуру, що створює їхній товарний профіль. Зазвичай цей параметр є стабільним і незначно змінюється в часі. У стратегічному напрямі може відбутися диверсифікація товарного профілю, або й істотна його зміна, що залежить від стану ринку, на якому працює підприємство, зміна його погляду на майбутнє тощо.

Причому значної трансформації зазнає асортиментна політика, що є основною складовою товарної політики підприємства.

Стратегічні напрями формування асортиментної політики підприємства мають цілеспрямований характер. Цільовими орієнтирами асортиментної політики є такі:

- більш повне задоволення споживчого попиту;
- зміцнення ринкових позицій;
- оптимальне використання обмеженого ресурсного потенціалу підприємства.

Забезпечення якості сформованого асортименту значною мірою залежить від комплексного врахування впливу різноманітних чинників, що дозволять визначити перспективні напрями формування асортиментної політики. Асортиментна політика підприємства є засобом забезпечення реалізації стратегічних цілей і становить курс дій з управління торговим асортиментом, що передбачає уточнення й конкретизацію та координацію стратегічних напрямів і поточних завдань.

ПРАКТИКУМ

Контрольні запитання та завдання

Завдання 1. Київській кондитерській фабриці ім. К. Маркса понад 100 років. Вона була й залишається найбільшим виробником кондитерських виробів в Україні. Цей лідер кондитерської промисловості завжди асоціюватиметься з тортом «Київський» і цукерками «Вечірній Київ». Це - своєрідна візитна картка не тільки фабрики, а й усіх українців, які виїждять з України до інших держав.

Щодня фабрика виробляє та відправляє покупцям України і країн СНД

понад 100 т кондитерських виробів. У її асортименті близько 250 найменувань, які щорічно поповнюються 20–25 видами продукції.

Проте цікаво, що ця фабрика знайшла нові, нетрадиційні можливості використання своїх цукерок. Йдеться про використання кондитерських виробів з лікувальною метою, що важливо для оздоровлення дітей України.

Працівники фабрики за допомогою вчених провідного Інституту гігієни харчування винайшли новий рецепт виробництва кондитерських виробів з радіопротекторами - речовинами, що сприяють захисту організму в умовах підвищеного радіаційного фону. Київська кондитерська фабрика стала базовим підприємством з їх виробництва. Це - цукерки «Зоря Сходу», «Каротинові», вафлі «Медуниця» та багато інших. Крім того, що вони містять лікарські компоненти, вони ще й смачні.

За розробку цих виробів колектив фабрики відзначений кількома міжнародними дипломами. Крім того, фабрика випускає солодощі для діабетиків.

Завдання:

1. Охарактеризувати товарну стратегію фабрики «Рошен».
2. Визначити конкурентну позицію й місію фабрики на українському та зарубіжному ринках кондитерських виробів.
3. Розробити пропозиції щодо вдосконалення комплексу маркетингу фабрики.

Завдання 2. Товарна номенклатура торгової фірми «Акварель» складається з трьох видів продукції («кава», «макаронні вироби», «взуття»). Асортиментна група «макаронні вироби» представлена двадцятьма асортиментними позиціями.

Асортиментну групу «взуття» складають 2 асортиментні групи: «жіноче взуття» і «чоловіче взуття», до яких входять 100 моделей жіночого і 100 моделей чоловічого взуття.

Визначити: 1) широту товарної номенклатури; 2) глибину асортименту макаронних виробів; 3) широту асортименту взуття; 4) глибину асортименту взуття;

Завдання 3. Визначте ширину, довжину та глибину товарної номенклатури фірми «Аква».

Вихідні дані

Довжина товару - мкс	Ширина товару			
	<i>Лінзи оптичні</i>	<i>Краплі для очей</i>	<i>Оправи</i>	<i>Діагностичне устаткування</i>
	1. М'які контактні 2. Жорсткі контактні 3. Для окулярів: кольорові, прозорі	1. З антимікробними властивостями (4 види) 2. З терапевтичним ефектом (3 види) 3. Вітамінні	1. Рогові 2. Металеві	1. Мікроскопи (2 види) 2. Оптична лінійка

Завдання 4. Визначити кількість оборотів товарних запасів та оборот товарних запасів у днях станом на початок і кінець року, порівняти результати. Вихідні дані наведені в табл.

Вихідні дані (тис. грн)

Показник	На початок року	На кінець року
1. Чиста виручка від реалізації товарів	72 205	73 100
2. Середній залишок товарних запасів	1895	2550

Завдання 5. Визначити швидкість та тривалість товарообігу за півріччя за такими даними:

Вихідні дані

Показники	Червень	Липень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень
Середні товарний запас, тис. грн.	110	120	140	100	130	150
Обсяг товарообігу, тис. грн.	700	800	940	860	790	950

Методичні рекомендації до виконання практичних завдань

Завдання 2, 3. Товарна номенклатура та товарний асортимент можуть бути описані за допомогою таких параметрів як широта та насиченість.

Широта товарної номенклатури – загальна чисельність асортиментних груп товарів, запропонованих фірмою.

Насиченість товарної номенклатури – це загальна кількість вироблених товарних одиниць у всіх асортиментних групах.

Довжина (глибина) асортиментного ряду – це кількість різних варіантів виконання товару в рамках окремої асортиментної групи, що мають загальну базову функцію, але розрізняються функціональними характеристиками, якістю, набором додаткових характеристик.

Насиченість асортиментного ряду – це загальне число товарних одиниць, представлених з кожного варіанта виконання окремого товару фірми.

Завдання 4. Кількість оборотів товарних запасів = чиста виручка / середній залишок товарних запасів;

Оборот товарних запасів у днях = 365 / кількість оборотів товарних запасів.

Завдання 5.

1) середній товарний запас визначається як середньоарифметична величина;

2) швидкість товарообігу визначається як відношення обсягу товарообігу за півріччя до середнього товарного запасу;

3) тривалість товарообігу визначається як відношення тривалості звітного періоду (180 днів) до швидкості товарообігу.

Завдання 6. АТ «Норд», відомий вітчизняний виробник побутової техніки, планує вийти на ринок однієї з країн Далекого Сходу. Національне виробництво побутових холодильників у цій країні задовольняє попит лише на 20-25%, тому інтерес з боку експортерів-виробників цієї продукції досить великий. Основним конкурентом виступає фірма «Лехел», продукція якої вже захопила 20% досліджуваного ринку. АТ «Норд» розглядає можливість виходу на ринок даної країни з холодильниками марок «Фріз» та «Сіріус». Параметри якості холодильників наведено в таблиці 1, а вартісні характеристики – в таблиці 2.

Таблиця 1

Основні параметри якості холодильників підприємств «Норд» та «Лехел»

Параметр	Розмірність параметра	Марка холодильника підприємства			Коефіцієнт вагомості параметра
		АТ «Норд»		«Лехел»	
		«Фріз»	«Сіріус»		
Надійність (ресурс)	тис. год.	130	100	130	0,30
Температура низько-температурного відділення (НТВ)	°С	-15	-12	-12	0,19
Ємність НТВ	дм ³	50	40	60	0,20
Дизайн, у балах за 10-бальною шкалою	бал	6	4	5	0,15
Об'єм	л	280	250	240	0,16

Необхідно визначити інтегральні показники конкурентоспроможності двох марок холодильників підприємства «Норд» стосовно відповідних показників

холодильника фірми «Лехел» і обґрунтувати рішення про доцільність виведення продукції на досліджуваний ринок.

Таблиця 2

Вартісні характеристики холодильників підприємств «Норд» та «Лехел»

Вартісні характеристики	Марка холодильника		
	«Фріз»	«Сіріус»	«Лехел»
Ціна (Цпр), грн.	1700	1400	1700
Сумарні витрати споживачів за весь термін експлуатації (М), грн.	4500	6600	5000

ТЕСТИ

1. Основними завданнями оптимізації асортименту є:

- а) оптимізація номенклатури асортименту з урахуванням споживчих характеристик та особливостей технології виробництва;
- б) оновлення продукції в цілому та по окремих видах з урахуванням життєвого циклу товару;
- в) оптимальне співвідношення нових та “старих” товарів;
- г) всі відповіді вірні.

2. Стратегія вертикальної диверсифікації базується на:

- а) організації бізнесу в нових галузях;
- б) розширенні контингенту покупців товару;
- в) розширенні асортименту шляхом використання тих саме технологій у різних галузях;
- г) доповненні асортиментної пропозиції новими послугами.

3. Стратегія латеральної диверсифікації полягає в:

- а) організації бізнесу в нових галузях;
- б) розширенні асортименту шляхом використання тих саме технологій у різних галузях;
- в) розширенні контингенту покупців товару;
- г) доповненні асортиментної пропозиції новими послугами.

4. Стратегія інтенсивного маркетингу передбачає:

- а) високі ціни та низький рівень збутових витрат;
- б) високі ціни та значні витрати на стимулювання збуту;
- в) низькі ціни та високі витрати на стимулювання збуту;
- г) раціональне співвідношення низьких витрат на стимулювання збуту з доступними цінами.

5. Стратегія вибіркового проникнення передбачає:

- а) високі ціни та низький рівень збутових витрат;
- б) низькі ціни та високі витрати на стимулювання збуту;
- в) високі ціни та значні витрати на стимулювання збуту;
- г) раціональне співвідношення низьких витрат на стимулювання збуту з доступними цінами.

6. Конкурентоспроможність товару – це:

- а) вирішальний чинник комерційного успіху підприємства в умовах конкуренції, який визначає можливість конкурувати на певному товарному ринку;
- б) сукупність характеристик, що вирізняють його від товарів-аналогів за ступенем задоволення конкретних потреб індивідуального споживача, а також за рівнем витрат на його купівлю та подальше використання;
- в) наявність в товару особливої характеристики, яка створює конкурентну перевагу серед товарів-конкурентів й дає можливість конкурувати на ринку в певний період часу;
- г) всі відповіді вірні.

7. Складовими конкурентоспроможності товарів є:

- а) показники якості, цінові показники й ринкові показники;
- б) наявність постійних покупців, лідерство серед конкурентів за якістю;
- в) відмінні функціональні властивості товару, доступна ціна й відсутність товарів-замінників;
- г) висока споживча цінність товару, велика ринкова частка.

8. До технічних параметрів конкурентоспроможності товару не належать:

- а) параметри призначення;
- б) витрати на ремонт;
- в) ергономічні параметри;
- г) нормативні параметри.

9. Параметри призначення характеризують:

- а) товар щодо його відповідності властивостям людського організму у процесі виконання ним трудових операцій та взаємодії з цим товаром;
- б) технічні властивості товару, що визначають основні сфери його застосування та функції, які він має виконувати;
- в) інформаційну виразність товару, раціональність форми, цілісність композиції, досконалість виробничого виконання продукції;

г) відповідність товару стандартам і нормам законодавства, що регламентує рівень деяких параметрів товару, і встановлюють обов'язкові межі, нижче яких ці параметри не можуть перебувати.

10. Ергономічні параметри характеризують:

а) технічні властивості товару, що визначають основні сфери його застосування та функції, які він має виконувати;

б) товар щодо його відповідності властивостям людського організму у процесі виконання ним трудових операцій та взаємодії з цим товаром;

в) інформаційну виразність товару, раціональність форми, цілісність композиції, досконалість виробничого виконання продукції;

г) відповідність товару стандартам і нормам законодавства, що регламентує рівень деяких параметрів товару, і встановлюють обов'язкові межі, нижче яких ці параметри не можуть перебувати.

Розділ 4

КОМЕРЦІЙНІ ЗВ'ЯЗКИ ПІДПРИЄМСТВА

- 4.1. *Сутність і класифікація комерційних зв'язків*
- 4.2. *Фактори, що визначають ефективність комерційних зв'язків*
- 4.3. *Державне регулювання комерційних зв'язків*
- 4.4. *Система інформаційно-аналітичного забезпечення формування комерційних зв'язків*
- 4.5. *Процес інформаційного забезпечення формування комерційних зв'язків*
- 4.6. *Стратегія формування комерційних зв'язків підприємства на основі інформаційного забезпечення*

4.1. Сутність і класифікація комерційних зв'язків

Важливою умовою динамічного розвитку економіки та збалансованості попиту й пропозиції на ринку товарів і послуг є встановлення раціональних господарських зв'язків між суб'єктами ринку.

Господарські зв'язки суб'єктів ринку - це система економічних відносин розподілу, обміну і споживання, що виникають між учасниками просування товарів від виробництва до споживання [46].

Встановлення раціональних господарських зв'язків між суб'єктами ринку – невід'ємний складник комерційної діяльності, що включає економічні, організаційно-правові, фінансові відносини між постачальниками та покупцями товарів.

Об'єктивною основою господарських зв'язків у ринковій економіці є суспільний розподіл праці й товарний характер виробництва. Оскільки товарне виробництво регулюється законом вартості, то господарські зв'язки між учасниками просування товару на ринку будуються на засадах пріоритетності економічних інтересів і еквівалентного відшкодування.

Основними категоріями господарських зв'язків є:

- ціна,
- вартість,
- гроші,

– кредит.

Завдяки цьому зв'язки набувають форму товарних відносин комерційного характеру.

Різноманітність товарного асортименту і зумовлені цією обставиною особливості виробництва, транспортування, реалізації і споживання товарів визначають систему і структуру комерційних зв'язків.

Система комерційних зв'язків - це упорядкована сукупність комерційних зв'язків суб'єктів ринку, притаманна певному рівневі розвитку виробничих і ринкових відносин, що склалися в суспільстві на певному етапі його розвитку. Вона відіграє надзвичайно важливе значення для підвищення ефективності народного господарства. Виробництво може тільки тоді безперервно розвиватися, коли його продукція вчасно реалізовується і затрати матеріальних та трудових ресурсів у процесі виробництва одержують своє відшкодування. Реалізуючи товари споживачам, торгівля відшкодовує затрати суспільної праці на їх виробництво і створює умови для відновлення нового циклу виробництва. Однак для народного господарства важливий не всякий збут виробництвом товарної маси, а тільки той, який здійснюється з найменшими затратами коштів на її доведення до споживачів.

Вирішення ж цього завдання можливе лише за умови встановлення раціональних господарських зв'язків між суб'єктами ринкової взаємодії.

Господарські зв'язки суб'єктів оптового ринку розрізняються за характером і метою, структурою, кількістю учасників, рівнем урегульованості відносин, строками дії, відомчою підпорядкованістю, формою укладання (рис. 4.1).

За характером і метою господарські зв'язки можуть бути суто економічними та соціально спрямованими. Метою суто економічних зв'язків є забезпечення пріоритетності економічних інтересів суб'єктів ринку, тобто отримання максимального прибутку. Об'єктами таких зв'язків виступають товари та послуги, сфери ринкового впливу, технології тощо. За своїм змістом ці зв'язки можуть бути власне комерційними, коопераційними, інтеграційними, технологічними тощо.

Метою соціально спрямованих зв'язків (характерних для соціально-етичного маркетингу) є забезпечення пріоритетності інтересів суспільства і лише відтак підприємця. Такі зв'язки орієнтовані на впровадження екологічно

чистих виробництв, формування духовності членів суспільства, збереження його здоров'я, розвиток культури нації.

За своєю структурою господарські зв'язки можуть бути простими і складними. Система простих господарських зв'язків передбачає просування товарів чи послуг від виробників до роздрібних торговельних підприємств без участі посередників. Така система зв'язків забезпечує тісний контакт зі споживачами і дає вичерпну інформацію щодо їхніх потреб. Разом з тим, вона вимагає від виробника створення розгалуженої системи управління реалізацією товарів і, відповідно, великих затрат, що не завжди оправдані. Такі зв'язки встановлюються, як правило, під час реалізації товарів, які швидко псуються, та товарів простого асортименту.

Система складних господарських зв'язків виникає за умов використання у взаєминах між виробниками і роздрібними торговельними підприємствами послуг незалежних посередників.

Ними можуть бути великі та малі оптові підприємства та організації, дистриб'ютори, дилери, брокери та інші суб'єкти оптового ринку. За кількістю посередників розрізняють одно-, дво- і багатоланцюгові зв'язки. За збільшення кількості посередників знижується ефективність впливу торгівлі на виробництво щодо зміни асортименту товарів, підвищення їхньої якості, дорожчає процес просування товару на ринку, уповільнюється оборотність товарів. Тому такі зв'язки налагоджуються, як правило, тільки по товарах складного асортименту. Існуючі недоліки, притаманні торгівлі на сучасному етапі розвитку економіки, в багатьох випадках викликані складністю структури господарських зв'язків.

За кількістю учасників господарські зв'язки діляться на прямі та опосередковані. Під прямими зв'язками розуміють взаємовідносини підприємств-виробників або виробничих об'єднань безпосередньо з роздрібними торговельними підприємствами. Опосередкованими називаються господарські зв'язки, в яких беруть участь три і більше учасників, у тому числі оптові підприємства і організації.

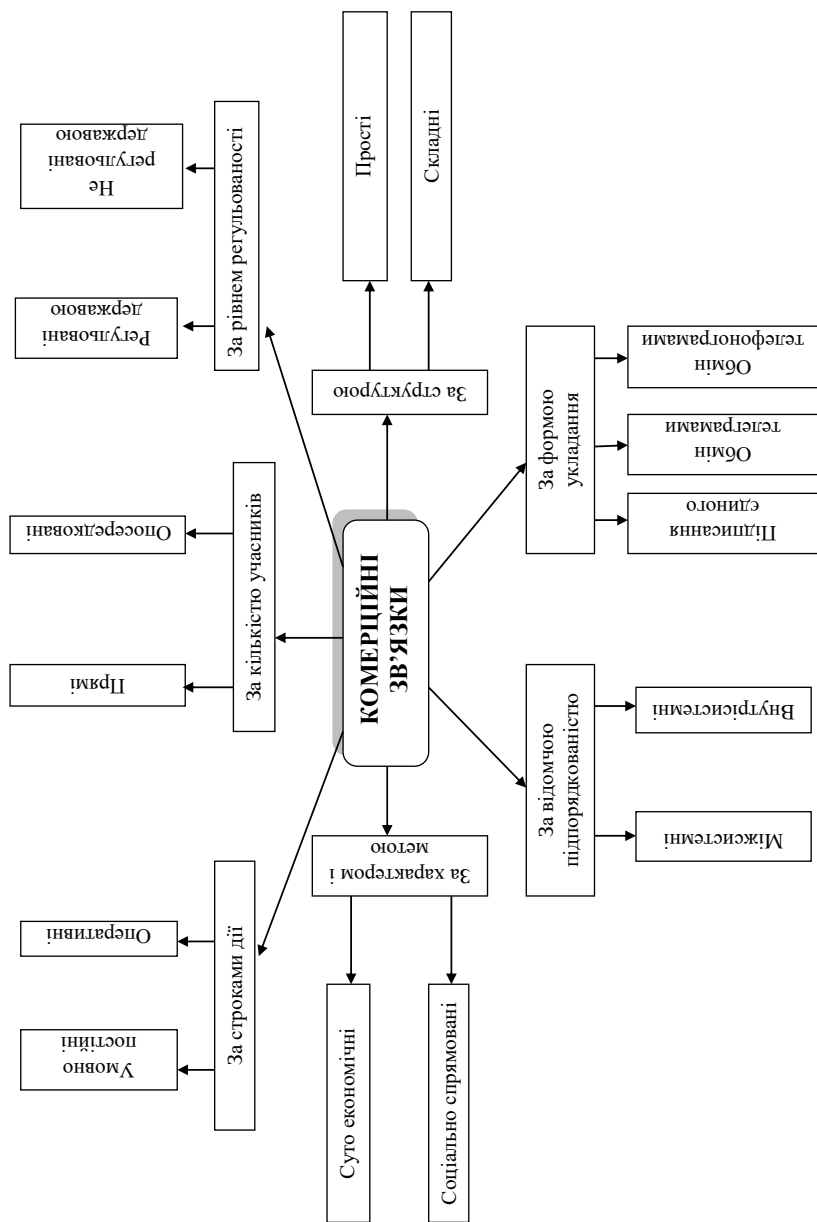


Рис.4.1 Класифікація комерційних зв'язків

За рівнем регулювання ринкових відносин розрізняють:

- господарські зв'язки, що виникають у сфері відносин щодо виробництва, обміну, споживання товарів під повним або частковим регулюванням з боку держави шляхом розміщення державного замовлення, застосування систем дотацій, фондування, лімітування, контролю, обмеження цін (сфера таких зв'язків постійно звужується в міру просування до ринкових відносин);

- господарські зв'язки, що виникають у процесі вільного суто ринкового вибору постачальників і покупців за умов вільного ціноутворення.

За строками дії виділяються умовно-постійні (строк дії яких, як правило, більше року) та оперативні (разові).

За відомчою підпорядкованістю розрізняють міжсистемні і внутрісистемні господарські зв'язки. При міжсистемних господарських зв'язках взаємовідносини щодо поставок товарів і послуг встановлюються між підприємствами та організаціями, які належать різним міністерствам і відомствам. До таких зв'язків, зокрема, відносять зв'язки вихідних баз промисловості підприємствами споживчої кооперації. Внутрісистемні господарські зв'язки встановлюються між підприємствами одного міністерства чи відомства, наприклад, між міжрайбазами та споживчими товариствами.

За формами укладання розрізняють господарські зв'язки, укладені шляхом підписання єдиного документа (договору, контракту, угоди), обміну телефонограмами, телепрограмами тощо. Наявність на ринку значної кількості суб'єктів та встановлення між ними чисельних господарських зв'язків вимагають встановлення єдиних правил їхньої гри на ринку, тобто єдиних підходів до регулювання взаємодії суб'єктів на ринку.

Господарський договір – це цивільно-правовий документ, призначенням якого є правове закріплення відносно постійних взаємних економічних обов'язків між незалежними суб'єктами господарювання [46]. Сторонами договору можуть виступати як фізичні, так і юридичні особи.

Для того, щоб договір був визнаний дійсним, усі сторони договору повинні бути повністю правоздатними і дієздатними.

Договір виконує такі функції:

- закріплює юридичні відносини між партнерами.
- встановлює порядок і способи виконання зобов'язань.

- передбачає способи захисту забезпечення зобов'язань.

Оскільки останніми роками кількість умовно-постійних зв'язків значно скоротилася, а між суб'єктами встановлюються, як правило, оперативні зв'язки, то вони регулюються різновидами господарських договорів – контрактами та угодами термінового (як правило, разового) характеру.

Контракт – різновид господарського договору, в якому акцент переноситься зі строків і характеру взаємодії суб'єктів на предмет цієї взаємодії: його визначення, кількість, якість, умови передавання власності.

На відміну від договору, в контракті строк взаємодії втрачає статус основного об'єкта договору і стає лише його умовою.

Угода – різновид господарського договору, в якому акцент зміщується на певні умови взаємовідносин, певні права чи зобов'язання сторін. Розрізняють односторонні, двосторонні і багатосторонні угоди.

Односторонніми вважаються угоди, для здійснення яких відповідно до законів та інших правових актів чи згоди сторін необхідно і достатньо вираження волі лише однієї сторони. Прикладом односторонніх угод може бути довіреність, заповіт тощо.



Рис. 4.2. Порядок укладання договору

Переддоговірний період. Основними шляхами попередніх переговорів вважають поштове, телеграфне, телетайпне листування, особисті зустрічі, розмови телефоном та різні комбінації з них. Найпоширеніший з них – це поштове листування. Для встановлення контактів з майбутніми контрагентами на виставках і ярмарках, під час укладання договорів на великі партії товарів використовують особисті зустрічі партнерів. Під час укладання договорів на масові стандартні товари, коли основні умови є типовими і відомі як продавцеві, так і покупцеві, переговори ведуться в основному телефоном.

Проект договору. У практиці немає чіткої регламентації відносно того, хто

готує текст договору.

Такою підготовкою можуть займатися: представники обох сторін – у разі масштабних операцій, пов'язаних з рухом великих грошових мас і матеріальних цінностей; представники однієї сторони – коли це рядовий договір; покупець – під час укладання договорів на машини та устаткування.

Переваги сторони, яка займається підготовкою проекту договору:

- по-перше, можливість провести вигіднішу редакцію тексту договору;
- по-друге, можливість внести пропозицію про використання цін і валюти оплати, форми оплати, відповідних умов перевезення та пакування тощо;
- по-третє, можливість уникнути додаткових витрат, пов'язаних з консультаціями спеціалістів.

Проект тексту договору готують працівники, які мають відповідний досвід і знання в цій сфері. Проект узгоджується зі службами організації, які відповідають за фінансову діяльність, організацію постачання, перевезення, пакування, спеціалістами сфери міжнародних валютно-позикових відносин, права тощо.

Комерційні переговори – це вивчення об'єктивних аргументів сторін і знаходження на цій основі взаємозадовольняючих компромісних рішень [63]. Переговори ведуться на рівні керівництва контрагентів чи призначених ними представників, які приймають рішення в межах даних їм повноважень. Під час узгодження умов договору одна сторона відсилає іншій проект договору. Триває вивчення і знаходження компромісних рішень і, як наслідок, з'являється кінцевий текст договору.

На цьому етапі складається цілий ряд передконтрактних документів: Протокол розбіжностей, Протокол узгодження розбіжностей, Протокол про залік взаємних вимог, Угода про зміну договору, Супровідний лист до проекту договору та до самого договору.

Комерційні переговори жодним чином не зобов'язують їх учасників і, кожна зі сторін має право перервати їх у будь-який момент за власним бажанням. Однак сторона, що вела переговори, не маючи намірів укладання договору, несе відповідальність за збитки, спричинені внаслідок ведення переговорів.

Парафування тексту договору – візування кожної сторінки підписами

повноважних представників сторін.

Кінцевим етапом укладання договору є його підписання. Кожна зі сторін сплачує власні витрати на підготовку до укладення договору. Загальні витрати сплачуються в рівних частинах.

4.2. Фактори, що визначають ефективність комерційних зв'язків

Ефективність комерційних зв'язків підприємств характеризує співвідношення результатів дотримання цих зв'язків і витрат на їх формування та дотримання [57].

Результатами дотримання комерційних зв'язків можуть бути сума прибутку, обсяг обороту з закупівлі товарів та обсяг обороту з їх реалізації, а витрати (матеріальні й прирівняні до них витрати), пов'язані з формуванням та дотриманням комерційних зв'язків.

Для формування комерційних зв'язків важливе значення має дослідження факторів, що визначають їхню ефективність (рис. 4.3).

ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ КОМЕРЦІЙНИХ ЗВ'ЯЗКІВ ПІДПРИЄМСТВА	Період життєвого циклу підприємства
	Концептуально-стратегічна спрямованість маркетингової діяльності підприємства
	Забезпечення підприємства трудовими, матеріальними фінансовими та інформаційними ресурсами
	Конкурентоспроможність товарів
	Умови комерційних угод
	Кредитна політика підприємства
	Комерційний ризик
	Імідж підприємства
	Державне регулювання комерційної діяльності підприємств
	Попит на товари
	Пропозиція товарів
	Ціни товарів та основні елементи, що їх формують
	Конкуренція
	Інфляція
	Комерційні послуги

Рис. 4.3 Основні фактори, що впливають на ефективність комерційних зв'язків торговельного підприємства

На ефективність комерційних зв'язків суттєво впливають період життєвого циклу підприємства та його ресурсний потенціал. Так, наприклад, торговельна площа магазинів, інтенсивність і структура потоку покупців суттєво впливають на обсяг, структуру та динаміку товарообігу й витрати обертання підприємства.

До факторів, що розглядаються, належать цілі формування, комерційних зв'язків. Головна з них полягає в найбільш повному задоволенні попиту на товари й одержання на цій основі максимально можливого чистого прибутку за найменший час з найменшими витратами трудових, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів. Залежно від ринкової кон'юнктури й ресурсного потенціалу підприємства можуть бути визначені такі підцілі: впровадження на товарний ринок; максимізація поточного чистого прибутку; одержання цільового прибутку; «знімання вершків»; розширення своєї частки на ринку; виживання на ринку та ін.

На ефективність комерційних зв'язків суттєво впливає концептуально-стратегічна спрямованість маркетингової діяльності підприємства. Це зумовлюється тим, що залежно від концепції маркетингу підприємства та від його базової стратегії, стратегії зростання та конкурентних стратегій обирають відповідні функціональні стратегії. Наприклад, товарні, цінові, збутові й комунікаційні стратегії. Так підприємство, виходячи зі стратегії свого розвитку та відповідних товарної і цінової стратегій, може приймати рішення щодо змісту та дотримання стратегії формування своїх комерційних зв'язків.

Великий вплив на ефективність комерційних зв'язків підприємства мають якість, асортимент, розфасовка й упаковка товарів, ступінь їхньої відповідності попиту населення. В умовах зростання насиченості ринків конкурентоспроможною продукцією вітчизняного та зарубіжного виробництва названі параметри товарів мають першочергове значення. У покупців є великий вибір товарів, і вони купують (за фінансових можливостей), насамперед, якісні товари в необхідній розфасовці й упаковці. Тому чим більш якісний товар, тим більша за відповідних цін цих товарів можливість збільшити обсяг товарообігу, валового доходу та прибутку підприємства. У зв'язку з цим, підприємства торгівлі повинні особливу увагу приділяти вибору товарів для оптової закупівлі та їх продажу. Одними із найважливіших факторів, що впливають на ефективність комерційних зв'язків підприємств, є обсяг, структура, динаміка й тенденція зміни попиту на товари.

Попит впливає безпосередньо на обсяг, структуру та динаміку продажу товарів у різні періоди, а отже, на формування валового доходу та чистий прибуток підприємства, його матеріальні й прирівняні до них витрати. Суттєві

зміни попиту на товари зумовлюють різні фактори, основними з яких є: якість, асортимент та розфасовка товарів; рівень, динаміка та тенденції зміни роздрібних цін на товари; співвідношення рівня цін між окремими видами та групами товарів; еластичність попиту на товари; обсяг, структура та тенденції зміни товарної пропозиції; рівень, динаміка та тенденції зміни інфляції; ступінь інформованості покупців про товар; імідж виробника товарів, обслуговування покупців та ін..

Важливе значення для підвищення ефективності комерційних зв'язків має товарна та цінова політика підприємства. Підприємство формує товарний асортимент, виходячи з відповідної товарної та цінової політики, яка повинна обґрунтовуватися з врахуванням потенційних ринкових можливостей підприємства, стану й змін зовнішнього середовища його діяльності.

Великий вплив на ефективність комерційних зв'язків підприємства мають рівень, динаміка й тенденції зміни цін на товар [60]. Наприклад, на товари можна встановлювати такі роздрібні ціни, за яких підприємство торгівлі отримає максимальний чистий прибуток за певний період роздрібного продажу товарів.

Отже, підприємству торгівлі необхідно розробляти прогнози рівня динаміки й тенденцій, зміни цін на товари, використовувати результати цих прогнозів у обґрунтуванні комерційних угод і умов їх дотримання.

Ефективність комерційних зв'язків залежить також і від рівня, динаміки та тенденції зміни інфляції. Комерційні зв'язки формуються в одних умовах, а реалізуються в інших. Чим більший період з моменту укладання комерційної угоди до її виконання, тим більша ймовірність суттєвих змін ринкових умов, у тому числі й інфляції. Отже, якщо підприємство укладає угоди купівлі-продажу товарів, воно повинно враховувати можливі зміни рівня й темпів інфляції у відповідні періоди, розрахувати реальний розмір чистого прибутку, беручи до уваги можливість втрати доходу, зумовлену інфляцією.

До факторів, що впливають на ефективність комерційних зв'язків підприємства належать матеріальні, й прирівняні до них, витрати: транспортні витрати; витрати на збереження, підготовку до продажу й продаж товарів; витрати щодо обслуговування кредиту; втрати товарів при їх перевезенні й збереженні; витрати на оренду й утримання будинків, споруд, приміщень та

інвентаря; амортизація основних засобів та інші витрати.

Великий вплив на ефективність комерційних зв'язків підприємства чинять обов'язкові платежі, що визначаються чинною в Україні системою оподаткування й диференціюються за такими основними групами як платежі, що включаються до складу валових витрат обертання підприємства; платежі, що включаються до ціни реалізації товарів і сплачуються з прибутку підприємства. Враховуючи великий вплив податків на ефективність комерційних зв'язків, підприємству необхідно оптимізувати ці платежі в конкретних умовах.

Існує можливість зниження негативного впливу оподаткування на ефективність комерційної діяльності підприємства в цілому та його комерційних зв'язків зокрема. Тобто на ефективність комерційних зв'язків можуть впливати не тільки структура й ставки податків, але й податкова політика підприємства. Економічне обґрунтування цієї політики надає змогу оптимізувати обов'язкові платежі

На ефективність комерційних зв'язків впливає співвідношення власних і позикових коштів та рентабельність власного й позикового капіталу.

Ефективність комерційних зв'язків залежить також від обертання товарних запасів. Це зумовлюється тим, що прискорення обертання товарних запасів дає змогу підприємству зменшити потребу в кредитах. Особливе значення це має в умовах значного дефіциту власних коштів підприємств.

Важливим фактором, що впливає на формування та ефективність комерційних зв'язків підприємств, є конкуренція. Річ у тім, що комерційна діяльність конкурентів сприяє насиченості ринку різними товарами; суттєво впливає на обсяг, структуру, динаміку й тенденції зміни попиту на товари та товарної пропозиції; рівень, динаміку й тенденції зміни оптових і роздрібних цін; якість торговельного обслуговування покупців. За цих умов для підвищення ефективності комерційних зв'язків важливе значення мають, передовсім, якість товару, його розфасовка, упаковка, оптова та роздрібна ціни. Тому до системи комерційних зв'язків необхідно включити зв'язки з такими виробниками товарів, які можуть забезпечити необхідні якість і асортимент товарів, вигідні ціни закупівлі товарів тощо.

На ефективність комерційних зв'язків суттєво впливають форми

комерційних розрахунків. Наприклад, підприємству вигідно за інших рівних умов одержати товарний кредит. Маючи такий кредит, підприємство зменшує витрати щодо обслуговування банківського кредиту або не користується таким кредитом і не має витрат щодо його обслуговування. Зекономлені за рахунок товарного кредиту власні кошти підприємство може використати, наприклад, для закупівлі й продажу інших товарів і одержати додатковий прибуток за відповідний час.

Таким чином, підприємству необхідно аналізувати вплив розглянутих факторів на ефективність комерційних зв'язків у конкретних ринкових умовах. Це дасть змогу підвищити обґрунтованість комерційних рішень щодо закупівлі товарів і підвищити ефективність комерційних зв'язків підприємства.

4.3. Державне регулювання комерційних зв'язків

Нормативно-правове регулювання господарської діяльності суб'єктів комерційної діяльності - це система обумовлених об'єктивним рівнем розвитку суспільних відносин нормативних документів, що регулюють ці відносини [46].

Основними завдання такого регулювання є:

- забезпечення реальної рівноправності всіх суб'єктів комерційної діяльності незалежно від форм власності;
- надання їм повної свободи у виборі партнерів і економічних пріоритетів;
- створення умов для розвитку ринкової конкуренції та обмеження монополізму;
- стимулювання ділової ініціативи, розумного ризику, заохочення тих напрямів діяльності, що співпадають з економічними пріоритетами держави;
- забезпечення ефективного контролю за діяльністю суб'єктів комерційної діяльності.

Однак держава повинна помірно втручатися в ринкові відносини між суб'єктами господарювання, оскільки може зруйнуватися сама суть ринкових відносин.

З метою формування в державі ринкових відносин в Україні прийнято цілу низку законів, що регулюють і регламентують товарно-грошові відносини.

Основним нормативним документом, що регулює підприємницьку

діяльність, у тому числі і комерційну діяльність суб'єктів господарювання є Господарський кодекс України № 436-IV від 16.01.2003 зі змінами та доповненнями [14].

Цей кодекс визначає основні засади господарювання в Україні і регулює господарські відносини, що виникають у процесі організації та здійснення господарської діяльності між суб'єктами господарювання, а також між цими суб'єктами та іншими учасниками відносин у сфері господарювання. Він охоплює всі сторони підприємницької діяльності.

Розглянемо основні статті кодексу, які ви маєте знати під час здійснення комерційної діяльності підприємства.

Стаття 179, п.4. При укладенні господарських договорів сторони можуть визначати зміст договору на основі: вільного волевиявлення, коли сторони мають право погоджувати на свій розсуд будь-які умови договору, що не суперечать законодавству; примірному договору, рекомендованого органом управління суб'єктам господарювання для використання при укладенні ними договорів, коли сторони мають право за взаємною згодою змінювати окремі умови, передбачені примірним договором, або доповнювати його зміст; типового договору, затвердженого Кабінетом Міністрів України, чи у випадках, передбачених законом, іншим органом державної влади, коли сторони не можуть відступати від змісту типового договору, але мають право конкретизувати його умови; договору приєднання, запропонованого однією стороною для інших можливих суб'єктів, коли ці суб'єкти у разі вступу в договір не мають права наполягати на зміні його змісту.

Стаття 180, п.2. Господарський договір вважається укладеним, якщо між сторонами у передбачених законом порядку та формі досягнуто згоди щодо усіх його істотних умов. Істотними є умови, визнані такими за законом чи необхідні для договорів даного виду, а також умови, щодо яких на вимогу однієї зі сторін повинна бути досягнута згода.

П3. При укладенні господарського договору сторони зобов'язані у будь-якому разі погодити предмет, ціну та строк дії договору.

П4. Умови про предмет у господарському договорі повинні визначати найменування (номенклатуру, асортимент) та кількість продукції (робіт, послуг), а також вимоги до їх якості. Вимоги щодо якості предмета договору

визначаються відповідно до обов'язкових для сторін нормативних документів, зазначених у статті 15 цього Кодексу, а у разі їх відсутності - в договірному порядку, з додержанням умов, що забезпечують захист інтересів кінцевих споживачів товарів і послуг.

П7. Строком дії господарського договору є час, впродовж якого існують господарські зобов'язання сторін, що виникли на основі цього договору. На зобов'язання, що виникли у сторін до укладення ними господарського договору, не поширюються умови укладеного договору, якщо договором не передбачено інше. Закінчення строку дії господарського договору не звільняє сторони від відповідальності за його порушення, що мало місце під час дії договору.

Стаття 181. Загальний порядок укладання господарських договорів

П1. Господарський договір за загальним правилом викладається у формі єдиного документа, підписаного сторонами та скріпленого печатками. Допускається укладення господарських договорів у спрощений спосіб, тобто шляхом обміну листами, факсограмами, телеграмами, телефонограмами тощо, а також шляхом підтвердження прийняття до виконання замовлень, якщо законом не встановлено спеціальні вимоги до форми та порядку укладення даного виду договорів.

П2. Проект договору може бути запропонований будь-якою з сторін. У разі якщо проект договору викладено як єдиний документ, він надається другій стороні у двох примірниках.

П3. Сторона, яка одержала проект договору, у разі згоди з його умовами оформляє договір відповідно до вимог частини першої цієї статті і повертає один примірник договору другій стороні або надсилає відповідь на лист, факсограму тощо у двадцятиденний строк після одержання договору.

П4. За наявності заперечень щодо окремих умов договору сторона, яка одержала проект договору, складає протокол розбіжностей, про що робиться застереження у договорі, та у двадцятиденний строк надсилає другій стороні два примірники протоколу розбіжностей разом з підписаним договором.

П5. Сторона, яка одержала протокол розбіжностей до договору, зобов'язана протягом двадцяти днів розглянути його, в цей же строк вжити заходів для врегулювання розбіжностей з другою стороною та включити до

договору всі прийняті пропозиції, а ті розбіжності, що залишилися неврегульованими, передати в цей же строк до суду, якщо на це є згода другої сторони.

П6. У разі досягнення сторонами згоди щодо всіх або окремих умов, зазначених у протоколі розбіжностей, така згода повинна бути підтверджена у письмовій формі (протоколом узгодження розбіжностей, листами, телеграмами, телетайпограмами тощо).

П8. У разі якщо сторони не досягли згоди з усіх істотних умов господарського договору, такий договір вважається неукладеним (таким, що не відбувся). Якщо одна із сторін здійснила фактичні дії щодо його виконання, правові наслідки таких дій визначаються нормами Цивільного кодексу України.

Стаття 182. Особливості укладання попередніх договорів

П1. За попереднім договором суб'єкт господарювання зобов'язується у певний строк, але не пізніше одного року з моменту укладення попереднього договору, укласти основний господарський договір на умовах, передбачених попереднім договором.

П2. Попередній договір повинен містити умови, що дозволяють визначити предмет, а також інші істотні умови основного договору. До укладення попередніх договорів не застосовується загальний порядок укладення господарських договорів.

П3. У разі якщо сторона, яка уклала попередній договір, одержавши проект договору від іншої сторони, ухиляється від укладення основного договору, друга сторона має право вимагати укладення такого договору в судовому порядку.

Стаття 188. Порядок зміни та розірвання господарських договорів

П1. Зміна та розірвання господарських договорів в односторонньому порядку не допускаються, якщо інше не передбачено законом або договором.

П2. Сторона договору, яка вважає за необхідне змінити або розірвати договір, повинна надіслати пропозиції про це другій стороні за договором.

П3. Сторона договору, яка одержала пропозицію про зміну чи розірвання договору, у двадцятиденний строк після одержання пропозиції повідомляє другу сторону про результати її розгляду.

П4. У разі якщо сторони не досягли згоди щодо зміни (розірвання)

договору або у разі неoderжання відповіді у встановлений строк з урахуванням часу поштового обігу, заінтересована сторона має право передати спір на вирішення суду.

Стаття 189. Ціна у господарських зобов'язаннях

П1. Ціна (тариф) у цьому Кодексі є формою грошового визначення вартості продукції (робіт, послуг), яку реалізують суб'єкти господарювання.

П2. Ціна є істотною умовою господарського договору. Ціна зазначається в договорі у гривнях. Ціни у зовнішньоекономічних договорах (контрактах) можуть визначатися в іноземній валюті за згодою сторін.

П3. Суб'єкти господарювання можуть використовувати у господарській діяльності вільні ціни, державні фіксовані ціни та регульовані ціни - граничні рівні цін або граничні відхилення від державних фіксованих цін.

П4. При здійсненні експортних та імпорتنних операцій у розрахунках з іноземними контрагентами застосовуються контрактні (зовнішньоторговельні) ціни, що формується відповідно до цін і умов світового ринку та індикативних цін.

Стаття 193. Загальні умови виконання господарських зобов'язань

П2. Кожна сторона повинна вжити усіх заходів, необхідних для належного виконання нею зобов'язання, враховуючи інтереси другої сторони та забезпечення загальногосподарського інтересу. Порушення зобов'язань є підставою для застосування господарських санкцій, передбачених цим Кодексом, іншими законами або договором.

П3. Застосування господарських санкцій до суб'єкта, який порушив зобов'язання, не звільняє цього суб'єкта від обов'язку виконати зобов'язання в натурі, крім випадків, коли інше передбачено законом або договором, або угодою, сторона відмовилася від прийняття виконання зобов'язання.

Стаття 230. Штрафні санкції

П1. Штрафними санкціями у цьому Кодексі визнаються господарські санкції у вигляді грошової суми (неустойка, штраф, пеня), яку учасник господарських відносин зобов'язаний сплатити у разі порушення ним правил здійснення господарської діяльності, невиконання або неналежного виконання господарського зобов'язання.

Стаття 231. Розмір штрафних санкцій за порушення умов зобов'язання

щодо якості (комплектності) товарів (робіт, послуг) стягується штраф у розмірі двадцяти відсотків вартості неякісних (некомплектних) товарів (робіт, послуг); за порушення строків виконання зобов'язання стягується пеня у розмірі 0,1 відсотка вартості товарів (робіт, послуг), з яких допущено прострочення виконання за кожний день прострочення, а за прострочення понад тридцять днів додатково стягується штраф у розмірі семи відсотків вказаної вартості.

П4. У разі якщо розмір штрафних санкцій законом не визначено, санкції застосовуються в розмірі, передбаченому договором. При цьому розмір санкцій може бути встановлено договором у відсотковому відношенні до суми невиконаної частини зобов'язання або у певній, визначеній грошовій сумі, або у відсотковому відношенні до суми зобов'язання незалежно від ступеня його виконання, або у кратному розмірі до вартості товарів (робіт, послуг).

П6. Штрафні санкції за порушення грошових зобов'язань встановлюються у відсотках, розмір яких визначається обліковою ставкою Національного банку України, за увесь час користування чужими коштами, якщо інший розмір відсотків не передбачено законом або договором.

Стаття 263. Господарсько-торговельна діяльність

П1. Господарсько-торговельною є діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання у сфері товарного обігу, спрямована на реалізацію продукції виробничо-технічного призначення і виробів народного споживання, а також допоміжна діяльність, яка забезпечує їх реалізацію шляхом надання відповідних послуг.

П2. Залежно від ринку (внутрішнього чи зовнішнього), в межах якого здійснюється товарний обіг, господарсько-торговельна діяльність виступає як внутрішня торгівля або зовнішня торгівля.

П3. Господарсько-торговельна діяльність може здійснюватися суб'єктами господарювання в таких формах: матеріально-технічне постачання і збут; енергопостачання; заготівля; оптова торгівля; роздрібна торгівля і громадське харчування; продаж і передача в оренду засобів виробництва; комерційне посередництво у здійсненні торговельної діяльності та інша допоміжна діяльність по забезпеченню реалізації товарів (послуг) у сфері обігу.

П4. Господарсько-торговельна діяльність опосередковується господарськими договорами поставки, контракції сільськогосподарської

продукції, енергопостачання, купівлі-продажу, оренди, міни (бартеру), лізингу та іншими договорами.

Стаття 264. Матеріально-технічне постачання та збут

П1. Матеріально-технічне постачання та збут продукції виробничо-технічного призначення і виробів народного споживання як власного виробництва, так і придбаних у інших суб'єктів господарювання, здійснюються суб'єктами господарювання шляхом поставки, а у випадках, передбачених цим Кодексом, також на основі договорів купівлі-продажу.

Стаття 265. Договір поставки містить інформацію про умови договорів поставки

Стаття 293. Міна (бартер) у сфері господарювання

Стаття 294. Зберігання у товарному складі

Стаття 295. Агентська діяльність

П1. Комерційне посередництво (агентська діяльність) є підприємницькою діяльністю, що полягає в наданні комерційним агентом послуг суб'єктам господарювання при здійсненні ними господарської діяльності шляхом посередництва від імені, в інтересах, під контролем і за рахунок суб'єкта, якого він представляє. 2. Комерційним агентом може бути суб'єкт господарювання (громадянин або юридична особа), який за повноваженням, оснований на агентському договорі, здійснює комерційне посередництво.

П3. Не є комерційними агентами підприємці, що діють хоча і в чужих інтересах, але від власного імені.

П4. Комерційний агент не може укласти угоди від імені того, кого він представляє, стосовно себе особисто.

Стаття 297. Предмет агентського договору

П1. За агентським договором одна сторона (комерційний агент) зобов'язується надати послуги другій стороні (суб'єкту, якого представляє агент) в укладенні угод чи сприяти їх укладенню (надання фактичних послуг) від імені цього суб'єкта і за його рахунок.

П2. Агентський договір повинен визначати сферу, характер і порядок виконання комерційним агентом посередницьких послуг, права та обов'язки сторін, умови і розмір винагороди комерційному агенту, строк дії договору, санкції у разі порушення сторонами умов договору, інші необхідні умови,

визначені сторонами.

ПЗ. Договором повинна бути передбачена умова щодо території, в межах якої комерційний агент здійснює діяльність, визначену угодою сторін. У разі якщо територію дії агента в договорі не визначено, вважається, що агент діє в межах території України.

П4. Агентський договір укладається в письмовій формі. У договорі має бути визначено форму підтвердження повноважень (представництва) комерційного агента.

Стаття 301. Взаєморозрахунки в агентських відносинах

П1. Відповідно до агентського договору комерційний агент одержує агентську винагороду за посередницькі операції, що здійснені ним в інтересах суб'єкта, якого він представляє, у розмірі, передбаченому договором.

П2. Агентська винагорода виплачується комерційному агенту після оплати третьою особою за угодою, укладеною з його посередництвом, якщо інше не передбачено договором сторін.

ПЗ. Основні положення Цивільного кодексу України

Стаття 256. Поняття позовної давності

П1. Позовна давність - це строк, у межах якого особа може звернутися до суду з вимогою про захист свого цивільного права або інтересу.

Стаття 257. Загальна позовна давність

П1. Загальна позовна давність встановлюється тривалістю у три роки.

Стаття 258. Спеціальна позовна давність

П1. Для окремих видів вимог законом може встановлюватися спеціальна позовна давність: скорочена або більш тривала порівняно із загальною позовною давністю.

П2. Позовна давність в один рік застосовується, зокрема, до вимог:

1) про стягнення неустойки (штрафу, пені);
2) про спростування недостовірної інформації, поміщеної у засобах масової інформації.

4) у зв'язку з недоліками проданого товару (стаття 681 цього Кодексу);

6) у зв'язку з перевезенням вантажу, пошти (стаття 925 цього Кодексу);

Стаття 261. Початок перебігу позовної давності

П1. Перебіг позовної давності починається від дня, коли особа довідалася

або могла довідатися про порушення свого права або про особу, яка його порушила.

В Цивільному кодексі регламентується порядок укладання та перелік умов усіх договорів, що можуть вкладатися в підприємницькій діяльності.

Стаття 638. Укладення договору

П1. Договір є укладеним, якщо сторони в належній формі досягли згоди з усіх істотних умов договору. Істотними умовами договору є умови про предмет договору, умови, що визначені законом як істотні або є необхідними для договорів даного виду, а також усі ті умови, щодо яких за заявою хоча б однієї із сторін має бути досягнуто згоди.

Стаття 639. Форма договору

П4. Якщо сторони домовилися про нотаріальне посвідчення договору, щодо якого законом не вимагається нотаріальне посвідчення, такий договір є укладеним з моменту його нотаріального посвідчення. Договір про закупівлю, який укладається відповідно до Закону України “Про закупівлю товарів, робіт і послуг за державні кошти”, на вимогу замовника підлягає обов’язковому нотаріальному посвідченню та вважається укладеним з моменту його нотаріального посвідчення.

Основні положення Господарського процесуального кодексу України

Господарський процесуальний кодекс N 1799-ХІІ (1799-12) від 06.11.91 зі змінами та доповненнями. Цей кодекс здійснює регулювання досудового та судового вирішення спірних питань між суб’єктами господарювання.

Стаття 1. Право на звернення до господарського суду

Підприємства, установи, організації, інші юридичні особи (у тому числі іноземні), громадяни, які здійснюють підприємницьку діяльність без створення юридичної особи і в установленому порядку набули статусу суб’єкта підприємницької діяльності (далі - підприємства та організації), мають право звертатися до господарського суду згідно з встановленою підвідомчістю господарських справ за захистом своїх порушених або оспорюваних прав і охоронюваних законом інтересів, а також для вжиття передбачених цим Кодексом заходів, спрямованих на запобігання правопорушенням.

Стаття 6. Порядок пред’явлення претензії, розглядається зміст претензії, право на її подання

Стаття 7. Порядок і строки розгляду претензії, описуються умови та терміни розгляду претензії, варіанти відповіді на претензію

Стаття 8. Повідомлення заявника про результати розгляду претензії - зміст відповіді на претензію, порядок її надання

Стаття 10. Досудове врегулювання розбіжностей, що виникають під час укладення господарських договорів

Спори, що виникають при укладенні господарських договорів, можуть бути подані на вирішення господарського суду. (Стаття 10 в редакції Закону N 2413-III (2413-14) від 17.05.2001, із змінами, внесеними згідно із Законом N 2705-IV (2705-15) від 23.06.2005)

Стаття 11. Досудове врегулювання спорів, що виникають у разі зміни та розірвання господарських договорів

Підприємство чи організація, які вважають за необхідне змінити чи розірвати договір надсилають пропозиції про це другій стороні за договором.

Підприємство, організація, які одержали пропозицію про зміну чи розірвання договору, відповідають на неї не пізніше 20 днів після одержання пропозиції. Якщо підприємства і організації не досягли згоди щодо зміни чи розірвання договору, а також у разі недержання відповіді у встановлений строк з урахуванням часу поштового обігу, заінтересована сторона має право передати спір на вирішення господарського суду.

Характеристика основних нормативних документів, що регулюють комерційну діяльність підприємства:

Митний кодекс України, який набрав чинності з січня 2004 р., визначає засади організації та здійснення митної справи в Україні, регулює економічні, організаційні, правові, кадрові та соціальні аспекти діяльності митної служби України.

Кодекс спрямований на забезпечення захисту економічних інтересів України, створення сприятливих умов для розвитку її економіки, захисту прав та інтересів суб'єктів підприємницької діяльності та громадян, а також забезпечення додержання законодавства України з питань митної справи.

ЗУ „Про захист прав споживачів”, затв. постановою ВР N 1024-XII (1024-12) від 12.05.91, описує права споживачів та їхній захист, діяльність громадських організацій споживачів та органів влади у сфері захисту прав

споживачів [19].

Стаття 4. Права та обов'язки споживачів

1. Споживачі під час придбання продукції мають право на:

- 1) захист своїх прав державою;
- 2) належну якість продукції та обслуговування;
- 3) безпеку продукції;

4) необхідну, доступну, достовірну та своєчасну інформацію про продукцію, її кількість, якість, асортимент, а також про її виробника (виконавця, продавця);

5) відшкодування шкоди (збитків), завданих дефектною чи фальсифікованою продукцією або продукцією неналежної якості, а також майнової та моральної (немайнової) шкоди, заподіяної небезпечною для життя і здоров'я людей продукцією у випадках, передбачених законодавством;

б) звернення до суду та інших уповноважених органів державної влади за захистом порушених прав;

7) об'єднання в громадські організації споживачів (об'єднання споживачів).

3. Споживачі зобов'язані:

1) перед початком експлуатації товару уважно ознайомитися з правилами експлуатації, викладеними в наданій виробником (продавцем, виконавцем) документації на товар;

2) у разі необхідності роз'яснення умов та правил використання товару - до початку використання товару звернутися за роз'ясненнями до продавця (виробника, виконавця) або до іншої, вказаної в експлуатаційній документації особи, що виконує їх функції;

3) користуватися товаром згідно з його цільовим призначенням та дотримуватися умов (вимог, норм, правил), встановлених виробником товару (виконавцем) в експлуатаційній документації;

4) з метою запобігання негативним для споживача наслідкам використання товару - застосовувати передбачені виробником в товарі засоби безпеки з дотриманням передбачених експлуатаційною документацією спеціальних правил, а в разі відсутності таких правил в документації - дотримуватися звичайних розумних заходів безпеки, встановлених для товарів такого роду.

Стаття 5. Захист прав споживачів

1. Держава забезпечує споживачам захист їх прав, надає можливість вільного вибору продукції, здобуття знань і кваліфікації, необхідних для прийняття самостійних рішень під час придбання та використання продукції відповідно до їх потреб, і гарантує придбання або одержання продукції іншими законними способами в обсязі, що забезпечує рівень споживання, достатній для підтримання здоров'я і життєдіяльності.

3. Захист прав споживачів здійснюють спеціально уповноважений центральний орган виконавчої влади у сфері захисту прав споживачів та його територіальні органи.

Стаття 6. Право споживача на належну якість продукції

1. Продавець (виробник, виконавець) зобов'язаний передати споживачеві продукцію належної якості, а також надати інформацію про цю продукцію.

2. Продавець (виробник, виконавець) на вимогу споживача зобов'язаний надати йому документи, які підтверджують належну якість продукції.

Виробник (виконавець) зобов'язаний забезпечити технічне обслуговування та гарантійний ремонт продукції, а також її випуск і поставку для підприємств, що здійснюють технічне обслуговування та ремонт, у необхідному обсязі та асортименті запасних частин протягом усього строку її виробництва, а після зняття з виробництва - протягом строку служби, в разі відсутності такого строку - протягом десяти років.

Стаття 7. Гарантійні зобов'язання

1. Виробник (виконавець) забезпечує належну роботу (застосування, використання) продукції, в тому числі комплектуючих виробів, протягом гарантійного строку, встановленого нормативно-правовими актами, нормативними документами чи договором.

Гарантійний строк на комплектуючі вироби повинен бути не менший, ніж гарантійний строк на основний виріб, якщо інше не передбачено нормативно-правовими актами, нормативними документами чи договором.

2. Гарантійний строк зазначається в паспорті на продукцію або на етикетці чи в будь-якому іншому документі, що додається до продукції.

4. У разі продажу товарів за зразками, поштою, а також у випадках, коли час укладення договору купівлі-продажу і час передачі товару споживачеві не

збігаються, гарантійний строк обчислюється починаючи від дня передачі товару споживачеві, а якщо товар потребує спеціальної установки (підключення) чи складення - від дня їх здійснення, а якщо день передачі, установки (підключення) чи складення товару, а також передачі нерухомого майна встановити неможливо або якщо майно перебувало у споживача до укладення договору купівлі-продажу, - від дня укладення договору купівлі-продажу.

5. Стосовно продукції, на яку гарантійні строки або строк придатності не встановлено, споживач має право пред'явити продавцю(виробнику, виконавцю) відповідні вимоги, якщо недоліки було виявлено протягом двох років, а стосовно об'єкта будівництва - не пізніше десяти років від дня передачі їх споживачеві.

9. Гарантійне зобов'язання не припиняється у разі неможливості виконання такого зобов'язання з причини відсутності необхідних для його виконання матеріалів, комплектуючих або запасних частин.

Стаття 8. Права споживача у разі придбання ним товару неналежної якості

1. У разі виявлення протягом встановленого гарантійного строку недоліків споживач має право вимагати:

- 1) пропорційного зменшення ціни;
- 2) безоплатного усунення недоліків товару в розумний строк;
- 3) відшкодування витрат на усунення недоліків товару.

У разі виявлення протягом встановленого гарантійного строку істотних недоліків, які виникли з вини виробника товару (продавця, виконавця), або фальсифікації товару, підтверджених за необхідності висновком експертизи, споживач, в порядку та у строки, що встановлені законодавством і на підставі обов'язкових для сторін правил чи договору, має право за своїм вибором вимагати від продавця або виробника:

- 1) розірвання договору та повернення сплаченої за товар грошової суми;
- 2) вимагати заміни товару на такий же товар або на аналогічний, з числа наявних у продавця (виробника), товар.

8. У разі придбання споживачем продовольчих товарів неналежної якості продавець зобов'язаний замінити їх на товари належної якості або повернути споживачеві сплачені ним гроші, якщо недоліки виявлено у межах строку

придатності. При цьому розрахунки із споживачем провадяться в порядку, передбаченому абзацом третім частини сьомої цієї статті.

Стаття 9. Права споживача при придбанні товару належної якості

1. Споживач має право обміняти несподобаний товар належної якості на аналогічний у продавця, в якого він був придбаний, якщо товар не задовольнив його за формою, габаритами, фасоном, кольором, розміром або з інших причин не може бути ним використаний за призначенням.

Споживач має право на обмін товару належної якості протягом чотирнадцяти днів, не рахуючи дня купівлі. Обмін товару належної якості провадиться, якщо він не використовувався і якщо збережено його товарний вигляд, споживчі властивості, пломби, ярлики, а також розрахунковий документ, виданий споживачеві разом з проданим товаром.

Стаття 10. Права споживача у разі порушення умов договору про виконання робіт (надання послуг)

1. Споживач має право відмовитися від договору про виконання робіт (надання послуг) і вимагати відшкодування збитків, якщо виконавець своєчасно не приступив до виконання зобов'язань за договором або виконує роботу так повільно, що закінчити її у визначений строк стає неможливим.

Якщо значну частину обсягу послуги чи робіт (понад сімдесят відсотків загального обсягу) вже було виконано, споживач має право розірвати договір лише стосовно частини послуги або робіт, що залишилася.

2. Якщо під час виконання робіт (надання послуг) стане очевидним, що їх не буде виконано з вини виконавця згідно з умовами договору, споживач має право призначити виконавцю відповідний строк для усунення недоліків, а в разі невиконання цієї вимоги у визначений строк - розірвати договір і вимагати відшкодування збитків або доручити виправлення недоліків третій особі за рахунок виконавця.

3. У разі виявлення недоліків у виконаній роботі (наданій послугі) споживач має право на свій вибір вимагати:

- 1) безоплатного усунення недоліків у виконаній роботі (наданій послугі) у розумний строк;
- 2) відповідного зменшення ціни виконаної роботи (наданої послуги);
- 3) безоплатного виготовлення іншої речі з такого ж матеріалу у такої ж

якості чи повторного виконання роботи;

4) відшкодування завданих йому збитків з усуненням недоліків виконаної роботи (наданої послуги) своїми силами чи із залученням третьої особи;

5) реалізації інших прав, що передбачені чинним законодавством на день укладення відповідного договору.

Зазначені вимоги підлягають задоволенню у разі виявлення недоліків під час приймання виконаної роботи (наданої послуги) або під час її виконання (надання), а в разі неможливості виявлення недоліків під час приймання виконаної роботи (наданої послуги) - протягом гарантійного чи іншого строку, встановленого договором, чи протягом двох років з дня прийняття виконаної роботи (наданої послуги) у разі відсутності гарантійного чи іншого строку, встановленого законодавством або договором.

Стаття 15. Право споживача на інформацію про продукцію

1. Споживач має право на одержання необхідної, доступної, достовірної та своєчасної інформації про продукцію, що забезпечує можливість її свідомого і компетентного вибору. Інформація повинна бути надана споживачеві до придбання ним товару чи замовлення роботи (послуги). Інформація про продукцію не вважається рекламою.

3. Продавець (виконавець), який реалізує продукцію, повинен обов'язково зазначати ціну кожної одиниці такої продукції або однієї категорії продукції та ціну однієї стандартної одиниці цієї продукції. Написи щодо ціни реалізації продукції мають бути чіткими і простими для розуміння.

Стаття 16. Майнова відповідальність за шкоду, завдану дефектною продукцією або продукцією неналежної якості

1. Шкода, завдана життю, здоров'ю або майну споживача дефектною продукцією або продукцією неналежної якості, підлягає відшкодуванню в повному обсязі, якщо законом не передбачено більш високої міри відповідальності.

2. Право вимагати відшкодування завданої шкоди визнається за кожним потерпілим споживачем незалежно від того, чи перебував він у договірних відносинах з виробником (виконавцем, продавцем). Таке право зберігається протягом встановленого строку служби (строку придатності), а якщо такий не встановлено - протягом десяти років з дати введення в обіг такої продукції її

виробником.

При цьому на такого споживача покладається обов'язок довести:

- 1) наявність шкоди;
- 2) наявність дефекту в продукції;
- 3) наявність причинно-наслідкового зв'язку між такими шкодою та дефектом.

Відповідальність, яка покладається на виробника (виконавця) відповідно до положень цього Закону, не залежить від дій або бездіяльності інших осіб, які мають відношення до шкоди, що завдана дефектною продукцією або продукцією неналежної якості.

3. Відповідальність перед споживачем за шкоду, зазначену в частині першій цієї статті, несе сторона, яка її завдала.

4. Виробник (виконавець) несе відповідальність за шкоду, завдану життю, здоров'ю або майну споживача, що виникла у зв'язку з використанням речей, матеріалів, обладнання, приладів, інструментів, пристосувань чи інших засобів, необхідних для виробництва товарів, виконання робіт або надання послуг, незалежно від рівня його наукових і технічних знань.

5. Виробник (виконавець, продавець) звільняється від відповідальності, якщо доведе, що:

- 1) шкоду завдано з вини самого споживача внаслідок порушення ним встановлених правил використання, зберігання чи транспортування продукції або дії непереборної сили;
- 2) не вводив продукцію в обіг;
- 3) дефект у продукції виник внаслідок додержання виробником вимог законодавства або виконання обов'язкових для нього приписів органів державної влади.

Стаття 21. Порушення прав споживачів

1. Крім інших випадків порушень прав споживачів, які можуть бути встановлені та доведені виходячи з відповідних положень законодавства у сфері захисту прав споживачів, вважається, що для цілей застосування цього Закону та пов'язаного з ним законодавства про захист прав споживачів права споживача вважаються в будь-якому разі порушеними, якщо:

- 1) при реалізації продукції будь-яким чином порушується право споживача

на свободу вибору продукції;

2) при реалізації продукції будь-яким чином порушується свобода волевиявлення споживача та/або висловлене ним волевиявлення;

3) при наданні послуги, від якої споживач не може відмовитись, а одержати може лише в одного виконавця, виконавець нав'язує такі умови одержання послуги, які ставлять споживача у нерівне становище порівняно з іншими споживачами та/або виконавцями, не надають споживачеві однакових гарантій відшкодування шкоди, завданої невиконанням (неналежним виконанням) сторонами умов договору;

4) порушується принцип рівності сторін договору, учасником якого є споживач;

5) будь-яким чином (крім випадків, передбачених законом) обмежується право споживача на одержання необхідної, доступної, достовірної та своєчасної інформації про відповідну продукцію;

6) споживачу реалізовано продукцію, яка є небезпечною, неналежної якості, фальсифікованою;

7) ціну продукції визначено неналежним чином;

8) документи, які підтверджують виконання договору, учасником якого є споживач, своєчасно не передано (надано) споживачу.

Закон України „Про ціни і ціноутворення” роз'яснює політику ціноутворення в Україні, повноваження органів управління в галузі ціноутворення, порядок встановлення та застосування цін і тарифів, контролю за цінами [46].

ЗУ „Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців” регулює відносини, які виникають у сфері державної реєстрації юридичних осіб, а також фізичних осіб - підприємців.

ЗУ „Про регулювання товарообмінних (бартерних) операцій у галузі зовнішньоекономічної діяльності” встановлює режим здійснення товарообмінних (бартерних) операцій у галузі зовнішньоекономічної діяльності, відповідальність за порушення його норм та визначає повноваження і функції державних органів під час здійснення контролю за проведенням таких операцій.

ЗУ „Про зовнішньоекономічну діяльність” здійснює правове регулювання зовнішньоекономічної діяльності, економічні відносини України з іншими

державами, надає захист прав і законних інтересів держави та інших суб'єктів зовнішньоекономічної і господарської діяльності України, встановлює відповідальність у зовнішньоекономічній діяльності

ЗУ „Про рекламу” визначає засади рекламної діяльності в Україні, регулює відносини, що виникають у процесі виробництва, розповсюдження та споживання реклами.

ЗУ „Про захист економічної конкуренції” визначає правові засади підтримки та захисту економічної конкуренції, обмеження монополізму в господарській діяльності і спрямований на забезпечення ефективного функціонування економіки України на основі розвитку конкурентних відносин [71].

4.4 Система інформаційно-аналітичного забезпечення формування комерційних зв'язків

Побудова ефективної системи інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності підприємств і організацій передбачає необхідність вивчення та аналізу навколишньої інфраструктури, яка повинна забезпечувати вирішення завдань, наведених на рис. 4.4.

-
- створення єдиного інформаційного фонду підприємства;
 - організацію та проектування ефективного руху інформаційних потоків;
 - виокремлення інформаційного забезпечення діяльності підрозділів;
 - автоматизацію функціональних бізнес-процесів, оперативний контроль;
 - оперативну обробку інформації, що надходить із зовнішнього середовища.

Рис. 4.4 Завдання побудови системи інформаційно-аналітичного забезпечення підприємств

Реалізація завдань управління, що стоять перед торгівлею, розглядається через призму чотирьох бізнес-процесів притаманних роздрібній торгівлі:

1. Організації замовлення, приймання товарних ресурсів.
2. Формування товарних запасів.
3. Реалізації продукції.
4. Формування сегменту ринку обслуговування.

Розробка інформаційного забезпечення, як бази прийняття управлінських рішень, потребує врахування ряду вимог. У першу чергу, параметри економічного розвитку як нормативні показники обов'язково повинні мати вимірювання і конкретний зміст; повинні бути визначені рівні надійності виконання процедур бізнес-процесів; дотримання функціональної повноти раціональної інтеграції обробки інформації торговельних бізнес-процесів; визначення розмірів надлишку інформації, що дозволить отримувати багатоаспектні результати.

Для формування комерційних зв'язків важливе значення має дослідження факторів, що визначають їхню ефективність (рис. 4.5).

Період життєвого циклу підприємства
Концептуально-стратегічна спрямованість маркетингової діяльності підприємства
Забезпечення підприємства трудовими, матеріальними, фінансовими та інформаційними ресурсами
Конкурентоспроможність товарів
Умови комерційних угод
Кредитна політика підприємства
Комерційний ризик
Імідж підприємства
Державне регулювання комерційної діяльності підприємства
Попит на товари
Пропозиція товарів
Ціни товарів та основні елементи, що їх формують
Конкуренція
Інфляція
Комерційні послуги

Рис. 4.5. Основні фактори, що впливають на ефективність комерційних зв'язків торговельного підприємства

Ефективність комерційних зв'язків підприємств характеризує співвідношення результатів дотримання цих зв'язків і витрат на їх формування та дотримання [33]. Результатами дотримання комерційних зв'язків можуть бути сума прибутку, обсяг обороту з закупівлі товарів та обсяг обороту з їх реалізації, а витрати (матеріальні й прирівняні до них витрати) пов'язані з формуванням та дотриманням комерційних зв'язків.

На ефективність комерційних зв'язків суттєво впливають період життєвого циклу підприємства та його ресурсний потенціал. Так, наприклад, торговельна площа магазинів, інтенсивність і структура потоку покупців суттєво впливають на обсяг, структуру та динаміку товарообігу й витрати обертання підприємства.

До факторів, що розглядаються, належать цілі формування комерційних зв'язків. Основна з них полягає у найбільш повному задоволенні попиту на товари її одержання на цій основі максимально можливого чистого прибутку за найменший час з найменшими витратами трудових, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів. Залежно від ринкової кон'юнктури й ресурсного потенціалу підприємства, можуть бути визначені такі підцілі: впровадження на товарний ринок; максимізація поточного чистого прибутку; одержання цільового прибутку; «знімання вершків»; розширення своєї частки на ринку; виживання на ринку та ін.

На ефективність комерційних зв'язків суттєво впливає концептуально-стратегічна спрямованість маркетингової діяльності підприємства. Це зумовлюється тим, що залежно від концепції маркетингу підприємства та від його базової стратегії, стратегії зростання та конкурентних стратегій обирають відповідні функціональні стратегії. Наприклад, товарні, цінові, збутові й комунікаційні стратегії. Так підприємство, виходячи з стратегії свого розвитку та відповідних товарної й цінової стратегій, може приймати рішення щодо змісту та дотримання стратегії формування своїх комерційних зв'язків.

Одними із найважливіших факторів, що впливають на ефективність комерційних зв'язків підприємств, є обсяг, структура, динаміка й тенденція зміни попиту на товари (рис. 4.6).

Великий вплив на ефективність комерційних зв'язків підприємства мають якість, асортимент, розфасовка й упаковка товарів, ступінь їхньої відповідності попиту населення. В умовах зростання насиченості ринків

конкурентоспроможною продукцією вітчизняного та зарубіжного виробництва названі параметри товарів мають першочергове значення. У покупців є великий вибір товарів, і вони купують (за фінансових можливостей), насамперед, якісні товари в необхідній розфасовці й упаковці. Тому, чим більш якісний товар, тим більша, за відповідних цін цих товарів, можливість збільшити обсяг товарообігу, валового доходу та прибутку підприємства. У зв'язку з цим, підприємства торгівлі повинні особливу увагу приділяти вибору товарів для оптової закупівлі та їх продажу.

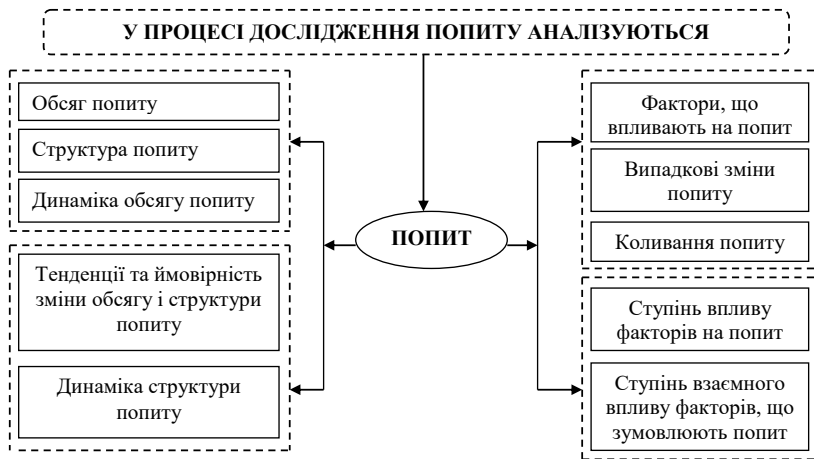


Рис.4.6. Основні елементи, що аналізуються в процесі дослідження попиту на товари

Великий вплив на ефективність комерційних зв'язків підприємств мають рівень, динаміка й тенденції зміни цін на товар (рис. 4.7). Наприклад, на товари можна встановлювати такі роздрібні ціни, за яких підприємство торгівлі отримає максимальний чистий прибуток за певний період роздрібного продажу товарів.

Попит впливає безпосередньо на обсяг, структуру та динаміку продажу товарів у різні періоди, а отже, на формування валового доходу та чистий прибуток підприємства, його матеріальні й прирівняні до них витрати.

Суттєві зміни попиту на товари зумовлюють різні фактори, основними з яких є: якість, асортимент та розфасовка товарів; рівень, динаміка та тенденції зміни роздрібних цін на товари; співвідношення рівня цін між окремими

видами та групами товарів; еластичність попиту на товари; обсяг, структура та тенденції зміни товарної пропозиції; рівень, динаміка та тенденції зміни інфляції; ступінь інформованості покупців про товар; імідж виробника товарів, обслуговування покупців та ін.

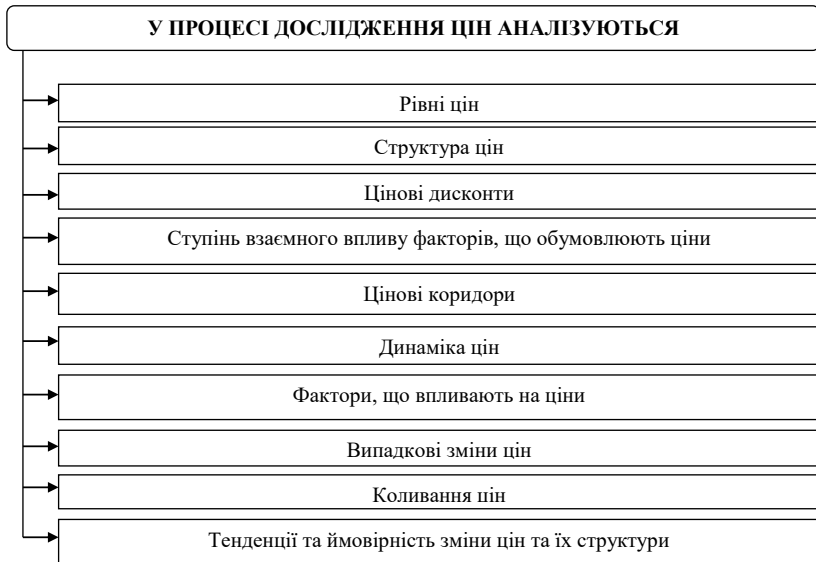


Рис. 4.7 Основні елементи, що аналізуються в процесі дослідження цін

Велике значення для підвищення ефективності комерційних зв'язків має товарна та цінова політика підприємства. Підприємство формує товарний асортимент, виходячи з відповідної товарної і цінової політики, яка повинна обґрунтовуватися з урахуванням потенційних ринкових можливостей підприємства, стану й змін зовнішнього середовища його діяльності.

Отже, підприємству роздрібно́ї торгівлі необхідно розробляти прогнози рівня, динаміки й тенденцій зміни цін на товари, використовувати результати цих прогнозів в обґрунтуванні комерційних угод і умов за їх дотриманням.

Ефективність комерційних зв'язків залежить також і від рівня, динаміки та тенденції зміни інфляції. Комерційні зв'язки формуються в одних умовах, а реалізуються в інших. Чим більший період з моменту укладання комерційної угоди до її виконання, тим більша ймовірність суттєвих змін ринкових умов, у

тому числі й інфляції. Отже, якщо підприємство укладає угоди купівлі-продажу товарів, воно повинно враховувати можливі зміни рівня і темпів інфляції у відповідні періоди, розрахувати реальний розмір чистого прибутку, беручи до уваги можливість втрати доходу, зумовлену інфляцією.

До факторів, що впливають на ефективність комерційних зв'язків підприємства належать матеріальні й прирівняні до них витрати: транспортні витрати; витрати на збереження, підготовку до продажу й продаж товарів; витрати щодо обслуговування кредиту; втрати товарів під час їх перевезення й збереження; витрати на оренду й утримання будинків, споруд, приміщень та інвентаря; амортизація неповних засобів та інші витрати.

Великий вплив на ефективність комерційних зв'язків підприємства чинять обов'язкові платежі, що визначаються чинною в Україні системою оподаткування і диференціюються за такими основними групами, як платежі, що включаються до складу валових витрат обертання підприємства; платежі, що включаються до ціни реалізації товарів і сплачуються з прибутку підприємства. Приховуючи великий вплив податків на ефективність комерційних зв'язків, підприємству необхідно оптимізувати ці платежі в конкретних умовах.

Існує можливість зниження негативного впливу оподаткування на ефективність комерційної діяльності підприємства в цілому та його комерційних зв'язків зокрема. Тобто на ефективність комерційних зв'язків можуть впливати не тільки структура й ставки податків, але й податкова політика підприємства. Економічне обґрунтування цієї політики надає змогу оптимізувати обов'язкові платежі

На ефективність комерційних зв'язків впливає співвідношення власних і позикових коштів та рентабельність власного й позикового капіталу [76].

Ефективність комерційних зв'язків залежить також від обертання товарних запасів. Це зумовлюється тим, що прискорення обертання товарних запасів дає змогу підприємству зменшити потребу в кредитах. Особливе значення це має в умовах значного дефіциту власних коштів підприємств.

Важливим фактором, що впливає на формування та ефективність комерційних зв'язків підприємств, є конкуренція. Річ у тім, що комерційна діяльність конкурентів сприяє насиченості ринку різними товарами; суттєво

впливає на обсяг, структуру, динаміку й тенденції зміни попиту на товари та товарної пропозиції; рівень, динаміку й тенденції зміни оптових і роздрібних цін; якість торговельного обслуговування покупців. За цих умов для підвищення ефективності комерційних зв'язків важливе значення мають, передовсім, якість товару, його розфасовка, упаковка, оптова та роздрібна ціна. Тому до системи комерційних зв'язків необхідно включити зв'язки з такими виробниками товарів, які можуть забезпечити необхідні якість і асортимент товарів, вигідні ціни закупівлі товарів тощо.

На ефективність комерційних зв'язків суттєво впливають форми комерційних розрахунків. Наприклад, підприємству вигідно за інших рівних умов одержати товарний кредит. Маючи такий кредит, підприємство знижує витрати щодо обслуговування банківського кредиту або не користується таким кредитом і не має витрат щодо його обслуговування. Зекономлені за рахунок товарного кредиту власні кошти підприємство може використати, наприклад, для закупівлі й продажу інших товарів і одержати додатковий прибуток за відповідний час.

Таким чином, підприємству необхідно аналізувати вплив розглянутих факторів на ефективність комерційних зв'язків у конкретних ринкових умовах. Це дасть змогу підвищити обґрунтованість комерційних рішень щодо закупівлі товарів і підвищити ефективність комерційних зв'язків підприємства.

4.5. Процес інформаційного забезпечення формування комерційних зв'язків

Інформаційне забезпечення формування комерційних зв'язків - це процес задоволення потреб спеціалістів в інформації, що пов'язана і формуванням комерційних зв'язків [72].

Елементом маркетингової інформаційної системи підприємства може бути система інформаційно-аналітичного забезпечення формування його комерційних зв'язків. Така система може складатися з інформаційно-аналітичних і функціональних елементів, інформаційних каналів та інформаційного процесу.

Доцільність функціонування системи інформаційно-аналітичною

забезпечення формування комерційних зв'язків підприємства обґрунтовується тим, що це діяльність підприємства, яка потребує підвищення комплексу специфічних організаційних, економічних, правових та інших питань. Від якості вирішення цих питань залежить ефективність не тільки комерційних зв'язків, а й комерційної діяльності підприємства загалом.

Система інформаційно-аналітичного забезпечення формування комерційних зв'язків торговельного підприємства може складатися з річних елементів. Розглянемо основні з них.

Внутрішня звітність - це сукупність взаємопов'язаних документів, що характеризують господарсько-фінансову діяльність підприємства.

Методичні підходи до одержання зовнішньої інформації для формування комерційних зв'язків підприємства. Джерелами такої інформації можуть бути:

- особисті та телефонні переговори з виробниками, постачальниками та покупцями товарів;
- письмова інформація виробників, постачальників та покупців;
- інформаційно-аналітичні матеріали оптових ярмарків, товарних бірж та виставок товарів;
- адресні книги та галузеві довідники, каталоги та проспекти;
- інтерв'ю з керівниками та представниками фірм у засобах масової інформації і спеціалізованих виданнях;
- економічні газети, публікації торговельних палат;
- опитування покупців.

Інформацію для формування комерційних зв'язків торговельного підприємства доцільно сконцентрувати в такі блоки (рис. 4.8):

Перший блок - інформація про обсяг, структуру, динаміку та тенденції зміни попиту на товари та фактори, що визначають цей попит. Необхідна інформація про реалізований, незадоволений попит та попит, що формується, попит на запас, сформований та альтернативний попит, попит різних груп покупців.

Другий блок - інформація про пропозицію товарів: асортимент, якість, розфасовку й упаковку товарів; оптові ціни товарів; умови закупівлі та доставки товарів; інформація про динаміку та тенденції зміни товарної пропозиції.



Рис. 4.8 Основні блоки інформації для формування комерційних зв'язків

Третій блок - інформація про рівень, динаміку та тенденції зміни цін на товари, елементи та фактори, що їх визначають.

Четвертий блок - інформація про рівень, динаміку та тенденції зміни інфляції та фактори, що їх визначають.

П'ятий блок - інформація про конкурентів: кількість конкурентів у районі діяльності підприємства, структура їх товарного асортименту, якість товарів, які пропонуються, роздрібні ціни на товари, потенційні можливості розвитку роздрібно-торговельної мережі конкурентів.

Шостий блок - інформація про можливості й умови одержання банківських кредитів, інших банківських послуг, надійність банків, перспективи їхнього розвитку й співробітництва підприємства з банками; інформація про альтернативні можливості фінансування, крім банківських кредитів: фінансування за рахунок приватних інвесторів, лізингових фірм, інвестиційних фондів та інших позабанківських установ.

Сьомий блок - інформація про систему оподаткування.

Восьмий блок - інформація про комерційні, транспортно-експедиційні та рекламні послуги, послуги комерційних посередників у торгівлі товарами та ін.

Дев'ятий блок - інформація про комерційний ризик.

Інформаційні блоки доцільно сформувати й відносно етапів формування комерційних зв'язків, тобто необхідно мати взаємопов'язані інформаційні блоки для обґрунтування системи рішень у формуванні комерційних зв'язків. Згідно з таким підходом можна визначити інформацію для:

- Аналізу та прогнозування зовнішнього середовища маркетингової діяльності підприємства.

- Аналізу і прогнозування потенційних можливостей підприємства у формуванні та дотриманні комерційних зв'язків.

- Обґрунтування системи цілей формування комерційних зв'язків.

- Розробки та аналізу можливих стратегій формування комерційних зв'язків.

- Пошуку, аналізу та оцінювання нових ринкових можливостей торговельного підприємства.

- Комплексного аналізу можливих стратегій формування комерційних зв'язків з точки зору перспектив розвитку підприємства.

- Вибору стратегії формування та варіанта комерційних зв'язків.

- Організації формування комерційних зв'язків.

- Розробки комерційних планів та програм.

Важливість такої диференціації інформації полягає у тому, що обґрунтування комерційних рішень на кожному з етапів формування комерційних зв'язків потребує специфічної за видом, змістом, формою, декомпозиціями та агрегуванням інформації. Тому використання диференційованої інформації сприятиме підвищенню якості аналізу та прогнозуванню умов формування комерційних зв'язків, а також обґрунтуванню відповідних комерційних рішень.

Інформаційні блоки можна сформувати, диференціюючи їх відповідно до функцій у формуванні комерційних зв'язків. Згідно з цим підходом, можна сформувати блоки інформації для аналізу, прогнозування, планування, організації, контролю, регулювання у формуванні та дотриманні комерційних зв'язків. Наприклад, інформація про детерміновані та випадкові зв'язки й залежності, що характеризують систему маркетингової діяльності підприємства та її зовнішнє середовище, інформація про об'єкти моделювання (попиту, товарної пропозиції, цін, інфляції, конкуренції та інше), інформація про умови

формування фінансових ресурсів підприємства, інформація про перспективи розвитку виробництва товарів вітчизняними підприємствами та інша інформація.

Кадрова підсистема - це спеціалісти (або спеціаліст), які здійснюють збирання, обробку, аналіз та цільове використання інформації, необхідної для формування і дотримання комерційних зв'язків. Такі спеціалісти повинні мати необхідну підготовку в галузі маркетингових досліджень, володіти навичками прикладного системного аналізу та методиками обґрунтування різних комерційних рішень з використанням сучасної комп'ютерної технології.

Організаційна підсистема інформаційного забезпечення формування комерційних зв'язків - це організація збирання, обробки, аналізу, збереження та використання необхідної інформації, тобто сукупність взаємопов'язаних диференційованих функцій організації інформаційного забезпечення формування комерційних зв'язків. Наприклад, організація збирання інформації, організація аналізу та прогнозування попиту населення на товари, організація аналізу товарної пропозиції, цін, конкуренції і т. ін.

Економічна підсистема складається з фінансових ресурсів, необхідних для створення та ефективного функціонування системи інформаційного забезпечення формування комерційних зв'язків.

Методична підсистема - це набір методик розв'язання задач формування та дотримання комерційних зв'язків підприємства: методик аналізу та прогнозування попиту на товари, цін, товарної пропозиції, конкуренції, інфляції, комерційного ризику, методик економічного обґрунтування умов комерційних угод, оцінки та моделювання ефективності комерційних угод та зв'язків, оптимізації цін на товари та інших.

Технічна підсистема складається з різних технічних засобів для інформаційного забезпечення формування та дотримання комерційних зв'язків: персонального комп'ютера, принтера, сканера та інших засобів.

Експертна система - це набір спеціальних комп'ютерних програм, що базуються на системному акумулюванні, узагальненні та аналізі знань висококваліфікованих спеціалістів-експертів.

Вона складається з таких елементів, як база знань, механізм (процедура) вироблення рішень та користувальний інтерфейс.

База знань містить інформацію про факти, спостереження, статистичні дані й правила, що використовують цю інформацію як підґрунтя для прийняття рішень.

Механізм вироблення рішень - це комплекс спеціальних декларативних та процедурних засобів, що визначають розширену семантику даних, а також порядок їх інтерпретації та використання.

Користувальний інтерфейс - це програмний комплекс, що забезпечує взаємодію між експертною системою та кінцевим користувачем. Він включає різні сценарії (меню) роботи, засоби обробки запитань користувачів та видання необхідних підказок і пояснень.

Банк моделей - це набір економіко-математичних та інших моделей для обґрунтування рішень, пов'язаних з формуванням і дотриманням комерційних зв'язків.

Інформаційний процес можна визначити як процес задоволення потреб конкретних користувачів у інформації через інформаційні канали згідно з визначеними способами та процедурами.

4.6. Стратегія формування комерційних зв'язків підприємства на основі інформаційного забезпечення

Важливим шляхом підвищення ефективності комерційних зв'язків підприємства є економічне обґрунтування стратегії їх формування. В умовах розвитку ринкових відносин збільшується можливість підприємств у виборі комерційних партнерів та умов комерційних угод: вид товару, його розфасовка, упаковка, маркування, оптова ціна, спосіб визначення оптової ціни, обсяг та періодичність доставки товарів та інше. Великий вибір комерційних параметрів та умов комерційних угод зумовлює доцільність економічного обґрунтування стратегії формування комерційних зв'язків підприємства [61].

Об'єктами аналізу та прогнозування зовнішнього середовища формування комерційних зв'язків підприємства мають бути основні елементи цього середовища: обсяг, структура, динаміка й тенденції зміни попиту на товари та їх пропозиції; рівень, варіація, динаміка й тенденції зміни оптових і роздрібних цін на товари та фактори, що визначають ці ціни; види, кількість та ринковий

потенціал конкурентів; форми і методи конкурентної боротьби та розвиток конкуренції; рівень, динаміка та тенденції зміни інфляції; види, якість вартість, динаміка та тенденції зміни комерційних послуг суб'єктів споживчого ринку.

У процесі аналізу обсягу, структури й динаміки зміни товарної пропозиції необхідно особливу увагу приділити асортименту, якості, упаковці, розфасовці, маркуванню та оптовій ціні закупівлі товарів, товарним кредитам, обсягам і періодичності доставки товарів, базисним умовам поставки, а також географічному розташуванню та іміджу виробників товарів. Кожний з цих факторів суттєво впливає на ефективність комерційних зв'язків. Тому необхідно проводити порівняльний аналіз товарної пропозиції та визначати її вплив і на ефективність комерційних зв'язків підприємства.

Оптові та роздрібні ціни суттєво впливають на попит на товари, і отже, й на ефективність комерційних зв'язків. Тому в процесі системного аналізу зовнішнього середовища формування і дотримання комерційних зв'язків необхідно аналізувати рівень, динаміку й тенденції зміни цих цін, елементи та фактори, що їх визначають, пилив цін на ефективність комерційних зв'язків підприємства. Особливу увагу в процесі аналізу цін на товари доцільно приділити таким їх елементам, як оптова ціна закупівлі товару, транспортні витрати, витрати щодо обслуговування банківського кредиту, витрати на заробітну плату, обов'язкові платежі та ін.

Аналізуючи конкурентів і конкуренцію з точки зору умов та можливостей реалізації інтересів підприємства у формуванні й дотриманні комерційних зв'язків, необхідно взяти до уваги, що крім підприємств-конкурентів на ринку товарів діють і підприємці, які пропонують населенню продукцію вітчизняних та зарубіжних підприємств. Ціна таких товарів, як правило, значно нижча, ніж у підприємств торгівлі. Через те, аналізуючи конкурентів і конкуренцію, необхідно проводити порівняльний аналіз роздрібних цін на товари, зазначити можливий діапазон зміни роздрібних цін підприємством залежно від ринкової кон'юнктури. Особливо це має значення для підприємств роздрібною торгівлі, магазини яких розташовані біля ринків та в місцях підвищеної концентрації магазинів, торговельних павільйонів і кіосків, що здійснюють торгівлю товарами харчової промисловості.

З іншого боку, виробничі підприємства відкривають свої фірмові магазини,

торговельні павільйони та кіоски, в яких продають свою продукцію за значно нижчими роздрібними цінами, ніж роздрібні торговельні підприємства.

Отже, асортимент, якість, розфасовка, упаковка, маркування та ціна продукції підприємств харчової промисловості, яку пропонують населенню різні конкуренти, необхідно аналізувати в динаміці з врахуванням тенденцій зміни ринкової кон'юнктури на відповідних товарних ринках.

За цих умов підвищується значення аналізу умов та можливостей маркетингової діяльності підприємства, системи базисних стратегій, стратегій зростання конкурентних і функціональних стратегій. Отже, необхідно проаналізувати умови, можливість та доцільність дотримання стратегії формування комерційних зв'язків у синтетичному поєднанні (агрегуванні) різних стратегій підприємства на товарному ринку.

Підприємствам, які формують комерційні зв'язки, важливо передбачити можливі рівні, динаміку та тенденції зміни інфляції. Це пов'язано з тим, що інфляція значно впливає на ринкову кон'юнктуру, яка, в свою чергу, впливає на ефективність дотримання комерційних зв'язків підприємства.

На споживчому ринку діють різні комерційні посередники. З розвитком ринкової економіки збільшується їх кількість, розширюється кількість та підвищується якість їх послуг. З точки зору формування ефективних комерційних зв'язків, підприємству доцільно аналізувати послуги підприємств-постачальників товарів, банківські, транспортно-експедиційні, інформаційно-аналітичні, рекламно-інформаційні тощо.

Наприклад, в Україні діє багато комерційних банків. Вони пропонують банківські кредити на різних умовах. Порівняльний аналіз цих умов забезпечить можливість розробки й дотримання більш ефективної кредитної політики підприємства, що позитивно вплине на ефективність його комерційних зв'язків за рахунок оптимізації власних і позикових оборотних коштів, одержання банківського кредиту на більш вигідних умовах.

Важливість порівняльного аналізу транспортно-експедиційних послуг суб'єктів споживчого ринку зумовлюється збільшенням кількості та розвитком транспортно-експедиційних фірм, удосконаленням транспортно-експедиційного обслуговування підприємств на основі впровадження сучасного досвіду логістики. Тому вибір транспортно-експедиційних послуг на підставі їх

порівняльного аналізу сприятиме суттєвому зниженню витрат підприємства на транспортування товарів.

Важливий етап розробки стратегії формування комерційних зв'язків підприємства - це оцінка його комерційних можливостей. Річ у тім, що комерційні можливості підприємства завжди обмежені. Ці обмеження бувають внутрішніми та зовнішніми.

Внутрішні обмеження комерційних можливостей підприємства мають параметри, що характеризуються його трудовими, матеріальними, фінансовими та інформаційними ресурсами. Так, наприклад, торговельне підприємство має певні власні оборотні кошти, певну кількість магазинів, розташованих у місцях з відповідним діапазоном інтенсивності потоку покупців, певну торговельну площу тощо.

Зовнішніми обмеженнями комерційних можливостей підприємства є: обсяг і структура попиту на товари, рівні оптових і роздрібних цін на товари та комерційні послуги, ставки обов'язкових платежів та ін.

Кожному періоду має відповідати своя система цілей формування комерційних зв'язків. Одна справа - цілі формування цих зв'язків у період «дитинства» підприємства й інша - цілі для періоду зрілості підприємства. Потенційні можливості в формуванні та дотриманні комерційних зв'язків підприємств у ці періоди будуть суттєво відрізнятися. Це може зумовлюватися різними факторами. Наприклад, рівнем та якістю розвитку матеріально-технічної бази, власних обігових коштів, іміджем підприємства споживчому ринку.

З іншого боку, динамічні зміни зовнішнього середовища підприємства зумовлюють необхідність адаптації цілей формування його комерційних зв'язків до цих змін. Якщо підприємство не буде враховувати необхідною мірою зміни зовнішнього середовища його комерційної діяльності, то воно не зможе ефективно функціонувати й стане банкрутом.

Основній меті формування комерційних зв'язків відповідають такі основні цілі: впровадження на товарний ринок; максимізація чистого прибутку в поточному періоді; одержання цільового прибутку; «знімання вершків»; завоювання ринку за показником «якість товару»; розширення своєї частки на ринку за показником «питома вага в обсязі продажу товарів»; інтенсифікація

продажу товарів; створення привабливого іміджу підприємства; виживання на ринку тощо.

Залежно від конкретної цілі формування комерційних зв'язків підприємства необхідно побудувати дерево цілей формування комерційних зв'язків. Наприклад, для розширення своєї частки на ринку за показником «питома вага в обсязі продажу товарів» необхідно досягти таких підцілей: підвищення якості товарів, покращення їх розфасовки, упаковки та маркування, удосконалення обґрунтування цін на товари та сервісні послуги підвищення ефективності системи просування товарів та інші під цілі.

Цілі формування комерційних зв'язків можуть бути досягнуті при відповідному кадровому, інформаційному, організаційному, економічному, технічному, технологічному та методичному забезпеченні цієї діяльності.

У зв'язку з цим, нами пропонується така послідовність визначення системи цілей формування комерційних зв'язків підприємства: вивчення законодавчих актів та інструктивних матеріалів, що регулюють підприємницьку діяльність підприємств; аналіз та прогнозування попиту на товари, їхні пропозиції, цін, конкуренції, інфляції та комерційних послуг суб'єктів споживчого ринку; аналіз і прогнозування розвитку ресурсного потенціалу підприємства та його становища на товарному ринку; визначення цілей та підцілей формування комерційних зв'язків; прогнозування та оцінка комерційного ризику формування комерційних зв'язків; уточнення системи цілей формування комерційних зв'язків.

Наступний етап економічного обґрунтування стратегії формування комерційних зв'язків підприємства - розробка альтернатив комерційних зв'язків.

У процесі розробки альтернатив комерційних зв'язків необхідно проаналізувати потенційних постачальників товарів, змоделювати умови комерційних угод та оцінити й змоделювати ефективність можливих комерційних зв'язків.

Аналіз потенційних постачальників товарів та можливих умов комерційних угод доцільно здійснювати в такій послідовності:

- I** Аналіз асортименту, якості, упаковки, розфасовки та маркування товарів
- II** Оцінка іміджу виробника товарів
- III** Аналіз оптових цін закупівлі товарів та можливих оптових знижок
- VI** Аналіз можливостей та умов надання товарних кредитів підприємству - покупцеві товарів

- V Аналіз можливостей вибору способів визначення оптових цін товарів за угодами їх купівлі-продажу
- VI Аналіз можливих варіантів вибору базисних умов поставки товарів
- VII Аналіз можливого обсягу та періодичності поставки товарів
Вивчення перспектив розвитку виробництва, підвищення якості, оновлення асортименту товарів, покращання їх розфасовки та упаковки промисловим підприємством
- VIII Аналіз витрат, пов'язаних з закупівлею та доставкою товарів
- IX Визначення можливих обсягів закупівлі товарів
- X Визначення обсягів та періодичності доставки товарів
- XI Визначення чистого прибутку, який можна одержати за відповідний період від продажу товарів, що можуть бути закуплені в даного виробника
- XII Визначення рентабельності валових витрат обігу, пов'язаних з закупівлею, доставкою, збереженням, підготовкою до продажу та продажем товарів
- XIII Визначення рентабельності обороту щодо закупівлі товарів
- XIV Визначення рентабельності обороту щодо реалізації товарів
- XV Визначення інтегрального показника ефективності j -го комерційного зв'язку підприємств j -му періоді
- XVI

У комерційних зв'язках підприємств необхідно забезпечити і гармонізацію їх інтересів. У зв'язку з цим особливе значення має визначення не тільки рівня оптової ціни закупівлі товарів, а й способів її встановлення, що можуть бути вказані в угоді купівлі-продажу товарів. В умовах суттєвих динамічних змін ринкової кон'юнктури не завжди доцільно вказувати в угоді купівлі-продажу товарів їх фіксовані ціни. Це може призвести до суттєвих втрат потенційного прибутку підприємства внаслідок зміни в наступних тріодах цін на товари та інших умов їх закупівлі та продажу. В угоді і купівлі-продажу товарів можна використовувати (залежно від конкретних умов укладання) один із таких способів визначення оптової ціни закупівлі товарів:

1. В угоді купівлі-продажу товарів фіксується тверда ціна товару, що не змінюється у період його використання. Цей спосіб встановлення оптової ціни закупівлі товарів найбільш поширений, але він має суттєвий недолік: не враховуються суттєві зміни ринкової кон'юнктури. Розглянутий спосіб визначення оптової ціни закупівлі товарів можна використовувати в умовах відносно стійкої ринкової кон'юнктури або маючи економічно обґрунтовані її прогнози.

2. В угоді купівлі-продажу товарів може бути зафіксований принцип визначення оптової ціни закупівлі товарів, тобто оптова ціна встановлюється у процесі дотримання комерційних зв'язків з урахуванням зміни ринкової кон'юнктури. Наприклад, в угоді купівлі-продажу товарів зазначається, що

оптова ціна на товар встановлюється на підставі котировок конкретного ринку. Такий спосіб встановлення оптової ціни закупівлі товару має значні переваги для підприємств-покупців порівняно з розглянутим способом. Дана перевага полягає в можливості дотримання адаптивного управління цінами на товар з урахуванням конкретних ринкових умов у конкретний період.

3. В угоді купівлі-продажу товарів фіксуються «тверда» ціна оптової закупівлі товару та передбачається її зміна при зміні роздрібною ціни в певні періоди, порівняно з договірною у визначеному розмірі.

Цей спосіб встановлення оптової ціни закупівлі товарів менш вигідний для підприємства торгівлі, ніж інший спосіб, оскільки зміна ціни можлива тільки при обумовлених в угоді купівлі-продажу умовах.

4. Підприємства можуть встановити гнучку ціну залежно від змін елементів валових витрат обертання підприємств. Цей спосіб встановлення оптової ціни закупівлі товарів вигідний підприємству-покупцеві за умов відносно стійких цін на відповідні товари та значних змін цін на послуги комерційних посередників.

5. В угоді купівлі-продажу товарів частина оптової ціни твердо фіксується, а частина встановлюється в гнучкій формі, залежно від зміни елементів валових витрат обігу підприємства-покупця. Цей спосіб має переваги як для підприємства торгівлі, так і для підприємства промисловості. Але він не передбачає можливі зміни цін на товари. Тому його можна використовувати в умовах відносно стабільності цін на товари або зниження цінової еластичності попиту на них.

В економічному обґрунтуванні стратегії формування комерційних зв'язків підприємства необхідно приділяти особливу увагу порівняльному аналізу альтернатив комерційних зв'язків. Підприємству необхідна найбільш ефективна система комерційних зв'язків, а не їх механічний набір. Тому в процесі порівняльного аналізу комерційних зв'язків важливо проаналізувати показники їхньої ефективності в динаміці, вплив різних факторів на ефективність комерційних зв'язків, вплив дотримання комерційних зв'язків на фінансово-господарський стан підприємства.

Комерційні зв'язки повинні здійснюватися відповідно до укладених угод купівлі-продажу товарів. На ефективність комерційних зв'язків впливають різні

фактори. Їх вплив може суттєво відрізнятись від прогнозованих оцінок. Тому необхідний попередній, поточний та заключний контроль дотримання комерційних зв'язків.

Об'єктами контролю дотримання комерційних зв'язків підприємства можуть бути асортимент, якість, розфасовка, упаковка, маркування та оптові ціни товарів; базисні умови, обсяг, періодичність поставки товарів та інші умови комерційних угод. Необхідно також аналізувати вплив зовнішніх умов підприємства на дотримання стратегії формування комерційних зв'язків.

Особливу увагу в процесі контролю дотримання комерційних зв'язків необхідно приділити аналізу чистого прибутку, рентабельності її валових витрат обігу, пов'язаних із закупівлею, збереженням, підготовкою до продажу, продажем товарів, рентабельності обороту щодо закупівлі товарів, рентабельності обороту щодо реалізації товарів та інтегральних показників ефективності відповідних комерційних зв'язків.

Для підвищення якості контролю дотримання комерційних зв'язків підприємству доцільно використовувати комп'ютерну систему контролю. На нашу думку, така система повинна функціонувати як елемент загальної системи контролю в управлінні підприємством роздрібною торгівлі. Вона може бути зґрунтована на ефективно функціонуючому комп'ютерному комплексі.

Контроль дотримання комерційних зв'язків з використанням комп'ютерної технології дає змогу підвищити ефективність стратегії формування комерційних зв'язків підприємства.

Важливим етапом у розробці стратегії формування комерційних зв'язків підприємства є їх регулювання. Ефективність комерційних зв'язків можна підвищити, використовуючи такі основні шляхи:

- обґрунтувати найбільш вигідну для підприємства ціну товару;
- змінити (за можливості) умови комерційних угод (обрати доцільний спосіб визначення оптової ціни закупівлі товарів за угодою їх купівлі-продажу, вибрати інші базисні умови поставки товарів, оптимізувати обсяг та періодичність поставки товарів, змінити розфасовку та упаковку товарів, купувати інші товари, на які зростає попит);
- формувати та стимулювати попит на товари та сервісні послуги;
- удосконалити оплату праці працівників, які здійснюють закупівлю,

доставку, приймання, збереження, підготовку до продажу та продаж товарів;

- удосконалити кредитну політику підприємства;
- відкрити нові магазини або філії магазинів;
- сформувати нові комерційні зв'язки.

Регулювання комерційних зв'язків доцільно в тому разі, якщо внаслідок його дотримання підвищиться ефективність цих зв'язків. Тому регулятивні рішення повинні бути економічно обґрунтовані й бути складовими елементами економічного обґрунтування стратегії формування комерційних зв'язків підприємства, а практичне застосування методичного підходу до розробки стратегії формування комерційних зв'язків підприємства може позитивно впливати на їхню ефективність.

ПРАКТИКУМ

Контрольні запитання та завдання

- 1. Назвіть основні фактори, що впливають на ефективність комерційних зв'язків.*
- 2. Охарактеризуйте механізм впливу зміни обсягу попиту на ефективність комерційних зв'язків.*
- 3. Охарактеризуйте механізм впливу зміни динаміки попиту на ефективність комерційних зв'язків.*
- 4. Охарактеризуйте механізм впливу зміни структури попиту на ефективність комерційних зв'язків.*
- 5. Наведіть приклад впливу помилок у прогнозуванні обсягу попиту на ефективність комерційних зв'язків.*
- 6. Наведіть приклад впливу помилок у прогнозуванні динаміки попиту на ефективність комерційних зв'язків.*
- 7. Наведіть приклад впливу помилок у прогнозуванні структури попиту на ефективність комерційних зв'язків.*
- 8. Наведіть приклад впливу помилок у прогнозуванні тенденцій зміни попиту на ефективність комерційних зв'язків.*
- 9. Охарактеризуйте механізм впливу зміни товарної пропозиції на ефективність комерційних зв'язків.*

10. Наведіть приклад впливу помилок у прогнозуванні зміни динаміки товарної пропозиції на ефективність комерційних зв'язків.
11. Наведіть приклад впливу помилок у прогнозуванні зміни структури товарної пропозиції на ефективність комерційних зв'язків.
12. Охарактеризуйте механізм впливу динаміки цін на ефективність комерційних зв'язків.
13. Охарактеризуйте механізм впливу цінових дисконтів на ефективність комерційних зв'язків.
14. Охарактеризуйте механізм впливу зміни цінової еластичності попиту на ефективність комерційних зв'язків.
15. Охарактеризуйте механізм впливу варіації цін на ефективність комерційних зв'язків.
16. Охарактеризуйте механізм впливу сезонних коливань цін на ефективність комерційних зв'язків.
17. Охарактеризуйте механізм впливу обсягів та періодичності поставки товарів на ефективність комерційних зв'язків.
18. Охарактеризуйте механізм впливу базисних умов поставки товарів на ефективність комерційних зв'язків.
19. Охарактеризуйте механізм впливу товарних кредитів на ефективність комерційних зв'язків.
20. Охарактеризуйте механізм впливу інфляції на ефективність комерційних зв'язків.
21. Які витрати торговельного підприємства впливають на ефективність його комерційних зв'язків?
22. Наведіть приклад впливу конкуренції на ефективність комерційних зв'язків.
23. Обґрунтуйте доцільність системи інформаційно-аналітичного забезпечення формування комерційних зв'язків.
24. Охарактеризуйте систему інформаційно-аналітичного забезпечення формування комерційних зв'язків.
25. Назвіть та охарактеризуйте інформаційно-аналітичні елементи системи інформаційно-аналітичного забезпечення формування комерційних зв'язків.
26. Назвіть та охарактеризуйте функціональні елементи системи інформаційно-аналітичного забезпечення формування комерційних зв'язків.

27. Охарактеризуйте модель інформаційного забезпечення формування комерційних зв'язків.
28. Назвіть та охарактеризуйте інформаційні блоки в системі інформаційно-аналітичного забезпечення формування комерційних зв'язків.
29. Назвіть та охарактеризуйте основні етапи процесу прогнозування попиту на товари.
30. Викладіть методiku прогнозування попиту з використанням динамічних коефіцієнтів його цінової еластичності.
31. Назвіть методи підвищення якості моделей попиту.
32. Які показники характеризують модель та прогноз попиту?

Завдання 1. Торговельне підприємство продано у першому - сьомому місяцях відповідно 100; 105; 112; 120; 125; 130; 137 одиниць товару. Необхідно розробити прогноз попиту на товар у восьмому місяці (альтернативи вибору трендових моделей попиту на товар). Модель, може бути лінійною, параболічною, показниковою, логарифмічною або іншого виду. Адекватність таких моделей різна. Від виду та адекватності трендової моделі залежить точність прогнозу попиту на товар.

Завдання:

1. Обґрунтуйте вид трендової моделі попиту на товар методом послідовних різниць.
2. Оцініть параметри трендової моделі попиту на товар.
3. Розробіть ретроспективні прогнози попиту на товар у першому-восьмому місяцях.
4. Визначте середню помилку апроксимації прогнозу попиту на товар.
5. Оцініть середню помилку апроксимації прогнозу попиту на товар.
6. Оцініть адекватність трендової моделі попиту на товар.
7. Розробіть прогноз попиту на товар у восьмому місяці.
8. Поясніть, у чому полягає сутність методу послідовних різниць.
9. Поясніть, у чому полягає сутність методики оцінки параметрів трендової моделі попиту.
10. Обґрунтуйте доцільність використання в прогнозуванні попиту на товар середньої помилки апроксимації.

11. Оцініть прогноз попиту на товар.
12. Визначте вид трендової моделі попиту, якщо його прирости близькі між собою.
13. Визначте вид трендової моделі попиту, якщо його прирости позитивні і знижуються.
14. Визначте вид трендової моделі попиту, якщо його прирости збільшуються на однакову величину.

Завдання 2. Торговельне підприємство продало у першому - восьмому місяцях відповідно 50, 53, 57, 60, 65, 71, 78, 80, 85 і 90 одиниць товару. Необхідно розробити прогноз попиту на товар на одинадцятий та дванадцятий місяці. Є альтернативи вибору трендової моделі попиту. Вона може бути лінійною, логарифмічною, параболічною тощо. Для підвищення точності прогнозу попиту планується застосувати його декомпозиційну та інтегровану, динамічну, трендові моделі.

Завдання

1. Здійсніть вирівнювання тренду.
2. Здійсніть декомпозицію тренду.
3. Визначте види декомпозиційних трендових моделей методом послідовних різниць.
4. Оцініть параметри трендових декомпозиційних моделей методом найменших квадратів.
5. Визначте середні помилки апроксимацій'.
6. Оцініть адекватність декомпозиційних трендових моделей попиту.
7. Сформууйте динамічні ряди параметрів декомпозиційних трендових моделей.
8. Визначте види трендових моделей параметрів декомпозиційних трендових моделей.
9. Визначте середні помилки апроксимації прогнозів параметрів декомпозиційних трендових моделей.
10. Оцініть адекватність моделей параметрів декомпозиційних трендових моделей.
11. Розробіть прогнози параметрів декомпозиційних трендових

моделей.

12. Побудуйте інтегровану трендову динамічну модель попиту на товар.

13. Розробіть з використанням інтегрованої динамічної трендової моделі прогноз попиту на товар на одинадцятий та дванадцятий місяці.

14. Поясніть, у чому полягає доцільність вирівнювання тренду.

15. Обґрунтуйте переваги інтегрованої динамічної трендової моделі попиту порівняно з іншими варіантами його трендових моделей.

16. Назвіть можливі методи обґрунтування трендових моделей попиту.

17. Поясніть, у чому полягає сутність та доцільність експоненціального вирівнювання тренду.

Завдання 3. Виробничі підприємства «Бліц» та «Едельвейс» пропонують торговельному підприємству «Культтовари» купити товари А і Б.

Завдання

1. Визначити обсяг закупівлі кожного товару.

2. Визначити обсяг продажу кожного товару.

3. Визначити вплив зміни цін конкурентами на обсяг продажу товарів підприємством «Культтовари».

4. Оцінити ефективність можливих комерційних угод.

5. Порівняти ефективність можливих комерційних угод.

6. Обґрунтувати вибір комерційної угоди.

7. Скласти інформаційно-аналітичну довідку комерційному директорові підприємства «Культтовари» щодо результатів аналізу ситуації.

Інформаційне забезпечення

1. Оптова ціна закупівлі одиниці товару А - 60 грн., Б - 70грн.

2. Ціна продажу одиниці товару А - 90 грн., Б - 100 грн.

3. Прогноз обсягу продажу товару за запланованою ціною А - 1100 один., Б-1000 один.

4. Прогноз перехресного динамічного коефіцієнта цінової еластичності попиту на товар А -1,7 %, Б -2 %.

5. Прогноз зниження конкурентами ціни товару А - 3 %, Б - 5 %.

6. Витрати торговельного підприємства на доставку одиниці товару А-3 грн, Б -3.5 грн.

7. Середній рівень оплати праці до роздрібного товарообігу - 5%.
8. Рівень інших матеріальних та прівіняних до них витрат до роздрібного товарообігу - 7 %.
9. Сума власних коштів для закупівлі та продажу товару - 30 тис.
10. Місячна ставка банківського кредиту - 5%.
11. Прогноз темпу інфляції - 3%.
12. Тривалість періоду, що досліджується, - 1 місяць.

Завдання 4. Виробниче підприємство пропонує торговельному підприємству «Фірма МЕД» купити товар з наданням цінового дисконту.

Завдання

1. Оптимізувати ціну продажу товару торговельним підприємством.
2. Оптимізувати обсяг продажу товару торговельним підприємством.
3. Оцінити ціновий дисконт.
4. Оптимізувати рішення щодо використання цінового дисконту.
5. Оцінити ефективність можливої комерційної угоди.

Інформаційне забезпечення

1. Оптова ціна закупівлі одиниці товару без урахування цінового дисконту - 70грн.
2. Ціновий дисконт постачальника - 5 %.
3. Мінімальний обсяг оптової закупівлі товару при використанні цінового дисконту - 1000 одиниць.
4. Прогноз середньої ціни продажу одиниці товару торговельним підприємством - 100 грн. з ймовірністю 0,95.
5. Прогноз обсягу продажу товару за ціною 100 грн. - 1200 одиниць з ймовірністю 0,9.
6. Прогноз динамічного коефіцієнта цінової еластичності попиту на товар - 2 % з ймовірністю 0,97.
7. Середні витрати збереження товару від вартості запасів - 2 %.
8. Витрати розміщення одного замовлення та його транспортування 1000 грн.
9. Середній рівень оплати праці до обсягу продажу товару - 4 %.

10. Рівень інших матеріальних та прирівняних до них витрат торговельного підприємства до обсягу продажу товару - 5 %.

11. Місячна ставка банківського кредиту - 5 %.

ТЕСТИ

1. Основний показник ефективності стратегії формування комерційних зв'язків - це:

- а) номінальний чистий прибуток;
- б) реальний чистий прибуток;
- в) рентабельність витрат;
- г) рентабельність товарообігу.

2. За яким методом оцінюється комерційна стратегія?

- а) Парето;
- б) CESS;
- в) EOQ;
- г) ABC.

3. Яке твердження вірне?

- а) ефективна комерційна стратегія завжди доцільна;
- б) доцільна комерційна стратегія завжди ефективна;
- в) ефективна комерційна стратегія не завжди доцільна;
- г) доцільна комерційна стратегія завжди високоефективна.

4. Конкурентоспроможність товару оцінюється методом:

- а) послідовних різниць;
- б) Леонтьєва;
- в) Кролле;
- г) сумірності значень у багатовимірному просторі.

5. Суть критерію Байсса - максимізація математичного сподівання:

- а) функціоналу оцінювання;
- б) розподілу випадкових величин;
- в) варіації випадкових величин;
- г) коливання випадкових величин.

6. Першим етапом розробки комерційної стратегії є:

- а) аналіз зовнішнього середовища підприємства;
- б) аналіз внутрішнього середовища підприємства;
- в) формування системи стратегічних цілей;
- г) розробка альтернатив комерційної стратегії.

10. У формуванні комерційних зв'язків можливий аналіз:

- а) багатомірний;
- б) параметричний;
- в) евристичний;
- г) усе наведене.

11. Система господарських зв'язків це:

- а) форма і порядок організації взаємовідносин між постачальниками і покупцями товарів;
- б) форма і порядок організації взаємовідносин між торговельними підприємствами і споживачами;
- в) сукупність прямих зв'язків торговельних і виробничих підприємств;
- г) сукупність прямих зв'язків торговельних, виробничих і аграрних підприємств.

12. Під простою структурою господарських зв'язків у торгівлі розуміють

- а) форму і порядок організації взаємовідносин між постачальниками і покупцями товарів;
- б) форму і порядок організації взаємовідносин між постачальниками і покупцями товарів за участю і без участі посередників;
- в) форму і порядок організації взаємовідносин між постачальниками і покупцями товарів за участю посередників;
- г) форму і порядок організації взаємовідносин між постачальниками і покупцями товарів без участі посередників.

13. Під складною структурою господарських зв'язків у торгівлі розуміють

- а) форму і порядок організації взаємовідносин між постачальниками і покупцями товарів;
- б) форму і порядок організації взаємовідносин між постачальниками і покупцями товарів за участю і без участі посередників;
- в) форму і порядок організації взаємовідносин між постачальниками і покупцями товарів за участю посередників;
- г) форму і порядок організації взаємовідносин між постачальниками і покупцями товарів без участі посередників.

14. Під прямими господарськими зв'язками торговельного підприємства з постачальниками розуміють

- а) форму і порядок організації взаємовідносин торговельного підприємства з посередниками;
- б) форму і порядок організації взаємовідносин торговельного підприємства з підприємствами-конкурентами;
- в) форму і порядок організації взаємовідносин торговельного підприємства з гуртовими постачальниками без участі посередників;
- г) форму і порядок організації взаємовідносин торговельного підприємства із споживачами.

15. Яке з наведених визначень господарського договору є найбільш повним і правильним

- а) це правовий документ, який закріплює обов'язки учасників господарських зв'язків;
- б) це цивільно-правовий документ, призначенням якого є правове закріплення взаємних економічних обов'язків між незалежними підприємствами;
- в) це цивільно-правовий документ, який призначений для правового закріплення відносно постійних взаємних економічних обов'язків між незалежними суб'єктами господарювання;
- г) це цивільно-правовий документ, який призначений для правового закріплення відповідних умов взаємовідносин, прав та обов'язків незалежних суб'єктів господарювання.

16. Комерційна угода – це

- а) різновид господарських договорів, в яких акцент зміщується на певні умови взаємовідносин, певні права та обов'язки сторін;
- б) різновид господарських договорів, в яких акцент переноситься зі строків і характеру взаємодії суб'єктів на предмет цієї взаємодії;
- в) цивільно-правовий документ, в якому визначаються строки і порядок поставки товарів, їх оплати та відповідальність сторін;
- г) жодний з варіантів відповідей не є правильним.

17. Контракт – це

- а) різновид господарських договорів, в яких акцент зміщується на певні умови взаємовідносин, певні права та обов'язки сторін;
- б) різновид господарських договорів, в яких акцент переноситься зі строків і характеру взаємодії суб'єктів на предмет цієї взаємодії;
- в) цивільно-правовий документ, в якому визначаються строки і порядок поставки товарів, їх оплати та відповідальність сторін;
- г) жодний з варіантів відповідей не є правильним.

18. Суть договору поставки товарів полягає в тому, що

- а) одна сторона зобов'язується передати майно у власність другій стороні, а друга сторона зобов'язується прийняти майно і сплатити за нього певну грошову суму;
- б) одна сторона зобов'язується у певні строки або строк передати іншій стороні у власність певну продукцію, а друга сторона зобов'язується прийняти продукцію і оплатити їх за встановленими цінами;
- в) одна сторона зобов'язується за дорученням другої сторони за винагороду вчинити одну або кілька угод від свого імені але за рахунок іншої сторони;
- г) одна сторона зобов'язується у певні строки поставити іншій стороні товари у відповідному асортименті, а друга сторона зобов'язується прийняти і оплатити ці товари.

19. Суть договору купівлі-продажу полягає в тому, що

- а) одна сторона зобов'язується передати майно у власність другій стороні, а друга сторона зобов'язується прийняти майно і сплатити за нього певну грошову суму;
- б) одна сторона зобов'язується у певні строки або строк передати іншій стороні у власність певну продукцію, а друга сторона зобов'язується прийняти продукцію і оплатити її за встановленими цінами;
- в) одна сторона зобов'язується за дорученням другої сторони за винагороду вчинити одну або кілька угод від свого імені але за рахунок іншої сторони;
- г) одна сторона зобов'язується у певні строки поставити іншій стороні товари у відповідному асортименті, а друга сторона зобов'язується прийняти і оплатити ці товари.

20. Суть договору комісії полягає в тому, що

- а) одна сторона зобов'язується передати майно у власність другій стороні, а друга сторона зобов'язується прийняти майно і сплатити за нього певну грошову суму;
- б) одна сторона зобов'язується у певні строки або строк передати іншій стороні у власність певну продукцію, а друга сторона зобов'язується прийняти продукцію і оплатити її за встановленими цінами;
- в) одна сторона зобов'язується за дорученням другої сторони за винагороду вчинити одну або кілька угод від свого імені але за рахунок іншої сторони;
- г) одна сторона зобов'язується у певні строки поставити іншій стороні товари у відповідному асортименті, а друга сторона зобов'язується прийняти і оплатити ці товари.

Розділ 5

ЦІНОУТВОРЕННЯ У МАРКЕТИНГУ

- 5.1. Цілі та завдання ціноутворення у маркетингу
- 5.2. Принципи та основні етапи формування цінової політики підприємства
- 5.3. Цінові стратегії, їх види та характеристика

5.1. Цілі та завдання ціноутворення у маркетингу

В управлінні ціноутворенням прийнято виділяти три взаємопов'язаних поняття:

- політика цін;
- стратегія ціноутворення;
- тактика ціноутворення.

Політика цін – це проголошені наміри фірми щодо ціноутворення, це найбільш загальні принципи, яких фірма планує дотримуватися встановлюючи ціни на товари та послуги.

Задачі ціноутворення – завдання, що вирішуються в процесі реалізації того чи іншого варіанту цінової поведінки.

Основний перелік завдань ціноутворення, як показує економічна практика, є загальним для будь-якого сучасного держави, але варіює в залежності від типів і стадій розвитку економіки.

Основними прийнято вважати такі завдання ціноутворення [30]:

- покриття затрат на виробництво продукції (або на посередництво в її реалізації) та забезпечення прибутку, достатнього для нормального функціонування виробника (посередника);
- облік взаємозамінності продукції при формуванні ціни;
- вирішення соціальних питань;
- реалізація екологічної політики;
- рішення зовнішньополітичних питань;
- максимізація рентабельності продажу, капіталу, активів фірми;
- максимізація прибутку;

- стабілізація ринкової позиції;
- витіснення конкурентів і розширення присутності на ринку.

Перші два завдання стоять не лише перед сучасним суспільством, вони вирішувалися і на ранніх етапах розвитку ринку, особливістю якого були горизонтальні зв'язки між виробниками, посередниками та споживачами (рис. 5.1).

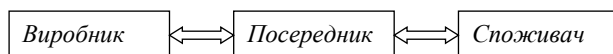


Рис.5.1. Схема розвитку ринку

В цих умовах ціна являє собою виключно функцію ринку.

Перше завдання – покриття затрат на виробництво продукції та забезпечення прибутку. Дане завдання стосується однаково продавця-виробника і посередника. Чим сприятливіша для виробника кон'юнктура ринку, тобто чим за вищою ціною він може реалізувати свою продукцію, тим більший прибуток він отримає.

Друге завдання – врахування взаємозамінності продукції – це основна вимога споживача. Його не цікавить, скільки витрачено на виготовлення даного продукту. Якщо один і той же продукт пропонується на ринку за різними цінами, споживач, природно, віддасть перевагу тій, що пропонується за нижчою ціною. Якщо за однаковою ціною пропонується більш якісний і менш якісний продукт, споживач віддасть перевагу тому продукту, якість якого вища.

Інші завдання виникли вже на сучасному етапі ціноутворення, їх особливо важливо вирішувати в період переходу від ринку нерозвинутого, стихійного до ринку, що є регульованим.

В умовах розвинутого ринку збалансованість економіки досягається не стільки за допомогою стихійного регулятора, скільки шляхом проведення державної політики, покликаної виражати загальнонаціональні інтереси. Розвинутий ринок представлений на рис. 5.2.

В цих умовах ціна є функцією і ринку, і держави. Екологічні, політичні, соціальні питання, питання стимулювання науково-технічного прогресу – це, по суті, загальнонаціональні питання. Тому за відсутності органу, що представляє загальнонаціональні інтереси, вони вирішуватися не можуть.

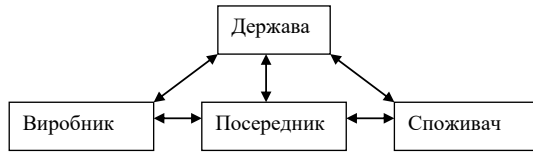


Рис. 5.2. Схема розвинутого ринку

Основним ціновим важелем у вирішенні зовнішньополітичних питань виступає поставка за пільговими або покупка за завищеними цінами продукції для країн, щодо яких проводиться політика сприяння.

Соціальна цінова політика в усіх країнах проявляється основним чином у заморожуванні або відносному зниженні (підвищенні порівняно з цінами на інші товари в значно меншій мірі) цін на товари підвищеного соціального значення (товари дитячого асортименту, медикаменти, продукти харчування першої необхідності і т. п.).

Для стимулювання випуску прогресивних (з загальнонаціональних позицій) засобів виробництва державна політика спрямовується на створення системи заохочувальних цін (зняття верхніх цінових обмежень, встановлення нижніх меж цін для зміцнення ринкових позицій виробників та ін.). В цілях стимулювання якнайшвидшого впровадження прогресивних засобів виробництва розробляється пільгова система цін для споживачів. Різниця між відносно підвищеними цінами виробників і заниженими споживчими цінами часто дотується державою.

5.2. Принципи та основні етапи формування цінової політики підприємства

Ціноутворення на великому підприємстві в умовах ринку практично є зменшеною копією системи ціноутворення в рамках держави з плановою економікою з притаманними їй достоїнствами і недоліками. Отже, досвід такого ціноутворення слід враховувати.

В умовах планової економіки основним видом цін були державні прейскурантні ціни. Роздрібні ціни формувалися з урахуванням

взаємозамінності товарів (за аналогом з товарами, що продавалися раніше). Оптова ціна промисловості визначалася відніманням від роздрібною ціни твердо встановленої збутової знижки (доходу оптового посередника) та торгової знижки [55].

Оптова ціна підприємства складалася з собівартості продукції та нормативу прибутку підприємства. Буфером, що з'єднує розрахунки виробництва й торгівлі, служили податок з обороту, акциз або дотації держави.

Повною мірою виконувати важливу функцію регулятора виробництва і споживання не дозволяли ціні основні недоліки планового ціноутворення: багатоступінчатість системи узгодження цін; витратний механізм ціноутворення; відсутність або запізнена реакція на зміну попиту; неможливість охопити велику різноманітність товарів, запобігти вимиванню дешевих товарів під виглядом поновлення асортименту; штучне стримування цін, що посилює дефіцит товарів та ін.

В умовах планової економіки крім державного планового ціноутворення існувало й ринкове: на колгоспному і «чорному» ринку. Рівень цін ринкової торгівлі встановлювався відповідно до витрат виробників, співвідношенням попиту і пропозиції, рівнем цін монополіста (держави). В якості пробного ринкового елемента в 80-х роках набули поширення договірні ціни (на дослідні партії та особливо модні товари) і пільгові ціни (стимулюючі виробництво особливо цінних сільськогосподарських культур).

У процесі переходу до ринкової економіки в системі цін відбулися значні зміни. Реформа цін в 90-х роках ХХ ст. встановила різні типи цін: гранично фіксовані прейскурантні ціни (встановлювалися верхні ліміти), регульовані ціни (відпускна ціна підприємства й торговельна надбавка 20%), вільні ціни (договір між оптовою та роздрібною торгівлею з урахуванням попиту, торговельна націнка не більше 20%) [55]. Крім цін, контрольованих державою, в перехідний до ринку період з'явилися й інші різновиди роздрібних цін – ціни комерційних магазинів, кооперативів, ціни на товари, виготовлені приватниками. З цього періоду всі ціни за винятком цін на стратегічні товари встановлюються ринком. Це означає повну свободу виробника призначати ціну.

Важливість цінових рішень в маркетингу забезпечується тим, що:

- ціна визначає рівень попиту та обсяг продаж;

- ціна визначає рентабельність бізнесу (прибуток, термін окупності витрат);
- ціна визначає загальне сприйняття товару (позиціонування, імідж марки);
- ціна – зручна база для порівняння конкуруючих товарів;
- інші складові маркетингу повинні бути сумісні з ціною (наприклад, витрати на просування товару).

Ступінь важливості цінового маркетингу в ринковій політиці фірм змінювалася в залежності від зміни стану ринку. Наприклад, на першому етапі розвитку маркетингу роль цін в рішенні проблем збуту вважалася визначальною. Зниження цін було основним засобом виділення виробів фірми серед товарної маси конкурентів з метою завоювання позицій (частки) на ринку. Концентрація маркетингових зусиль на ціні в той період обумовлювалася, в основному, двома чинниками: однорідністю конкурентних товарів і низьким середнім доходом покупців.

У післявоєнний період як інструменти боротьби за ринок активно стали використовуватися нецінові прийоми: переваги за якістю і за умовами продажів. Водночас ці переваги не можна розглядати окремо від ціни: зростання якості при незмінній ціні рівнозначне зниженню ціни, продаж різних за якістю конкурентних товарів за однаковою ціною рівнозначна ціновій конкуренції. Таким чином, роль цін і цінової політики в системі маркетингу практично не знижувалася.

Зміни в економічному і конкурентному середовищі постійно підвищують стратегічну роль ціни (рис. 5.3):

Підвищення важливості та складності рішень щодо формування цін призвело до того, що вони приймаються на вищому рівні управління підприємством. Особливо це характерно для малих підприємств. У великих підприємствах проблемами ціноутворення звичайно займаються керуючі відділами і керуючі товарним асортиментом. Але й тут вище керівництво визначає загальні установки та цілі політики цін і нерідко затверджує ціни, запропоновані середнім менеджментом. У видах економічної діяльності, де фактори ціноутворення відіграють вирішальну роль (аерокосмічна промисловість, залізничний транспорт), засновуються відділи цін, які або самі встановлюють ціни, або допомагають в цьому іншим підрозділам фірми.

Значний вплив на фірмову політику цін роблять керівники служби збуту, виробництва, фінансів, бухгалтерії.



Рис.5.3. Фактори, що визначили зростання стратегічної ролі ціни наприкінці 20 ст.

Схематично місце ціни та ціноутворення в маркетингу зображено на рис. 5.4. Ця система, що починається з дослідження цінової ситуації на ринку, не завершується представленням на ринку правильно призначеної ціни. Дана ціна сама змінює ринкові умови і реагує на їхні зміни, що вимагає постійного спостереження та аналізу.

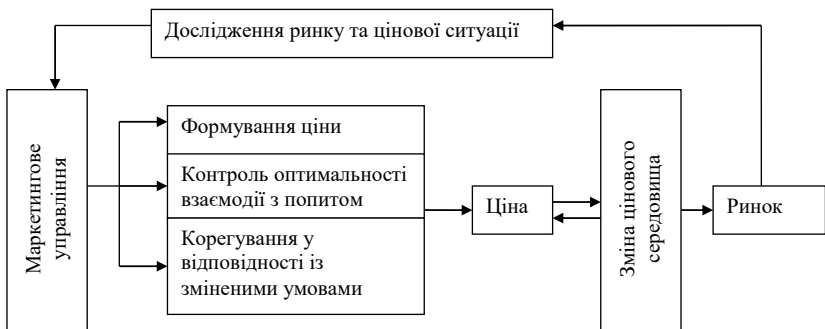


Рис. 5.4. Місце ціни в системі маркетингового ціноутворення

Формування цін здійснюється, як правило, за єдиною схемою (рис. 5.5). В процесі комерційного ціноутворення комплексно аналізується ряд соціально-

економічних умов (рис. 5.6), виробляється цінова стратегія і тактика, визначається прийнятний для підприємства метод ціноутворення і страхування ціни від невиконання.

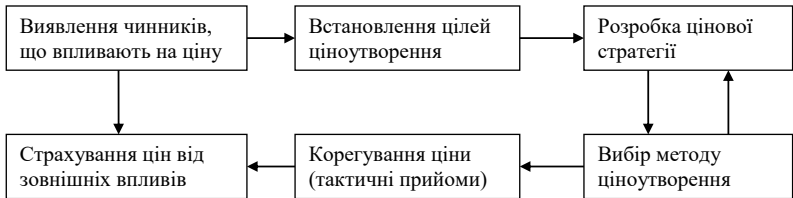


Рис. 5.5 Етапи ціноутворення

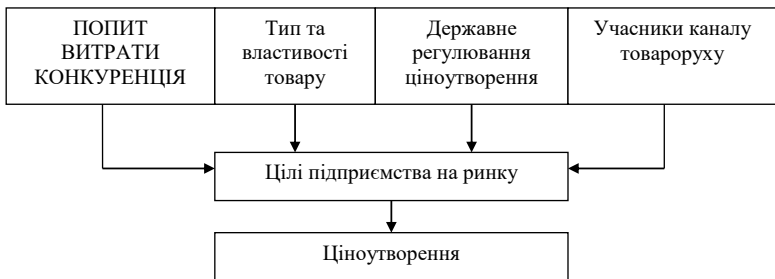


Рис. 5.6 Основні та найбільш значущі фактори, що мають вплив на формування ринкової ціни

5.3. Цінові стратегії, їх види та характеристика

Політика цін є основою для розробки стратегії ціноутворення. Стратегія ціноутворення – це узгоджена сукупність рішень, завдяки яким політика цін реалізовується на практиці. Стратегія ціноутворення – можливий рівень, напрям, швидкість і періодичність зміни цін відповідно до ринкових цілей підприємства [29].

Формування стратегій конкурентного ціноутворення означає встановлення ціни товару, враховуючи відчутну покупцями цінність даного товару, відповідно, підприємство може прийняти одне з трьох рішень:

- встановити ціну, вищу від економічної цінності товару;
- встановити ціну, нижчу від економічної цінності товару;

- встановити ціну на рівні економічної цінності товару.

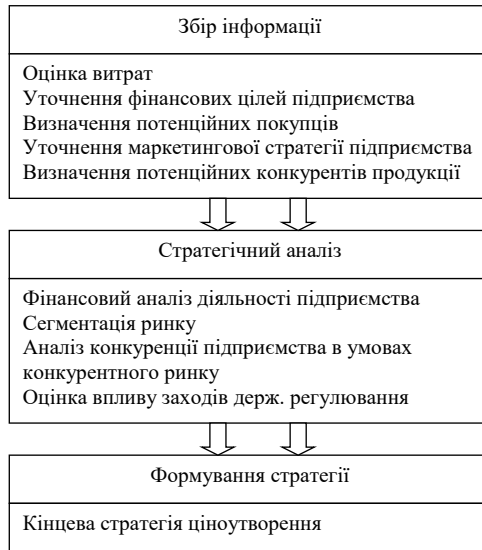


Рис. 5.7 Процес розробки стратегії ціноутворення

Кожному з можливих рішень відповідає певна стратегія, умови ефективного застосування яких розглядаються нижче. Слід урахувати, по-перше, підприємство може розробляти стратегію конкурентного ціноутворення єдиною для всієї номенклатури, що випускається, розглядаючи свої дії по відношенню до конкуруючих підприємств, або для окремих товарних позицій, у цьому випадку підприємству необхідно враховувати зовнішню конкуренцію з іншими підприємствами і внутрішню конкуренцію між власними товарами; по-друге, мова йде не про високу чи низьку по абсолютній величині ціну, а про співвідношення ціни та економічної цінності товару, саме це співвідношення кладеться в основу виділення трьох конкурентних стратегій.

Як правило, стратегія ціноутворення включає найбільш важливі рішення, що мають довготривалі незворотні наслідки для підприємства.

Далі розглянемо основні цінові стратегії.

1. Стратегія «ЗНЯТТЯ ВЕРШКІВ» (Skim price) – короткочасне кон'юнктурне завищення цін (відповідає маркетинговій мети максимізації

прибутку).

Фінансові та комерційні переваги застосування цієї стратегії: дозволяє в короткий термін відшкодувати маркетингові витрати і вивільнити капітал, якщо ринок «прийняв» товар за високою ціною, перспективи товару хороші: знижувати ціну легше, ніж підвищувати. Недолік: високими цінами приваблюються конкуренти, не даючи часу підприємству закріпитися на ринку.

2. Стратегія «ЦІНИ ПРОНИКНЕННЯ (ВПРОВАДЖЕННЯ)» (Penetration pricing) – значне зниження цін на товар (відповідає маркетинговій меті захоплення масового ринку). Основні умови застосування: застосування цієї стратегії знижує привабливість ринку для конкурентів, даючи тим самим підприємству перевагу в часі для закріплення на ринку. Різновид даної стратегії - це стратегія «ціни витіснення» такої низької ціни, що виключає появу конкурентів на ринку.

Розмір зниження цін має бути значним (30 - 50%), але при цьому якість цієї продукції має бути не нижчою, ніж у конкурентів, тому що частина споживачів готова платити вищу ціну за більш якісні товари.

3. Стратегія «СТАБІЛЬНИХ (довгочасових) ЦІН» (Long-established price) – незмінних за будь-якої змін ринкових обставин (відповідає маркетинговій меті використання існуючого положення).

Застосовуючи цю стратегію, фірма повинна мати постійний резерв для зниження витрат, за можливості зберігаючи колишній рівень якості. Це означає, що зростання виробництва, збуту і вдосконалення їх технології є поточним завданням маркетингу на фірмі. При незалежному від неї зростанні витрат фірма може піти навіть на зниження своєї частки прибутку в кінцевій ціні товару. Часто підтримувати стандартні ціни в процесі зміни кон'юнктури вдається зміною упаковки, розфасовки, незначним погіршенням якості.

4. Стратегія «КОВЗНОГО ПАДІННЯ ЦІНИ» (Slide-down pricing) або «вичерпування» (застосовується слідом за стратегією «зняття вершків» і відповідає маркетинговій меті розширення або захоплення ринку). Ступінчастим зниженням цін після насичення обраного сегмента підприємство може домагатися періодичного розширення ринку збуту за рахунок покупців все більш низького рівня доходу і відповідного збільшення обсягу продаж. При складанні прогнозу збуту аналізуються темпи зростання обсягу виробництва

галузі в цілому, динаміка місткості ринку визначається відсотком зниження ціни в майбутній період. Використовуючи такі ціни, підприємство має розробити програму щодо зниження витрат.

5. Стратегія «ЗРОСТАННЯ ПРОНИКАЮЧОЇ ЦІНИ» (відповідає меті використання існуючого стану (завойованої частки ринку), проходить за успішно використаною стратегією «ВИТІСНЕННЯ» для підвищення рентабельності та відшкодування минулих витрат на вихід товару на ринок).

З метою збереження захопленого ринку підвищення ціни має бути обґрунтоване, наприклад, поліпшенням якості (престижні матеріали, дизайн). Підвищення ціни спрощується, якщо товар при вході на ринок був забезпечений ярликом «знижка на новинку».

6. Стратегія «ПЕРЕВАЖНОЇ ЦІНИ» (Preemptive pricing) – досягнення переваги по відношенню до конкурентів (з метою атакувати або захищатися від натиску конкурентів), може збігатися з однією з перших трьох стратегій.

Розрізняють два варіанти такої стратегії:

- а) ціна вища, ніж у конкурента (перевага за якістю) (Prestige pricing);
- б) ціна нижча, ніж у конкурента (перевага за витратами).

7. Стратегія «СЛІДУВАННЯ ЗА КОНКУРЕНТАМИ» (Follow pricing) – недорога по здійсненню лінія поведінки фірми, заснована на копіюванні поведінки цінового лідера (відповідає маркетинговій меті використання існуючого стану). Стратегія не передбачає встановлення ціни на товари в суворій відповідності з рівнем цін провідного підприємства на ринку. Ціна може відхилитися від ціни підприємства-лідера, але тільки в певних межах, що визначаються якісними і технічними відмінностями між товарами конкурентами.

8. Стратегія «ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ЦІН В МЕЖАХ ВЗАЄМОПОВ'ЯЗАНИХ ТОВАРІВ» (відповідає маркетинговій меті заохочення покупців до споживання).

Розрізняють варіанти такої стратегії:

а) висока ціна на найбільш ходовий товар (приманку, іміджевий товар) компенсує збільшення витрат на урізноманітнення асортименту і застосування низьких цін для дешевих або нових товарів, застосовується під час продажу косметики, одягу, солодощів;

б) низька ціна на основний товар номенклатури (наприклад, бритва) компенсується завищенням цін на товари, що доповнюють основний товар (леза);

в) випуск кількох версій товару (для сегментів з різною еластичністю), наприклад номера «люкс» і «стандарт», квитки різних класів, вироби з різних матеріалів;

г) пакування в набір доповнюють або незалежних товарів за пільговою ціною (нижче, ніж ціни продажу окремих товарів), варіанти: примусове зв'язування (продається «вирішення проблеми», наприклад, складне устаткування плюс технічна допомога, інжиніринг, сервіс, навчання персоналу); добровільне пакування (можна купити і окремі товари).

9. Стратегія «ЦІНОВОЇ ДИСКРИМІНАЦІЇ» – продаж одного товару різним клієнтам за різними цінами або надання цінових пільг деяким клієнтам.

Обов'язковою умовою застосування є неможливість вільного або без додаткових витрат переміщення товару з «дешевого» ринку на «дорогий» (географічна, соціальна ізоляція).

Розрізняють два варіанти такої стратегії:

а) пільги постійним партнерам, франчайзі (з метою впровадження в посередницькі структури);

б) різні ціни в залежності від типу споживача (електроенергія для організацій та приватних осіб – з метою заохочення користувачів до споживання (Segment pricing).

Для успішної реалізації цієї цінової стратегії виробники повинні передбачити можливість з мінімальними витратами на зміну дизайну і конструкції продукту відповідно до потреб різних груп споживачів.

10. Стратегія «ЦІНОВИХ ЛІНІЙ» – використання різкої диференціації цін на асортиментні види товару з метою створення уявлення покупців про принципову відмінність у якості з урахуванням порогів їхньої цінової чутливості.

Як правило, підприємство працює з товарами певного рівня якості (наприклад, середнього) у відповідному діапазоні цін. Маркетолог повинен відшукати в цьому діапазоні цінові інтервали, в рамках яких попит не змінюється при зміні цін (психологічна нееластичність попиту за ціною).

ПРАКТИКУМ

Контрольні запитання та завдання

Завдання 1. Високотехнологічна фармацевтична компанія Genetech розробила препарат, призначений для лікування тромбів, під назвою ТРА, який знімає серцеві напади. Застосування ТРА зберігає людям життя, скорочує перебування в лікарні й поліпшує роботу серцево-судинної системи. Початкова ціна препарату становила 2 200 дол. за упаковку. Поясніть, який метод ціноутворення використовувала компанія? Чи еластичний попит на ці ліки?

Завдання 2. Видавництво "Схід" випускає ілюстровану продукцію (календарі, плакати та ін.), розраховану на масового споживача. Воно займає 20 % частки ринку. Поряд з даним видавництвом на цьому ринку діють два достатньо потужних конкуренти, що випускають аналогічну продукцію. Їх частки на ринку становлять відповідно 35 і 45 %. При цьому якість товарів вища, ніж у видавництва "Схід".

Завдання:

- Яка політика цін може бути обрана в кожному окремому випадку?
- Яка мета ціноутворення доцільна?
- Яку роль у цих ситуаціях може відіграти стратегія ціноутворення "зняття вершків", "ціни проникнення", "цінові лінії".

Завдання 3. Уявіть, що ви отримали у спадок автостанцію для мийки машин з обсягом постійних витрат 20 тис. грн на рік, і змінних витрат – 3 грн за одну вимиту машину. Припустимо, що водії готові платити 6 грн за вимиту машину. Визначте межу беззбитковості заданої ціни.

Завдання 4. Провідна марка освіжувача повітря коштує 2,5 дол. (флакон 150 мл). Конкурент вивів на ринок схожий освіжувач за ціною 1,99 дол. за флакон 300 мл, який і став маркою № 1. Поясніть психологічні аспекти даної стратегії ціноутворення.

Завдання 5. Відпускна ціна виробника – 72 грн., ПДВ – 20%. Визначити собівартість виробу, що забезпечить виробникові 50-відсотковий рівень рентабельності.

Завдання 6. Собівартість виробу – 252 грн., рентабельність – 25 %, ПДВ – 20%, націнка посередника – 15% ціни виробника, торговельна надбавка – 30% ціни посередника. Визначити роздрібну ціну.

Завдання 7. Роздрібна ціна виробу – 30,24 грн., торговельна надбавка – 20 % ціни посередника, його націнка – 5% відпускної ціни виробника, ПДВ – 20%. Визначити прибуток у ціні виробника, якщо собівартість виробу становить 13 грн.

Завдання 8. Собівартість виробу – 200 грн., рентабельність – 12,5 %, ПДВ – 20 %, націнка посередника – 15% ціни виробника, а витрати обігу посередника на одиницю продукції дорівнюють 20 грн. Визначити величину прибутку в складі націнки посередника.

Завдання 9. Собівартість виробу – 480 грн., рентабельність – 30%, націнка посередника – 25 % ціни виробника, роздрібна ціна виробу – 1424 грн., ПДВ – 20 %, витрати обігу торгівлі на одиницю продукції – 240 грн. Визначити прибуток у складі торговельної надбавки.

Завдання 10. Визначте:

- 1) прибуток підприємства з розрахунку на один виріб;
- 2) оптову ціну підприємства;
- 3) відпускну ціну підприємства з ПДВ;
- 4) посередницько-збутову націнку;
- 5) торгову націнку;
- 6) роздрібну ціну виробу.

Вихідні дані:

- комерційна собівартість виробу – 90 грн.;
- рівень рентабельності – 25 % до собівартості;
- акциз – 15 грн. на одиницю виробу;
- ПДВ – 20 % від оптової ціни підприємства без ПДВ;
- постачально-збутова націнка посередницької організації – 20 % від покупної ціни;
- торгова націнка – 10 % від ціни продажу посередницької організації.

ТЕСТИ

1. Максимально можливу ціну товару визначас:

- а) конкуренція;
- б) попит;
- в) цільовий прибуток;
- г) витрати виробництва.

2. Ринок характеризується великою кількістю продавців і покупців пшениці. Жоден продавець чи покупець не має великого впливу на рівень поточних цін. Йдеться про:

- а) ринок олігополістичної конкуренції;
- б) ринок чистої конкуренції;
- в) ринок монополістичної конкуренції;
- г) Монопольний ринок.

3. Нижню границю ціни товару визначає:

- а) конкуренція;
- б) попит;
- в) цільовий прибуток;
- г) витрати виробництва.

4. Велика кількість продавців та покупців, які здійснюють угоди не за єдиною ринковою ціною, а в широкому діапазоні цін працюють на ринку. Різниця в цінах пояснюється пропозицією різних варіантів товарів, які відрізняються якістю, властивостями, оформленням. Наведені ознаки характерні для:

- а) ринок олігополістичної конкуренції;
- б) ринок чистої конкуренції;
- в) ринок монополістичної конкуренції;
- г) монопольний ринок.

5. Продавець встановив ціну нижче собівартості товару з метою усунення конкурентів. Така практика має назву встановлення:

- а) демпінгових цін;
- б) фіксованих цін;
- в) дискримінаційних цін;
- г) пільгових цін.

6. Керівництво підприємства прийняло рішення щодо диференційованого встановлення цін на послуги одного виду. При встановленні цінової сходинки була врахована різниця у собівартості послуг, різниця у оцінці споживачами їх якості, а також ціни конкурентів. Описана ситуація характерна для:

- а) Встановлення цін на товари, що доповнюють основну покупку;
- б) Встановлення цін на обов'язкові комплектуючі;
- в) Встановлення цін у рамках товарного асортименту;
- г) Встановлення цін за географічним принципом.

7. Ціну на товари встановлено за допомогою нарахування певної націнки на собівартість товару. Метод, що використаний у даному випадку, має назву:

- а) ціноутворення на основі відчуття цінності товару;
- б) середні витрати плюс прибуток;
- в) ціноутворення на основі рівня поточних цін;
- г) ціноутворення за географічним принципом.

8. Ціну встановлено за допомогою графіка, на якому представлені валові

витрати та очікувані загальні надходження при різних рівнях обсягу продажу. Метод, що використовується у даному випадку, має назву:

- а) ціноутворення на основі рівня поточних цін;
- б) середні витрати плюс прибуток;
- в) ціноутворення на основі розрахунку точки беззбитковості;
- г) ціноутворення за географічним принципом.

9. Якщо витрати на виробництво чи реалізацію продукції змінюються під впливом певних факторів, може бути застосована стратегія:

- а) гнучких цін;
- б) «Зняття вершків»;
- в) стратегія цінової дискримінації;
- г) стратегія неокруглених цін.

10. Для товару, який пропонує фірма, не існує заміни і він знаходиться поза конкуренцією. Залежність попиту від ціни у даному випадку буде:

- а) еластичною;
- б) нееластичною;
- в) змінною.;
- г) постійною.

Розділ 6

РОЗПОВСЮДЖЕННЯ ТОВАРІВ

- 6.1. Обґрунтування структури каналів розподілу*
- 6.2. Аналіз необхідних споживачу видів обслуговування*
- 6.3. Тенденції розвитку каналів розподілу*
- 6.4. Вертикальні маркетингові системи*
- 6.5. Горизонтальні та багатоканальні маркетингові системи*
- 6.6. Поняття ефективності роздрібного продажу товарів*

6.1 Обґрунтування структури каналів розподілу

Традиційно підприємствами приділяється менша увага збутовій політиці порівняно з товарною, ціною, комунікаційною та сервісною [51]. До неї звертаються лише за неможливості досягнення конкурентних переваг у перерахованих сферах.

Разом з тим, саме в сфері збуту найбільш складно скопіювати успішні рішення, оскільки це пов'язано з комплексністю розв'язуваних проблем, відносною «прихованістю» кроків від стороннього погляду і відкладеним у часі проявом синергії від вдалого поєднання організаційних і людських ресурсів.

Збутова політика – це поведінкова філософія або загальні принципи діяльності, яких фірма збирається дотримуватися в сфері побудови каналів розподілу свого товару і переміщення товарів у часі та просторі.

У цьому контексті основними принципами діяльності в сфері розподілу, схожими з принципами в інших сферах маркетингу-мікс, можна назвати [41]:

- цілеспрямованість (відповідність прийнятих рішень досягненню поставлених фірмою цілей);
- всебічність урахування маркетингової інформації (відносно вимог покупців, потреб і проблем потенційних учасників збутового каналу, власних збутових витрат, про збутову політику конкурентів, державній політиці в області регулювання договорів і угод з іншими учасниками ринкової діяльності і т. ін.);
- комплексність (розгляд збутової політики в невідривному

паралельному зв'язку з іншими елементами маркетингу-мікс – товарною, ціновою, комунікаційною та сервісною політикою);

- скоординованість (сполучуваність прийнятих рішень зі збуту з рішеннями в сферах товару, ціноутворення, комунікацій і сервісу).

Як вихідні характеристики, функціонування системи розподілу можуть бути використані наступні фактори:

- продукт – здатність до складування, транспортбельність, рівень безперервності, частота потреби в продукті, відгуки про споживання продукту;

- споживачі – число споживачів або їхніх груп, розподілення по території, звичаї і культура покупок, ставлення до методів продажу товару, щільність споживання товару в точках оптової та роздрібної торгівлі;

- підприємство-виробник – розмір (мікро, мале, середнє, велике), фінансовий потенціал, досвід, імідж, розвинутість власної розподільчої мережі;

- конкуренти – число конкурентів, вид продукту-конкурента, стійкість пропозиції, імідж, наявність прямих і непрямих форм збуту

- правові та екологічні обмеження форм збуту – захист від монополії, екологічність руху товаропотоків, відшкодування збитку торговим представником при порушенні договірних відносин.

Основними функціями системи розподілу (збуту), крім наведених вище, можуть бути: накопичення, сортування і розміщення товарів; забезпечення збереження і захисту товару, що знаходиться на зберіганні або в процесі передачі прав на володіння ним; підтримка контактів, ведення переговорів і комерційних угод між покупцями і продавцями; передача прав власності на товар від продавця до покупця; концентрація і розосередження товарів.

У функціональному відношенні діяльність у системі розподілу ділиться на роботу, пов'язану з формуванням і розвитком каналів збуту (комерціалізація), та на операції з фізичного розподілу товару, тобто організацію маркетинг-логістики; можлива також інтеграція цих функцій.

Канал розподілу – це сукупність організацій або окремих осіб, які приймають на себе або допомагають передати комусь іншому право власності на конкретний товар або послугу на їхньому шляху від виробника до споживача.

Функції каналів розподілу численні, але головними з них є:

- транспортування – будь-які дії з переміщення товару від місця його виробництва до місця споживання;
- «дроблення» – забезпечення доступності товару в кількості, що відповідає потребам кінцевих споживачів;
- зберігання – забезпечення доступу до товару в момент його придбання покупцем;
- компонування – формування блоку спеціалізованих та/або взаємодоповнюючих товарів, необхідних у різних ситуаціях споживання;
- встановлення контакту – дії, що сприяють доступу до віддалених і численних груп покупців;
- створення інформаційних зв'язків – розвиток знань про потреби ринку і умови конкурентного обміну;
- прийняття частини ризику – несення тягаря відповідальності (фінансової, організаційної та, до певної міри, моральної) за функціонування самого каналу.

Однозначної відповіді на питання, який канал збуту вибрати, не існує, тому розглянемо основні переваги та недоліки кожного з цих варіантів.

Прямий збут (канал руху товару нульового рівня) не допускає наявності посередників, оскільки продаж продукції здійснюється безпосередньо споживачам на основі прямих контактів з ними. До них належить і реалізація продукції через власну торговельну мережу, а також продаж за оголошеннями в засобах масової інформації. Цей варіант найбільш часто використовується під час реалізації продукції виробничо-технічного призначення і рідше – товарів народного споживання.

Непрямий збут (багаторівневий канал руху товару) має на увазі продаж продукції через посередників. Виділяють одно-, двох- і тривірневі канали.

Однорівневий канал включає в себе, як правило, одного посередника. Найчастіше це роздрібний торговець або агент по збуту.

Дворівневий канал припускає двох посередників. На споживчих ринках такими посередниками виступають зазвичай оптовий і роздрібний торговці, на ринку промислових товарів – дистриб'ютор і дилери.

Тривірневий канал передбачає трьох посередників. Наприклад, у переробній промисловості між оптовими і роздрібними торговцями часто стоїть

дрібний оптовик, який купує товари у великих оптових торговців і перепродає їх невеликим підприємствам роздрібної торгівлі.

Існують і більш протяжні канали розподілу, разом з тим вони зустрічаються рідше, оскільки багатоканальність ускладнює ефективність контролю над учасниками каналів збуту.

В перелік характеристик каналу розподілу входять рівень, довжина каналу і широта каналу розподілу.

Рівень каналу розподілу – це кожен тип посередника, що виконує ті чи інші дії з наближення товару до кінцевого споживача.

Очевидно, що частина роботи лягає на плечі і самого виробника (наприклад, створення інформаційної бази своїх контрагентів частково транспортні роботи та ін.), і кінцевого споживача (встановлення інформаційних контактів з продавцем, прийняття частини фінансового ризику при переході товару у власність). Тому логічно включити ці «діаметрально протилежні пункти всього процесу руху товару» до складу будь-якого каналу.

Довжина каналу розподілу – кількість типів посередників, у яких затримується товар.

Існують наступні канали розподілу товарів:

– канал нульового рівня, або канал прямого маркетингу, – при безпосередній реалізації товару виробником кінцевому споживачеві (торгівля такому випадку здійснюється або через комівоєжерів, або через що належать виробнику магазини, або поштою);

– непрямий канал розподілу (однорівневий, двухуровневий і т.д.) – при використанні відповідної кількості посередників у розповсюдженні товару;

– змішаний канал розподілу (симбіоз перерахованих вище варіантів) – якщо підприємство використовує одночасно два або більше шляхів передачі товару кінцевому споживачеві.

Широта каналу розподілу – число посередників одного типу на одному рівні каналу розподілу.

Різновидами непрямого збуту є інтенсивний, селективний (вибірковий) і ексклюзивний збут.

Інтенсивний збут означає підключення до збутової програми всіх можливих торгових посередників незалежно від форми їхньої діяльності.

Основна його перевага полягає в наявності дуже щільної збутової мережі, а недолік у тому, що наявність великої кількості дрібних покупців ускладнює контроль за їхньою платоспроможністю і вимагає додаткових засобів на рекламу.

Селективний (вибірковий) збут навпаки передбачає обмеження числа торгових посередників залежно від типу споживачів, можливості обслуговування й організації гарантійного ремонту та сервісного обслуговування продукції. Він використовується при реалізації технічно складної продукції, що вимагає спеціально навченого персоналу, особливого обслуговування, забезпечення запчастинами і т.д.

Ексклюзивний збут передбачає підключення до збутової програми лише декількох, обраних за будь-якими критеріями, посередників.

Як правило, прямиий збут за моделлю «виробник – кінцевий споживач» є оптимальним при поєднанні таких обставин:

- товар вимагає складного післяпродажного сервісу;
- необхідний монтаж, наприклад устаткування, силами виробника або за його сприяння;
- споживач сконцентрований в одному-двох регіонах, разом з тим, ринок можна вважати вертикальним;
- товар виробляється за специфікацією покупця;
- різниця між витратами виробництва та ринковою ціною достатня, щоб забезпечити високі витрати на прямиий збут; і пр.

Продаж за допомогою посередницьких каналів є оптимальним варіантом при поєднанні наступних факторів:

- товар не вимагає технічного обслуговування і складського доопрацювання;
- виробник не має достатніх коштів для організації власних підрозділів по збуту, його витрати по організації каналу руху товару перевищують витрати з оплати посередників;
- виробник не може займатися дослідженням ринку, що формується під впливом тимчасових, випадкових, кон'юнктурних чинників, отже, мають місце часті і різкі зміни цін;
- відбувається реалізація широкого асортименту товарів;

– реалізація товарів здійснюється як на вертикальних, так і на горизонтальних ринках; і т.д..

Кожен з варіантів має свої сильні і слабкі сторони.

До переваг прямого збуту за моделлю «виробник – кінцевий споживач» відносять:

– виключно високий контроль над цінами, можливістю їх диференціювання, наприклад, у регіонах;

– доступ до інформації про ринок і споживачів;

– відсутність націнок, що виникають за наявності посередників;

– можливість формування груп постійних клієнтів та інш..

Недоліками такого збуту є:

– потреба в ряді випадків у складських приміщеннях зберігання продукції;

– високі витрати на реалізацію, транспортування та інш..

Переваги продажу через посередників полягають у

– помірних витратах на реалізацію;

– збуті великих обсягів продукції;

– знанні посередниками ринку та інш..

Недоліками є:

– високі націнки посередників,

– низький контроль над цінами,

– відносно високі ціни для кінцевих користувачів і т.д.

Розробляючи стратегію каналу розподілу, важливо враховувати ряд факторів, істотних для споживача, що можуть вплинути на вибір посередника:

– розмір партії товару, що продається - чим менший розмір партії, тим вищий рівень обслуговування;

– час очікування, протягом якого доводиться очікувати отримання товару, – швидша доставка свідчить про вищу якість послуг;

– зручність розташування - сприяє придбанню товару;

– різноманітність продуктів – покупці воліють мати справу з торговцями, що пропонують широкий вибір товару;

– допоміжні послуги, що забезпечуються всередині каналу, – доставка, установка, гарантійне обслуговування, кредит та інш..

Разом з тим, сучасна практика показує, що багато покупців готові проміняти супутні послуги на більш низьку ціну.

При виборі каналу важливо орієнтуватися на те, які сегменти обслуговуються даними каналом, які сильні і слабкі сторони різних посередників, по можливості, потрібно врахувати досвід конкурентів. Важливий орієнтир на законодавчу базу, в ряді країн забороняє використання каналів розподілу, таких, що обмежують конкуренцію або спрямованих на встановлення монополії. Зрештою, перевага віддається каналу, здатному принести максимальний прибуток.

При «відпрацюванні» каналу необхідно приділити увагу трьом елементам:

- типу посередників. При цьому потрібно визначити, які з відомих посередників мають можливість забезпечити оптимальне функціонування каналу;

- кількості посередників. При цьому компанія повинна прийняти рішення про число посередників на кожному рівні каналу, тобто обрати один з трьох видів розподілу: ексклюзивного (число посередників обмежена), селективного (число посередників збільшується, але не до максимального розміру), інтенсивного (виробник прагне поширити свої товари в максимальній кількості точок);

- умовам роботи з кожним посередником. При цьому важливо визначити права і обов'язки всіх учасників каналу, а також основні напрямки відносин між учасниками каналу - цінова політика, умови продажу, закріплення певної території, взаємні послуги і відповідальність.

Оцінюючи різні варіанти, важливо врахувати ряд критеріїв:

- економічний,
- контролю
- адаптації.

Зміст першого критерію полягає в ефективності обсягів продажу – торговий персонал підприємства або його торгові агентства. Часто позитивне рішення приймається на користь працівників підприємства, до того ж багато покупців вважають за краще мати справу безпосередньо з працівниками підприємства, разом з тим, можливо, максимальний обсяг продажів забезпечать посередницькі підприємства. Друге завдання – розрахунок витрат на продаж

різних обсягів товару через різні канали. Зрештою порівнюються виручки від реалізації і витрати.

Оцінюючи канал, каналу важливо брати до уваги можливість контролю над ним, особливо під час продажу через агентства, з урахуванням того, що агенти не завжди розбираються в технічних деталях продукції та неефективно використовують рекламні матеріали, що надаються виробником.

Критерій адаптації також дуже важливий для формування ефективного збуту. Перш ніж канал буде відкритий, його учасники повинні спрацюватися, тому важливо мати такі структури, які в умовах нестабільності зможуть швидко внести корективи в маркетингову стратегію.

Вибір каналів товароруху часто розглядається як процес, що складається з двох послідовних етапів. Менеджер приймає рішення про те, який вид каналу йому слід обирати при поставках продукції конкретному споживачеві – прямий або непрямий за участю посередників.

Прямий канал товароруху має перевагу перед непрямим у випадках, коли здійснюється доставка технічно складних виробів при дотриманні технічних умов замовника, забезпеченні суворої гарантії якості, при великих партіях замовлення, а також і у випадках необхідності дотримання особливих умов транспортування та зберігання товарів. Приблизна схема прямих каналів товароруху представлена на рис. 6.1.

Для прямих каналів збуту характерні наступні основні риси:

- інтерактивність, тобто наявність оперативного двостороннього зв'язку між продавцем і споживачем;
- використання різних засобів комунікацій;
- можливість повсюдного застосування.

Маючи такий канал збуту, досягається прямий контакт із споживачем шляхом застосування спеціальних засобів комунікаційної політики – особистого продажу, прямої поштової розсилки, телемаркетингу, продажу за каталогами і за допомогою засобів інформації. У всіх згаданих випадках прямий канал збуту являє собою один з каналів руху товарів, за якого досягається прямий зв'язок з окремим покупцем.

Вибір непрямого каналу (за участю посередника) визначається такими факторами, як: можливість купити всі необхідні товари в одному місці (у

великого оптовика-дистриб'ютора), доступність товару до загальних вимог транспортування і здійснення післяпродажного обслуговування.

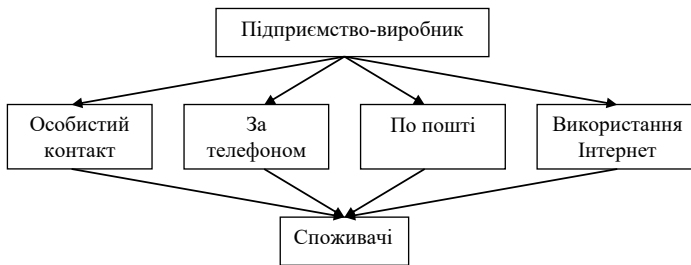


Рис. 6.1. Прямі канали руху товару

Приблизна схема непрямого каналу руху товару представлена на рис. 6.2.

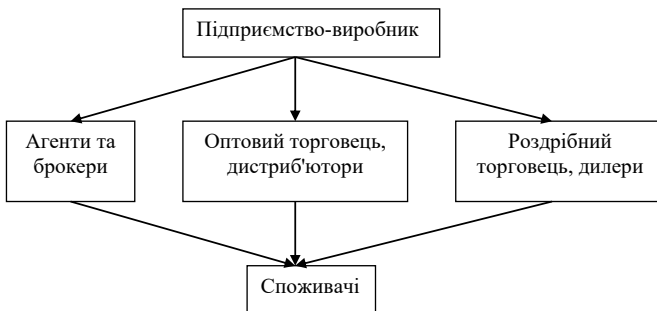


Рис. 6.2. Непрямі канали руху товару

Наявність посередників між виробником і кінцевим споживачем пов'язана зі зміною власності на товар. В одних випадках право власності може переходити до посередників, в інших – зберігатися за виробником. Участь посередників у системі руху товару пов'язана з наданням споживачам різних послуг по доведенню товару до споживання. Великі дистриб'юторські фірми за бажанням споживачів можуть надавати їм різні послуги з проведення маркетингових досліджень, інформаційного обслуговування, узгодженню характеристик товару, фінансуванню закупуваної продукції та ін.

Надання різного роду послуг споживачам пов'язано зі збільшенням

вартості товару за допомогою націнок на товар, величина яких залежить від вартості надаваних послуг. Прямі канали поставок, як правило, використовуються при наявності великих замовлень, а при невеликих обсягах замовлень застосовують непрямі канали, використовуючи мережу різних посередників.

Таким чином, на етапі вибору каналів руху товарів виникає потреба в такому з них, який би був не надто великий, оскільки він може виявитися неефективним для збуту товару, і не занадто малий, так він не зможе охопити всі види діяльності для споживачів. У зв'язку з цим, перед менеджерами стоїть важливе завдання правильно визначити спосіб доставки товарів споживачам.

Канали розподілу товарів можна охарактеризувати за кількістю складових рівнів. Рівень каналу – це посередник, що виконує роботу щодо наближення товару і права власності на нього до кінцевого споживача. Протяжність каналу визначається за кількістю проміжних рівнів між виробником і споживачем, які, як і рівні каналу, є членами каналу розподілу. Приклади каналів розподілу різної протяжності наведені на рис. 6.3.

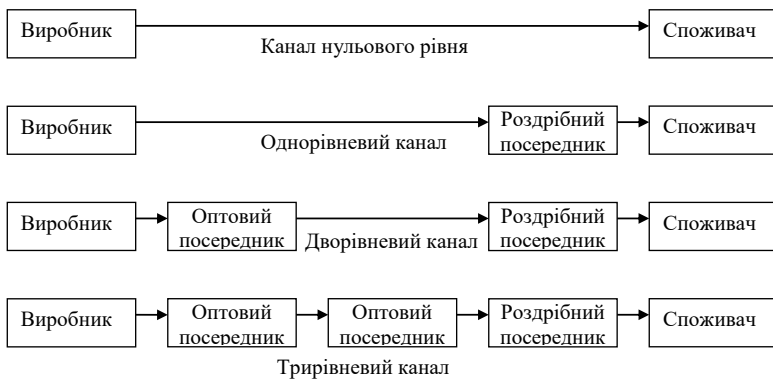


Рис. 6.3. Канали розподілу товарів різних рівнів

Канали розподілу складаються з незалежного виробника одного або декількох незалежних посередників. Кожен член каналу є окремим підприємством, що прагне забезпечити собі максимальний прибуток. Максимально можливий прибуток окремого члена каналу може йти на шкоду

максимальному вилученню прибутку системою в цілому, оскільки жоден із членів каналу не має повного або достатнього контролю над діяльністю решти членів. Такі канали розподілу називаються горизонтальними.

Вертикальні канали розподілу складаються з виробника та одного або декількох посередників, що діють як одна єдина система. Один з членів каналу, як правило, або є власником інших, або надає їм певні привілеї. Таким членом може бути виробник, оптовий або роздрібний посередник (рис. 6.4). Вертикальні канали виникли як засіб контролю за поведінкою каналу. Вони економічні і виключають дублювання членами каналу виконуваних функцій.



Рис. 6.4. Вертикальний канал розподілу

Вертикальні канали розподілу притаманні вертикально інтегрованим господарським системам, що в сферу свого управлінського впливу включають також виробництво і поставку ресурсів, необхідних для ведення виробничо-господарської діяльності.

Після вибору одного з варіантів можна приступити до відбору окремих посередників, створення мотивації його учасників і оцінки їх діяльності. Охарактеризуємо управління каналом розподілу.

Відбір учасників каналу. Досить відповідальний і складний етап. Не всім компаніям вдається успішно вирішити цю проблему. Особливо важко знайти кваліфікованих дистриб'юторів і дилерів постачальникам промислового обладнання. Люди повинні бути професійно підготовлені, мати досвід роботи у вказаній сфері.

Система мотивації учасників каналу. Для того, щоб працівники виконували свою роботу належним чином, повинен працювати принцип

мотивації, що передбачає відповідну їхнім інтересам або договору про винагороду за виконану роботу. Дистриб'ютори зазвичай обирають один з трьох варіантів роботи з виробником: кооперування, партнерство чи планування розподілу.

Кооперування з посередником забезпечує компанії отримання високої норми прибутку, укладання угод на спеціальних умовах, премії, рекламні акції і т. ін. Більш досвідчені підприємства орієнтуються на встановлення відносин довготривалого партнерства з дистриб'ютором. При цьому вони чітко визначають свої вимоги до посередників – охоплення ринку, устаткування, розвиток системи маркетингу, рівень технічного, післяпродажного обслуговування і т. ін. Розмір винагороди залежить від того, наскільки точно дистриб'ютор виконує угоди, при цьому можлива розбивка оплати на частини з виплатою певної частки за кожною складовою.

Найбільш прогресивний метод взаємодії виробників і посередників – планування розподілу, за умов якого постачальник організовує спеціальний відділ з планування роботи з дистриб'юторами, що займається вивченням потреб посередників, розробляє програми по стимулюванню торгівлі. Спільно з дистриб'юторами відділ визначає комерційні цілі, рівень товарних запасів, розробляє систему платежів та їх оформлення, рекламні плани, вимоги по підготовці торгового персоналу, стимулюванню збуту і т. ін. Таким чином, виробники і дистриб'ютори тісно взаємодіють, вирішуючи, яким чином продати товар найбільш ефективно.

Оцінка діяльності учасників каналу. Виробник повинен періодично оцінювати роботу дистриб'юторів за такими показниками, як виконання планів збуту, рівень запасів, час доставки товару покупцеві, ставлення до пошкоджених та зниклих товарів, участь в програмах з просування товарів, навчання персоналу. У разі якщо представники дистриб'ютора не виконують прийнятих на себе зобов'язань, слід продумати – чи варто змінювати мотивацію чи краще взагалі відмовитися від послуг дистриб'ютора.

Разом з тим, рішення про канал розподілу з часом застарівають, вони можуть коригуватися при зниженні ефективності розподілу, переході товару на нові етапи життєвого циклу, появі конкурентів і нових каналів розподілу і т. ін.

Виділяють три рівні змін у каналах розподілу:

- додаються або виключаються окремі учасники каналу;
- додаються або виключаються канали розподілу цілком;
- з'являються зовсім нові способи продажу товарів. При цьому важливо визначення ефективності каналу в умовах трансформації – додавання або виключення учасників, формування нової стратегії.

В процесі створення каналу розподілу товару насамперед постає питання про структуру каналу, про кількість його рівнів і конкретний склад, тобто питання про посередників, яких в сучасних торговельних відносинах безліч.

Крім безпосередніх продажів вони допомагають укладати торговельні угоди, обирати асортимент вироблених продуктів, такий, що найбільшою мірою відповідає запитам споживачів; організують накопичення, сортування і зберігання продуктів у місцях, найбільш вигідних для споживачів; можуть надавати фінансові послуги навчати споживачів ефективно використовувати куплені продукти, знижуючи таким чином витрати виробників; надавати необхідну інформацію, зокрема з оцінки споживачами раніше куплених продуктів. Торгові посередники ближчі до ринку, ніж виробники, і можуть надавати їм інформацію про зміну запитів споживачів і умов конкуренції.

Визначаючи тип посередника, доцільно встановити, від чийого імені він працює і за чий рахунок здійснює свої операції. В контексті такого підходу можливе виділення чотирьох типів посередників:

- дилер (від свого імені і за свій рахунок);
- дистриб'ютор (від чужого імені і за свій рахунок);
- комісіонер (від свого імені і за чужий рахунок);
- агент, брокер (від чужого імені і за чужий рахунок).

У системі розподілу, крім зазначених посередників, діючими суб'єктами є: відділ збуту, керівництво підприємства, комівояжер, торговий представник, маклер, збутові філії, торгові синдикати.

Дилер купує товар за договором поставки і стає власником продукції після повної оплати поставки. Після виконання всіх умов за договором поставки відносини між дилером і фірмою-виробником припиняються. У разі вертикального каналу розподілу, коли члени розподільної мережі діють як єдина система, дилери можуть виступати власниками привілеїв і об'єднувати в своїх руках ряд послідовних етапів процесу виробництва і споживання.

Дистриб'ютори – оптові та роздрібні посередники, що ведуть операції від імені виробника і за свій рахунок. Дистриб'ютор не є власником продукції. За договором їм купується право продажу продукції. Він може діяти і від свого імені. В цьому випадку в рамках договору на надання права продажу укладається договір поставки. Як правило, виробник надає дистриб'ютору право торгувати своєю продукцією на певній території та протягом певного терміну. Виробник забезпечує дистриб'ютора рекламною підтримкою (реклама марки, буклети, зразки і пр.), проводить навчання і консультації, якщо потрібно – постачає допоміжне технічне (стенди, лінії, прилади й т.д.) або торгове (холодильники, прилавки, вітрини і т.д.) обладнання, організовує сервісне і гарантійне обслуговування. Дистриб'ютор зобов'язаний задовольняти інші вимоги виробника (крім того, що зазначено в договорі), зокрема:

- мати сучасні склади для зберігання товару;
- власну розподільну мережу;
- добрі зв'язки зі споживачами;
- представницький офіс, що відповідає іміджу виробника;
- кваліфікований персонал.

Деякі виробники укладають з крупними дистриб'юторами стратегічне чи проектне співробітництво (технічне переоснащення заводу, розробку програмного забезпечення і т. ін.). У цьому випадку дистриб'ютор формує додаткову вартість товару.

Як приклад наведемо організацію каналу розподілу товарів (рис. 6.5):

У конкретному каналі збуту дистриб'ютори зазвичай займають позицію між виробником і дилерами.

Комісіонер не є власником продукції, але має право укласти договір про поставку від свого імені. Він забезпечує збереження товару і відповідає за збиток, заподіяний продукції з його вини. Винагороду комісіонер отримує у вигляді відсотків від суми проведеної операції або у вигляді різниці між ціною, призначеною комітентом, і ціною реалізації. Під комітентом тут розуміють особу, яка видає комісіонеру доручення про укладення певної угоди або ряду угод від імені комісіонера, але за рахунок комітента.

Агенти – посередники, які виступають у якості представника або помічника іншої основної стосовно них особи (принципалу – господаря). Вони

є юридичними особами, але можуть укласти угоди від імені та за рахунок принципалу. Розмір винагороди агента регулюється тарифом або договором з принципалом (наприклад, у вигляді відсотку від суми укладеної угоди).

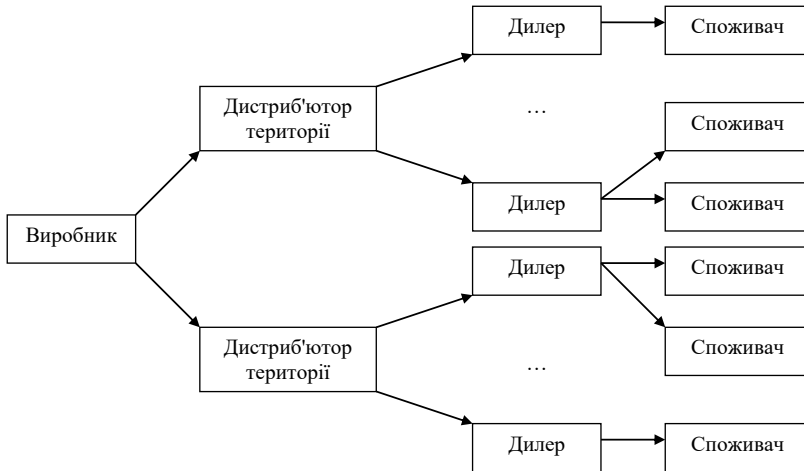


Рис. 6.5. Приклад організації каналу розподілу

Брокери – посередники, які не є власниками продукції, як дилери або дистриб'ютори, і не можуть розпоряджатися нею. Їх функція є посередницькою при укладанні угод, вони виконують окремі доручення, завдання. Договірних відносин в процесі угод брокери не мають ні з однією зі сторін договору купівлі-продажу. Дохід брокера визначається у вигляді відсотку від вартості проданих товарів або у вигляді заздалегідь обумовленої суми за кожну одиницю проданого товару.

Відділ збуту – історично сформована структура, що відповідає у підприємстві за формування та здійснення замовлень через комівояжерів і торгових представників. У компаніях, що працюють у розвинутих країнах з ринковою орієнтацією, відділи збуту входять в управління маркетингом.

Керівництво підприємства бере участь у збутовій діяльності індивідуальних великих покупців, наприклад у галузях інвестиційного комплексу. При необхідності керівництво організує і підтримує комівояжерів.

Комівояжер – службовець підприємства, якому доручено займатись

пошуком клієнтів і роботою з ними. Обсяг повноважень комівояжера регулюється керівництвом фірми або, якщо він діє у віддаленому від фірми районі, регіональним керівником, у підпорядкуванні якого знаходиться комівояжер.

Торгові представники – юридично самостійні особи, які укладають договори і провідні справи для кількох підприємств. На відміну від комівояжера, торговий представник діє самостійно, він формує замовлення, комплектує можливі технологічні комплекси та пристрої на основі продукції, деталей, що випускаються різними фірмами, організовує поставки, проводить виставки зразків. Винагорода торговельних представників залежить від обсягу збуту за вирахування витрат, необхідних для здійснення його діяльності.

Маклер займається пошуком можливостей укладення договорів, він представляє інтереси обох сторін, де виступає посередником.

Збутові філії організують великі підприємства для здійснення торговельної діяльності в безпосередній близькості від споживача. Основною функцією збутових філій є забезпечення швидкої поставки продукції фірми шляхом проведення консультацій клієнтури та вивчення кон'юнктури ринку.

Торгові синдикати організують шляхом елімінації відділу збуту зі структури підприємства. Такі організаційні форми ефективні в галузях, що виробляють однорідну продукцію (паливо, цемент, сталь, добрива) і функціонують в умовах жорсткої цінової конкуренції.

Структуру можливих каналів розподілу виробник визначає на основі маркетингових досліджень ринків збуту своєї продукції і наявних засобів для покриття витрат щодо її реалізації власними постачальними і ринковими структурами.

В умовах, коли для фірми-виробника самостійний розподіл продукції є неефективним, вона приваблює певні канали розподілу, що існують для розповсюдження основного продукту.

В ситуаціях, коли валовий продукт виробника перевищує попит регіональних споживачів, реалізацію може здійснювати дистриб'ютор. Функції дистриб'ютора може виконувати оптова та роздрібна торгівля.

Оптова торгівля є посередником між виробником і споживачем. Вона здійснює одночасне обслуговування виробника і споживача. Оптова торгівля

стає вигідною для виробника, коли йому потрібно розширити ринки збуту товарів і знизити витрати.

Підприємство оптової торгівлі у своїй діяльності має керуватись такими основними правилами:

- глибоко вивчати ринки збуту, на яких відбувається розподіл товару;
- стежити за структурою витрат для закупівлі продукції та об'єму трудових ресурсів і складських приміщень;
- здійснювати контроль за прибутковістю всіх операцій технологічного процесу оптової торгівлі (закупівля, зберігання, упаковка, сортування, продаж товару);
- забезпечувати сприятливий імідж і бренд реалізованої продукції і стиль обслуговування покупців.

Незважаючи на те, що діяльність оптової торгівлі, як і будь-якого посередника, збільшує вартість товару, вона значно підвищує ефективність підприємництва.

Оптові фірми, з одного боку, розширюють і досліджують нові й альтернативні джерела придбання продукції і тим самим поглиблюють зв'язки з постачальниками. З іншого боку, досліджуючи нові і розширюючи старі ринки збуту, оптові дистриб'ютори виступають експертами регіональних ринків. Володіючи інформацією про стан ринків збуту, оптові фірми забезпечують своїх постачальників відомостями про реальний споживчий попит, базуючись на інтересах споживачів. Одночасно оптові фірми інформують споживачів територій, які обслуговуються, про кон'юнктуру ринку, появу нових товарів і послуг. Завдяки діяльності оптових організацій створюються передумови розподілу товарів у масштабах регіонів і нерідко всієї країни за помірними, доступними цінами.

Мета роздрібної торгівлі, на відміну від оптової, полягає в обслуговуванні кінцевих споживачів у магазинах, торгових наметах за допомогою працівників необхідної кваліфікації. Ця форма торгівлі характеризується значно більшою різноманітністю підприємств у порівнянні з оптовою. В цілях врахування інтересів споживачів підприємства роздрібної торгівлі застосовують методи продажу з допомогою продавців або самообслуговування, проводять консультації покупців, здійснюють продаж через автомати, за каталогами,

телефоном і використовують інші засоби комунікацій.

До основних форм підприємств роздрібною торгівлі відносять:

- спеціалізовану торгівлю,
- торгівлю зі змішаним асортиментом,
- супермаркети,
- споживчі ринки,
- спеціалізовані ринки, торгові центри.

Як би ретельно не планувалися канали розподілу, між учасниками каналу конфлікти неминучі. При цьому типи конфліктів найчастіше аналогічні рівню каналу. Розрізняють конфлікти:

- горизонтальні – розбіжності між фірмами, що перебувають на одному і тому ж рівні каналу;
- вертикальні – розбіжності між учасниками різних рівнів одного і того ж каналу;
- міжканальні – якщо виробник має два або більше канали розподілу, що конкурують між собою за обслуговування одного і того ж ринку.

Як правило, виділяють ряд причин конфліктів: несумісність цілей, нечіткість визначення ролей і прав учасників каналу, різне сприйняття дійсності, велика залежність посередників від виробників.

У переважній більшості випадків компанії вільні у виборі каналів розподілу. Основний обмежувач – виняткове використання якогось каналу єдиною компанією, що суперечить антимонопольному законодавству.

Отже, вибір каналу має велике значення, від нього залежать рішення з маркетингу. Разом з тим, треба мати на увазі, що канал руху товару, найбільш бажаний при виході товару на ринок, може виявитися малоефективним із зміною ринкових умов і збільшенням продаж. Тому важливо забезпечити можливість зміни залежності від ринку, гнучкість управління.

6.2. Аналіз необхідних споживачеві видів обслуговування

Підприємства-виробники повинні виявляти реальні нужди і потреби існуючих і потенційних покупців і, відповідно до них, виготовляти необхідні товари та надавати послуги. З урахуванням реальних потреб і потреб

виробників створені товари повинні бути доставлені в потрібне місце, в заданий час і в необхідній кількості. Щоб забезпечити це, підприємству слід прийняти та реалізувати відповідні управлінські рішення, сукупність яких визначає політику в сфері розподілу товарів.

Ефективна політика розподілу може бути реалізована, якщо одночасно з виробником у доставці товарів споживачам і в зміні власності на них безпосередню участь беруть і інші підприємницькі структури [39]. При цьому сукупність підприємств, а також окремих людей чи таких, що приймають право власності або таких, що сприяють його передачі іншим шляхом руху товару від виробника до споживача, утворює канал розподілу. Рішення про структуру каналу розподілу кожне підприємство приймає самостійно.

На вибір каналу розподілу впливають три основні групи чинників:

- вимоги споживачів;
- відповідність каналу розподілу товару;
- охоплення ринку.

Перш ніж перейти до використання різних каналів розподілу, необхідно визначити, чого хочуть споживачі продукції для того, щоб вони прийняли позитивне рішення про покупку. Наприклад, на рішення споживача про покупку товару значний вплив мають такі фактори:

- наявність технічної консультації;
- доступність товару;
- сервісне обслуговування;
- комплексне рішення;
- кастомізація товару і т. ін.

На вибір каналу розподілу істотний вплив здійснює вид продукції або послуги, яку виробляє або реалізовує підприємство. Як показники відповідності товару каналу розподілу виділяють наступні ознаки:

- впізнаваність бренду (в якій мірі продукт пізнаваний і визнаний споживачем);
- кастомізація (ступінь адаптації продукту, необхідний для того, щоб відповідати вимогам клієнта);
- об'єднання (чи є продукт незалежним), наприклад, комп'ютер і програмне забезпечення – окремо дані товари не є самодостатніми;

- ексклюзивність (унікальність товару);
- заміність товару (легкість, з якою товар може бути замінений на товар конкурентів);
- стадія життєвого циклу товару і т. ін.

При виборі каналу розподілу підприємство повинно визначити розмір території, яку може охопити той чи інший канал розподілу. Наприклад, для того, щоб завоювати визначений територіальний сегмент, може знадобитися більш інтенсивна дистрибуція, ніж та, яку можна було б використати виключно з точки зору товару.

Існує два основних види каналів розподілу: прямий і непрямий.

Кожен виробник, приймаючи рішення про використання прямих каналів розподілу, виходить з наявності передумов, що визначають доцільність саме таких продаж. Серед таких передумов основними є:

- обсяг прямих продаж виправдовує витрати на їх здійснення;
- споживачі сконцентровані в одному регіоні і для них призначається основна частина вироблених товарів;
- ціна на товар постійно змінюється і необхідно вчасно враховувати ці зміни;
- виготовляються вузькоспеціалізовані вироби, тому необхідні прямі контакти зі споживачами;
- проводиться складне устаткування;
- продукція випускається на основі замовлень споживачів.

При аналізі вказаних вище чинників виробник виходить з того, що використання прямих каналів розподілу повинно забезпечити необхідну пропозицію товару при прийнятних на це витратах.

Оскільки для формування прямих каналів розподілу потрібні значні фінансові кошти, ряд підприємств передає функції з розподілу стороннім організаціям.

Якщо в каналі розподілу задіяні сторонні організації, то такі канали називаються непрямими каналами розподілу. Використання даних типів каналів дозволяє забезпечити більш повне задоволення потреб населення в необхідних товарах.

У всіх випадках наявність каналів розподілу повинна забезпечити

виконання ряду функцій, покликаних сприяти більш ефективній діяльності виробників і створити умови для більш повного задоволення конкретних потреб покупців. Основними з цих функцій є такі:

- дослідження попиту, пропозиції та товарів, представлених на ринку;
- відбір, сортування і формування найбільш прийнятних для покупця партій поставок;
- просування товарів на ринок;
- доопрацювання товарів відповідно до запитів ринку;
- встановлення і підтримання контактів з існуючими та потенційними покупцями;
- фінансування виробників;
- розподіл ризику, пов'язаного з можливими втратами в процесі доставки та продажу товарів;
- зберігання товарів на складах;
- доставка товарів до місць продажу;
- створення зручних для здійснення покупок умов.

6.3. Тенденції розвитку каналів розподілу

Застаріння каналів розподілу (збуту) – закономірне явище. Необхідно постійно тримати руку на пульсі, - в міру старіння каналів змінювати їх.

Важливою подією в розвитку каналів розподілу стало формування горизонтальних, вертикальних і багатоканальних маркетингових систем, що приходять на зміну традиційним маркетинговим системам.

Традиційні канали розподілу, як правило, складаються з незалежного виробника, одного або декількох оптових і роздрібних торговців. Кожен з них - самостійна організація, яка прагне забезпечити собі максимальний прибуток, навіть якщо це йде в розріз зі спільними інтересами системи розподілу, інтересами інших учасників. Жоден з учасників не має повного чи будь-якого значного контролю над іншими учасниками.

У горизонтальних маркетингових системах (ГМС) дві або більше незалежних компаній об'єднують свої ресурси для реалізації ринкових можливостей, котрі не посилені для кожної з них окремо. При цьому співпраця

може здійснюватися як на тимчасовій, так і постійній основі. Приклад ГМС – компанія «Доктор Поппер», що, не володіючи достатніми потужностями для розливу безалкогольних напоїв, залучила до роботи на ліцензійній основі розливні підприємства компанії Coca-Cola.

Вертикальні маркетингові системи (ВМС), прийшли на зміну традиційним каналам розподілу і стали найбільш розповсюдженою формою розподілу в сфері споживчого ринку в сучасних умовах. Їм належить 70-80% сучасного ринку.

Поява ВМС обумовлена прагненням найбільш сильних учасників каналу контролювати поведінку інших учасників, усувати збитки від можливих конфліктів його членів, що переслідують власні інтереси.

Вертикальна маркетингова система включає в себе виробника, одного або декількох оптових і роздрібних торговців, що діють в єдиній системі. Зазвичай один з членів каналу визначає і контролює діяльність інших. Він володіє міццю, що забезпечує йому провідні позиції в каналі.

Домінуючі позиції в ВМС може займати виробник, оптовик або роздрібний торговець (рис. 6.7).

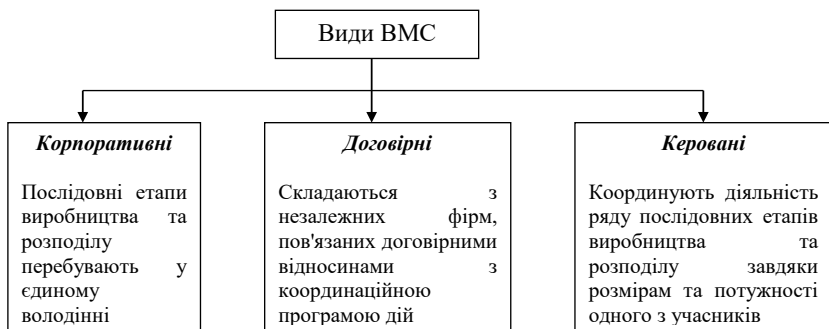


Рис. 6.6. Вила вертикальних маркетингових систем

У корпоративній ВМС усі компанії, що здійснюють послідовний рух товару – від виробництва до реалізації товарів кінцевим споживачем, знаходяться в одноосібному володінні.

Договірні ВМС складаються з незалежних фірм, що виконують різні завдання з виробництва та розподілу продукції, пов'язаних договірними

відносинами і координуючої програмою діяльності для досягнення великих комерційних результатів.

Розрізняють три види договірних ВМС: добровільні мережі роздрібних торговців під егідою оптовиків, кооперативи роздрібних торговців, франчайзинг.

У керованій ВМС керівництво здійснює найбільший учасник, звичайно виробник товарів під відомою торговою маркою.

Роздрібні торговці, які не увійшли до ВМС створюють спеціалізовані магазини, що обслуговують непривабливі для більшості торговців сегменти ринку. В результаті відбувається поляризація роздрібною торгівлі; з одного боку великі організації, що працюють у ВМС, з іншого – окремі спеціалізовані магазини. Така подвійність створює незручності для виробників, які співпрацюють з незалежними посередниками. Вертикальні маркетингові системи постійно загрожують великим виробникам розривом відносин з ними і створенням спеціалізованого виробництва. Таким чином, конкуренція йде не між незалежними компаніями, а між цілими системами (корпоративними, керованими, договірними ВМС), що борються між собою за зниження витрат і залучення покупців.

Раніше, працюючи на єдиному ринку, компанія використовувала один канал розподілу. Сьогодні ринок складається з декількох цільових сегментів і безлічі каналів розподілу, тому компанії все більше орієнтуються на систему багатоканального розподілу. Разом з тим, система вважається багатоканальною, якщо в одній і тій самій компанії для виходу на один або декілька купівельних сегментів використовуються два або більше каналів розподілу.

Збільшення каналів розподілу вигідне компанії за рядом обставин:

- збільшується охоплення ринку, так як залучаються нові покупці;
- знижуються витрати на утримання всіх каналів;
- підвищується якість торгівлі, тому що враховуються запити незадоволених покупців.

Разом з тим, багатоканальність може збільшувати конфлікти, оскільки між двома або більше компаніями можлива боротьба за покупців.

Кожна компанія відіграє певну роль у своїй галузі. Виділяють п'ять типів компаній:

- інсайдери – учасники домінуючого каналу, найпрестижніші в галузі;
- борці – мають обмежений доступ до привілейованих джерел, прагнуть перетворитися на інсайдерів;
- доповнюють фірми – не є учасниками домінуючого каналу, як правило, виконують функції, не властиві іншим, працюють за встановленими в галузі правилами, намагаються використовувати ситуацію в своїх інтересах;
- «тимчасові» фірми – як правило, не прагнуть стати учасниками галузі, з'являються на ринку і зникають, якщо їм не вдається реалізувати нові можливості;
- новатори – суперники й руйнівники нових каналів. Можуть порушити рівновагу в каналі.

У деяких каналах розподілу керівництво з єдиного центру відсутнє, кожна компанія працює на свій розсуд.

Існують і інші тенденції в розвитку каналів збуту на українському ринку [43]. В даний час як на одному кінці ланцюжка розподілу (у виробників), так і на іншому (у роздрібній торгівлі) спостерігається прагнення до скорочення числа посередників. Найбільші роздрібні оператори вкладають значні кошти в будівництво своїх власних розподільних центрів. У таких підприємств понад 80% усього асортименту йде через власні розподільчі центри. Це означає, що мережа дуже мало залежить від оптової ланки: виробники мають можливість безпосередньо робити поставки в мережу. Разом з тим, виробники, використовуючи можливості скорочення торговельних націнок у каналі й вищого контролю за цінами, організують прямі поставки в роздріб – як в мережу, так і в окремі магазини.

Іншою тенденцією в каналах розподілу стає вдосконалення транспортної складової каналів для зменшення термінів зберігання і реалізації товарів, скорочення чисельності персоналу, підвищення прибутку виробника та якості інформації про рух товару. Поставки день-у-день або на ранок наступного дня стають нормою для постачальників.

Власники торгових марок останнім часом посилюють контроль за ціновою політикою. З цією метою великі компанії – власники торгових марок просуваються по шляху створення власних систем розподілу. Крім управління кінцевою роздрібною ціною, власні роздрібні мережі здатні істотно підвищити

впізнаваність бренду, популярність торгової марки.

Новою тенденцією стали зміни в кількості і якості вільного часу споживачів. Сьогодні багато хто зі споживачів дуже зайняті і це дуже відбивається на виборі тих місць, де ними здійснюються купівлі – економія часу стає не менш важливою, ніж економія грошей. Типовий споживач тепер відвідує один, в окремих випадках два магазини, тому і користуються популярністю такі торгові центри концепції «Мега», де покупець може вчинити різні покупки, не покидаючи відносно невелику територію центру. Результати останніх досліджень показують, що хоча рішення про місце розташування торгової точки залишається життєво важливим, основним фактором, що впливає на вибір споживача, є зручність, що визначається легкістю і швидкістю доступу до товарів. Істотним чинником стала загальна автомобілізація. Недільний похід за покупками перетворився в повсякденний факт життя, тому що в будні члени сім'ї працюють. Часто ці спільні виїзди розглядаються як відпочинок. Іншим важливим фактом життя стає поява інтернет-магазинів, завдяки яким можна робити покупки сім днів на тиждень, 24 год на добу, не виходячи з дому. Всі ці факти свідчать про те, що значення каналів розподілу змінюється залежно від способів проведення споживачами вільного часу.

Дуже важливою тенденцією є збільшення ширини каналів, що їх використовують виробники, зменшуючи глибину. Зменшення глибини відбувається за рахунок скорочення проміжних ланок, а розширення каналів дає можливість збільшення збуту від використання нових каналів: Інтернет, автомати, різні асоціації оптовиків і роздрібною торгівлі та ін.

Коли кілька років тому виробник цукерок Рошен прийняв рішення про використання широкої мережі каналів. Це рішення багато експертів оцінювали негативно: продаж цукерок цінової категорії вищій середнього в наметах і кіосках міг пошкодити позиціонуванню цієї марки. Результати роботи з «нетрадиційними» каналами повністю виправдали очікування.

Сьогодні зростаючі обсяги продажу в роздрібних мережах дають їм можливість чинити тиск на постачальників для зниження відпускних цін. Кожна продовольча мережа має жорстку систему відбору постачальників, що добре ілюструє система вимог «Метро», і регулярно проводить програми, спрямовані на зниження відпускних цін постачальників за рахунок певних

обсягів продажу в мережі.

Оптова торгівля включає в себе всі види діяльності з виробництва товарів і послуг тим, хто їх набуває для перепродажу або використання в бізнесі. У традиційній системі розподілу оптовика забезпечують ефективність торгового процесу, завдяки чому товар швидше і з мінімальними витратами потрапляє від виробника до кінцевого покупця. По-перше, виробникам, особливо дрібним, з обмеженими фінансовими ресурсами не під силу утримувати систему прямого маркетингу товару, тому вони повинні звертатися до посередників, які забезпечать збут великих партій товару. По-друге, навіть маючи достатній капітал, виробник скоріше віддасть перевагу, щоб направити кошти на розвиток виробництва, а не на організацію торгівлі. По-третє, ефективність діяльності оптовика з розподілу товарів вища, завдяки більшій кількості ділових контактів, наявності спеціальних знань і вмій, а також спрямованості на певний вид діяльності. Зрештою, роздрібні торговці, мають працювати з широким товарним асортиментом, воліють закуповувати товар у одного оптовика, а не частинами в різних виробників.

Оптові торговці виконують багато функцій, включаючи збут і стимулювання, закупівлю та формування товарного асортименту, розбивку великих партій на дрібні, складування, транспортування, прийняття ризику, надання інформації про ринок, консультування.

Постачальники продукції виробничо-технічного призначення користуються послугами оптових посередницьких підприємств і в деяких інших випадках, а саме: коли вони поставляють у великій кількості товари стандартної якості, які не потребують з боку споживача спеціальної підготовки, або коли прагнуть скоротити витрати за рахунок зменшення виробничих запасів, передаючи товари на зберігання оптовим посередникам.

У країнах Заходу отримує поширення форма відносин оптовиків і промислових фірм, коли за першими закріплюються операції з технічного обслуговування обладнання, що вже знаходиться в кінцевих споживачів. Така форма зв'язків вигідна як для постачальників, так і для посередників. Фірми-виробники звільняються від необхідності мати в себе персонал для виконання таких операцій. У свою чергу посередники, маючи власний штат працівників з технічного обслуговування, вже не залежать від фірм-постачальників.

Споживачі продукції виробничо-технічного призначення теж зацікавлені в послугах оптових посередницьких підприємств. У результаті більш швидкої доставки товарів у споживача не тільки скорочується час від моменту замовлення до отримання товару. Він отримує також можливість планувати прибуття продукції і направляти її безпосередньо у виробничий процес, минаючи склад, що істотно знижує витрати щодо формування запасів, їх зберігання та витрати, пов'язані з перебуванням товару на складі.

Споживач може купувати потрібну йому продукцію великими партіями у порівняно невеликої кількості посередників, чим значно скорочує свої витрати на матеріально-технічне забезпечення, включаючи витрати на обробку документації по закупівлі товарів. З цієї ж причини покупець може сподіватися на знижку в ціні товару, що зазвичай і спостерігається у випадках закупівлі продукції у великих обсягах. Одночасно він економить і на транспортних витратах.

Проте дослідження показують, що оптова торгівля переживає сьогодні період болючих, але необхідних змін. Наприклад, останнім часом у вітчизняній оптовій торгівлі суттєво зросли витрати, пов'язані з нераціонально побудованими структурами, знизилася норма прибутку. Оптовики повною мірою відчули посилення тиску з боку роздрібною торгівлі та виробників продукції одночасно. Роздрібні мережі увійшли в силу і самі почали займатися оптом. Виробники теж зміцнили свої позиції, створюючи монопольні холдинги. В результаті вже не виробник залежить від оптовика, який раніше забезпечував збут, а навпаки: виробники диктують свої умови. Все це призвело до активного витіснення в чистому вигляді оптових підприємств холдингами, що об'єднують виробництво, оптову та роздрібну торгівлю. Ці процеси дуже чітко простежуються у фармацевтичній галузі. В торгівлі товарами народного споживання ця тенденція тільки почала входити в повну силу.

Розвиток оптового ринку в розвинутих країнах показує кілька шляхів перебудови оптових компаній. Один з них – відхід у так званий перпендикулярний бізнес, наприклад, у виробництво або розвиток власної роздрібною мережі. Однак при переході до роздрібною торгівлі в оптових компаній не завжди виходить хороший результат, тому що, незважаючи на схожість оптової та роздрібною торгівлі, в них є принципові відмінності,

пов'язані з часом оборотності коштів.

Інший шлях розвитку оптових компаній – спеціалізація на окремому продукті або вузькій групі товарів чи сегменті ринку, в тому числі географічному: обслуговування корпоративних клієнтів або станції технічного обслуговування, ексклюзивна дистрибуція оригінальних товарів і «не розкручених» брендів. Плюсами вузької спеціалізації є невисока конкуренція і, як наслідок, відносно високий прибуток. Разом з тим, ці ж плюси несуть у собі потенційні загрози бізнесу. Вузький сектор ринку – значить, його ємність мала і в цьому випадку оптовикам необхідно буде докладати титанічних зусиль, щоб протистояти конкуренції з боку просунутих брендів. Крім того, втрата декількох клієнтів або навіть одного великого може призвести до втрати всього бізнесу. Тому з точки зору стабільності компанії довгострокова орієнтація на один вузький вид бізнесу згубна.

Найбільш ефективним виглядає шлях розвитку в результаті розкладання на функції та здійснення спеціалізації на одній з них, найсильнішої в даного оптовика. Це може бути спеціалізація на логістиці, наданні складських послуг, послуг з просування товарів та ін. У даний час в торгівлі товарами масового попиту дистрибуція по великих роздрібних мереж здійснюється самими виробниками, але з використанням TPL-компаній (Third Party Logistics – стороння компанія, що надає логістичні послуги із зберігання, перевезення, транспортування та обробки товару). Їхні функції часто беруть на себе колишні дистриб'юторські компанії. Так, одна з українських оптових компаній, що діє на ринку продуктів харчування, будучи одним з дистриб'юторів великого виробника, через збільшення конкуренції всередині мережі просування бренду просто відмовилася від закупівель товарів, запропонувавши компанії-виробнику послуги зі зберігання та відпуску товару зі свого складу. Враховуючи велику клієнтську базу та багаторічний досвід роботи колишнього оптового покупця, виробникові нічого не залишалось, як піти на такі умови.

Цей варіант перебудови оптової компанії представляється найбільш цікавим, однак він можливий за наявності власних складських приміщень та ряду інших умов.

Серйозним резервом оптових компаній є розвиток логістики при змішуванні бізнесу в регіоні, охоплення дрібною регіональною роздрібною

торгівлі, вихід на важкодоступні й віддалені регіони. Подібна робота з територіями автоматично передбачає наявність у компанії чіткої системи доставки товарів і розподільних центрів.

Звичайно, всі варіанти розвитку можуть бути скомбіновані в якийсь комплексний бізнес, що надасть ширші можливості для виживання оптових компаній.

Роздрібна торгівля включає в себе всі види підприємницької діяльності з продажу товарів і послуг. Роздрібний торговець – це організація або окрема особа, основним видом діяльності яких є роздрібна торгівля. Основний обсяг роздрібною торгівлі здійснюється через роздрібні магазини і шляхом позамагазинної роздрібною торгівлі.

Реальними принципами вітчизняної роздрібною торгівлі сьогодні стають:

- формування великих торгових мереж;
- універсалізація продовольчої торгівлі;
- розвиток спеціалізованих і вузькоспеціалізованих непродовольчих магазинів у центрах житлової забудови;
- створення «зручних магазинів», розташованих у радіусі пішоїдною доступності, що торгують широким асортиментом продовольчих та непродовольчих товарів;
- виділення спеціальних зон для вуличних ярмарків;
- формування автономних зон обслуговування вздовж автомагістралей.

Розвиток роздрібною торгівлі в розвинутих країнах в останні десятиліття супроводжувався створенням мереж магазинів, що вирости з дрібних торгових точок в супер- і гіпермаркети і вже не потребують посередників-оптовиків. Більше того, вони диктують свої умови виробникам і часто створюють альянси з останніми. За даними аналітиків рівень розвитку структури каналів розподілу в Україні відповідає американському в 1960 – 1970-х рр., коли там найбільш чітко визначився процес оптової торгівлі та відбувався інтенсивний розвиток роздрібних мереж.

6.4. Вертикальні маркетингові системи

Вертикальна маркетингова система (ВМС) – структура каналу розподілу, в

якій виробники, оптові та роздрібні торговці діють як єдина система [75].

Один з членів каналу або є власником інших каналів, або має контракти з ними, або володіє достатньою силою для забезпечення повного співробітництва. ВМС – частковий випадок вертикально-інтегрованих господарських систем, що до сфери свого управлінського впливу включають також виробництво і поставку ресурсів, необхідних для здійснення виробничо-господарської діяльності.

Оскільки зусилля окремих учасників ВМС об'єднані, їх маркетингова діяльність у взаємних інтересах може бути скоординована і в ній виключено дублювання.

На рис. 6.7 наводиться порівняння звичайного каналу розподілу і ВМС, яка консолідує маркетингові функції і діяльність окремих учасників розподільного процесу в цілому.

Виділяють корпоративні, договірні та адміністративні ВМС.



Рис. 6.7 Порівняльна характеристика функціонування звичайного каналу розподілу та ВМС

6.5. Горизонтальні та багатоканальні маркетингові системи

Під горизонтальною маркетинговою системою розуміється угода між кількома організаціями одного рівня каналу розподілу про спільні дії з метою використання, при цьому з'являються нові маркетингові можливості. В рамках такої угоди організації можуть об'єднати свої капітали, виробничі та маркетингові ресурси.

Будь-яке підприємство промисловості, торгівлі чи сфери послуг для забезпечення своєї діяльності утворює складну структуру, що включає, крім постачальників і споживачів різного рівня, ще й велике число контрагентів - посередників.

До логістичних посередникам належать фірми, що надають логістичні послуги на принципах аутсорсингу.

До центральної (фокусної) компанії ланцюга поставок відносяться: експедитори, перевізники, склади, термінали, митні брокери, страхові компанії, агенти та т. ін.

Інституційні контрагенти – це митні органи, органи контролю, нагляду та ліцензування (санітарна й хлібна інспекції, ветеринарна та карантинна служби, податкові інспекції і т. д.).

Інші посередники – це банки, компанії інформаційного сервісу, рекламні компанії і т. п.

Залежно від кількості ланок розрізняють три рівні складності ланцюгів поставок:

- прямиий ланцюг поставок;
- розширений ланцюг поставок;
- максимальна ланцюг поставок.

Прямиий ланцюг поставок (рис. 6.8) складається з фокусної (центральної) компанії (зазвичай промислової або торговельної фірми), постачальника і покупця (споживача), які беруть участь у зовнішньому та / або внутрішньому потоці продукції, послуг, фінансів та / або інформації. При цьому, як правило, фокусна компанія визначає структуру ланцюга постачань і займається управлінням взаємовідносин з контрагентами по бізнесу.

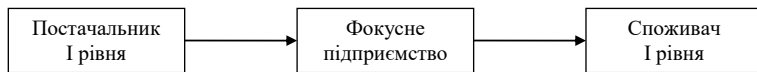


Рис. 6.8 Прямий ланцюг поставок

Розширений ланцюг поставок (рис. 6.9) додатково включає постачальників і споживачів другого рівня.

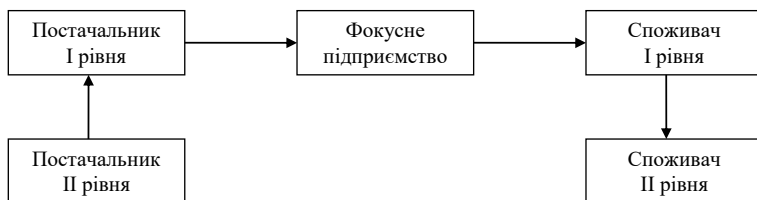


Рис. 6.9 Розширений ланцюг поставок

Максимальний ланцюг поставок (рис. 6.10) складається з фокусної компанії і всіх її контрагентів (аж до постачальників сировини та природних ресурсів), що визначають ресурси фокусної компанії – на «вході», та мережі розподілу – аж до кінцевих (індивідуальних) споживачів, а також логістичних, інституційних і інших посередників.

Не існує чіткої методики визначення структури каналів розподілу (довжини і ширини), так як необхідно враховувати велике число факторів (географія розподілу, сегмент, вид ринку і т. д.).

Вибір каналів розподілу може здійснюватися на основі економічних критеріїв - порівняння обсягу реалізації з витратами на створення і функціонування каналу (такий розрахунок приводиться в розділі про маркетинговий контроль) з точки зору можливостей контролювати діяльність каналу розподілу і адаптувати його під збут нових продуктів або під роботу на нових умовах.

Вибір каналів розподілу, їх ефективне використання впливають на обсяг збуту організації в цілому. існують виділені оптимальні співвідношення між обсягом реалізації і числом покупців, клієнтів.

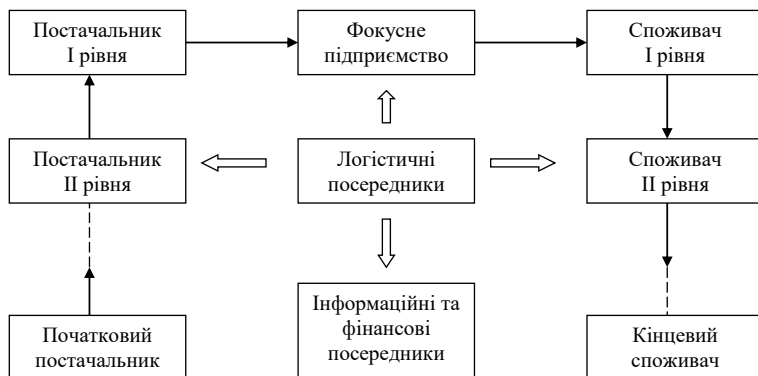


Рис. 6.10 Узагальнений вид максимального ланцюга поставок

Очевидно, що в разі, коли в керівництва будь-якого підприємства є можливість оптимізувати число клієнтів з точки зору обсягів товарів, що закуповуються ними в підприємства в цілому та за окремими каналами зокрема, це слід зробити. (Така ситуація існує, коли попит на продукти підприємства перевищує можливості його товарного покриття і є можливість оптимізувати число клієнтів).

6.6. Поняття ефективності роздрібного продажу товарів

Проблеми взаємовідносин товаровиробників з посередниками та споживачами в сучасних умовах набувають все більшої актуальності, оскільки ринкова економіка – це економіка довірливих відносин між рівноправними і рівновідповідальними партнерами. Відносини між підприємством і споживачем (посередником), їхній зв'язок один з одним - це відносини двох суб'єктів відтворення, які виступають, по-перше, як такі, що забезпечують майнову відповідальність один перед одним, по-друге, як суб'єкти, що проявляють взаємний економічний інтерес [74].

Система взаємин товаровиробника з клієнтами (посередниками) виражається в реалізації діяльності першого, спрямована на аналіз, структурування, якісне покращення і кількісне збільшення клієнтської бази, формування систем розподілу, більш якісне охоплення ринку, що сприяє

досягненню поставлених стратегічних, тактичних і операційних цілей функціонування підприємства.

Взаємовідносини товаровиробника з клієнтами (посередниками) здійснюються за допомогою виготовлення та реалізації необхідних, затребуваних на ринку товарів з високою цінністю. Слід підвищувати ефективність дій, спрямованих на утримання вже сформованої клієнтської бази за рахунок пропозиції споживачам бажаних послуг і передбачення їхніх вимог щодо майбутнього обслуговування. Ослаблення уваги до клієнта загрожує його втратою. А втрата великого клієнта небезпечна подвійно, оскільки це не тільки фінансові втрати, а й загроза бізнесу. Отже, особливої уваги потребують відносини з приводу задоволення реальних запитів споживачів (посередників), тобто клієнтської бази товаровиробника.

Управління взаємовідносинами з клієнтами (Customer relationship management – CRM) – це спрямована на побудову стійкого бізнесу концепція і бізнес-стратегія, ядром якої є «клієнтоорієнтований» підхід. Дана концепція заснована на використанні передових управлінських та інформаційних технологій, за допомогою яких підприємство збирає інформацію про своїх клієнтів на всіх стадіях його життєвого циклу (залучення, утримання, лояльність), витягує з неї знання і використовує ці знання в інтересах свого бізнесу шляхом вибудовування взаємовигідних відносин з ними.

Можна виділити три основні цілі використання CRM:

- 1) оперативна (оперативний доступ до інформації в ході контакту з клієнтом у процесі продажу та обслуговування);
- 2) аналітична (спільний аналіз даних, що характеризують діяльність як клієнта, так і підприємства, отримання нових знань, висновків, рекомендацій);
- 3) колабораційних (клієнт безпосередньо бере участь у діяльності підприємства і впливає на процеси розробки продукту, його виробництва, сервісного обслуговування).

При цьому результати аналітичного використання CRM виходять за рамки власне CRM. Наприклад, аналіз часу і витрат на цикл продажу, на різних етапах і фазах продажу дозволяє проводити оптимізацію скорочення витрат. Виявлення пріоритетних клієнтів за різними критеріями (дохід / витрати) дає можливість підвищити прибутковість роботи каналів збуту. Виявлення типових

проблем (запитів), вироблення типової реакції на них сприяє мінімізації часу реакції працівника. Аналіз каналів розподілу дозволяє виявити проблемні відділи та бізнес-процеси, зрозуміти, на яких каналах треба зосередити зусилля, як провести реструктуризацію проблемної області (департаменту) і т. д.

Результатом застосування CRM є підвищення конкурентоспроможності підприємства та збільшення прибутку, тому що правильно побудовані відносини, засновані на персональному підході до кожного клієнта, дозволяють залучати нових клієнтів і допомагають утримати старих.

На рівні технологій CRM – це набір додатків, пов'язаних єдиною бізнес-логікою та інтегрованих в інформаційне середовище підприємства (часто у вигляді надбудови над ERP-системами) на основі єдиної бази даних. Спеціальне програмне забезпечення дозволяє провести автоматизацію відповідних бізнес-процесів у маркетингу, продажу та обслуговування. Як результат, підприємство може звернутися до «потрібного» клієнта в "правильний" момент часу, з найбільш ефективною пропозицією і за найбільш зручним для замовника каналом взаємодії.

На практиці інтегрована система CRM створює умови для координації дій різних відділів, забезпечуючи їх загальною платформою для взаємодії з клієнтами. З цієї точки зору призначення CRM – виправити ситуацію, коли відділи маркетингу, продаж і сервісу діють незалежно один від одного, причому їхнє бачення замовника часто не збігається, а дії непогоджені.

З точки зору управління бізнесом ефект від впровадження CRM виявляється в тому, що процес прийняття рішення за рахунок автоматизації переноситься на більш низький рівень і уніфікується. Завдяки цьому підвищується швидкість реакції на запити, зростає швидкість обороту коштів і знижуються витрати.

ПРАКТИКУМ

Контрольні запитання та завдання

- 1. Що таке канали розповсюдження?*
- 2. Що таке рівень і ширина каналу?*

3. Посередники та їхні функції.

4. Назвіть можливі методи розповсюдження.

5. Якими показниками оцінюють діяльність системи розповсюдження?

Завдання 1. Спосіб вибору розміщення магазинів визначається розміром доходу, що на окремій ділянці залежить від інтенсивності конкуренції з боку розташованих поблизу ділянок магазинів інших конкурентів.

Існують моделі вибору місця розміщення роздрібних магазинів, заснованих на припущенні, що дохід є пропорційним до розміру підприємства, площі торговельного залу та зворотно пропорційний до часу, витраченого покупцем на дорогу до торговельного підприємства.

За моделлю американського вченого Д. Хаффа (D. Haff), дохід пропорційний відношенню $\frac{S}{T^A}$, де S – розмір площі торговельного підприємства (m^2); T – час, що його витрачає покупець на дорогу до підприємства (хв.); A – емпіричний параметр, що характеризує вплив часу на дорогу до магазину на переваги покупців стосовно місця здійснення покупки ($A = 2,1-3,2$).

Щоб охарактеризувати вплив конкуренції серед магазинів на даній ділянці на очікувану кількість покупців, використовується наступна модель (формула 1):

$$N_{ij} = \frac{S_j}{T_{ij}} C_i, \quad (6.1)$$
$$\sum_{j=1}^n \frac{S_j}{T_{ij}^A}$$

де N_{ij} – кількість покупців у районі i , які, ймовірно, відвідають магазин на ділянці j , чол.; C_i – кількість візитів покупців на день з району i , чол.; S_j – розмір торговельного підприємства на ділянці j , m^2 ; T_{ij} – час, необхідний покупцеві на дорогу з району i до магазину на ділянці j , хв.; A – емпіричний параметр, що характеризує вплив часу на дорогу до магазину, на поведінку споживачів.

Дана модель прогнозує, скільки можливих покупців будуть «розподілятися» між магазинами.

ТЕСТИ

1. Мерчендайзинг – це:

- а) спонсорство;
- б) оформлення товарів у точках продажу;
- в) торгівля;
- г) продаж товарів за каталогами.

2. До основних функцій мерчендайзингу відносять:

- а) планування торговельного залу, викладку товару на полицях, проведення акцій;
- б) формування товарного асортименту, планування торговельного залу, транспортування товарів;
- в) складування товарів, викладку товарів на полицях, проведення акцій;
- г) складування товарів, викладку товарів на полицях, транспортування товарів.

3. Планування торговельного залу передбачає:

- а) викладку товарів на полицях;
- б) використання реклами в торговельному залі;
- в) розміщення відділів та торговельного обладнання
- г) формування товарних запасів.

4. На рівні очей на полицях викладаються товари:

- а) великогабаритні;
- б) дешеві;
- в) найбільш прибуткові;
- г) найменш прибуткові.

5. P.O.S.- матеріали – це:

- а) реклама на фасаді будівлі;
- б) реклама в місцях продажу товару;
- в) реклама на транспорті;
- г) реклама в ЗМІ.

6. Корпоративний блок – це:

- а) іміджева телевізійна реклама;
- б) елементи фірмового стилю товару;
- в) місце на стелажі під розміщення товарів певного виробника;
- г) логотип та емблема фірми-виробника.

7. При нерухомому положенні голови поле зору людини охоплює кут:

- а) 45° по горизонталі, 27° вище від рівня очей, 10° нижче від рівня очей;
- б) 27° по горизонталі, 54° вище від рівня очей, 10° нижче від рівня очей;
- в) 30° по горизонталі, 45° вище від рівня очей, 20° нижче від рівня очей;
- г) 54° по горизонталі, 27° вище від рівня очей, 10° нижче від рівня очей.

8. Обрати контрастні кольори щодо створення кольорових акцентів для товару на полиці можна за допомогою:

- а) хроматичного кругу;
- б) трикутників Делакура;

в) прямокутника Мондріан; г) піраміди Маслоу.

9. Складовими елементами каналу збуту можуть бути:

- а) оптові, транспортні, складські та роздрібні підприємства;
- б) вказане у п. 1, а також виробники;
- в) вказане у пп. 1 та 2, а також споживачі;
- г) оптові та роздрібні мережі.

10. Реалізацію товарів особливого попиту, найчастіше одного виробника, здійснює мінімальна кількість відібраних виробником високопрофесійних посередників. Фірма застосовує:

- а) інтенсивне розповсюдження; б) виключне дилерство;
- в) селективне розповсюдження; г) ексклюзивне дилерство.

Розділ 7

МІЖНАРОДНИЙ МАРКЕТИНГ

- 7.1 Сутність та форми міжнародного маркетингу*
- 7.2 Міжнародне середовище, характеристика його основних елементів*
- 7.3 Методичні підходи до вибору міжнародних ринків*
- 7.4 Методичні підходи до міжнародної сегментації*
- 7.5 Сутність та особливості міжнародних маркетингових досліджень*
- 7.6 Типи стратегій виходу на зовнішній ринок, їхній зміст та характеристика*

7.1. Сутність та форми міжнародного маркетингу

Виникнення та розвиток концепції міжнародного маркетингу як своєрідної системи маркетингової діяльності припадає на 60-70 роки. Саме до цього періоду склалися необхідні передумови до перебудови ринкової діяльності в міжнародному масштабі на основі принципів маркетингу, що довів у попередній період свою дієвість як ефективну систему корпоративного керування і засіб конкурентної боротьби на національних ринках [65].

У сучасних умовах розвитку господарської сфери життя суспільства, що характеризується подальшим загостренням конкурентної боротьби на світових ринках, усе більш складними і диверсифікованими як технологічними, так і організаційними моделями виробництва, надзвичайною інформаційною насиченістю і комунікативністю, ефектність зовнішньоекономічної діяльності, як і економічної активності взагалі, також тісно зв'язана з цілями та методикою використання інструментів маркетингу. Причому його міжнародні аспекти значно актуалізуються, завдяки подальшій інтернаціоналізації світової економіки, розширенню міжнародної торгівлі, більш динамічному і масовому переміщенню капіталів і робочої сили.

Зовнішньоекономічні зв'язки стають усе більш помітною складовою частиною господарської діяльності українських підприємств і організацій. Зростає інтерес до участі в економічному, виробничому та науково-технічному співробітництві з партнерами закордонних країн. У цих умовах усе більше число працівників виробничої сфери, малих підприємств і державних установ

мають потребу в об'єктивній інформації про світовий ринок, його структурі, організації і техніку здійснення комерційних операцій.

Для багатьох підприємств вивчення і застосування міжнародного маркетингу необхідне внаслідок наростаючої відкритості стосовно зовнішніх ринків і з метою удосконалення їхніх відносин з цими ринками.

Міжнародний маркетинг – важливий атрибут світового економічного процесу.

Найбільш вагомим чинником, що пояснює сутність міжнародного маркетингу і відрізняє його від маркетингу на внутрішньому ринку, є об'єктивна необхідність для фірм експортувати або імпортувати продукцію, що обумовлено розвитком світових економічних процесів. Існують два підходи в практиці міжнародного маркетингу. Простий підхід полягає в прийнятті фірмою одного або декількох маркетингових рішень при перетинанні товарами національних кордонів. Складний підхід – розвиток фірмою своїх виробничих потужностей за кордоном і прийняття при цьому великої кількості маркетингових рішень.

Якщо вести мову стосовно світової економіки в цілому, то в ній чітко простежуються тенденції інтернаціоналізації економічних зв'язків. Ці тенденції стають самостійною силою і набувають дедалі ширшого і швидшого розвитку. Не залишилась осторонь процесів інтернаціоналізації й Україна. Лібералізація економічних відносин у нашій країні дала поштовх до швидкого розвитку зовнішньоекономічних зв'язків українських підприємств із суб'єктами міжнародного ринку.

Комерційні організації (як вітчизняні, так і інших країн), що виходять на міжнародну арену, стикаються сьогодні з жорсткою конкурентною боротьбою. Досягти успіху в цій боротьбі можливо тільки використовуючи можливості маркетингу. Маркетингу як сучасної філософії бізнесу, що передбачає організацію виробництва (або вивіз на експорт) тільки таких товарів і в таких кількостях, які реально можна продати на ринку.

Про зростання значення маркетингу в міжнародних масштабах свідчать результати спеціальних досліджень. Згідно з висновками за результатами цих досліджень > 75% комерційних поразок на світовому ринку відбуваються через помилки у маркетинговій діяльності.

Чинники, що обумовлюють потребу в міжнародному маркетингу:

1. Інтернаціоналізація економічних процесів.
2. Жорсткі умови конкурентної боротьби на світовому ринку.
3. Відмінності між внутрішнім та міжнародним маркетингом (недостатність функцій і моделей внутрішнього маркетингу для міжнародної діяльності).

Основними термінологічними поняттями міжнародного маркетингу є:

- країна походження - це країна, де було засновано підприємство (фірму, компанію) і де розміщена основна компанія;
- країна(и) присутності (перебування), країна, що приймає – це зарубіжна країна, на ринок якої вийшла фірма (компанія);
- міжнародна фірма – це компанія, що має виробничі потужності за кордоном, здійснює прямі та портфельні інвестиції до різних країн світу. Наявність виробничих потужностей за кордоном як критерій класифікації міжнародних фірм застосовується експертами ООН. Підприємства, що не мають потужностей за кордоном, але мають право зовнішньоекономічної діяльності вважаються суб'єктами міжнародного маркетингу [79].

Під міжнародним маркетингом розуміють як практичний вид діяльності, так і прикладну дисципліну. Дисципліна вивчає теоретичні і практичні основи маркетингової діяльності фірми (підприємства) в умовах зарубіжних ринків. Як кожна дисципліна, “Міжнародний маркетинг” має об'єкт та предмет вивчення [78].

У гносеології *об'єктом* наукового дослідження називають незалежні від людини матеріальні предмети, явища або категорії об'єктивної реальності, що входять до сфери людської діяльності і опановуються суб'єктом (людиною) з пізнавальною та практичною метою.

Об'єктом міжнародного маркетингу виступають *зарубіжні ринки*.

Предмет вивчення – це ті аспекти, властивості і відносини, які вивчає дисципліна, тобто той ракурс, у якому розглядається об'єкт.

Предмет міжнародного маркетингу – це співвідношення попиту і пропозицій на зарубіжних ринках, їх кон'юнктура, а також способи формування попиту на зарубіжних ринках.

Методи, що використовуються в міжнародному маркетингу:

1. Системний підхід – метод, в основі якого лежить оцінка міжнародного

маркетингу як системи.

2. Економіко-математичні методи обробки маркетингової інформації – це комплекс економічних та математичних дисциплін, що застосовуються для аналізу та обробки маркетингової інформації.

3. Методи експертних оцінок – це евристичні (неформальні) методи, що засновані на досвіді та інтуїції спеціалістів-експертів.

4. Методи збору первинної маркетингової інформації. Цими методами є спостереження, опитування, експеримент.

Суб'єкти міжнародного маркетингу – це особи, групи осіб, організації (підприємства, фірми, концерни, компанії), яким належить активна роль у міжнародній маркетинговій діяльності.

Суб'єктами міжнародного маркетингу є:

експортер – фірма, що виготовляє продукцію у певній країні і продає її за межі цієї країни

імпортер – фірма, що знаходиться на території однієї країни, але має постачальників та партнерів по кооперації за кордоном

міжнародна фірма.

Світовий ринок сьогодні – це середовище в межах якого існує велика кількість різноманітних фірм, що різняться за організаційно правовим станом, характером і масштабами діяльності, позицією та місцем на світових ринках тощо. Таке різноманіття фірм обумовлює необхідність їхньої класифікації.

В економічній літературі пропонується класифікація суб'єктів міжнародного маркетингу за такими ознаками (рис. 7.1)

Промисловими є фірми, що спеціалізуються на виробництві товарів (не менше 50% обороту припадає на промислове виробництво) [78]. Як наслідок значної концентрації та інтернаціоналізації виробництва на світовому ринку, більша частина виробництва продукції та значна частина міжнародної комерційної торгівлі зосереджена в руках невеликої групи крупних промислових фірм.

Торговельні фірми здійснюють торговельно-посередницькі операції та купівлю-продаж товарів. Вони можуть бути як юридично незалежними, так і

входити до системи крупних промислових компаній.



Рис. 7.1 Класифікаційні ознаки суб'єктів міжнародного маркетингу

Страхові фірми здійснюють страхові операції при міжнародних морських, авіаційних, автомобільних перевезеннях.

Транспортні фірми здійснюють міжнародні перевезення вантажів та пасажирів.

Лізингові фірми спеціалізуються на наданні в оренду майна та інших цінностей.

Класифікація за видом та характером діяльності носить умовний характер.

Товариство з повною відповідальністю – це об'єднання двох або більше осіб для здійснення підприємницької діяльності з метою отримання прибутку. Всі учасники цього товариства відповідно до укладеного між ними договору діють від імені товариства і несуть додаткову солідарну відповідальність за зобов'язаннями товариства усім своїм майном. Об'єднання не набуло широкого

поширення в світовій практиці.

Командитним товариством є господарське товариство, в якому одні учасники діють від імені товариства і несуть за його зобов'язаннями додаткову солідарну відповідальність усім своїм майном, а інші – тільки своїм вкладом. Щорічні балансові звіти таких товариств, як правило, не публікуються.

Товариство з обмеженою відповідальністю – це форма об'єднання капіталів, за якої учасники товариства несуть відповідальність за зобов'язаннями товариства тільки своїм вкладом, а не майном.

Акціонерне товариство – це об'єднання капіталів, що утворюються шляхом випуску акцій.

Стосовно територіальних та географічних меж діяльності суб'єктів підприємництва розрізняють два типи маркетингу: національний (внутрішній) та міжнародний.

Внутрішній (національний) маркетинг – це маркетингова діяльність, що спрямована на внутрішній (основний для фірми) ринок.

Міжнародний маркетинг – це маркетингова діяльність фірми(підприємства) за межами національних кордонів своєї країни.

В економічній літературі з питань міжнародного маркетингу наводяться численні визначення поняттю “міжнародний маркетинг”. Наприклад:

Міжнародний маркетинг – це система планування, реалізації, контролю та аналізу заходів щодо впливу на багатонаціональне ринкове середовище та щодо пристосування до його умов фірмою, що здійснює свою діяльність у декількох країнах. (Алексунін)

Міжнародний маркетинг – це система здійснюваних на зарубіжних ринках заходів фірми щодо вивчення, формування і задоволення попиту на запропоновані товари (послуги) для ефективного досягнення своїх цілей. (Перцовський)

Міжнародний маркетинг стосується діяльності міжнародних фірм, сфера виробничої та комерційної діяльності яких поширюється на зарубіжні країни.

Міжнародний маркетинг – це певний спосіб мислення, підхід до прийняття виробничих рішень з позицій найбільш повного задоволення вимог як місцевих, так і іноземних споживачів [50].

Міжнародний маркетинг – це забезпечення процесу планування

підприємницької діяльності поза національними межами, щоб створити найсприятливіші для бізнесу умови [27].

Міжнародний маркетинг – це практичний вид діяльності, що спрямований на задоволення нужд та потреб шляхом обміну між суб'єктами ринку, які знаходяться в різних країнах [80].

Основні принципи маркетингу поширюються так само на міжнародний маркетинг, утім між маркетинговою діяльністю на внутрішньому та зовнішніх ринках існують певні відмінності.

Основними формами міжнародного маркетингу є:

Експортний маркетинг – маркетингова діяльність щодо реалізації продукції за межі національних кордонів, за якої відбувається фізичне транспортування товару з однієї країни в іншу.

Багатонаціональний маркетинг – маркетингова діяльність фірми, що пов'язана з широким розвитком форм присутності її в одній або декількох країнах і регіонах

Багатонаціональний маркетинг

Багатонаціональний маркетинг поділяється на:

- Зовнішньоекономічний маркетинг – маркетингова діяльність, зумовлена стабільністю чи зростаючими можливостями перебування фірми (представництво, філіал із продаж) на зовнішньому ринку, що, як правило, включає декілька країн.

- Транснаціональний маркетинг – маркетингова діяльність, що виникла з практики функціонування транснаціональних (ТНК) та міжнаціональних (багатонаціональних) корпорацій (МНК).

ТНК – корпорація, головна компанія якої належить капіталу однієї країни, а філіали знаходяться в багатьох країнах світу.

МНК – це корпорація, головна компанія якої належить капіталу двох чи більше країн, а філіали розташовані по всьому світу.

- Мультирегіональний маркетинг – це форми та методи маркетингової діяльності, що застосовують фірми, працюючи в окремих регіонах чи в межах інтеграційних угруповань.

Глобальний маркетинг – маркетингова діяльність фірми, що розглядає світовий ринок як єдине ціле: “Весь світ – мій ринок”. Глобальний маркетинг є найвищою стадією міжнародного маркетингу. Він передбачає вільне переміщення матеріальних цінностей, робочої сили та капіталу по всьому світу. Важливим кроком до розвитку глобального маркетингу стало створення Європейського Союзу (ЄС).

Мотивами розширення маркетингової діяльності за межі національних кордонів можуть бути різноманітні чинники, але незалежно від мотивів виходу на зарубіжний ринок важливим рішенням для фірми є вибір відповідної концепції міжнародного маркетингу.

У теоретичному аспекті розглядаються дві основні концепції міжнародного маркетингу: концепція глобального маркетингу (концепція стандартизації) та мультинаціональна концепція (концепція адаптації).

Концепція глобального маркетингу – це світогляд фірми, її маркетингова політика, що орієнтується на подібність характеристик окремих зарубіжних ринків. Базується на принципах етноцентризму, регіоцентризму чи геоцентризму.

Мультинаціональна концепція ґрунтується на особливостях кожного національного ринку, і передбачає необхідну адаптацію елементів комплексу маркетингу та маркетингових програм до умов кожного ринку. Компанії, що сповідують концепцію адаптації, мають поліцентричну орієнтацію.

7.2. Міжнародне середовище, характеристика його основних елементів

Реалізація міжнародного маркетингу передбачає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища маркетингу, тобто всього того, що прямо чи опосередковано впливає на підприємницьку діяльність фірми на зовнішньому ринку. Такий вплив можуть завдавати як окремі фактори, що впливають на діяльність фірми на внутрішньому ринку, так і фактори, що притаманні окремим країнам, на ринках яких присутня фірма. Крім того, необхідно враховувати і стан загального міжнародного середовища в цілому.

Ф.Котлер визначає маркетингове середовище як сукупність факторів, що впливають на спроможність підприємства розвивати й підтримувати

взаємовідносини з цільовим ринком [34]. Маркетингове середовище постійно змінюється: ринкові можливості й загрози виникають, змінюються й зникають, тому для підприємства є дуже важливим, вчасно розпізнавши ринкові можливості й загрози, розвивати можливості та знешкоджувати загрози, Маркетингове середовище підприємства - сукупність факторів, що впливають на процес управління маркетингом підприємства, його маркетинговий розвиток та взаємовідносини зі споживачами. Основне завдання аналізу маркетингового середовища в тому, щоб взаємоузгодити вплив середовища, потреби цільового ринку, мету та можливості підприємства.

Міжнародне середовище - це сукупність економічних, соціально-культурних, політико-правових та інших умов, процесів, чинників, що сприяють розвитку міжнародної маркетингової діяльності або ускладнюють її.

Зовнішнє середовище міжнародного маркетингу - сукупність факторів, що сприяють або протидіють придбанню маркетингових можливостей підприємства при виході на міжнародний ринок, на які воно не в змозі впливати,

Проведення аналізу міжнародного маркетингового середовища забезпечує: розуміння конкуренції та інших факторів середовища; адекватне розуміння бізнесу, в якому працює підприємство; основи для вироблення чіткої стратегії; прийняття правильних тактичних рішень, що, у свою чергу, означає забезпечення стійких ринкових позицій підприємства та сприятливих перспектив його розвитку. Ігнорування аналізу маркетингового середовища призводить до: прийняття необґрунтованих рішень; стратегії пасивного реагування на ринкові зміни; непослідовних рішень; запізень введення інновацій; ринкової вразливості підприємства, що призводить до послаблення ринкових позицій підприємства та втрати ним ринкових орієнтирів. Рівні міжнародного маркетингового середовища підприємства:

1. *Мікросередовище:*

- матеріальні ресурси;
- фінансові ресурси;
- інтелектуальні ресурси (документарні; персоніфіковані; віртуальні).

2. *Мезосередовище:*

- стратегічні партнери;
- конкуренти;
- постачальники;
- контактні аудиторії;
- клієнти;
- акціонери;
- профспілки.

3. *Макросередовище:*

- політико-правове середовище;
- соціокультурне середовище;
- економічне середовище.

Складові міжнародного маркетингового середовища:

1. Економічне середовище;
2. Політико-правове середовище;
3. Соціокультурне середовище (рис.7.2).

Розрізняють керовані та некеровані фактори маркетингового середовища» Керовані фактори – такі фактори, якими підприємство безпосередньо управляє, тобто формує, змінює, контролює їх. До них належать елементи маркетингового комплексу (товар, ціна, збут, просування) та фактори, пов'язані з процесом управління маркетингом (система управління маркетингом, організаційна структура маркетингу, кадри). Некеровані фактори – ті фактори, на які фірма не може безпосередньо впливати, - це економіка, політика, законодавство, демографія, культура, технологія, екологія. У літературі також зустрічається трохи відмінна від наведеної класифікація факторів маркетингового середовища.

За нею всі фактори маркетингового середовища поділяють на внутрішні та зовнішні. До зовнішніх належать фактори, що генеруються макрооточенням (політика, економіка, суспільство, екологія, випадок) та безпосереднім оточенням підприємства (конкуренти, постачальники, споживачі, кредитори, ринок робочої сили).

До внутрішніх належать фактори, що залежать від підприємства (підприємство, стратегічний потенціал, маркетингова служба).

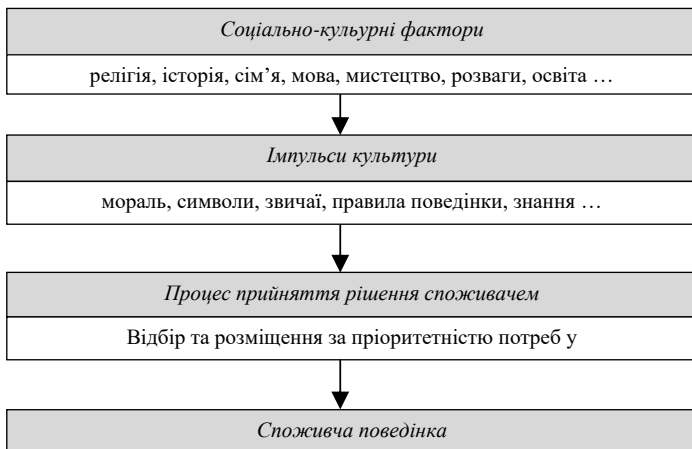


Рис. 7.2 Соціокультурне середовище міжнародного маркетингу

Міжнародне економічне середовище – сукупність економічних умов, процесів, чинників, що сприяють чи протидіють розвитку міжнародної маркетингової діяльності.

Об'єкти міжнародного економічного маркетингового середовища:

1. Рівень економічного розвитку (промислово розвинуті країни; нові промислові країни: країни, що розвиваються та країни СНД; слаборозвинуті країни),
2. Стан економіки (темпи зміни ВВП; рівень життя населення; наявність безробіття; рівень інфляції; стан валютної системи; сальдо платіжного балансу).
3. Економічна інтеграція (зони вільної торгівлі; митні союзи; країни єдиного ринку; економічні союзи),
4. Способи та форми виходу на зовнішні ринки ємність ринку; потенціал ринку; співвідношення попиту та пропозиції; доступність ринку; можливості реалізації міжнародного маркетингу; впровадження стандартів).

Культура (від лат. *cultura* – виховання, освіта, розвиток, шанування) – історично визначений рівень розвитку суспільства, творчих сил та здібностей людини, що відображається в типах та формах організації життя та діяльності людей, а також у створюваних ними матеріальних та духовних цінностях.

Метою дослідження політико-правового середовища є визначення

політичного ризику та розробка стратегії його зниження. Для цього насамперед аналізуються політичне середовище та можливі дії країни, що досліджується, а також власної.

Політичні фактори країни, що досліджується:

- політичний клімат;
- уряд;
- національний суверенітет;
- національна безпека;
- національний добробут;
- національний престиж;
- групи тиску.

Дії уряду країни, що досліджується:

- неформальне втручання в бізнес ;
- обмеження типу «купуй у своїх»;
- нетарифні бар'єри;
- субсидії;
- умови діяльності;
- умови власності;
- бойкоту;
- конфіскації.

7.3. Методичні підходи до вибору міжнародних ринків

Вибір ринку та можливість виходу з нього - це суттєва відмінність міжнародного маркетингу від внутрішнього. Саме тому управлінське рішення щодо виходу на певний зарубіжний ринок може мати як позитивні, так і негативні довгострокові наслідки.

Залежно від глибини обґрунтування управлінського рішення можна виділити три підходи до вибору зовнішнього ринку (рис. 7.3).

Суб'єктивний підхід ґрунтується на суб'єктивних відчуттях, очікуваннях, досвіді осіб, які приймають рішення щодо виходу на конкретний ринок.

Дискретний підхід ґрунтується на оцінці 2-3 найбільш важливих для фірми показників розвитку ринку або інших критеріїв.

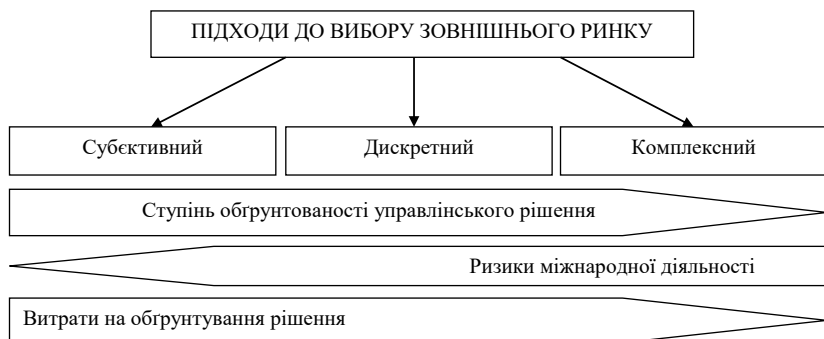


Рис. 7.3. Підходи до вибору зовнішнього

Комплексний підхід передбачає кількісну оцінку кожного ринку за системою показників або глибоке аналітичне обґрунтування.

Найбезпечнішим є комплексний підхід, що мінімізує ризик від виходу фірми на неадекватний ринок, підвищує обґрунтованість управлінського рішення, але потребує й значних витрат на проведення дослідження. Тому за обмеженості фінансових ресурсів фірми найчастіше застосовують дискретний підхід.

Суб'єктивний підхід до вибору зарубіжного ринку

Суб'єктивний підхід має тільки одну перевагу: відсутність витрат на обґрунтування рішення. Ризик при цьому максимальний, а ступінь обґрунтованості рішення відповідно мінімальний. Слід зазначити, що у «чистому вигляді» цей підхід майже не зустрічається. Найчастіше він буває пріоритетним, але доповнюється елементами дискретного. Найбільш поширеними причинами застосування суб'єктивного підходу є:

- добре ставлення осіб, які приймають рішення, до країни або її культури;
- наслідки ознайомчого візиту або несподіваних зустрічей;
- інтуїтивна довіра до зарубіжного партнера;
- марнолюбне прагнення працювати на новому або дуже складному ринку, бути першим;
- бажання легалізувати за кордоном будь-які дії.

Дискретний підхід до вибору зарубіжного ринку

Успішність використання дискретного підходу як прийому обґрунтування

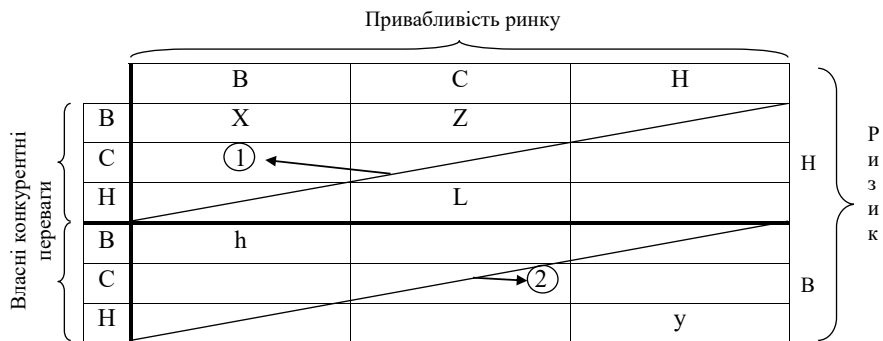
вибору зарубіжного ринку на підставі аналізу 2-3-х показників залежить від правильного вибору цих показників. Обрані для аналізу показники повинні:

- відповідати цілям виходу фірми на зовнішній ринок;
- об'єктивно характеризувати стан чи особливості розвитку зарубіжного ринку;
- бути дослідженими за певний період часу.

Загальною вимогою до інформаційної бази за дискретного підходу є надійність, правдивість, перевіреність обраних показників.

Різновидом дискретного підходу можна назвати дискретно-матричний, в якому використовуються три критерії:

- привабливість ринку,
- власні конкурентні переваги,
- ризик (політичний, комерційний, валютний тощо) (рис.7.4).



- В – висока, високі, високий;
- С – середня, середні, середній;
- Н – низька, низькі, низький;
- X, Y, Z, L, h – країни, що досліджуються;
- 1 – абсолютно сприятлива зона,
- 2 – абсолютно несприятлива зона.

Рис. 7.4. Матриця визначення найбільш ефективного для фірми зовнішнього ринку (адаптовано за: Philip Kotler, 1991)

Єдиних правил відбору показників не існує, але найчастіше для обґрунтування рішення щодо вибору зарубіжного ринку за дискретного підходу використовуються такі показники та критерії:

- розмір ринку,
- динаміка зростання ринку,

- власні конкурентні переваги,
- потенціал ринку,
- доступність ринку,
- сприймання ринку,
- стабільність (оцінка ризиків).

Показники оцінки привабливості ринку:

- розмір (ємність) ринку;
- тенденції зростання;
- різноманітність ринку - асортимент товару;
- прибутковість;
- стабільність збуту;
- інтенсивність капіталовкладень;
- технологічні прориви;
- соціальне та правове середовище тощо.

Показники оцінки власних конкурентних переваг:

- різноманітність товарів;
- динаміка збуту (зростання заінтересованості споживачів у товарі);
- існуюча частка ринку;
- широта асортименту порівняно з конкурентами;
- патентний захист тощо.

Комплексний підхід до вибору зарубіжного ринку.

Ідея комплексного підходу до обґрунтування вибору зарубіжного ринку полягає у всебічному аналізі та оцінці системи показників, що характеризує не тільки ринок певного товару, а й економічні, політико-правові та соціально-культурні процеси, що відбуваються в країнах, які досліджуються.

Для організації такого дослідження розробляється спеціальна таблиця, що містить:

- перелік показників, критеріїв та факторів, що аналізуються;
- кількісну чи якісну характеристику показника, критерію, фактора (наприклад: місткість ринку (млн. \$ США) – більше 50, від 30 до 50, від 15 до 30, від 8 до 15, від 2 до 8; ставлення до товару посередників — негативне, нейтральне, байдуже, обережно-оптимістичне, сприятливе);
- ваговий коефіцієнт (бал) за кожен кількісну та вартісну

характеристику показника (критерію);

- перелік країн, що досліджуються (табл. 7.1).

Таблиця 7.1

Модель таблиці для визначення найбільш привабливого для фірми ринку

Показник критерій, фактор	Характеристика фактора критерію, показника	Ваговий коефіцієнт	Країни		
			A	B	C
...
Підсумкова сума			X	Y	Z

Для порівняння ринків між собою для кожної країни, яка досліджується, визначають усі вказані в таблиці показники та їхні характеристики, проставляють бали, а потім підсумовують ці бали (вагові коефіцієнти) за кожною країною окремо. Ринок, що набрав максимальну кількість балів, вважається найбільш сприятливим. Так, якщо X більше Y та Z, то ринок країни A буде цільовим для фірми.

Інша методика, що також базується на складанні аналогічних таблиць, але охоплює ширше коло показників та критеріїв, дістала назву концепції «чотирьох фільтрів» відбору зарубіжного ринку (рис.7.5).

	Дослідження макrorівня		
Фільтр 1	<ul style="list-style-type: none"> • економічна ситуація • політична ситуація • соціально-культурні особливості • географічні особливості 	®	Виключення з подальшого аналізу неадекватних ринків
	?		
	Попередні ринки		
	?		
	Галузеве дослідження		
Фільтр 2	<ul style="list-style-type: none"> • тенденції зростання ринку анало-гічних товарів <ul style="list-style-type: none"> • стадія розвитку • розмір ринку • можливість отримання інформації <ul style="list-style-type: none"> • податки та збори • культурне сприйняття продукту 	®	Виключення з подальшого аналізу неадекватних ринків
	?		
	Можливі ринки		
	?		
	Дослідження мікрорівня		
Фільтр 3	<ul style="list-style-type: none"> • існуючі та потенційні конкуренти • механізм виходу на ринок та пов'язані з цим витрати <ul style="list-style-type: none"> • перспективи реалізації товару • можливе сприйняття товару • потенціал прибутковості 	®	Виключення з подальшого аналізу неадекватних ринків
	?		
	Вірогідні ринки		
	?		
Фільтр 4	Оцінка адекватності цільових ринків конкурентним перевагам та потенціалу фірми		
	?		
	Список країн (цільових ринків) у порядку пріоритетності		

Рис. 7.5. Модель відбору зарубіжних ринків (Адаптовано R Walvoord,1980)

7.4. Методичні підходи до міжнародної сегментації

Об'єктивна необхідність сегментації зумовлена існуванням різноманітних потреб споживачів одного й того ж самого товару. Маркетологи вважають, що вдала сегментація забезпечує ринковий успіх фірми

Сегмент міжнародного ринку — група споживачів з однаковими очікуваннями та вимогами стосовно товарів, незважаючи на культурні та національні відмінності.

Міжнародна сегментація ринку — процес ідентифікації специфічних сегментів потенційних споживачів у вигляді групи країн або груп індивідуальних покупців з однаковими характеристиками, що з великою вірогідністю продемонструють схожу поведінку під час купівлі.

Специфічною формою сегментації ринку є пошук власної ринкової ніші – вузького сегмента ринку з чітко обмеженою кількістю споживачів та асортименту товару. Суттєвою ознакою ринкової ніші є повна відсутність конкуренції або її мінімальний рівень. Стратегія пошуку власної ніші використовується, як правило, середніми та малими фірмами.

Сегментація – це функція стратегічного маркетингу, тому що в її процесі визначаються сфери діяльності та ідентифікуються ключові чинники успіху на обраних ринках.

У процесі сегментації має бути певна послідовність дій, що складається з трьох стадій:

- виділення груп споживачів за однією або кількома ознаками та характеристиками їх можливої кількості;
- визначення розміру сегмента та його місткості;
- оцінка ефективності сегмента.

Більшість виробників та торговельних посередників на світовому ринку орієнтуються на певні групи споживачів (сегменти світового ринку), тобто дотримуються сегментаційної стратегії маркетингу на протилежність стратегії масового маркетингу (без виділення сегментів). При цьому фірми ставлять перед собою певні цілі та контролюють умови ефективності сегментації (рис. 7.6).

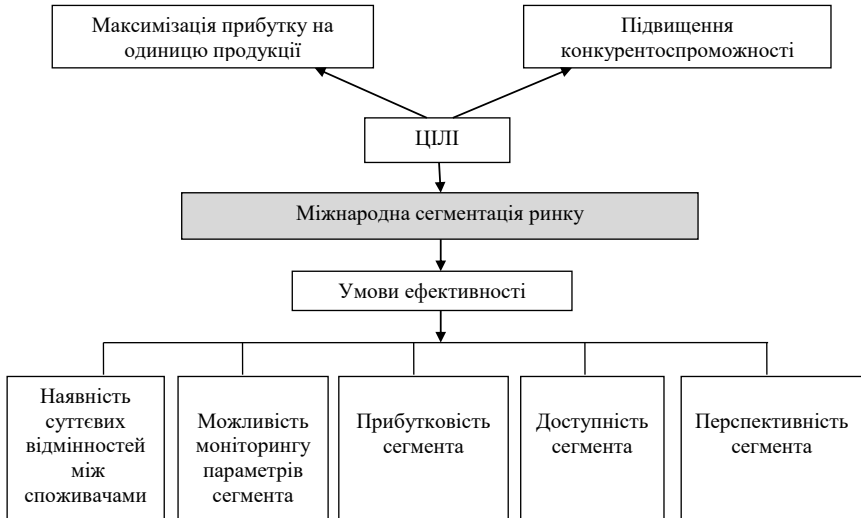


Рис. 7.6. Цілі та умови ефективної міжнародної сегментації ринку

Наявність суттєвих та усталених відмінностей між споживачами необхідна для реальної диференціації ринку.

Можливість моніторингу параметрів сегмента — наявність інформаційної бази для оцінки розміру, динаміки та інших показників та характеристик сегмента в майбутньому.

Прибутковість — сегмент повинен бути достатньо великим для забезпечення стабільних доходів фірми.

Доступність сегмента — можливість здійснення маркетингового впливу на сегмент, що вимагає наявності відповідних каналів розподілу продукції та можливості організації ефективного процесу маркетингової комунікації.

Перспективність сегмента — сприятливий прогноз розвитку параметрів сегмента, отриманий за результатами маркетингового дослідження.

Підходи до міжнародної сегментації

Існують три різні підходи до міжнародної сегментації:

- ідентифікація груп країн з попитом на схожі товари;
- ідентифікація сегментів, що існують у всіх або в багатьох країнах;
- вихід з одним і тим же самим товаром на різні сегменти в різних країнах.

Кожен з підходів має певні умови застосування, недоліки та переваги

(табл. 7.2).

Критерії сегментації світового ринку

Точних правил та визначених методик сегментації світового ринку не існує. Кожна фірма залежно від специфічних особливостей товару та інших обставин обирає власні критерії сегментації та механізми моніторингу параметрів сегмента.

З методологічної точки зору фундаментальних відмінностей між сегментацією ринків товарів виробничо-технічного призначення та товарів народного споживання не існує, хоча критерії, що застосовуються, мають різну змістовну навантаженість. Найпоширенішими критеріями сегментації ринку виробничих товарів є належність підприємства до певного сектора економіки, форма власності, розмір підприємства, рівень спеціалізації.

Таблиця 7.2

Підходи до міжнародної сегментації

Підходи (Takeuchi and Porter, 1987)	Сутність	Умови	Недоліки	Переваги
Ідентифікація груп країн з попитом на схожі товари	Виділення груп однорідних країн	Схожі кліматичні, мовні, інфраструктурні, комерційні, інформаційні умови	Високий ступінь однорідності, часто уявний Нехтує можливістю існування однорідних сегментів за межами групи Характеристики країн, а не покупців	Простота, традиційність
Ідентифікація сегментів, що існують в усіх або в багатьох країнах	Виділення універсальних сегментів	Існування груп споживачів з однаковими характеристиками	Невеликий розмір сегмента в кожній країні Порівняно високі витрати щодо виходу на ринок	Стабільність іміжду Економія на масштабах та ефектах досвіду Загальний обсяг реалізації
Вихід з одним і тим самим товаром на різні сегменти в різних країнах	Виділення в кожній країні різних сегментів, потреби яких відрізняються від країни до країни	Адаптація стратегії продажу та комунікацій Диференційований оперативний маркетинг	Може погіршити стабільність іміжду Фірма (див.умови)	Адаптація до місцевих умов

Сукупність критеріїв сегментації світового ринку складається з чотирьох

основних груп (рис. 7.7):



Рис. 7.7. Критерії сегментації світового ринку

- географічні,
- економічні,
- політико-правові,
- персоніфіковані.

Позиціонування товару на зарубіжному ринку

В середині обраного цільового сегмента товар потрібно позиціонувати. Позиціонування визначає характер сприйняття товару, фірми споживачами визначеного сегмента.

Позиціонування - розробка і створення іміджу товару таким чином, щоб він посів у свідомості покупця гідне місце, яке відрізняє його від товарів-конкурентів.

Американський маркетолог Бінг сформулював шість альтернативних типів

позиціонування марки:

- позиціонування, що ґрунтується на якості товару;
- позиціонування, що ґрунтується на перевагах або на вирішенні проблеми;
- позиціонування, що ґрунтується на особливому засобі використання;
- позиціонування, орієнтоване на певну категорію споживачів;
- позиціонування щодо конкуруючої марки;
- позиціонування, що ґрунтується на бойкоті певної категорії товарів.

Залежно від рівня інтернаціоналізації діяльності та цілей на зовнішньому ринку фірма обирає певну стратегію організації міжнародної маркетингової діяльності та підходи до сегментації ринку (табл. 7.3).

Таблиця 7.3

Стратегії маркетингу та сегментація ринків залежно від цілей на зовнішньому ринку

Цілі на зовнішньому ринку	Стратегія маркетингу	Сегментація ринку	Різноманітність товарів	Витрати на рекламу та торгівлю
Короткострокові цілі	Недиференційований маркетинг	Сегменти не досліджуються і не виділяються	Пропонується один товар	Мінімальні
Довгострокова заінтересованість у торгівлі	Концентрований маркетинг	Виділяється декілька сегментів	Товар зовні пристосовується до кожного сегмента	Великі Рекламу розрахована на кожен сегмент
Орієнтація на зовнішню торгівлю	Диференційований маркетинг	Виділяється багато сегментів	Велика кількість різноманітних щодо асортименту та видів товарів	Дуже великі

7.5. Сутність та особливості міжнародних маркетингових досліджень

Міжнародне маркетингове дослідження – це система збору, обробки, аналізу та прогнозування даних, необхідних для прийняття рішень у міжнародній маркетинговій діяльності [78].

Метою будь-якого міжнародного маркетингового дослідження є зниження ризику від рішень стосовно міжнародної активності фірми. Мінімізація ризику досягається на основі використання висновків міжнародного маркетингового дослідження в прийнятті рішень. Під висновками міжнародного маркетингового дослідження розуміється систематизована інформація про стан

та можливі варіанти розвитку об'єкта дослідження.

Стан інформації визначає ступінь обгрунтованості міжнародного маркетингового рішення (табл. 7.4).

Таблиця 7.4

Зв'язок стану інформації з якістю управлінського рішення

Стан інформації	Етапи прийняття рішення		
	Діагностика проблеми (суб'єктивне відчуття)	Розгляд альтернатив (об'єктивне очікування)	Остаточний вибір, рішення прийнято
повна	впевненість	однозначність	Визначеність
неповна	невпевненість	неоднозначність, квазіоднозначність	ризик, невизначеність

Для визначення якості та рівня забезпечення інформацією для прийняття міжнародних маркетингових рішень використовуються такі критерії:

- релевантність (змістова значущість, інформація стосовно тільки конкретного об'єкта чи проблеми дослідження);
- точність (недвозначність, можливість чіткої диференціації);
- надійність (гарантія правильності, відсутність синтаксичних та технічних помилок);
- зрозумілість (відсутність семантичних помилок, кодування однаковим набором знаків);
- актуальність (своєчасність представлення, швидкість отримання);
- гнучкість (можливість охарактеризувати різні аспекти об'єкта дослідження);
- кількість (повнота, достатність для прийняття управлінського рішення).

Проведення міжнародного маркетингового дослідження необхідне для прийняття рішень з таких питань:

- сегментація світового чи зарубіжного ринку, її необхідність, критерії та умови успішної сегментації;
- вибір ринку, країни для розвитку міжнародної діяльності;
- обгрунтування стратегії виходу на зарубіжний ринок (експортування, спільне підприємництво чи пряме інвестування);
- обгрунтування елементів міжнародного маркетингового комплексу (товарної та цінової стратегії, каналів розподілу, системи просування);

- розробка міжнародної маркетингової стратегії;
- створення міжнародного маркетингового плану.

Стадії міжнародного маркетингового дослідження.

Міжнародне маркетингове дослідження має чотири логічно взаємопов'язані, послідовні стадії:

1. Визначення вимог до інформації.
2. Збір даних.
3. Аналіз.
4. Упровадження (рис. 7.8).

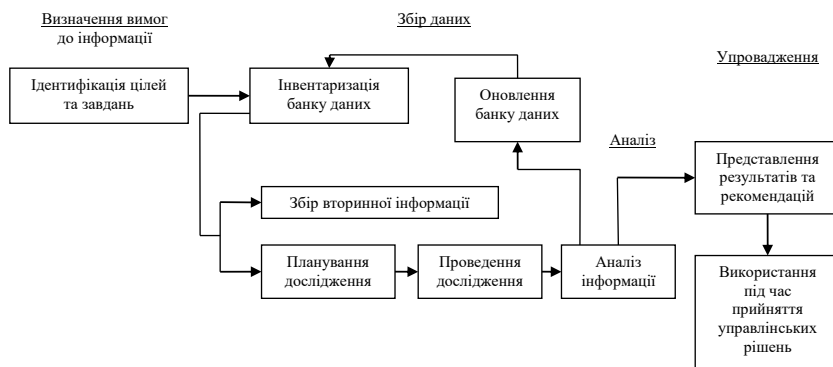


Рис. 7.8. Стадії процесу міжнародного маркетингового дослідження

Якісне виконання робіт на кожній з попередніх стадій є запорукою успішного проходження наступної стадії та вчасного завершення дослідження (досягнення цілей та завдань маркетингового дослідження).

Визначення вимог до інформації, як перший етап дослідження, містить у собі проблему ідентифікації цілей та завдань. Якщо маркетолог (чи замовник дослідження) може чітко сформулювати мету майбутньої роботи, то завдання стають певними етапами, складовими досягнення цілі. У цьому класичному підході визначення вимог до інформації формується зверху вниз: мета, завдання, перелік необхідних показників та процесів, що необхідно дослідити (табл. 7.5).

У разі необхідності проведення комплексного маркетингового дослідження (наприклад, з метою розробки міжнародної стратегії та організації усіх складових міжнародної маркетингової діяльності) формулюється основна

мета, що розпадається на конкретні цілі, а останні, у свою чергу, - на завдання. У цьому разі визначення вимог до інформації відбувалося одночасно як зверху-вниз, так і знизу-вверх.

Таблиця 7.5

**Зміст першої стадії міжнародного маркетингового дослідження
«Визначення вимог до інформації» (приклад)**

Мета	Ціль	Завдання	Необхідна інформація	Вимоги до інформації
1	2	3	4	5
Оцінка можливостей експортування медичної продукції на ринок країни N	1. Загальна оцінка економічного середовища	1. Демографічна характеристика ринку	Кількість населення, трудові ресурси, вікова та статева структура, темпи зростання населення, рівень урбанізації, професійна структура тощо	Офіційна статистика в динаміці і за останній рік; оцінки експертів, державні заходи
		2. Характеристика рівнів доходу	Рівень середньої заробітної плати, рівень заробітної плати в різних сферах національної економіки, доходи жителів сільської місцевості та міст тощо	Офіційна статистика в динаміці і за останній рік; спостережень та опитувань
		3. Оцінка фінансового середовища	Рівень та динаміка інфляції, обмінний курс, заходи уряду щодо стабілізації становища	Офіційна статистика, аналіз дій уряду, прогнози експертів
	2. Загальна оцінка правового середовища	1. Характеристика законодавчої бази, що регулює імпортні операції	Перелік і зміст законів та законодавчих актів	Вторинна інформація; актуальність; аналітичні пояснення
		2. Оцінка механізмів та інструментів валютного регулювання	Законодавчі акти з валютного регулювання	Вторинна інформація; актуальність; аналітичні пояснення
		3. Оцінка альтернативних форм виходу фірми на ринок країни N	Законодавчі акти, що регулюють створення спільних підприємств, відкриття представництв, пряме інвестування тощо	Вторинна інформація, актуальність, приклади, алгоритми
	3. Характеристика системи оподаткування	1. Характеристика податкової політики та видів податків	Законодавчі акти, що регулюють оподаткування імпортованих товарів	Вторинна інформація, актуальність, алгоритми

Продовження таблиці 7.5

1	2	3	4	5
		2. Митне оподаткування	Розміри ставок митного оподаткування продукції залежно від торговельного режиму між країнами; додаткові податки	Вторинна інформація, актуальність, розрахунки
	4. Характеристика існуючих каналів розподлу продукції	1. Характеристика аптечної мережі країни	Кількість та торговельна площа аптек, розміщення аптек на території країни, ступінь спеціалізації аптек, система закупівлі товарів	Інформація Міністерства охорони здоров'я, польові дослідження
		2. Державна мережа великих магазинів та супермаркетів	Кількість та торговельна площа, розміщення на території, система закупівлі товарів	Офіційна статистика, польові дослідження
		3. Характеристика мережі приватних та кооперативних магазинів	-"	-"
		4. Характеристика мережі оптових баз та комерційних центрів	-"	-"
		5. Великі промислові підприємства, що мають відомчі медичні заклади та аптеки	Кількість таких підприємств, потужність медичних закладів, існуюча система їх забезпечення, фінансовий стан підприємств	Польові дослідження, опитування, розсилання анкет, спостереження тощо
	5. Оцінка кокурентного середовища	1. Характеристика національних конкурентів	Кількість та потужність заводів, що виробляють дану продукцію; їх розміщення, перспективи розвитку, широта асортименту, частка ринку тощо	Актуальність, польові дослідження (інтерв'ю) зразки рекламної продукції та товарів
		2. Характеристика зарубіжних конкурентів	Кількість, назви фірми національна незалежність, доля ринку, стратегії виходу на ринок, конкурентні переваги, сприйняття населенням тощо	Актуальність, надійність, польові дослідження, зразки рекламної продукції, фотографії
	6. Характеристика споживачів	1. Прогноз попиту на товар	Реальна місткість ринку, експертні оцінки динаміки ринку, результати опитування	Офіційна статистика прогнозні дані результати опитування споживачів
		2. Прийнятна для споживачів ціна реалізації товару	Думка споживачів	Опитування споживачів
		3. З'ясування найбільш зручних, традиційних місць закупівлі	Ставлення споживачів	Опитування споживачів

Продовження таблиці 7.5

1	2	3	4	5
	7. Умови для організації ефективної рекламної кампанії	1. Характеристика сукупності носіїв рекламної інформації та рекламних агенцій	Кількість телевізорів та радіоприймачів на 100 чол. населення, тиражі найбільш популярних видань, рейтинг телевізійних програм, можливості використання великих рекламних щитів та реклами на транспортних засобах; кількість, спеціалізація та професійний рівень рекламних агентств	Польові дослідження– телефонні опитування – інтерв'ю – спостереження Кабінетні дослідження – офіційна статистика – огляди, статті
		2. Характеристика фінансових аспектів організації рекламної кампанії	Тарифи на всі види рекламних послуг	Первинна та вторинна інформація; зрозумілість, надійність, актуальність

Зміст другої стадії процесу міжнародного маркетингового дослідження полягає в зборі даних і має такі складові:

- інвентаризація банку даних (зіставлення наявної вторинної інформації з потребами, визначеними на попередньому етапі);
- збір вторинної інформації (оновлення банку даних згідно з визначеними вимогами до інформації);
- планування дослідження (розробка плану проведення польових досліджень з метою отримання первинної інформації);
- проведення дослідження (отримання первинної інформації за допомогою інтерв'ю, розсилання опитувальних листів, спостережень, телефонного опитування тощо).

Найскладнішою стадією дослідження є аналіз інформації. Отримана кількісна та якісна інформація аналізується за допомогою методів статистики, економетрії, соціометрії, кваліметрії, біхевіоризму. Якщо отримана інформація не відповідає критеріям якості для прийняття маркетингових рішень (релевантність, точність, надійність, актуальність тощо), то необхідно повернутися на попередній етап та оновити банк даних.

На останньому етапі дослідницький колектив представляє результати та рекомендації (у випадку виконання дослідження на замовлення). Якщо дослідження проводилося власними силами (працівниками маркетингового підрозділу), то цей колектив несе відповідальність і за остаточне впровадження, тобто використання під час прийняття управлінських рішень.

Типи міжнародних маркетингових досліджень.

У практиці дослідження зарубіжних ринків виділилося чотири основних типи досліджень:

- попереднє,
- поглиблене,
- спеціальне,
- тест.

Попереднє маркетингове дослідження зарубіжного ринку дає варіанти можливого прибутку фірми залежно від місткості ринку, можливого обсягу продажу товарів та меж можливої ціни реалізації.

Серед маркетологів вважається, що попереднє дослідження повинно проводитися власними силами, і тільки після нього слід замовляти поглиблене міжнародне маркетингове дослідження.

Як бачимо з таблиці 7.6, варіантність і обґрунтованість попереднього дослідження значною мірою залежить від того, наскільки точно визначена місткість ринку, що може бути реальною та потенційною.

Таблиця 7.6

Зміст попереднього міжнародного маркетингового дослідження

Необхідна інформація	Дії маркетолога	Результат
Макроекономічні показники (ВВП, ВНП, структура виробництва, обсяги виробництва, позитивні та негативні тенденції попиту та пропонування, демографічна статистика тощо)	Аналіз за допомогою методів статистики, економетрії, соціометрії тощо; прогнозування методами екстраполяції, експертних оцінок, статистичного моделювання, аналогових моделей тощо	Місткість ринку (реальна та потенційна)
Дані про місцевих та іноземних конкурентів (кількість, обсяги продажу, ступінь відомості товарної чи торгової марки, досвід роботи на цьому ринку, конкурентні переваги тощо)	Оцінка власної конкурентної позиції, прогнозування обсягу продажу	Варіанти можливого обсягу продажу (V)
Реакція місцевого попиту на ціни і ціни конкурентів (ставлення споживачів до показників «ціна - якість», цінові стратегії конкурентів тощо)	Розрахунок варіантів можливої ціни продажу (Ц) Оцінка потенційного товарообігу $T = V \cdot Ц$	Варіанти можливого товарообігу
Дані про собівартість виробництва та експортні витрати	Розрахунки можливого прибутку	Варіанти можливого прибутку

Реальна місткість ринку — це обсяг (кількість чи вартість) товару, який може придбати (купити, взяти в кредит) ринок уже сьогодні. Як реальна, так і потенційна місткість (ємність, ємкість) ринку вимірюється в натуральних або вартісних показниках за рік.

Для визначення реальної місткості зарубіжного ринку доцільно користуватися такою формулою:

$$M_p = B_n + I - E, \quad (7.1)$$

де M_p - реальна місткість зарубіжного ринку;

B_n - національне виробництво даного товару на території країни;

I - імпорт даного товару;

E - експорт товару.

За необхідності більш точної оцінки реальної місткості зарубіжного ринку, та у випадках, коли товар може експортуватися чи імпортуватися в складі іншого товару (наприклад, акумуляторні батареї в складі транспортних засобів), доцільно використовувати розширений варіант формули:

$$M_p = B_n + I - E + Z + I_k - E_k, \quad (7.2)$$

де M_p - реальна місткість зарубіжного ринку;

B_n - національне виробництво даного товару на території країни;

I - імпорт даного товару;

E - експорт товару;

Z - залишки товару, нереалізованого в минулому році;

I_k - імпорт даного товару в складі комплексного виробу;

E_k - експорт даного товару в складі комплексного виробу.

Потенційна місткість зарубіжного ринку - це обсяг (кількість чи вартість) товару, що його зможе придбати ринок за певних умов. Залежно від умов, що прогнозуються, потенційна місткість може бути як більшою, так і меншою за реальну місткість.

Для оцінки потенційної місткості зарубіжного ринку доречно використати формулу:

$$M_p = Ч \cdot k_c \cdot k_e - (H - 3F - 3M) - A + I - E, \quad (7.3)$$

де M_p - потенційна місткість зарубіжного ринку;

Ч - чисельність групи споживачів товару;

k_c - рівень (коефіцієнт) споживання в базисному періоді, або норматив споживання товару (нормативи: фізіологічні - для продуктів харчування; раціональні -- для непродовольчих товарів і послуг; техніко-технологічні - для засобів виробництва, сировини та матеріалів);

k_e – коефіцієнт еластичності попиту від цін та доходів;

Н – насиченість ринку (обсяг товарів, які є в користуванні населення, або засобів виробництва на підприємствах);

ЗФ – фізичне зношування товарів у користуванні;

ЗМ – моральне зношування товарів у користуванні;

А – альтернативні ринку форми задоволення потреб (тіньовий ринок, натуральні джерела споживання) та товари - субститути;

I – імпорт даного товару;

E – експорт даного товару

Поглиблене маркетингове дослідження дає змогу зрозуміти механізми та особливості функціонування зарубіжного ринку.

Структура поглибленого міжнародного маркетингового дослідження складається з трьох блоків:

- обов'язкові (стандартні) елементи вивчення;
- результат (кон'юнктура та прогноз);
- методи вивчення ринку.

Стандартні (обов'язкові) елементи дослідження – це той мінімум маркетингової інформації, що необхідна для розуміння особливостей зарубіжного ринку. Програма конкретного поглибленого дослідження залежить від особливостей товару (послуг), особливостей діяльності фірми, рівня інтернаціоналізації виробництва та інших чинників. Водночас доцільно виділити найбільш типові напрями аналізу.

1. Ринок:

- геополітичні характеристики;
- структура національного виробництва;
- кількість національних виробників та їх розміщення ;
- конкурентна ситуація на ринку товару;
- імпортна місткість ринку та можлива частка фірми за оптимістичним

та песимістичним прогнозами;

- кон'юнктура ринку та її прогноз на 0,5 – 1,5 року;
- тенденції розвитку та довгостроковий прогноз на 5 – 10 років.

2. Товар:

– відповідність вимогам місцевого законодавства, існуючим правилам, традиціям, звичаям (для товарів народного споживання), технічним стандартам, екологічним нормам тощо (для товарів виробничо-технічного призначення);

- новизна та конкурентоздатність порівняно з товарами конкурентів;
- необхідність адаптації відповідно до виявлених «технічних бар'єрів»

та побажань споживачів;

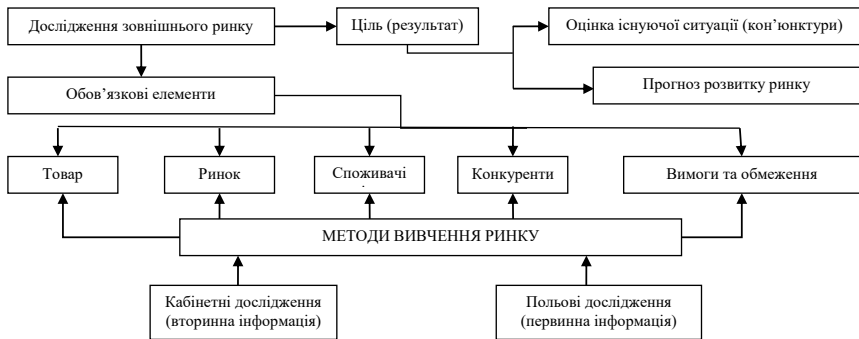


Рис. 7.9 Структура поглибленого міжнародного маркетингового дослідження

3. Споживачі:

– можливі покупці товару фірми: 1) для товарів народного споживання складається список за 3-ма — 4-ма основними характеристиками покупців; 2) для товарів народного споживання складається перелік основних (за обраним критерієм) споживачів;

– типові засоби використання товару, притаманні покупцям;

– мотиви закупівлі товару цього типу;

– чинники, що формують споживачькі переваги і впливають на їхню ринкову поведінку;

- попередня сегментація та оцінка розміру кожного з сегментів;
- традиційний засіб здійснення купівлі споживачами даного сегмента;
- незадоволені потреби споживачів товарів даного типу;
- вплив технічного прогресу на розвиток потреб споживачів та техніко-

технологічної бази продуцентів.

4. Конкуренти:

- якомога точніший список усіх конкурентів;
- окремо список національних конкурентів та список зарубіжних конкурентів;
- основні конкуренти, які мають найбільшу частку ринку (3-5 фірм);
- конкуренти, які найбільш динамічно розвивають свою діяльність на цьому ринку (2-3 фірми);
- славнозвісність торгових марок (знаків) конкурентів;
- характерні особливості товарів конкурентів, за якими їм віддають перевагу споживачі;
- особливості побудови міжнародного маркетингового комплексу;
- упакування товарів конкурентів (матеріал, колір, характерні особливості);
- цінова політика конкурентів;
- заходи та особливості системи просування;
- побудова каналів розподілу та робота з посередниками;
- показники та оцінки фінансового стану;
- інформація щодо науково-дослідних розробок: основні напрями, витрати тощо;
- інформація щодо звернення до консалтингових фірм: теми (проблеми) досліджень, вартість, можливі результати, клієнтами яких є конкуренти консалтингових фірм;
- купівля і продаж дочірніх фірм, злиття та поглинання;
- інформація в місцевих та міжнародних засобах масової інформації.

Вимоги та обмеження: правові норми, вимоги та обмеження, що суттєво можуть вплинути на управлінське рішення щодо діяльності на цьому ринку.

Аналізуючи за такою програмою обов'язкові елементи міжнародного маркетингового дослідження, ми отримаємо оцінку існуючої ситуації (кон'юнктуру) та прогноз розвитку ринку.

Кон'юнктура зарубіжного ринку – це конкретна економічна ситуація, що склалася на ринку на даний час.

Ринкову ситуацію визначає така сукупність критеріїв:

- ступінь збалансованості ринку (співвідношення попиту та пропонування);
- тенденції розвитку (що сформувалися, визначилися або змінилися);
- рівень усталеності або коливання основних параметрів ринку;
- масштаби ринкових операцій та ступінь ділової активності;
- рівень комерційного (ринкового) ризику;
- конкурентне середовище і конкурентна боротьба;
- знаходження ринку в певній точці (стадії) економічного або сезонного циклу.

Мета поглибленого міжнародного маркетингового дослідження не вичерпується констатацією фактичної ситуації. Маркетинговий аналіз повинен завершуватися прогнозом подальшого розвитку ринку, насамперед попиту та пропонування. Зважаючи на турбулентність міжнародного середовища, в міжнародних маркетингових дослідженнях прийнято розробляти прогноз тільки на 1,5 - 2 роки.

У прогнозуванні попиту та пропозиції використовуються різні прийоми та методи:

- аналогові моделі;
- імітаційні моделі;
- нормативні, прогнозні розрахунки;
- прогнозування за коефіцієнтами еластичності;
- методи екстраполяції;
- методи статистичного моделювання;
- прогнозування за експертними оцінками.

Останнім блоком у структурі поглибленого міжнародного маркетингового дослідження є методи вивчення ринку. Загальновідомим є їх поділ на кабінетні та польові дослідження за критерієм типу інформації, що використовується дослідником (вторинна чи первинна).

Вторинна інформація - це інформація, що вже відображена в будь-яких друкованих джерелах, або зберігається на інших носіях інформації у вигляді результатів попередніх досліджень, даних щодо виробничо-економічної діяльності фірм за певний період тощо.

Первинна інформація – це інформація, що збирається вперше з певною

метою переважно методами опитування (індивідуальне або групове інтерв'ю, опитування через пошту, телефонне опитування, опитування за допомогою комп'ютерної мережі).

Кабінетні дослідження здійснюються на основі вторинної інформації і дають, як правило, загальні відомості щодо стану та перспектив розвитку об'єкта дослідження.

Польові дослідження здійснюються на основі первинної інформації, дають змогу отримати унікальну маркетингову інформацію стосовно об'єкта дослідження.

У міжнародних маркетингових дослідженнях використовуються частіше кабінетні дослідження, що зумовлено характеристиками первинної та вторинної інформації (табл. 7.7).

Таблиця 7.7

Порівняльна характеристика первинної та вторинної інформації в міжнародних маркетингових дослідженнях (+ добре, – погано)

Ознака порівняння	Первинна інформація	Вторинна інформація
Релевантність точність надійність зрозумілість актуальність гнучкість повнота вартість	висока +середня середня середня висока +середня середня висока –	середня висока +висока +висока +середня висока +висока +середня

Певна «негативність» оцінок первинної інформації в міжнародних маркетингових дослідженнях пов'язана з особливостями і, в першу чергу, з технічними труднощами збору первинної інформації на зарубіжному ринку. Водночас слід зазначити, що жодне дослідження не може бути виконано на основі тільки первинної або тільки вторинної інформації.

Спеціальні дослідження мають на меті з'ясування вузьких технічних, технологічних, законодавчих та інших питань, необхідних для обґрунтування окремих аспектів інвестиційних форм міжнародного бізнесу.

Тест (випробування) – це перевірка одного чи декількох елементів міжнародного маркетингового комплексу та вироблення на цій основі прогнозу вірогідної реакції ринку. Тестуються, як правило, такі ключові елементи:

- товар (його сприйняття, з'ясування переваг та недоліків, визначення конкурентоспроможності, необхідність адаптації тощо);
- ціна продажу;
- тип пакування та розмір партії;

- посередники (за системою показників);
- слоган.

7.5. Типи стратегій виходу на зовнішній ринок, їх зміст та характеристика

Після вибору найбільш адекватного конкурентним перевагам та потенціалу фірми зарубіжного ринку логічно постає питання щодо форм присутності на цьому ринку, а отже, й стратегій виходу на нього. Міжнародна бізнесова практика виділяє три основні стратегії виходу на зовнішній ринок:

- експортування,
- спільне підприємництво,
- пряме інвестування.

У випадку стратегії експортування виробництво залишається на національній території, що має свої недоліки та переваги. Спільне підприємництво та пряме інвестування потребують вже організації виробництва за кордоном. При цьому деякі форми спільного підприємництва реалізуються на основі укладення контрактів, без додаткових інвестицій, а спільне володіння та пряме інвестування передбачають інвестиції, тобто довгострокові вкладення капіталу в підприємства, соціально-економічні програми, підприємницькі та інноваційні проекти. Це зумовлює виділення контрактних та інвестиційних форм стратегій виходу на зовнішній ринок (рис. 7.10).

Експорт – вивіз за кордон товарів, проданих іноземним покупцям з метою їх безпосереднього споживання, продажу або для перероблення.

Непрямий експорт – продаж товарів на зовнішньому ринку за допомогою незалежних маркетингових посередників.

Прямий експорт – продаж товарів на зовнішньому ринку самостійно.

Спільне підприємництво – об'єднання зусиль партнерів щонайменше з двох країн з метою організації спільної комерційної справи.

Ліцензування – форма спільного підприємництва, яка базується на тому, що ліцензіар (продавець) передає ліцензіату (покупцеві) право на використання виробничого процесу, патенту, товарного знака в обмін на гонорар або ліцензійний платіж.

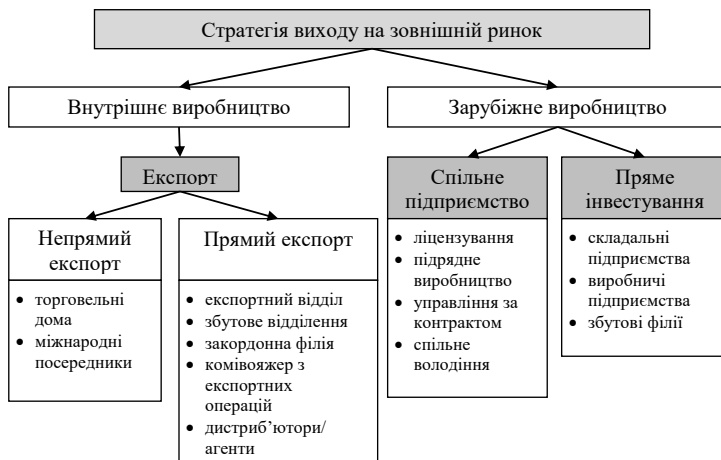


Рис. 7.10 Стратегії виходу на зовнішній ринок

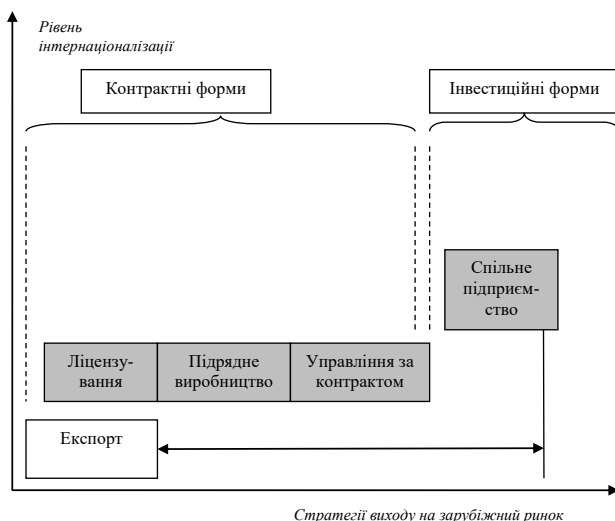


Рис. 7.11. Контракти та інвестиційні форми стратегії виходу фірм на зарубіжний ринок

Підрядне виробництво – форма спільного підприємництва, за якої національний виробник (продавець) укладає угоду із закордонними виробниками на виготовлення своєї продукції.

Управління за контрактом – форма спільного підприємництва, за якої національний експортер передає зарубіжному партнеру «ноу-хау» в галузі управління, а той забезпечує необхідний капітал.

Спільне володіння – форма спільного підприємництва, за якої об'єднуються зусилля зарубіжних та місцевих інвесторів з метою створення місцевого комерційного підприємства, котрим вони володіють та керують спільно.

Пряме інвестування – розміщення капіталу на власні закордонні складальні або виробничі підприємства, збутові філії.

Кожна з розглянутих вище стратегій виходу фірми на зовнішній ринок має свої недоліки та безумовні переваги, які треба розглядати в контексті, насамперед, особливостей товару. Водночас доцільно зіставити стратегії за такими критеріями:

- контроль ринку (близькість до споживача, можливість швидко реагувати на зміни потреб, контролювати тенденції попиту та пропонування);
- гнучкість (можливість швидко та адекватно адаптувати діяльність до елементів бізнес-середовища, що змінюються);
- ресурсні вимоги (необхідність мати певну кількість фінансових, матеріальних та трудових ресурсів для організації та розвитку діяльності);
- ризик (загроза виникнення непередбачених втрат очікуваного прибутку, доходу або майна, коштів у зв'язку з випадковими змінами умов економічної діяльності або інших обставин);
- причетність до міжнародного маркетингу (необхідність та ступінь використання концепції міжнародного маркетингу в організації діяльності фірми) (табл. 7.8).

Таблиця 7.8

Порівняльна характеристика стратегій виходу на зовнішній ринок

Критерій	Стратегії		
	Експорт	Спільне підприємство	Пряме володіння
Контроль ринку	Н	С	В
Гнучкість	С	В	Н
Ресурсні вимоги	Н	С	В
Ризик	Н	С	В
Причетність до міжнародного маркетингу	Н	С	В

Н - низька (низькі, низький) С - середня (середні, середній) В - висока (високі, високий)

Чинники вибору стратегії виходу на зовнішній ринок.

Проблема вибору стратегії (стратегій) виходу фірми на зарубіжний ринок виникає в таких ситуаціях:

- при виробленні міжнародної маркетингової стратегії фірми;

– при виникненні можливості (або необхідності) розвитку діяльності на певному зарубіжному ринку.

Перше рішення є стратегічним, а друге - тактичним. В обох випадках на остаточне рішення щодо стратегії виходу фірми на зовнішній ринок впливає сукупність внутрішніх до зовнішніх (відносно фірми) чинників (рис. 7.12). Наведені чинники мають комплексний (інтегративний) характер і, в свою чергу, складаються з сукупності детермінант.



Рис. 7.12. Внутрішні та зовнішні чинники вибору стратегії виходу на зовнішній ринок

ПРАКТИКУМ

Контрольні запитання та завдання

1. Поясніть сутність міжнародного маркетингу.
2. Назвіть типи маркетингу. За якими критеріями вони виділяються?
3. Охарактеризуйте спільні риси та відмінності внутрішнього та міжнародного маркетингу.
4. Назвіть та охарактеризуйте суб'єктів міжнародного маркетингу.
5. Назвіть форми міжнародного маркетингу, дайте визначення кожної з них.
6. Як змінюються типи / форми міжнародного маркетингу залежно від ступеня інтернаціоналізації діяльності фірми?

7. *Охарактеризуйте дві основні концепції міжнародного маркетингу. Назвіть причини появи концепції глобального маркетингу.*
8. *Назвіть і коротко охарактеризуйте існуючі підходи до вибору зарубіжних ринків.*
9. *У чому сутність суб'єктивного підходу? Які найбільш поширені причини та умови його використання?*
10. *У чому сутність дискретного підходу? Які показники та критерії найчастіше використовуються для обґрунтування рішення щодо вибору певного зарубіжного ринку при цьому підході?*
11. *Як будується матриця визначення найбільш ефективного для фірми зовнішнього ринку за дискретно-матричного підходу? Вкажіть абсолютно несприятливу та абсолютно сприятливу зони.*
12. *Назвіть критерії оцінки привабливості ринку та власних конкурентних переваг.*
13. *У чому сутність комплексного підходу до вибору зарубіжного ринку? Які його переваги та недоліки?*
14. *У чому сутність моделі «чотирьох фільтрів» відбору зарубіжних ринків? Охарактеризуйте, які показники та процеси досліджує маркетолог на кожному з етапів використання цієї моделі.*
15. *Як будується таблиця для визначення найбільш привабливого для фірми ринку?*
16. *Дайте визначення сегмента світового ринку та процесу сегментації світового ринку.*
17. *Які цілі сегментації? Чому саме такі?*
18. *Які існують умови ефективної міжнародної сегментації?*
19. *Охарактеризуйте існуючі критерії сегментації світового ринку. Які існують тенденції в їх використанні?*
20. *Назвіть існуючі підходи до міжнародної сегментації та охарактеризуйте їх.*
21. *У чому сутність ідентифікації груп країн з попитом на схожі товари? Які умови необхідні для застосування цього підходу? Його недоліки та переваги.*
22. *У чому сутність ідентифікації сегментів, що існують в усіх або в*

багатьох країнах? Які умови необхідні для використання цього підходу? Охарактеризуйте його недоліки та переваги.

23. У чому сутність виходу з одним і тим самим товаром на різні сегменти в різних країнах? Які умови використання цього підходу до міжнародної сегментації? У чому полягають недоліки та переваги такого підходу?

24. Які стратегії маркетингу та рішення щодо сегментації приймаються фірмою залежно від її цілей на зовнішньому ринку?

25. Для прийняття яких рішень фірмі необхідно здійснювати міжнародне маркетингове дослідження?

26. Яка мета будь-якого міжнародного маркетингового дослідження?

27. Назвіть особливості проведення міжнародного маркетингового дослідження.

28. Охарактеризуйте стадії процесу міжнародного маркетингового дослідження?

29. Першою стадією міжнародного маркетингового дослідження є визначення вимог до інформації. Що конкретно це означає для маркетолога?

30. Охарактеризуйте типи міжнародних маркетингових досліджень.

31. Поясніть алгоритм проведення попереднього міжнародного дослідження (необхідна інформація, дії маркетолога, результат).

32. Охарактеризуйте структуру поглибленого міжнародного маркетингового дослідження.

33. Які показники та процеси аналізуються за кожним зі стандартних елементів поглибленого міжнародного маркетингового дослідження?

Дискусійні запитання

1. У чому, на Ваш погляд, полягає різниця між дослідженням середовища міжнародного маркетингу та міжнародним маркетинговим дослідженням?

2. «Складність проведення міжнародного маркетингового дослідження, його висока вартість, існуюча та зростаюча подібність країн зменшують значення та необхідність маркетингових досліджень?» Чи згодні Ви

з цим твердженням? Чому? Поясніть.

3. Чи є сегментація світового ринку необхідною умовою успіху фірми у міжнародній діяльності? Чому? Поясніть.

4. Як часто фірмою приймається рішення щодо сегментації світового ринку і як здійснюється моніторинг меж та характеристик сегмента?

5. «Для обґрунтування рішення щодо виходу фірми на зовнішній ринок необхідно використовувати три методи: суб'єктивний, дискретний та комплексний». Чи згодні Ви з цим твердженням? Чому? Поясніть.

6. Для якої фірми- експортера, ТНК чи глобальної компанії - проблема вибору зарубіжного ринку найбільш актуальна?

Завдання 1. «Проблеми виходу на новий зарубіжний ринок».

Фірма Х.Г.Н. (Німеччина) понад 20 років спеціалізується на виробництві арматури і технічного обладнання (крани, вузли, душеве обладнання тощо). Фірма пропонує свою продукцію як індивідуальним споживачам для обладнання оселі, так і для підприємств та організацій. Частка фірми на внутрішньому ринку - 32%, на ринку Франції - 8%, Бельгії - 3%. Велика торговельна компанія з Майямі (США) щорічно закуповує близько 4% продукції, що виробляється фірмою для продажу на ринку США (частка 5%).

Загальний середньорічний обсяг компанії перевищує 40 млн. нім. марок, а по означених ринках - 25 млн. нім. марок. 23

Диференціація продукції фірми відбувається за розміром, кольором, стилем, оздобленням (металева або пластикова), що дає можливість опанувати більш міцні ринкові позиції.

Останнім часом компанія почала проводити дослідження ринку Східної Європи, зокрема України. Деякі позитивні результати зумовили прийняття компанією рішення щодо активного впровадження своєї продукції на ринок України, оптимальний термін впровадження - 1 рік.

Завдання: з позиції німецької фірми проаналізуйте економічний, політичний, правовий, соціально-культурний стан України, визначте ступінь привабливості українського ринку.

ТЕСТИ

1. Залежно від глибини обґрунтування управлінського рішення підходами до вибору зовнішнього ринку є:

- а) суб'єктивний; об'єктивний; диференційований;
- б) суб'єктивний; дискретний; комплексний;
- в) об'єктивний; диференційований; комплексний.

2. Визначте підхід до міжнародної сегментації, що потребує серйозної адаптації стратегій комунікацій та продаж:

- а) ідентифікація універсальних сегментів;
- б) ідентифікація країн із подібним попитом на товари;
- в) вихід на різні сегменти різних країн з одним і тим же товаром.

3. Ранжирування має на меті:

- а) розробку та створення іміджу товару;
- б) визначення показників подібності зовнішніх ринків;
- в) вибір найбільш вигідних зарубіжних ринків для здійснення на них присутності конкретною фірмою.

4. Міжнародна сегментація має на меті:

- а) виявлення на рівні країн та регіонів таких груп покупців, які, незважаючи на національні відмінності, виявляють однакове ставлення до пропозицій фірми;
- б) виявлення таких груп покупців, які, незважаючи на національні відмінності, виявляють однакове ставлення до пропозицій фірми;
- в) виявлення на рівні регіонів таких груп покупців, які, незважаючи на національні відмінності, виявляють однакове ставлення до пропозицій фірми.

5. Назвіть існуючі підходи до міжнародної сегментації:

- а) ідентифікація країн із подібним попитом на товари, ідентифікація універсальних сегментів, визначення універсальної привабливості ринку;
- б) ідентифікація країн із подібним попитом на товари, ідентифікація універсальних сегментів, вихід на різні сегменти різних країн з одним і тим же товаром;
- в) ідентифікація країн, споживачів і товарів.

6. Визначте підхід до міжнародної сегментації, сутність якого полягає в тому, щоб виділити у вигляді сегментів групи країн, однорідних у соціально-економічному та культурному плані:

- а) ідентифікація універсальних сегментів;
- б) ідентифікація країн із подібним попитом на товари;
- в) вихід на різні сегменти різних країн з одним і тим же товаром.

7. Назвіть перший найпростіший варіант міжнародної сегментації:

- а) ідентифікація країн, споживачів і товарів;
- б) ідентифікація універсальних сегментів;
- в) ідентифікація країн із подібним попитом на товари.

8. Назвіть суттєві недоліки такого підходу до міжнародної сегментації як “ідентифікація країн з подібним попитом на товари”:

- а) ігнорує подібні споживацькі сегменти за межами обраних країн;
- б) втрачається гнучкість маркетингу;
- в) не сприяє розвитку творчого підходу і прагненню до нововведень.

9. Визначте підхід до міжнародної сегментації, недолік якого полягає в тому, що він враховує параметри країн, а не потреби покупців, та ігнорує подібні споживацькі сегменти за межами обраних країн:

- а) ідентифікація універсальних сегментів;
- б) ідентифікація країн із подібним попитом на товари;
- в) вихід на різні сегменти різних країнах з одним і тим же товаром.

10. Визначте підхід до міжнародної сегментації, сутність якого полягає у виборі певних сегментів, що присутні у всіх або багатьох країнах:

- а) ідентифікація універсальних сегментів;
- б) ідентифікація країн із подібним попитом на товари;
- в) вихід на різні сегменти різних країнах з одним і тим же товаром.

Розділ 8

КОМЕРЦІЙНИЙ РИЗИК

- 8.1. *Поняття комерційного ризику*
- 8.2. *Види комерційного ризику та їх характеристика*
- 8.3. *Фактори, що визначають комерційний ризик*
- 8.4. *Способи оцінки ступеня ризику*
- 8.5. *Організаційні та економічні заходи щодо зниження ступеня комерційного ризику*
- 8.6. *Заходи та дії щодо зниження ризику*

8.1. Поняття комерційного ризику

Для з'ясування сутності комерційного ризику розглянемо спочатку ризик в цілому.

Під ризиком розуміється можлива небезпека втрат зі специфіки тих чи інших явищ природи і видів діяльності людського суспільства. Ризик – це історична й економічна категорія.

Як історична категорія, ризик являє собою усвідомлену людиною можливу небезпеку. Вона свідчить про те, що ризик історично пов'язаний з усім ходом суспільного розвитку.

Від зародження суспільства відповідно до культурно-історичної періодизації, розробленої Л. Морганом і Ф. Енгельсом, минуло три епохи: дикість, варварство, цивілізацію, кожна з яких, у свою чергу, складається з трьох ступенів: нижча, середня, вища [82].

Ризик як історична категорія виник на нижчому шаблі цивілізації з появою в людини почуття страху перед смертю.

У процесі розвитку цивілізації з'являються товарно-грошові відносини й ризик стає економічною категорією.

Як економічна категорія ризик являє собою подію, що може відбутися або не відбутися. У разі здійснення такої події можливі три економічні результати: негативний (програш, збиток, збиток), нульовий, позитивний (виграш, вигода, прибуток).

Ризиком можна управляти, тобто використовувати різні заходи, що дозволяють певною мірою прогнозувати настання ризикової події і вживати заходів щодо зниження ступеня ризику.

Ефективність організації управління ризиком багато в чому визначається класифікацією ризику.

Під класифікацією ризику слід розуміти розподіл ризику на конкретні групи за певними ознаками для досягнення поставлених цілей.

Науково обґрунтована класифікація ризику дозволяє чітко визначити місце кожного ризику в їх загальній системі. Вона створює можливості для ефективного застосування відповідних методів, прийомів управління ризиком. Кожному ризику відповідає своя система прийомів управління ризиком.

Кваліфікаційна система ризиків включає групу, категорії, види, підвиди і різновиди ризиків (рис. 8.1).

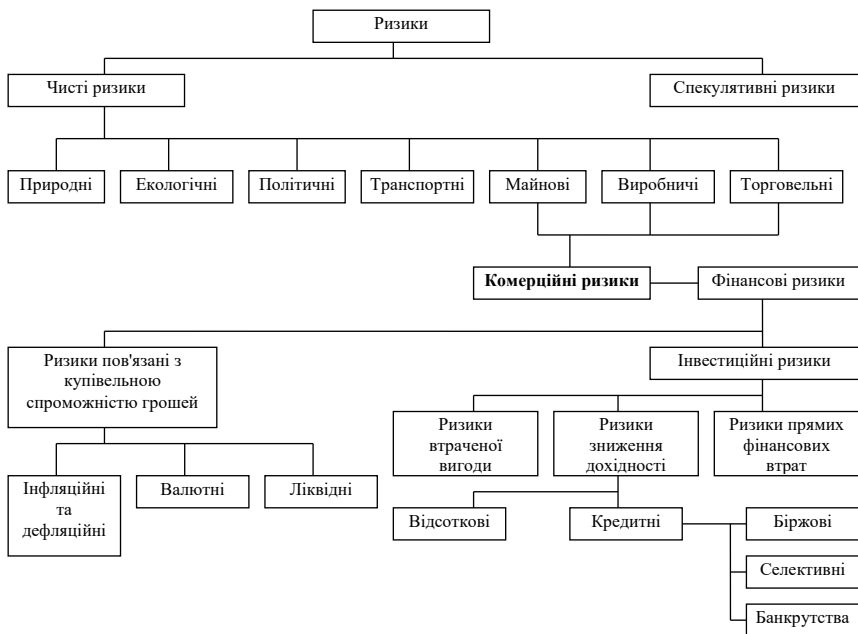


Рис. 8.1. Система ризиків

Залежно від можливого результату (ризикової події) ризики можна поділити на дві великі групи: чисті й спекулятивні.

Чисті ризики означають можливість одержання негативного або нульового результату. До цих ризиків належать наступні ризики: природні, екологічні, політичні, транспортні та частина комерційних ризиків (майнові, виробничі, торгівлі).

Спекулятивні ризики виражаються в можливості отримання як позитивного, так і негативного результату. До цих ризиків належать фінансові ризики, що є частиною комерційних ризиків.

Залежно від основної причини виникнення ризиків (базисний або природний ризик) вони поділяються на наступні категорії: природні ризики, екологічні, політичні, транспортні, комерційні ризики.

До природних ризиків належать ризики, пов'язані з проявом стихійних сил природи: землетруси, повінь, буря, пожежа, епідемія і т.п.

Екологічні ризики – це ризики, пов'язані з забрудненням навколишнього середовища.

Політичні ризики пов'язані з політичною ситуацією в країні і діяльністю держави. Політичні ризики виникають при порушенні умов виробничо-торговельного процесу з причин, що безпосередньо не залежать від господарюючого суб'єкта.

До політичних ризиків належать:

- неможливість здійснення господарської діяльності внаслідок військових дій, революції, загострення внутрішньополітичної ситуації в країні, націоналізації, конфіскації товарів і підприємств, введення ембарго, через відмову нового уряду виконувати прийняті попередниками зобов'язання і т.п.;
- введення відстрочки (мораторію) на зовнішні платежі на певний строк через настання надзвичайних обставин (страйк, війна і т.д.);
- несприятлива зміна податкового законодавства;
- заборона або обмеження конверсії національної валюти у валюту платежу. В цьому випадку зобов'язання перед експортерами може бути виконане в національній валюті, що має обмежену сферу застосування.

Транспортні ризики – це ризики, пов'язані з перевезенням вантажів транспортом: автомобільним, морським, річковим, залізничним, літаками і т.д.

Комерційні ризики являють собою небезпеку втрат у процесі фінансово-господарської діяльності. Вони означають невизначеність результатів від даної

комерційної справи.

8.2. Види комерційного ризику та їх характеристика

Розглянемо більш детально структуру комерційного ризику.

За структурною ознакою комерційні ризики поділяються на майнові, виробничі, торгові, фінансові.

Майнові ризики – це ризики, пов'язані з вірогідністю втрати майна підприємця через крадіжку, диверсії, недбалості, перенапруги технічної і технологічної систем і т.п.

Виробничі ризики – ризики, пов'язані зі збитком від зупинки виробництва внаслідок впливу різних факторів і насамперед із загибеллю або ушкодженням основних і оборотних фондів (обладнання, сировина, транспорт і т.п.), а також ризики, пов'язані з впровадженням у виробництво нової техніки і технології.

Торгові ризики - це ризики, пов'язані зі збитком через затримку платежів, відмови від платежу в період транспортування товару, нестачання товару і т.п.

Фінансові ризики пов'язані з імовірністю втрат фінансових ресурсів (тобто грошових коштів).

Фінансові ризики поділяються на два види: ризики, пов'язані з купівельною спроможністю грошей, і ризики, пов'язані з вкладенням капіталу (інвестиційні ризики).

До ризиків, пов'язаних з купівельною спроможністю грошей, належать наступні різновиди ризиків: інфляційні і дефляційні ризики, валютні ризики, ризики ліквідності.

Інфляція означає знецінення грошей і, природно, зростання цін. Дефляція – це процес, зворотний інфляції, виражається в зниженні цін і, відповідно, в збільшенні купівельної спроможності грошей.

Інфляційний ризик – це ризик того, що в процесі зростання інфляції одержувані грошові доходи знецінюються з точки зору реальної купівельної спроможності швидше, ніж ростуть. У таких умовах підприємець несе реальні втрати.

Дефляційний ризик – це ризик того, що під час зростання дефляції

відбуваються падіння рівня цін, погіршення економічних умов підприємництва і зниження доходів.

Валютні ризики являють собою небезпеку валютних втрат, пов'язаних зі зміною курсу однієї іноземної валюти по відношенню до іншої, при проведенні зовнішньоекономічних, кредитних та інших валютних операцій.

Ризики ліквідності – це ризики, пов'язані з можливістю втрат у процесі реалізації цінних паперів або інших товарів через зміну оцінки їхньої якості та споживчої вартості.

Інвестиційні ризики містять у собі наступні підвиди ризиків: ризик упущеної вигоди, ризик зниження прибутковості, ризик прямих фінансових втрат.

Ризик упущеної вигоди – це ризик настання непрямого (побічного) фінансового збитку (неодержаний прибуток) у результаті нездійснення якого-небудь заходу (наприклад, страхування, хеджування, інвестування і т.п.).

Ризик зниження прибутковості може виникнути в результаті зниження розміру відсотків і дивідендів за портфельними інвестиціями, за внесками і кредитами.

Портфельні інвестиції пов'язані з формуванням інвестиційного портфеля і являють собою придбання цінних паперів та інших активів. Термін «портфельний» означає сукупність цінних паперів, що є в інвестора.

Ризик зниження прибутковості включає наступні різновиди: процентні ризики і кредитні ризики.

До процентних ризиків належить небезпека втрат комерційними банками, кредитними установами, інвестиційними інститутами, селінговими компаніями в результаті перевищення процентних ставок, виплачуваних ними по залучених засобах за над ставками по за наданих кредитах. До процентних ризиків належать також ризики втрат, що можуть понести інвестори у зв'язку зі зміною дивідендів по акціях, процентних ставках на ринку, по облігаціях, сертифікатах і інших цінних паперах.

Зростання ринкової ставки відсотка призводить до зниження курсової вартості цінних паперів, особливо облігацій з фіксованим відсотком. У випадку підвищення відсотка може початися також масове скидання цінних паперів, емітованих під більш низькі фіксовані відсотки і за умовами випуску,

достроково прийнятих назад емітентом. Процентний ризик несе інвестор, що вклав кошти в середньострокові і довгострокові цінні папери з фіксованим відсотком при поточному підвищенні середньоринкового відсотка порівняно з фіксованим рівнем. Іншими словами, інвестор міг би отримати приріст доходів за рахунок підвищення відсотка, але не може вивільнити свої кошти, вкладені на вказаних вище умовах.

Процентний ризик несе емітент, що випускає в обіг середньострокові та довгострокові цінні папери з фіксованим відсотком при поточному зниженні середньоринкового відсотка порівняно з фіксованим рівнем. Інакше кажучи, емітент міг би залучати кошти з ринку під більш низький відсоток.

Цей вид ризику за швидкого зростання відсоткових ставок в умовах інфляції має значення і для короткострокових цінних паперів.

Кредитний ризик – небезпека несплати позичальником основного боргу та відсотків, що належать кредитору. До кредитного ризику належить також ризик такої події, за якої емітент, що випустив боргові цінні папери, виявиться не в змозі виплачувати відсотки по них або основну суму боргу.

Кредитний ризик може бути також різновидом ризиків прямих фінансових втрат.

Ризики прямих фінансових втрат включають такі різновиди: біржевий ризик, селективний ризик, ризик банкрутства, а також кредитний ризик.

Біржеві ризики являють собою небезпеку втрат від біржевих угод. До цих ризиків належать ризик неплатежу по комерційних справах, ризик неплатежу комісійної винагороди брокерської фірми і т.п.

Селективні ризики – це ризики неправильного вибору видів вкладення капіталу, виду цінних паперів для інвестування в порівнянні з іншими видами цінних паперів у процесі формування інвестиційного портфеля.

Ризик банкрутства являє собою небезпеку в результаті неправильного вибору вкладення капіталу, повної втрати підприємцем власного капіталу та його неспроможності розраховуватися за взятими на себе зобов'язаннями.

8.3. Фактори, що визначають комерційний ризик

Підприємницька фірма – це складна система, піддана впливу різних

внутрішніх і зовнішніх факторів ризику [25]. Така ситуація породжує невизначеність, при цьому у підприємця є певні шанси отримання прибутку, але водночас він перебуває під загрозою можливих втрат.

Підприємницькі ризики виникають у результаті дії численних факторів. Вони можуть бути закладені в організацію діяльності або в стратегії фірми, або виступати результатом дій самого підприємця. Ризики можуть бути наслідком внутрішніх для фірми рішень або впливу навколишнього середовища бізнесу – дій конкурентів, постачальників, думки громадськості, зміни кон'юнктури ринку, відсутності повноцінної інформації і т. д.

Певний інтерес під час розгляду факторів, що впливають на рівень ризику, являє опитування, проведене в 1988 р Національною асоціацією виробників США [77]. Тисячі найбільших компаній за списком «Форчун-4» з'ясовували фактори, що найбільш часто зустрічаються і негативно впливають на діяльність цих компаній. Виявилось, що в середньому близько десяти разів на рік компанії опинялися в скрутній ситуації, при цьому найбільш часто згадувалися такі причини кризових ситуацій:

- рекламації та штрафи за браковану продукцію;
- аварії на підприємствах і поломки обладнання;
- витік конфіденційної інформації;
- поломка комп'ютерів;
- вплив необґрунтованих чуток.

Рідше зустрічаються, але по збитках і наслідках є набагато складнішими, наступні форс-мажорні обставини:

- стихійні лиха;
- аварії в енергетичних мережах;
- пожежі і вибухи;
- смерть керівника та провідних фахівців;
- раптова поява сильних конкурентів;
- вороже ставлення уряду та преси.

Серед інших причин, що викликають збільшення рівня ризику, вказувалися також порушення авторських прав, страйки, шахрайство, недобросовісна конкуренція.

Умови підприємницької діяльності в Україні значно відрізняються від

умов країна зі сформованою ринковою економікою. Поряд з факторами, що впливають на рівень підприємницького ризику в цих країнах, у вітчизняній економіці існує ряд чинників, характерних для України.

Аналіз сучасного стану економіки України дозволяє виділити наступні причини, що збільшують підприємницький ризик:

- необов'язковість і безвідповідальність господарюючих суб'єктів усіх видів;
- нечіткість і безперервна мінливість законодавчих і нормативних актів, що регулюють підприємницьку діяльність;
- високі темпи інфляції;
- політична нестабільність;
- відсутність реального господарського права, що перешкоджає зниженню загального рівня ризику через контрактні відносини;
- відсутність персональної відповідальності значної частини підприємців за результати своєї діяльності, що збільшує рівень ризику будь-якої угоди;
- залежність підприємця від кримінального світу, нездатність правоохоронних органів захистити його;
- постійне втручання політиків у економіку;
- різке збільшення чисельності працівників апарату управління;
- нестійке податкове законодавство;
- недобросовісна конкуренція;
- низький рівень освіти підприємців з проблем ринку та підприємництва.

Дані соціологічних досліджень свідчать про те, що лише 15% підприємців не стикаються з загрозою для свого бізнесу. Переважна ж більшість підприємств постійно зустрічається з різного роду факторами, що підсилюють рівень ризику, причому кожен п'ятий досить часто. Нижче наведена таблиця, складена соціологами на основі відповідей на запитання: «Які з загроз ви вважаєте сьогодні найбільш небезпечними для ведення бізнесу?».

Оскільки ризик має об'єктивну основу через невизначеність зовнішнього середовища і суб'єктивну в результаті ухвалення рішення самим підприємцем, успіхи і невдачі підприємницької фірми слід розглядати як взаємодію цілого

ряду факторів. Одні з них є зовнішніми по відношенню до підприємницької фірми, а інші – внутрішніми.

Таблиця 8.1

Найбільш небезпечні для ведення бізнесу загрози

Можливі чинники	% до кількості опитаних
Несумлінність ділових партнерів	61
Вимагання з боку державних чиновників	57
Політична нестабільність	55
Фінансова нестабільність	53
Нехтування державними органами та посадовими особами правами підприємців	44
Вимагання з боку кримінальних угруповань	34
Загроза особистій безпеці з боку кримінальних елементів	28

Зовнішні фактори, що впливають на рівень ризику.

Під зовнішніми факторами слід розуміти ті умови, які підприємець, як правило, не може змінити, але повинен враховувати, оскільки вони позначаються на стані його справ. На рис. 8.2 перераховані основні, на наш погляд, зовнішні фактори, що впливають на рівень підприємницького ризику. Важко визначити, які з цих факторів мають пріоритет, тому що в основному вони пов'язані один з одним: зміна одного фактора може викликати зміни інших, і, отже, їхній вплив на рівень ризику взаємопов'язаний.

Так, наприклад, політичні зміни, що відбулися в середині 80-х років в Україні, викликали великі зміни в економічному середовищі, що призвело до посилення рівня ризику в країні як для вітчизняних підприємців, так і для їхніх партнерів за кордоном.

Необхідно відзначити, що з кожним роком збільшується число зовнішніх факторів, що впливають на рівень ризику і потребують урахування в підприємницькій діяльності.

На наш погляд, логічним є поділ зовнішніх факторів на дві групи:

- фактори прямого впливу;
- фактори непрямого впливу.
- Фактори прямого впливу безпосередньо впливають на рівень ризику. До цієї групи слід віднести: зміни законодавства, що регулює підприємницьку діяльність; конкуренцію підприємців; взаємини з господарюючими партнерами; податкову систему; корупцію і рекет.

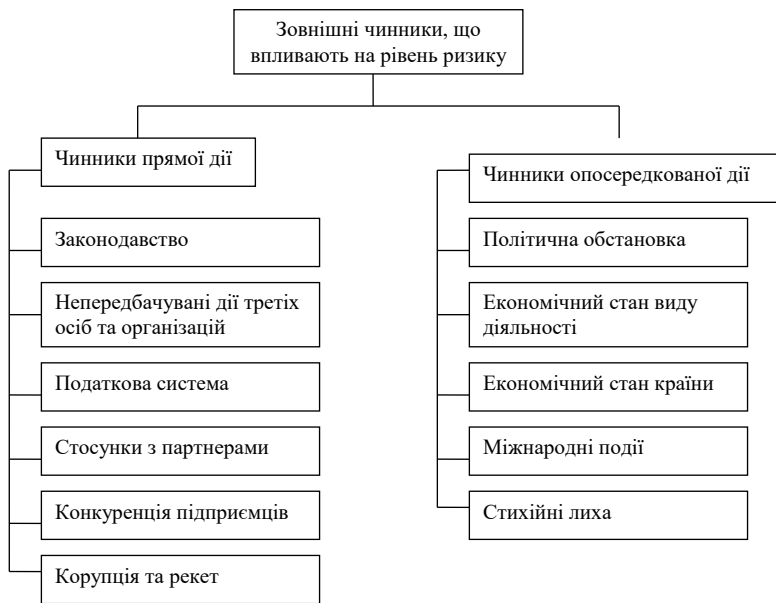


Рис. 8.2. Система зовнішніх чинників, що впливають на ризик

Під факторами непрямого впливу слід розуміти фактори, що можуть не надавати прямого негайного впливу на рівень ризику, але сприяють його зміні. Це: політична обстановка, міжнародні події, економічна нестійкість країни діяльності, економічне становище галузі діяльності, стихійні лиха.

Внутрішні фактори, що впливають на рівень ризику.

Не менш численні і внутрішні фактори, що впливають на рівень підприємницького ризику. В економічній літературі, присвяченій проблемам підприємництва, виділяються наступні чотири групи чинників:

- стратегія фірми;
- принципи діяльності фірми;
- ресурси та їх використання;
- якість і рівень використання маркетингу.

Слід зауважити, що ці чотири групи факторів включають у себе десятки конкретних факторів, що діють у кожній фірмі вибірково. За різними американськими даними, близько 90% невдач малих фірм пов'язано з менеджерською недосвідченістю або службовою некомпетентністю та невідповідністю. Дуже великий вплив на ступінь ризику таких факторів, як:

відсутність професійного досвіду керівника фірми, слабкі загальноекономічні знання керівництва і персоналу фірми, фінансові прорахунки, погана організація праці співробітників, витік конфіденційної інформації з вини службовців, недостатня пристосованість фірми до змін у навколишньому ринковому середовищі, нестача знань у сфері маркетингу та ін.

Витік конфіденційної інформації – ще один внутрішній фактор, що підсилює рівень ризику підприємницької фірми. За оцінками експертів втрату лише чверті інформації відносять до категорії комерційної таємниці, що забезпечує вагомі переваги конкурентам і протягом декількох місяців призводить до банкрутства половини фірм, які допустили витік відомостей. Для ефективної роботи будь-якої підприємницької організації, особливо з високим рівнем розвитку, зі складною структурою та зі значним рівнем диверсифікації, поряд з іншими важливими факторами необхідний певний рівень збереження безлічі відомостей, які, потрапляючи до рук конкурентів, а також нелояльно налаштованих до організації осіб, можуть призвести до економічного, соціального та морального збитків різного ступеня.

На практиці досить часто підприємці не досить чітко уявляють собі, що входить у поняття «комерційна таємниця», як її слід охороняти і як витік інформації може впливати на економічний стан фірми, в результаті чого підприємницький ризик зростає.

Під комерційною таємницею підприємства слід розуміти відомості, що не є державними секретами, але пов'язані з виробництвом, технологією, НДДКР, управлінням, фінансами та іншою діяльністю підприємства, розголошення яких може завдати шкоди його інтересам. Комерційною таємницею підприємства не може бути інформація, приховування якої здатне завдати шкоди суспільству.

Перелік відомостей, що становлять комерційну таємницю, включає в себе такі види.

Виробничу інформацію:

- обсяг випуску і плани реалізації продукції;
- рівень складських запасів;
- плани інвестицій у нове будівництво та реконструкцію виробництва;
- методи та організація управління;
- система організації праці;

- плани рекламної діяльності;
- передбачуваний час виходу на ринок;
- характер і умови укладених контрактів;
- відомості про постачання, споживачів, посередників.

Фінансову інформацію:

- структура капіталів;
- розмір прибутку і рівень собівартості продукції;
- механізм формування цін на продукцію;
- банківські та торговельні операції;
- стан розрахунків з торговими клієнтами;
- рівень платоспроможності підприємства;
- фактичний стан ринків збуту;
- відомості про ефективність експорту та імпорту;
- відомості про фінансове становище постачальників, споживачів, посередників;
- відомості про заплановані кредити, їх розмірах та умови надання;
- заплановане створення спільних, змішаних, акціонерних підприємств.

Науково-технічну інформацію:

- характер дослідних робіт;
- застосовувані (що готуються до впровадження) технології;
- напрямки розширення (згорання) виробництва;
- провідна НДДКР, проектні роботи та їхні результати;
- модифікація та модернізація застосовуваної раніше техніки, технології;
- аналіз конкурентоспроможності продукції, що випускається;
- зміст патентів і ліцензій.

В Україні на даний час відсутня дієва законодавча система захисту комерційної таємниці, не практикується широке застосування заходів економічної відповідальності в процесі вирішення цієї проблеми, не напрацьована відповідна судова практика. Саме тому в реальній діяльності підприємницьких організацій процвітає відкрите й таємне запозичення інтелектуальної власності та *комерційної інформації*:

- обсяг випуску і плани реалізації продукції;

- рівень складських запасів;
- плани інвестицій у нове будівництво та реконструкцію виробництва;
- методи та організація управління;
- система організації праці;
- плани рекламної діяльності;
- передбачуваний час виходу на ринок;
- характер і умови укладених контрактів;
- відомості про постачання, споживачів, посередників.

Фінансову інформацію:

- структура капіталів;
- розмір прибутку та рівень собівартості продукції;
- механізм формування цін на продукцію;
- банківські та торговельні операції;
- стан розрахунків з торговими клієнтами;
- рівень платоспроможності підприємства;
- фактичний стан ринків збуту;
- відомості про ефективність експорту та імпорту;
- відомості про фінансове становище постачальників, споживачів,

посередників;

- відомості про заплановані кредити, їхні розміри та умови надання;
- плановане створення спільних, змішаних, акціонерних підприємств.

Науково-технічну інформацію:

- характер дослідних робіт;
- застосовувані (що готуються до впровадження) технології;
- напрямки розширення (згортання) виробництва;
- провідна НДДКР, проектні роботи та їхні результати;
- модифікація та модернізація застосовуваної раніше техніки,

технології;

- аналіз конкурентоспроможності продукції, що випускається;
- зміст патентів і ліцензій.

В Україні на даний час відсутня дієва законодавча база, захист комерційної таємниці, не практикується широке застосування заходів економічної відповідальності при вирішенні цієї проблеми, не напрацьована відповідна

судова практика. Саме тому в реальній діяльності підприємницьких організацій процвітає явне і таємне запозичення інтелектуальної власності та комерційної інформації. У загальному вигляді втрати підприємців від недотримання умов конфіденційності зводяться до того, що:

- знижуються можливості продажу ліцензій на власні наукові розробки, втрачається пріоритет в освоєних областях науково-технічного прогресу, зростають витрати на переорієнтацію діяльності дослідницьких підрозділів;
- з'являються (або штучно створюються конкурентами) труднощі в закупівлях сировини, технології, обладнання;
- обмежується співпрацю підприємців з діловими партнерами, знижується ймовірність укладення вигідних контрактів, виникають проблеми щодо виконання договірних зобов'язань;
- зростають витрати підприємницької організації на створення нової ринкової стратегії, зміна структури маркетингових досліджень та ін.

Однак у силах підприємницької фірми знизити до мінімуму втрати, пов'язані з витоком інформації, що їх відносять до категорії комерційної таємниці, і, відповідно, знизити рівень ризику. Можливі дії підприємців щодо захисту комерційної таємниці будуть викладені далі.

Рівень підприємницького ризику посилюється не тільки в разі викрадення комерційної таємниці конкурентами, а й у тому випадку, якщо підприємницька фірма сама незаконним шляхом отримує відомості, що становлять комерційну таємницю, з метою використання їх у процесі діяльності.

Незаконні розголошення або використання відомостей, що становлять комерційну таємницю, без згоди їх власника, скоєні з корисливої або іншої особистої зацікавленості, караються штрафом у розмірі від 200 до 500 мінімальних розмірів оплати праці або в розмірі заробітної плати, або іншого доходу за період від двох до п'яти місяців, або позбавленням волі на строк до трьох років зі штрафом у розмірі до 50 мінімальних розмірів оплати праці, або в розмірі заробітної плати, або іншого доходу, засудженого за період до одного місяця, або без такого.

Наступний внутрішній фактор, що робить значний вплив на рівень підприємницького ризику, – це якість продукції, послуг. Якість продукції належить до найважливіших показників діяльності комерційної організації.

Підвищення якості продукції значною мірою визначає виживання підприємницьких фірм в умовах ринку, темпи науково-технічного прогресу, зростання ефективності виробництва. Відповідно погіршення якості продукції призводить до зниження конкурентоспроможності фірми і, як наслідок, до збільшення рівня ризику.

Під якістю розуміється сукупність властивостей продукції, що обумовлюють її придатність задовольняти певні потреби відповідно до її призначення. Продавець зобов'язаний не тільки відшкодувати всі завдані покупцеві збитки, але й виплатити неустойку (пеню) та відшкодувати моральну шкоду споживачу в разі заподіяння йому шкоди внаслідок порушення прав споживача на підставі договору з ним.

Порушення якості продукції може бути наслідком як зовнішніх (постачання неякісної сировини), так і внутрішніх (порушення технологічного циклу) чинників. Тому на підприємстві повинна діяти чітко організована система управління якістю, орієнтована на інтереси споживачів, що торкається всіх підрозділів, і прийнятна для всього персоналу.

Загальний контроль якості, здійснюваний фірмами США, Японії та Західної Європи, передбачає три обов'язкові умови:

- якість як основна стратегічна мета діяльності визнається вищим керівництвом фірм. При цьому встановлюються конкретні завдання і виділяються кошти для їх вирішення. Оскільки вимоги до якості визначає споживач, не може існувати такого поняття, як постійний рівень якості. Підвищення якості має йти по наростаючій, або конкурентоспроможність продукції знизиться;

- заходи щодо підвищення якості продукції повинні стосуватися всіх підрозділів;

- безперервний процес навчання і підвищення мотивації персоналу.

Крім перерахованих, до внутрішніх чинників, що підсилює підприємницький ризик, належать також нераціональне використання матеріальних і людських ресурсів підприємства; низька мотивація персоналу; хвороба та / або смерть провідних фахівців і керівників та ін.

8.4. Способи оцінки ступеня ризику

Багато фінансових операцій (венчурне інвестування, покупка акцій, селінгові операції, кредитні операції та ін.) пов'язані з досить істотним ризиком. Вони вимагають оцінити ступінь ризику і визначити його величину.

Ступінь ризику – це ймовірність настання випадку втрат, а також розмір можливого збитку від нього.

Ризик підприємця кількісно характеризується суб'єктивною оцінкою ймовірної, тобто очікуваної величини максимального і мінімального доходу (збитку) від даного вкладення капіталу [82]. При цьому чим більший діапазон між максимальним і мінімальним доходом (збитком) при рівній ймовірності їхнього одержання, тим вищий ступінь ризику.

Ризик являє собою дію, сподіваючись на щасливий результат за принципом "пощастить – не пощастить". Приймати на себе ризик підприємця змушує насамперед невизначеність господарської ситуації, тобто невідомість умов політичної та економічної обстановки, навколишнього ринкового середовища, тієї чи іншої діяльності та перспектив зміни цих умов. Чим більша невизначеність господарської ситуації під час ухвалення рішення, тим вищий і ступінь ризику.

Невизначеність господарської ситуації обумовлюється наступними факторами:

- відсутністю повної інформації,
- випадковістю,
- протидією.

Відсутність повної інформації про господарську ситуацію і перспектив її зміни змушує підприємця шукати можливість придбати відсутню додаткову інформацію, а за відсутності такої можливості почати діяти навмання, опираючись на свій досвід та інтуїцію.

Невизначеність господарської ситуації багато в чому визначається фактором випадковості.

Випадковість – це те, що в подібних умовах відбувається неоднаково, і тому її заздалегідь не можна передбачити і спрогнозувати.

Однак маючи велику кількість спостережень за випадковостями, можна

виявити, що в світі випадковостей діють певні закономірності. Математичний апарат для вивчення цих закономірностей дає теорія ймовірності. Випадкові події стають предметом теорії ймовірності тільки тоді, коли з ним зв'язуються певні числові характеристики – їх ймовірності.

Випадкові події в процесі їх спостереження повторюються з певною частотою. Частота випадкової події являє собою відношення числа появ цієї події до загального числа спостережень. Частота зазвичай володіє статистичною стійкістю в тому сенсі, що при багаторазовому спостереженні її значення мало змінюються. Таким чином, частоти випадкової події як би групуються біля деякого числа. Стійкість частоти відбиває деяку об'єктивну властивість випадкової події, що полягає в певній мірі його можливості.

Міра об'єктивної можливості випадкової події A називається його ймовірністю. Саме близько числа цієї ймовірності групуються частоти події A . Ймовірність будь-якої події коливається від 0 до 1,0. Якщо ймовірність дорівнює нулю, то подія вважається неможливою. Якщо ж ймовірність дорівнює одиниці, то подія є достовірною.

Ймовірність дозволяє прогнозувати випадкові події. Вона дає їм кількісну та якісну характеристику. При цьому рівень невизначеності та ступінь ризику знижуються. Невизначеність господарської ситуації багато в чому визначається і фактором протидії.

У господарській ситуації на будь-яку дію завжди є протидія. До протидій належать: катастрофа, пожежа та інші природні явища, війна, революція, страйк, різні конфлікти в трудових колективах, конкуренція, порушення договірних зобов'язань, зміна попиту, аварії, крадіжки і т.п.

Підприємець у процесі своїх дій повинен обрати таку стратегію, яка дозволить йому знизити ступінь протидії, що, в свою чергу, знизить і ступінь ризику.

Математичний апарат для вибору стратегії в конфліктних ситуаціях дає теорія ігор.

Теорія ігор дозволяє підприємцю чи менеджеру краще розуміти, конкурентну обстановку і звести до мінімуму ступінь ризику.

Аналіз за допомогою прийомів теорії ігор спонукає підприємця (менеджера) розглядати всі можливі альтернативи як своїх дій, так і стратегії

партнерів, конкурентів. Формалізація даного процесу дозволяє поліпшити розуміння підприємцем проблем у цілому. Таким чином, теорія ігор – власне наука про ризик. Теорія ігор дозволяє вирішувати багато економічних проблем, пов'язаних з вибором, визначенням найкращого положення, що підлягає тільки деяким обмеженням, що впливають з умов самої проблеми.

З урахуванням вищевикладеного можна зробити загальний висновок, що ризик має математично виражену ймовірність появи втрат, що опирається на статистичні дані й може бути розрахована з досить високим ступенем точності.

Щоб кількісно визначити величину ризику, необхідно знати всі можливі наслідки будь-якої окремої дії і ймовірність самих наслідків.

Ймовірність означає можливість отримання певного результату. Відносно до економічних задач методи теорії ймовірності зводяться до визначення значень ймовірності настання подій і до вибору з можливих подій найкращої події, виходячи з найбільшої величини математичного очікування.

Інакше кажучи, математичне очікування будь-якої події дорівнює абсолютній величині цієї події, помноженої на ймовірність його настання.

Приклад. Є два варіанти вкладення капіталу. Встановлено, що при вкладенні капіталу в захід А отримання прибутку в сумі 25 тис. грн. має ймовірність 0,6, а в захід Б отримання прибутку в сумі 30 тис. грн. має ймовірність 0,4. Тоді очікуване отримання прибутку від вкладення капіталу (тобто математичне очікування) складе: у заході А – 15 тис. грн. ($25 \times 0,6$); щодо заходу Б – 12 тис. грн. ($30 \times 0,4$). Ймовірність настання події може бути визначена об'єктивним чи суб'єктивним методом.

Об'єктивний метод визначення ймовірності заснований на обчисленні частоти, з якою відбувається дана подія. Наприклад, якщо відомо, що вкладаючи капітал в будь-який захід, прибуток у сумі 25 тис. грн. буде отриманий у 120 випадках з 200, то ймовірність отримання такого прибутку складає 0,6 ($120 : 200$).

Суб'єктивний метод визначення ймовірності заснований на використанні суб'єктивних критеріїв, які базуються на різних припущеннях. До таких припущень можуть належати: судження особи, яка оцінює, її особистий досвід, оцінка експерта, думка фінансового консультанта і т.п. Коли ймовірність визначається суб'єктивно, то різні люди можуть встановлювати різне її

значення для одної і тієї ж події і роботи кожен свій вибір.

Важливе місце при цьому займає прийом експертної оцінки, тобто проведення експертизи, обробка та використання його результатів у процесі обґрунтування значення ймовірності.

Прийом експертної оцінки являє собою комплекс логічних і математико-статистичних методів і процедур, пов'язаних з діяльністю експерта по переробці необхідної для аналізу і прийняття рішень інформації. Прийом експертної оцінки заснований на використанні здатності фахівця (його знань, умінь, досвіду, інтуїції і т.п.) знаходити потрібне, найбільш ефективне рішення.

Величина ризику (ступінь ризику) вимірюється двома критеріями:

- середнє очікуване значення;
- коливання (мінливість) можливого результату.

Середнє очікуване значення – це значення величини події, що пов'язане з невизначеною ситуацією. Середнє очікуване значення є середньозваженим для всіх можливих результатів, де ймовірність кожного результату використовується як частота або вага відповідного значення. Середнє очікуване значення вимірює результат, якого ми очікуємо в середньому.

Приклад. Якщо відомо, що при вкладенні капіталу в захід А з 120 випадків прибуток 25 тис. грн. був отриманий у 48 випадках (ймовірність 0,4), прибуток 20 тис. грн. був отриманий в 36 випадках (ймовірність 0,3) і прибуток 30 тис. грн. була отримана в 36 випадках (ймовірність 0,3), то середнє очікуване значення складе 25 тис. грн. ($25 \times 0,4 + 20 \times 0,3 + 30 \times 0,3$).

Аналогічно було знайдено, що вкладаючи капітал у захід Б, середній прибуток склав 30 тис. грн. ($40 \times 0,3 + 30 \times 0,5 + 15 \times 0,2$). Порівнюючи дві суми очікуваного прибутку, вкладаючи капітал у заходи А і Б, можна зробити висновок, що при вкладенні в захід А величина одержуваного прибутку коливається від 20 до 30 тис. грн. і середня величина становить 25 тис. грн.; при вкладенні капіталу в захід Б, величина отриманого прибутку коливається від 15 до 40 тис. грн. і середня величина складає 30 тис. грн. Середня величина являє собою узагальнену кількісну характеристику і не дозволяє прийняти рішення на користь якого-небудь варіанту вкладення капіталу.

Для остаточного прийняття рішення необхідно виміряти коливання

показників, тобто визначити міру коливання можливого результату.

Колівання можливого результату - ступінь відхилення очікуваного значення від середньої величини.

Для цього на практиці, звичайно, застосовують два близько пов'язаних критерії:

- дисперсія;
- середнє квадратичне відхилення.

Дисперсія являє собою середнє зважене з квадратів відхилень дійсних результатів від середніх очікуваних.

$$\sigma^2 = \frac{\sum (x - \bar{x})^2 n}{\sum n}, \quad (8.1)$$

де σ^2 - дисперсія; x - очікуване значення для кожного випадку спостереження; \bar{x} - середнє очікуване значення; n - число випадків спостереження (частота).

Середнє квадратичне відхилення визначається за формулою

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (x - \bar{x})^2 n}{\sum n}}, \quad (8.2)$$

де σ - середнє квадратичне відхилення.

При рівності частот маємо окремий випадок:

$$\begin{aligned} \sigma^2 &= \frac{\sum (x - \bar{x})^2}{n} \\ \sigma &= \sqrt{\frac{\sum (x - \bar{x})^2}{n}}. \end{aligned} \quad (8.3)$$

Середнє квадратичне відхилення є іменованою величиною і вказується в тих же одиницях, в яких вимірюється варіююча ознака. Дисперсія і середнє квадратичне відхилення є мірами абсолютного коливання.

Для аналізу, звичайно, використовують коефіцієнт варіації. Він являє собою відношення середнього квадратичного відхилення до середньої

арифметичної і показує ступінь відхилення отриманих значень.

$$v = \frac{\pm \sigma}{\bar{x}} \cdot 100\%, \quad (8.4)$$

де v – коефіцієнт варіації,%; σ – середнє відхилення; \bar{x} – середнє очікуване значення.

Коефіцієнт варіації – відносна величина. Тому на його розмір не впливають абсолютні значення досліджуваного показника. За допомогою коефіцієнта варіації можна порівнювати навіть коливання ознак, виражених у різних одиницях виміру. Коефіцієнт варіації може змінюватися від 0 до 100%.

Чим вищий коефіцієнт, тим сильніше коливання. Встановлена наступна якісна оцінка різних значень коефіцієнта варіації:

- до 10% – слабке коливання;
- 10-25% – помірне коливання;
- понад 25% – високе коливання.

Розрахунок дисперсії при вкладенні капіталу в заходи А і Б наведено в табл. 8.2.

Таблиця 8.2.

Розрахунок дисперсії при вкладенні капіталу в заходи А і Б

Номер події	Отриманий прибуток	Кількість випадків спостереження n	$(x - \bar{x})$	$(x - \bar{x})^2$	$(x - \bar{x})^2 \times n$
Захід А					
1	25	48	-	-	-
2	20	36	-5	25	900
3	30	36	+5	25	900
Разом	$\bar{x} = 25$	120			1800
Захід Б					
1	40	30	+10	100	3000
2	30	50	-	-	-
3	15	20	-15	225	2500
Разом	$\bar{x} = 30$	100			5500

Середнє квадратичне відхилення при вкладенні капіталу в захід А становить:

$$\sigma = \sqrt{\frac{1800}{120}} = \pm 3.87;$$

в захід Б:

$$\sigma = \sqrt{\frac{5500}{100}} = \pm 7.42.$$

Коефіцієнт варіації: для заходу А

$$v = \frac{\pm 3.87}{25} \times 100 = \pm 15.5\%;$$

для заходу Б:

$$v = \frac{\pm 7.42}{30} \times 100 = \pm 24.7\%.$$

Коефіцієнт варіації при вкладенні капіталу в захід А вищий, ніж при вкладенні його в захід Б, що дозволяє зробити висновок про прийняття рішення на користь вкладення капіталу в захід А.

Можна застосовувати також дещо спрощений метод визначення ступеня ризику.

Кількісно ризик інвестора характеризується його оцінкою ймовірної величини максимального та мінімального доходів. При цьому чим ширший діапазон між цими величинами при рівній їх ймовірності, тим вищий ступінь ризику.

Тоді для розрахунку дисперсії, середнього квадратичного відхилення і коефіцієнту варіації можна використовувати такі формули:

$$\begin{aligned} \sigma^2 &= P_{\max} (x_{\max} - \bar{x})^2 + P_{\min} (\bar{x} - x_{\min})^2; \\ \sigma &= \sqrt{\sigma^2}; \\ v &= \frac{\pm \sigma}{\bar{x}} \times 100, \end{aligned} \tag{8.5}$$

де σ^2 – дисперсія; P_{\max} – ймовірність отримання максимального доходу (прибутку, рентабельності); x_{\max} – максимальна величина доходу (прибутку, рентабельності); \bar{x} – середня очікувана величина доходу (прибутку, рентабельності); P_{\min} – ймовірність отримання мінімального доходу (прибутку, рентабельності); x_{\min} – мінімальна величина доходу (прибутку, рентабельності); σ – середнє квадратичне відхилення; v – коефіцієнт варіації.

Приклад. При вкладенні капіталу в захід А маємо наступні значення цих показників:

$$\begin{aligned}\sigma^2 &= 0.3(30 - 25)^2 + 0.3(25 - 20)^2 = 15; \\ \sigma &= \sqrt{15} = \pm 3.87; \\ v &= \frac{\pm 3.87}{25} \times 100 = \pm 15.5\%.\end{aligned}$$

Вкладення капіталу в захід Б дає нам наступні значення цих показників:

$$\begin{aligned}\sigma^2 &= 0.3(40 - 30)^2 + 0.2(30 - 15)^2 = 75; \\ \sigma &= \sqrt{75} = \pm 8.66; \\ v &= \frac{\pm 8.66}{30} \times 100 = \pm 28.9\%.\end{aligned}$$

Порівняння величини вищевказаних показників також показує, що нижчий ступінь ризику притаманний вкладенню капіталу в захід А.

8.5. Організаційні та економічні заходи щодо зниження ступеня комерційного ризику

Ризик – це фінансова категорія. Тому на ступінь і величину ризику можна впливати через фінансовий механізм. Такий вплив здійснюється за допомогою прийомів фінансового менеджменту і особливої стратегії. У сукупності стратегія і прийоми утворюють своєрідний механізм управління ризиком, тобто ризик-менеджмент. Таким чином, ризик-менеджмент представляє собою частину фінансового менеджменту.

В основі ризику-менеджменту лежать цілеспрямований пошук і організація роботи по зниженню ступеня ризику, мистецтво отримання і збільшення доходу (виграшу, прибутку) у невизначеній господарській ситуації [12].

Кінцева мета ризик-менеджменту відповідає цільовій функції підприємництва. Вона полягає в отриманні найбільшого прибутку за оптимального, прийняттого для підприємця співвідношення прибутку і ризику.

Ризик-менеджмент представляє собою систему управління ризиком і економічними, точніше фінансовими, відносинами, що виникають у процесі цього управління.

Ризик-менеджмент включає стратегію і тактику управління [12].

Під стратегією управління розуміються напрям і спосіб використання засобів для досягнення поставленої мети. Цьому способу відповідає певний набір правил і обмежень для прийняття рішення. Стратегія дозволяє сконцентрувати зусилля на варіантах рішення, що не суперечать прийнятій стратегії, відкинувши всі інші варіанти. Після досягнення поставленої мети стратегія як напрям і засіб її досягнення припиняє своє існування. Нові цілі ставлять завдання розробки нової стратегії.

Тактика - це конкретні методи і прийоми для досягнення поставленої мети в конкретних умовах. Завданням тактики управління є вибір найбільш оптимального рішення і найбільш прийнятних у даній господарській ситуації методів і прийомів управління.

Ризик-менеджмент як система управління складається з двох підсистем: керованої підсистеми (об'єкта управління) і керуючої підсистеми (суб'єкта управління). Схематично це можна представити таким чином (рис. 8.3).

Об'єктом управління в ризик-менеджменті є ризик, ризикові вкладення капіталу і економічні відносини між господарюючими суб'єктами в процесі реалізації ризику. До цих економічних відносин належать відносини між страхувальником і страховиком, позичальником і кредитором, між підприємцями (партнерами, конкурентами) і т.п.

Суб'єкт управління в ризик-менеджменті – це спеціальна група людей (фінансовий менеджер, фахівець зі страхування, аквізітор, актуарій, андеррайтер та ін.), що за допомогою різних прийомів і способів управлінського впливу здійснює цілеспрямоване функціонування об'єкта управління.

Процес впливу суб'єкта на об'єкт управління, тобто сам процес управління, може здійснюватися тільки за умови циркулювання певної інформації між керуючою і керованою підсистемами. Процес управління незалежно від його конкретного змісту завжди передбачає отримання, передачу, переробку і використання інформації. У ризик-менеджменті отримання надійної і достатньої в даних умовах інформації відіграє головну роль, тому що воно дозволяє прийняти конкретне рішення для дій в умовах ризику.

Інформаційне забезпечення функціонування ризик-менеджменту складається з різного роду і виду інформації: статистичної, економічної,

комерційної, фінансової і т.п.

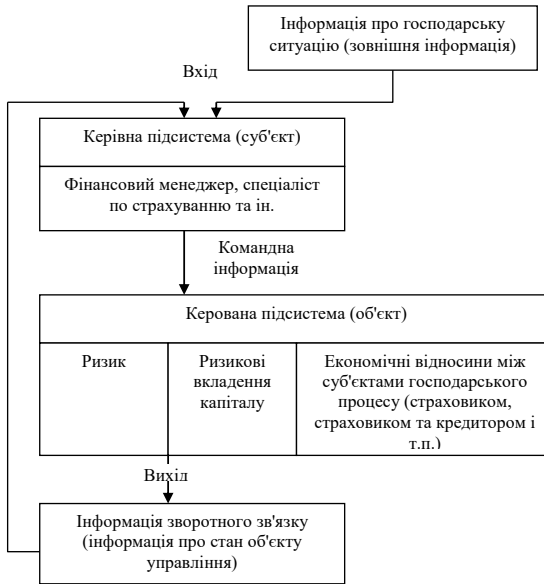


Рис. 8.3. Структурна схема ризик-менеджменту

Ця інформація включає обізнаність про ймовірність того чи іншого страхового випадку, страхової події, наявності і величини попиту на товари, на капітал, фінансової стійкості та платоспроможності своїх клієнтів, партнерів, конкурентів, ціни, курси та тарифах, у тому числі на послуги страховиків, про умови страхування, про дивіденди і відсотки і т.п.

Той, хто володіє інформацією, володіє ринком. Багато видів інформації часто становлять предмет комерційної таємниці. Тому окремі види інформації можуть бути одним із видів інтелектуальної власності (ноу-хау) і вноситися як внесок до статутного капіталу акціонерного товариства або товариства.

Менеджер, що володіє досить високою кваліфікацією, завжди намагається отримати будь-яку інформацію, навіть найгіршу, або певні ключові моменти такої інформації, або відмову від розмови на дану тему (мовчання - це теж мова спілкування) і використати їх на свою користь. Інформація збирається по крупинцях. Ці крупинці, зібрані воедино, мають вже вагому інформаційну цінність.

Наявність у фінансового менеджера надійної ділової інформації дозволяє

йому швидко прийняти фінансові та комерційні рішення, впливає на правильність таких рішень, що, природно, веде до зниження втрат і збільшення прибутку. Належне використання інформації під час укладання угод зводить до мінімуму ймовірність фінансових втрат.

Будь-яке рішення ґрунтується на інформації. Важливе значення має якість інформації. Чим більше розпливчата інформація, тим невизначений рішення. Якість інформації має оцінюватися при її отриманні, а не при передачі. Інформація старіє скоро, тому її слід використовувати оперативно.

Господарюючий суб'єкт повинен вміти не тільки збирати інформацію, але зберігати й відшукувати її у разі потреби.

У даний час кращою картотекою для збору інформації є комп'ютер – машина, що має одночасно і хорошу пам'ять, і можливість (якщо є хороші програми) швидше знайти потрібну інформацію через свою кодифікацію.

Інформаційна машина виконує рішення, але не коригує їх.

Будь-яка неправильна кодифікація спричинить за собою неправильну класифікацію.

Ризик-менеджмент виконує певні функції [82].

Розрізняють два типи функцій ризик-менеджменту:

- функції об'єкта управління;
- функції суб'єкта управління.

До функцій об'єкта управління в ризик-менеджменті належить організація:

- дозволу ризику;
- ризикових вкладень капіталу;
- роботи щодо зниження величини ризику;
- процесу страхування ризиків;
- економічних відносин і зв'язків між суб'єктами господарського процесу.

До функцій суб'єкта управління в ризик-менеджменті належать:

- прогнозування;
- організація;
- регулювання;
- координація;
- стимулювання;

– контроль.

Прогнозування в ризик-менеджменті являє собою розробку на перспективу змін фінансового стану об'єкта в цілому і його різних частин. Прогнозування - це передбачення певної події. Воно не ставить завдання безпосередньо здійснити на практиці розроблені прогнози. Особливістю прогнозування є також альтернативність у побудові фінансових показників і параметрів, що визначає різні варіанти розвитку фінансового стану об'єкта управління на основі тенденцій, що визначилися. У динаміці ризику прогнозування може здійснюватися як на основі екстраполяції минулого в майбутнє з урахуванням експертної оцінки тенденції зміни, так і на основі прямого передбачення змін. Ці зміни можуть виникнути несподівано. Управління на основі передбачення цих змін вимагає від менеджера вироблення певного чуття ринкового механізму й інтуїції, а також застосування гнучких екстрених рішень.

Організація в ризик-менеджменті являє собою об'єднання людей, які спільно реалізують програму ризикового вкладення капіталу на основі певних правил і процедур. До цих правил і процедур належать створення органів управління, побудова структури апарату управління, встановлення взаємозв'язку між управлінськими підрозділами, розробка норм, нормативів, методик і т.п.

Регулювання в ризик-менеджменті являє собою вплив на об'єкт управління, за допомогою якого досягається стан стійкості цього об'єкта в разі виникнення відхилення від заданих параметрів. Регулювання основним чином охоплює поточні заходи щодо усунення виниклих відхилень.

Координація в ризик-менеджменті являє собою узгодженість роботи всіх ланок системи управління ризиком, апарату управління і фахівців.

Координація забезпечує єдність відносин об'єкта управління, суб'єкта управління, апарату управління й окремого працівника.

Стимулювання в ризик-менеджменті являє собою спонукання фінансових менеджерів, інших фахівців до зацікавленості в результаті своєї праці.

Контроль в ризик-менеджменті являє собою перевірку організації роботи зі зниження ступеня ризику. За допомогою контролю збирається інформація про ступінь виконання визначеної програми дій, прибутковості ризикових вкладень капіталу, співвідношення прибутку та ризику, на підставі якої

вносяться зміни до фінансових програм, організації фінансової роботи, організації ризик-менеджменту.

Контроль передбачає аналіз результатів заходів щодо зниження ступеня ризику.

Ризик-менеджмент можна виділити в самостійну форму підприємництва.

Як форма підприємницької діяльності, ризик-менеджмент означає, що управління ризиком являє собою творчу діяльність, здійснювану фінансовим менеджером.

Отже, ризик-менеджмент може виступати в якості самостійного виду професійної діяльності. Цей вид діяльності виконують професійні інститути фахівців, страхові компанії, а також фінансові менеджери, менеджери по ризику, фахівці зі страхування.

Сутність ризик-менеджменту як форми підприємництва виражається наступною схемою (рис. 8.4).



Рис. 8.4. Схема ризик-менеджменту як форми підприємництва

Сферою підприємницької діяльності ризик-менеджменту є страховий ринок. Страховий ринок - це сфера прояву економічних відносин з приводу страхування. Страховий ринок є сферою грошових відносин, де об'єктом купівлі-продажу виступають страхові послуги, що надаються громадянам та суб'єктам господарювання страховими компаніями (товариствами) і недержавними пенсійними фондами.

8.6. Заходи та дії щодо зниження ризику

Дії щодо зниження ризику, як правило, ведуться підприємцем у двох напрямках:

- уникнути появи можливих ризиків;
- зниження впливу ризику на результати виробничо-фінансової діяльності.

Перший напрямок полягає в спробі уникнути будь-якого можливого для підприємницької фірми ризику. Рішення про відмову від ризику може бути прийняте як на попередній стадії, тобто на стадії прийняття рішення, так і пізніше, шляхом відмови від будь-якого виду діяльності, в якому підприємницька фірма вже бере участь, якщо ризик виявився вищим від передбачуваного. Більшість рішень про уникнення ризику приймається на стадії прийняття рішення, так як відмова від діяльності, в якій фірма бере участь, спричиняє значні фінансові та інші втрати для фірми, а часто скрутний у зв'язку з контрактними обов'язковими.

Даний напрямок зниження ризику є найбільш простим і радикальним. Він дозволяє повністю уникнути можливих втрат і невизначеності, але, з іншого боку, не дозволяє отримати той обсяг прибутку, що пов'язаний з ризикованою діяльністю. Використовуючи цей напрямок, слід враховувати наступні моменти:

- уникнути можливих ризиків може бути просто неможливим, зокрема це стосується ризиків цивільної відповідальності;
- уникнути одного виду ризику може призвести до виникнення інших, наприклад, відмова від ризику, пов'язаного з авіаперевезеннями вантажів, ставить перед підприємницькою фірмою проблему перевезень авто- або залізничним транспортом;
- можливий обсяг прибутку від заняття певною діяльністю може значно перевищувати можливі втрати у разі настання ризикової ситуації, пов'язаної з даним видом діяльності.

Скасовуючи ризик, підприємницька фірма позбавляє себе можливості отримання додаткового прибутку, пов'язаної з ризиком, так як ризикова ситуація - це, з одного боку, джерело можливих втрат, але з іншого - джерело додаткових прибутків.

Очевидно, що не всіх підприємницьких ризиків можна уникнути, більшу частину з них підприємницькій фірмі доводиться приймати на себе, при цьому деякі ризики приймаються тому, що вони неминучі, а інші тому, що несуть в собі потенціал можливого прибутку. Приймаючи на себе підприємницький ризик, необхідно враховувати наступні моменти:

- втрати, що виникають у результаті діяльності: поломка устаткування,

дрібні крадіжки, помилки персоналу, тобто ті втрати, які легко можна передбачити і прорахувати, - слід враховувати як оперативні витрати, а не як збитки в результаті дії ризику;

–втрати, що викликаються поодинокими небезпеками, такими, як пожежа або загибель перевезених вантажів у результаті аварій, також необхідно виділяти з усіх інших втрат.

Зазвичай дані ризики легко піддаються оцінці, тому вони можуть бути мінімізовані іншими способами, що відрізняються від методу прийняття ризику на себе (найчастіше - страхуванням).

Прийняття ризику на себе може бути двох видів: заплановане і незаплановане. У першому випадку підприємницькій фірмі відома частота можливих втрат і ці втрати покриваються з поточного доходу, якщо в цілому вони невеликі. У даному випадку мова йде про самострахування, тобто створення підприємницької фірмою спеціального резервного фонду (фонду ризику) за рахунок відрахування з прибутку на випадок виникнення непередбаченої ситуації.

Самострахування доцільне в тому випадку, коли вартість застрахованого майна відносно невелика в порівнянні з майновими і фінансовими критеріями всього бізнесу. Дійсно, великій підприємницькій фірмі недоцільно через страхову компанію страхувати від випадкового псування недороге обладнання [8]. Самострахування має сенс також тоді, коли ймовірність збитків надзвичайно мала.

За кордоном при визначенні необхідного рівня страхових резервних фондів компанія виходить з середньозваженої величини різних компонентів: ресурсів, поточних активів, основного капіталу. Одні компанії формують страхові фонди в розмірі 1% від вартості активів, інші – 1-5% від обсягу продажу, треті – 3-5% від річного фонду виплат акціонерам.

Українським підприємствам дозволено за рахунок собівартості створювати страхові фонди (резерви).

Для діючих підприємств можна рекомендувати наступний спосіб визначення оптимальної величини резервного фонду: середню суму втрат за минулі три роки слід розділити на середньорічні суми, скоригувавши їх на середньорічні темпи інфляції. Ця сума береться за основу і за необхідності

переглядається.

Однак слід мати на увазі, що страховий резервний фонд не втягується в оборот і є мертвим капіталом, який не приносить прибутку; природно, підприємець прагне до зменшення розмірів такого фонду. У той же час підприємницька фірма, покладаючись на самострахування, збільшує свою схильність ризику. Знайти оптимальний рівень резервних фондів досить складно для підприємця, так як йому доводиться обирати між бажанням знизити витрати на виплати страхових премій і прагненням знизити ризик можливих фінансових втрат. Щорічно в залежності від статистики збитків у минулі періоди та розміру очікуваних майбутніх втрат, а також від ситуації на страховому ринку рівень страхових резервів повинен підприємницької фірмою переглядатися.

На випадок прийняття на себе незапланованого ризику підприємницькій фірмі доводиться покривати втрати від ризику з будь-яких ресурсів, що залишилися після понесених втрат. У тому випадку, коли ці втрати великі, як наслідок відбувається скорочення розміру прибутку.

Ще один спосіб мінімізації підприємницького ризику – це скорочення втрат шляхом поділу (сегрегації) і об'єднання (комбінації) ризиків.

Поділ ризиків, як правило, здійснюється за рахунок поділу активів підприємницької фірми. Суть його полягає в скороченні максимально можливих втрат за одну подію, але при цьому одночасно зростає число випадків ризику, які потрібно контролювати. Активи можуть бути розділені шляхом:

- фізичного поділу самих активів;
- розподілу активів по власності.

Прикладом першого способу поділу активів може служити зберігання вільних грошових коштів у різних банках або зберігання вибухонебезпечних речовин у невеликих кількостях в різних приміщеннях. Прикладом другого способу можуть служити деякі фінансові та правові методи: власність записується на різних членів сім'ї чи на ім'я корпорації і трастових фірм, створених для цих цілей.

Під об'єднанням ризику розуміється метод зниження ризиків, при якому можливий ризик ділиться між декількома суб'єктами економіки. Об'єднання або

комбінація також робить втрати більш передбачуваними, оскільки зростає число одиниць, схильних до підприємницького ризику і перебувають під контролем однієї фірми. Комбінація підприємницьких ризиків може відбуватися шляхом внутрішнього зростання, наприклад, збільшення парку автомобілів, автотранспортного підприємства. Об'єднання ризиків також відбувається при злитті двох або більше фірм, тому що нова підприємницька фірма буде мати більше активів, ніж початкові. Об'єднуючи зусилля у вирішенні проблеми, кілька підприємницьких фірм, таким чином, можуть розділити між собою як можливий прибуток, так і збитки від її реалізації. Як правило, пошуки партнера проводяться серед тих фірм, що володіють додатковою робочою силою, а також інформацією про стан і особливості ринку.

У Росії накопичено вже достатній досвід створення спільних підприємств вітчизняними підприємцями із зарубіжними партнерами, які володіють технічними або ринковими можливостями впровадження технології. Даний метод не рятує від ризику, але дозволяє значно знизити його рівень.

ПРАКТИКУМ

Контрольні запитання та завдання

- 1. Поняття підприємницьких ризиків та їх класифікація.*
- 2. Порядок і умови страхування виробничих (комерційних) ризиків.*
- 3. Особливості страхування фінансових ризиків.*
- 4. Страхування депозитів та зміст програм депозитного страхування.*
- 5. Страхування банківських ризиків.*
- 6. Страхування інвестицій.*
- 7. Проблема та перспективи розвитку страхування підприємницьких ризиків в Україні.*
- 8. Програми страхування банківських депозитів у зарубіжних країнах.*
- 9. Система депозитного страхування в Україні.*
- 10. Страхування банківських установ від злочинів (шахрайства).*
- 11. Страхова сума та страхове відшкодування під час страхування підприємницьких ризиків.*

12. *Страховання будівельно-монтажних ризиків.*
13. *Страховання ризику засновника.*
14. *Обов'язкові види страхування підприємницьких ризиків.*
15. *Страховання майна підприємств від вогню та інших небезпек.*

Завдання 1. Фірма, що займається проведенням науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок, вирішує питання про доцільність інвестування своїх коштів у новий проект. Інвестиційний проект, який запропоновано до реалізації менеджерами фірми, коштує 2500 тис. грн. Прибуток, що може бути одержаний після успішного завершення проекту, згідно з попередніми оцінками може дорівнювати 1300 тис. грн. Треба оцінити ступінь ризику та очікування результатів цього проекту на базі таких даних:

Вихідні дані

Попередні проекти	Ступінь ризику (коєф., в %)
A	25
B	30
C	20
D	40

Завдання 2. Існують два варіанти вкладення деякої суми капіталу. У першому варіанті капітал протягом року робить 20 оборотів, рентабельність виробленого і реалізованого товару дорівнює 20%. По другому варіанту капітал робить 26 оборотів за рік, але рентабельність товару, що було вироблено і продано - 18%. Оберіть найбільш ефективний варіант вкладення капіталу підприємства.

Завдання 3. Обрати оптимальний варіант вкладення капіталу підприємства згідно з коефіцієнтом ризику за наступними вихідними даним по варіантам:

- перший варіант: власні кошти фірми складають 10 млн. грн.. Найбільша можлива сума збитків дорівнює 6 млн. грн.;

- другий варіант: власні кошти фірми - 60 млн. грн.. Найбільша можлива сума збитків - 24 млн. грн.

Завдання 5. Власник вантажу, що повинен перевозитися автотранспортом, знає, що внаслідок дорожньо-транспортної пригоди він втратить вантаж вартістю 100 тис. грн. Йому також відомо, що вірогідність дорожньо-транспортної пригоди складає 0,2. Страховий тариф під час страхування

вантажу складає 3% від страхової суми. Власник вантажу повинен вирішити, чи повинен він застрахувати свій вантаж. Зробіть розрахунки та дайте характеристику можливим діям власника.

Завдання 6. Існують два варіанти ризикового вкладення капіталу. Завдяки першому варіанту можливе одержання доходу, що дорівнює 1 млн. грн., з вірогідністю 0,6, або збитків у 0,6 млн. грн. з вірогідністю 0,4. Другий варіант передбачає одержання доходу 2 млн. грн. з вірогідністю 0,8 або збитків на 1,5 млн. грн. з вірогідністю 0,2. Обрати варіант вкладення капіталу, враховуючи такі фактори: дохідність; розрив показників вірогідності результатів; темп зміни вірогідності та суми збитків у порівнянні з темпом зміни вірогідності й суми доходу

ТЕСТИ

1. Під економічним ризиком розуміють:

- а) небезпека виникнення втрат у будь-яких видах підприємницької діяльності, що пов'язані з виробництвом товарів і послуг, їхньою реалізацією, товарно-грошовими і фінансовими операціями, а також комерцією;
- б) це загроза того, що ринковий суб'єкт понесе втрати у вигляді додаткових витрат або отримає доходи нижчі від тих, на які розраховував;
- в) потенційна небезпека неотримання доходів у порівнянні з варіантом, що розраховувався на раціональне використання ресурсів;
- г) втрати в результаті несанкціонованої дії третіх осіб.

2. Ризик виконує наступні функції:

- а) загальну, часткову, специфічну;
- б) інноваційну, регулятивну, захисну, аналітичну;
- в) соціальну, економічну, політичну;
- г) немає правильної відповіді.

3. Яка з функцій економічного ризику включає в себе деструктивну та конструктивну форми:

- а) регулятивна;
- б) інноваційна;
- в) аналітична;
- г) ревізійна.

4. Спроможність ризикувати як один зі шляхів успішної діяльності відображається в:

- а) інноваційна;
- б) регулятивна;

- в) аналітична;
- г) захисна.

5. Ймовірність втрат, що виникають при вкладенні коштів у виробництво нового товару - це:

- а) інноваційний ризик;
- б) галузевий ризик;
- в) технічний ризик;
- г) виробничий ризик.

6. Ризики, що несуть у собі тільки втрати, називаються:

- а) статистичним;
- б) динамічними;
- в) позиційними;
- г) компромісними.

7. Політичний і галузевий ризики відносять до:

- а) статистичних;
- б) динамічних;
- в) позиційних;
- г) компромісних.

8. Ризик, що пов'язаний з організацією виробництва, називається:

- а) комерційним;
- б) політичним;
- в) галузевим;
- г) виробничим.

9. Втрати від стихійного лиха; втрати в результаті злочинних дій; несприятливого законодавства; загрози власності 3-х осіб і втрати внаслідок недієздатності ключових робітників фірми, це:

- а) динамічний ризик;
- б) статистичний ризик;
- в) ризик, що пов'язаний з господарською діяльністю;
- г) ризик, що пов'язаний з особистістю.

10. Ризик, що пов'язаний з реалізацією продукції, товару і послуг, які вироблені або куплені - це:

- а) політичний;
- б) виробничий;
- в) комерційний;
- г) фінансовий.

Розділ 9

АНТИКРИЗОВА МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

- 9.1. *Поняття антикризової маркетингової діяльності*
- 9.2. *Можливі напрями та методи антикризової маркетингової діяльності*
- 9.3. *Стратегія антикризової маркетингової діяльності*

9.1. Поняття антикризової маркетингової діяльності

Протягом усього розвитку суспільного виробництва суспільство стикалося з кризами, що мають у різних країнах і в різний час різну природу. Поняття «криза» має багато трактувань. Це слово походить від грецького «*krisis*», що означає «вирок, рішення з будь-якого питання чи в сумнівній ситуації» або «вихід, рішення конфлікту» (наприклад, військового) [1]. Сучасне значення слова найбільш часто застосування знаходить в медицині, де «криза» означає вирішальну фазу перебігу хвороби (переходить в іншу хворобу, або взагалі закінчується смертю).

В мікроекономіці використовується поняття «криза підприємства», під яким розуміється «незапланований і небажаний стан, який може суттєво змінити або навіть зробити неможливим функціонування підприємства».

Згідно А.А. Волкову, сучасна інтерпретація поняття «криза» включає в себе такі визначення [32]:

- екстремальний стан, з якого є два виходи: перехід на новий, більш досконалий рівень або припинення існування в даній якості;
- різкий, крутий перелом; важкий переломний стан будь-якого процесу, соціального інституту, сфери суспільства чи суспільства в цілому;
- гострий недолік, брак будь-чого.

Кризи в діяльності підприємства відображають власні ритми розвитку кожного підприємства, часом не збігаються з ритмами розвитку макросистем, але міняють свою траєкторію під впливом макроциклів.

В умовах динамізму ринку та невизначеності чинників впливу і ризиків

маркетингової діяльності підприємства, їх соціально-економічного розвитку зміст антикризового управління полягає, в першу чергу, в передбаченні кризових ситуацій (табл. 9.1).

Таблиця 9.1

Визначення змісту терміна «антикризове управління»

Автори	Формулювання терміна
М. Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоурі	«Антикризове управління – це застосування антикризових заходів на рівні конкретного підприємства, серед яких: попередня діагностика причин, що викликали кризові ситуації на підприємстві; аналіз зовнішнього середовища та потенціалу конкурентних переваг підприємства для вибору стратегії його розвитку; бізнес-планування підвищення конкурентних переваг фінансового оздоровлення підприємства; розробка заходів для фінансового оздоровлення підприємства та системи контролю за їх реалізацією» [2, с.123]
Л.М. Верещагіна, Е.А. Бабушкіна, А.В. Бірюкова	«Антикризове управління – це такий вид управління, коли діють механізми передбачення та моніторингу кризи, аналізу її природи, можливості ознак, застосовуються методи зниження негативних наслідків кризи, а результат використовуються для майбутнього більш стійкого розвитку» [5, с.8]
Е.М. Коротков	«Антикризове управління – це управління, за якого відповідним чином поставлено передбачення небезпеки кризи, аналіз її ознак, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання цих факторів для подальшого розвитку» [6, с.128]
В.О. Василенко	«Антикризове управління полягає в передбаченні ймовірності появи кризи, аналізі її ознак, заходів щодо уникнення негативних наслідків кризи під тиском запланованих або випадкових чинників» [7, с.17]
Л.О. Лігоненко	«Антикризове управління являє собою спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового становища та створення відповідних умов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєдіяльності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства» [8, с.43]
Е.М. Коротков	«Антикризовий розвиток – це процес застереження чи подолання кризи, що відповідає завданням організації та об'єктивним тенденціям його розвитку» [6, с.126]. «Необхідність антикризового управління визначається завданнями розвитку» [6, с.128]
О.В. Короткова, Н.В. Сгорова	«Під антикризовим управлінням розуміється система стратегічних заходів, спрямованих на попередження кризової ситуації, а в разі її виникнення – система заходів щодо виходу з кризи з урахуванням усіх наявних можливостей з мінімальними втратами і досягненням позитивного результату в майбутньому» [13, с.8]

Саме несподіванкою та неготовністю національного менеджменту обумовлено різке погіршення соціально-економічного становища в Україні під час фінансово-економічної кризи 2008 р. У результаті спад вітчизняної економіки виявився дуже глибоким, а його негативні наслідки – найглибшими

порівняно з іншими європейськими країнами.

Макроцикли викликають наступні фази ділової активності підприємства (рис. 9.1):

- криза – це скорочення обсягу виробництва, зниження ділової активності підприємства, падіння цін на продукцію, зростання безробіття;
- депресія (стагнація) – невпевненість, безладність дій, недовіра до кон'юнктури, небажання інвестувати свій капітал, пристосування господарського життя підприємства до нових умов функціонування і потреб суспільства;
- пожвавлення – зростання цін на продукцію, зайнятості процентних ставок, збільшення обсягу виробництва та обсягу капіталовкладень (це фаза відновлення);
- підйом (бум) – впровадження нововведень, оновлення асортименту і номенклатури продукції, що випускається, стрімке зростання капіталовкладень, курсу акцій, процентних ставок, цін, заробітної плати, в результаті цього економіка підприємства виводиться на новий рівень розвитку, але при цьому готується база для чергової кризи, обумовленої скороченням сукупного попиту, тобто все повториться знову.

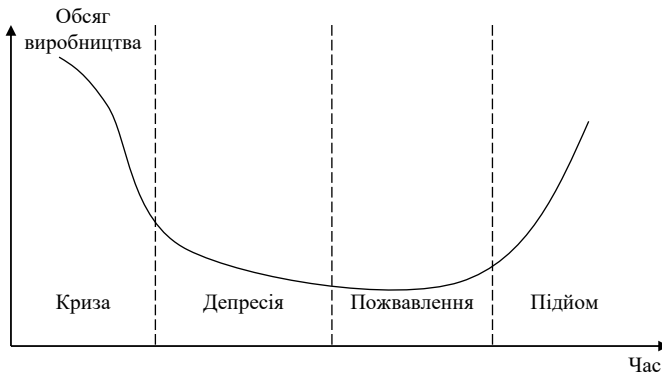


Рис. 9.1. Фази ділової активності підприємства

Німецькі дослідники Вінер і Каан наводять такі ознаки, що характеризують кризу на підприємстві:

- криза – це переломний пункт у зміні подій та дій;
- кризи часто утворюють ситуацію, за якої величезне значення відіграє

невідкладність дій;

- кризи загрожують цілям і цінностям підприємства;
- наслідки криз залишають важкий відбиток на задіяних у них учасників;
- кризи привносять невизначеність до оцінки ситуації і розробки необхідних альтернатив для подолання кризи;
- наявна в розпорядженні в учасників інформація, як правило, недостатня для обґрунтованого прийняття рішень;
- кризи знижують контроль над подіями.

Класифікація криз відповідно до причин їх виникнення. Кризи ділять на дев'ять категорій відповідно до їхніх причин:

- 1) стихійне лихо;
- 2) аварія на виробництві;
- 3) провал нового продукту;
- 4) криза, викликана сприйняттям кризової ситуації в суспільстві;
- 5) взаємовідносини між працівниками та адміністрацією;
- 6) помилки в управлінні;
- 7) зміни в керівному складі підприємства;
- 8) ворожі злиття підприємств;
- 9) кримінальні події.

Розглянемо більш докладно перераховані види криз.

Стихійне лихо. Це кризи, які об'єктивно відбуваються в природі і не залежать від впливу людини. Наприклад, землетруси, вулкани, повені, пожежі тощо.

Аварія на виробництві. Прикладами такої кризи є пожежі, поломки устаткування, замикання в електромережі. Наслідки аварій можуть бути різними – від короточасної затримки операцій до критичних ситуацій на підприємстві. Аварії є свого роду «магнітом для ЗМІ », оскільки можуть викликати серйозні наслідки.

Провал нового продукту. Ця криза потенційно небезпечна для підприємства, оскільки новий продукт може бути не затребуваний ринком, навіть якщо був розроблений і введений на ринок відповідно до сучасних методик. Розмах такої кризи залежить від оперативності прийняття

управлінських рішень на підприємстві та від протидії менеджерів будь-якому негативному втручанню в ситуацію.

Криза, викликана сприйняттям кризової ситуації в суспільстві. Під час кризи підприємство може опинитися в стані іншої кризи через помилки, допущені в процесі роботи з громадськістю. Це призводить до фінансових збитків, втрат ключових співробітників і порушення порядку через негативний імідж підприємства. Цей тип кризи є свого роду наслідком або супутником для криз, викликаних аварією.

Взаємовідносини між працівниками і адміністрацією. Така криза, викликана конфліктом між працівниками і адміністрацією, може призвести до серйозних безладів на підприємстві. Іноді керівництво реагує агресивно, а працівники влаштовують страйки, що призводить до зупинки діяльності підприємства. Отже, взаємовідносини між працівниками та керівництвом ніколи не повинні доходити до ворожості, і в цьому полягає одне із завдань антикризового управління.

Помилки в управлінні. Реальна небезпека такої кризи полягає в тому, що вона непередбачувана. Причина кризи прихована в плані, за яким працює підприємство і який виявляється неефективним вже після настання кризи. Наприклад, не можна запланувати раптову зміну ринкової кон'юнктури, хоча керівництво відповідає за подібну кризу, тому що не змогло передбачити потенційну загрозу. Ця криза може викликати й інші причини, наприклад: наслідки іншої кризи; помилки в регулюванні ринкового попиту; макроекономічні та політичні події, що роблять непрямий вплив на бізнес.

Зміни в керівному складі підприємства. Керівники деяких підприємств так значимі і незамінні, що після їх відходу або відставки настає криза. Щоб уникнути цього, підприємство завжди має формувати резерв вищої керівної ланки.

Ворожі злиття підприємств. Останнім часом цей тип кризи трапляється все частіше через гостру конкуренцію між підприємствами. Як правило, підприємства-монополісти поглинають більш дрібні підприємства, змушуючи їх терпіти збитки. Це коштує менеджерам підприємств їхньої репутації.

Кримінальні події. В даний час ці кризи стають все більш поширеними. Вони становлять основну загрозу для таких галузей, як туризм, банківська

справа, авіаперевезення. Приклади кримінальних подій: тероризм, пограбування, крадіжки та т. д.

Класифікація криз залежно від швидкості їх розповсюдження:

1. *Раптова криза*. Це збій у діяльності підприємства, що настає без попередження і може несприятливо вплинути на поведінку працівників, інвесторів, покупців, постачальників та інших зацікавлених осіб. Він завдає прямої шкоди репутації підприємства та знижує його доходи. Основними причинами раптової кризи є:

- стихійні лиха, що наражають на небезпеку службовців та перешкоджають роботі підприємства;
- аварії на виробництві;
- погіршення взаємин між працівниками та адміністрацією, що веде до порушення трудової дисципліни, демонстрацій та страйків і т. д.

Існує чотири рівні раптових криз. Залежно від кожного конкретного випадку обирають різні заходи протидії.

Рівень 1. Проблема може бути вирішена силами персоналу, який відповідає за даний вид діяльності. Наприклад, під час поломки обладнання самі керуючі оператори можуть полагодити його без сторонньої допомоги.

Рівень 2. Проблема може бути вирішена персоналом, який відповідає за роботу обладнання, залучивши інших працівників, присутніх на своїх місцях. Наприклад, при поломці обладнання оператор викликає ремонтну бригаду для усунення недоліків.

Рівень 3. Для вирішення проблеми потрібно більше ресурсів і працівників, ніж присутні в даний момент на підприємстві. Можна залучити людей з інших підрозділів підприємства або звернутися за допомогою до зовнішніх консультантів. Наприклад, при серйозній поломці обладнання звертаються до сервісного центру або до фірми-виробника.

Рівень 4. Ситуація виходить з-під контролю і може негативно вплинути на весь бізнес. Зазвичай така проблема призводить до невиконання підприємством своїх зобов'язань перед контрагентами. Наприклад, якщо не вдалося відновити обладнання, що вийшло з ладу то, виробництво зупиняється і порушується графік поставок, що змушує турбуватися покупців та клієнтів.

2. *Тліюча криза*. Зазвичай такий вид кризи, викликаний серйозною

проблемою в бізнесі, з якою підприємство стикається вперше і не має відпрацьованих заходів протидії. Така проблема негативно позначається на іміджі підприємства і веде до грошових втрат у вигляді штрафів, пені та додаткових витрат. Можливими причинами тліючої кризи є:

- внутрішні проблеми підприємства, з якими воно стикається вперше;
- негативний вплив на підприємство з боку органів влади, наприклад, ініціювання судової процедури;
- проблеми зі збутом через неефективне планування тощо.

Тліючі кризи ділять на чотири рівні залежно від ступеня небезпеки з боку виниклої загрози. Дана класифікація дозволяє вирішення проблеми з метою мінімізації можливості суспільного розголосу виниклої кризи.

Рівень 1. Внутрішня проблема, що може бути вирішена зусиллями осіб, які відповідають за такі ситуації. Наприклад, робітники одного з підрозділів вважають, що їхня праця оплачується нижче, ніж в інших підрозділах. Розмова з начальником підрозділу дозволяє вирішити цю проблему.

Рівень 2. Внутрішня проблема, що може бути вирішена зусиллями осіб, які відповідають за такі ситуації, за умови притягнення медіаторів – інших осіб, які допомагають безпосередньому керівникові вирішити проблему. Наприклад, працівники вирішили не виконувати своїх обов'язків до тих пір, поки проблема не буде вирішена. На переговори з ними прийшов не тільки начальник підрозділу, а й представники вищого керівництва.

Рівень 3. Внутрішня проблема бізнесу, що може стати відомою широкій громадськості через ЗМІ та інші джерела. Наприклад, працівники вирішили влаштувати демонстрацію на вулиці, щоб домогтися своїх вимог. Свої вимоги вони висувають через регіональний комітет профспілки.

Рівень 4. Дуже серйозна проблема, що, швидше за все, буде відома широкій громадськості і завдасть прямого і сильного удару по бізнесу. Наприклад, між працівниками й адміністрацією виник серйозний конфлікт, який важко вирішити та всі подробиці якого стали відомі громадськості.

Наведена класифікація криз не є вичерпною і може бути доповнена залежно від особливостей функціонування підприємства.

Антикризове управління може здійснюватися за трьома напрямками:

- 1) оновлення, що припускає радикальна зміна існуючого положення з

максимізацією інноваційної діяльності та мінімізацією отримання прибутку;

2) розвиток, що означає оптимальну зміну існуючого стану з оптимізацією інноваційної діяльності та оптимізацією отримання прибутку;

3) підтримку, що передбачає відсутність або незначну зміну існуючого становища з мінімізацією інноваційної діяльності та максимізацією отримання прибутку.

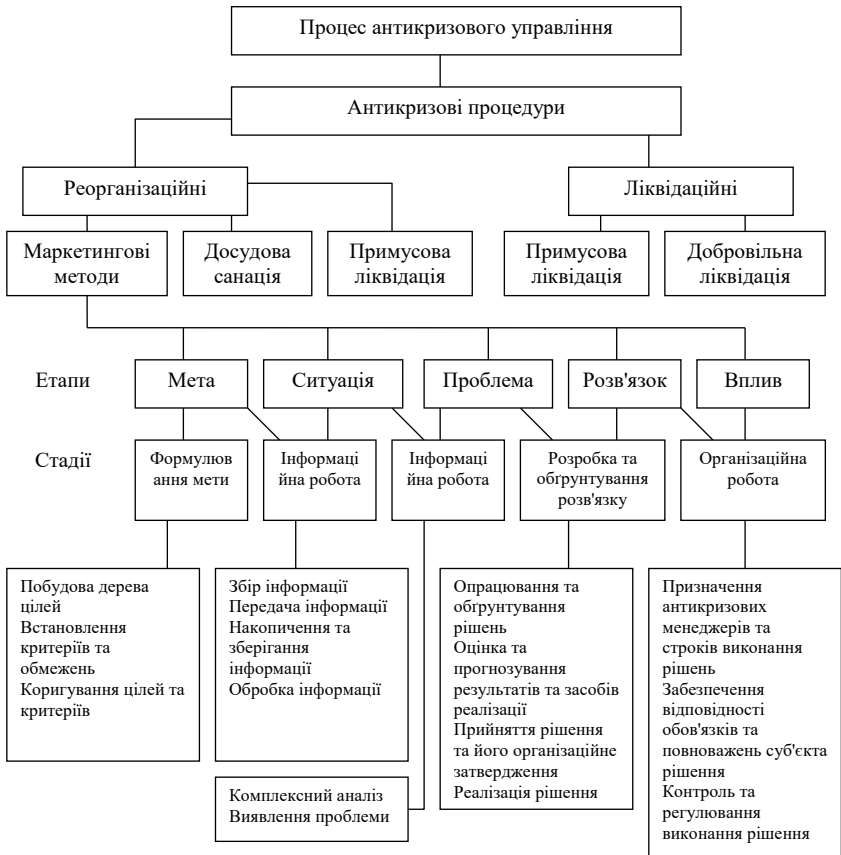


Рис. 9.2 Зміст процесу антикризового управління та місце маркетингу в ньому

Характеристика етапів антикризового процесу показує, що антикризове управління базується як на загальних закономірностях, властивих управлінським процесам, так і на специфічних особливостях, пов'язаних із

здійсненню антикризових процедур. Так, наприклад, управління завжди цілеспрямоване. Вибір і формування цілей – вхідний пункт у будь-якому процесі управління, в тому числі й антикризовому.

У той же час система контролю та раннього виявлення ознак кризової ситуації, що настає, є специфічним атрибутом, властивим процесу антикризового управління.

Для успішної та ефективної реалізації процесу антикризового управління необхідна наявність певних чинників і передумов. До їхнього числа належать:

- інформаційні характеристики процесу антикризового управління;
- рівень систематизації і формалізації процесу антикризового управління;
- посилення цільової орієнтації;
- скорочення циклів антикризового управління;
- культура антикризового управління;
- скорочення тривалості перехідних антикризових процесів і т. д.

Отже, щоб уникнути істотних фінансових втрат, у період кризи необхідно застосовувати антикризовий маркетинг, ключовою функцією якого є моніторинг зовнішнього середовища організації для уловлювання сигналів, що свідчать про погрозу погіршення становища організації на ринку; втрати конкурентоспроможності; зниження платоспроможності і керованості чи навпаки, по можливості прогресивних зрушень, що відкриваються в окремих сферах діяльності. Механізм формування антикризової маркетингової стратегії підприємства представлено на рис. 9.3.

Маркетингове антикризове управління, як система управління, складається з двох підсистем: керованої підсистеми (об'єкта управління) і керуючої підсистеми (суб'єкта управління).

Під об'єктом управління, виходячи з даного контексту, розуміється керована підсистема, що сприймає управлінський вплив з боку органу управління (керуючої підсистеми).

Об'єктом управління в маркетинговому антикризовому управлінні є:

- виробнича підсистема та підсистема управління якістю продукції на підприємстві;
- підсистема діагностики фінансового стану та оцінки перспектив розвитку бізнесу підприємства;

- підсистема антикризової інвестиційної політики;
- підсистема управління персоналом;
- підсистема маркетингових досліджень ринкової кон'юнктури;
- підсистема маркетингових комунікацій;
- підсистема збуту продукції;
- системи менеджменту, стратегічного планування та управління в підприємстві;
- підсистема ліквідації підприємства.



Рис. 9.3. Механізм формування антикризової маркетингової стратегії.

Суб'єкт управління – ланка або частина системи управління, що є джерелом впливу на об'єкт управління. Існує два критерії виділення суб'єкта управління: кордон об'єкта управління та управлінське рішення. Суб'єкт управління завжди є частиною об'єкта управління, тому виділення суб'єкта управління обов'язково обмежене масштабами керованої соціально-економічної системи та тих зв'язків у ній, які характеризують систему управління.

Суб'єкт маркетингового антикризового управління – це спеціальна група людей (відділ маркетингу), яка за допомогою різних прийомів і способів маркетингового управлінського впливу здійснює цілеспрямований вплив на функціонування об'єкта управління.

Управлінське рішення може прийматися одноосібно менеджером,

колегіально групою фахівців або колективно зборами акціонерів. Залежно від цього і суб'єкт управління буде різним. У першому випадку в якості суб'єкта управління виступає сам менеджер, у другому – колегія або комісія, в третьому – корпорація (підприємство).

Маркетингова діяльність на ринку, по суті, представляє собою систему поглядів і систему дій, пов'язаних з вивченням потреб, можливостей виробництва й обміну для задоволення цих потреб з найменшими витратами всіх ресурсів і найбільш повним споживчим ефектом. При цьому система поглядів, тобто орієнтована на споживача концепція господарювання в умовах сучасного ринку, проводиться в життя за допомогою системи практичних дій, так званих інструментів маркетингу, заснованих на спеціальній техніці аналізу зв'язків в ринкових процесах.

Таким чином, маркетинг як цілісний процес являє собою теорію і практичний інструмент управління ринковою економікою в основному на мікро, але певною мірою і на макрорівні.

Маркетинг як спосіб діяльності, що забезпечує адаптацію підприємства до ринку, а також формування ринку – один з найважливіших напрямів роботи менеджменту. Особливе значення ця сфера діяльності підприємства набуває в умовах кризи. Більш того, причини багатьох криз пов'язані з незадовільним визначенням або реалізацією маркетингової політики підприємства.

Одним із засобів виведення підприємства з кризи і забезпечення його розвитку в довгостроковому періоді є вдосконалення всього комплексу маркетингу: продукт – ціна – методи розподілу – комунікації. Однак у процесі реалізації короткострокових і довготермінових антикризових програм є суттєві суперечності.

Мета короткострокових програм – призупинення «падіння», відновлення платоспроможності та прибутковості підприємства через скорочення витрат, підвищення рентабельності, позбавлення від хаотичних активів і посилення контролю над рухом грошових коштів.

Метою довгострокових програм є підвищення конкурентного статусу, вивід підприємства на новий рівень розвитку за допомогою реструктуризації бізнесу, освоєння нових продуктів, ринків і видів сировини.

Вони передбачають вивчення нових маркетингових можливостей і

визначення необхідних для їх реалізації ключових компетенцій підприємства, нових систем закупівель і розподілу, що дозволяють підвищити цінність товару.

Як відзначають фахівці сфери маркетингу, рішення, що впливають на ланцюжок цінності (рішення в сфері товарів, цін, стимулювання збуту, обслуговування та каналів розподілу), здійснюють протилежний вплив на показники прибутку та обсягу продаж. Наприклад, зниження ціни товару чи збільшення асигнувань на просування зазвичай справляє позитивний вплив на обсяги продажу негативний – на показники поточного прибутку, а підвищення цін і скорочення фінансування заходів щодо стимулювання означає підвищення прибутковості в короткостроковому періоді, але зумовлює зменшення частки підприємства на ринку. Крім того, ефект рішень проявляється набагато скоріше в напрямі прибутку, ніж у сфері продажу та маркетингової діяльності. Наприклад, рішення про скорочення фінансування досліджень і конструкторських розробок чи реклами торгової марки одразу призведе до збільшення грошових потоків і прибутку, а негативний ефект може проявитися тільки через декілька років. Реалізація рішення про інтенсифікацію дослідницьких робіт, реклами або сервісу займе деякий час, зате його виконання дозволить підприємству розширити коло покупців. В умовах цього конфлікту менеджери повинні обрати спосіб дій, збалансований щодо цілей отримання прибутку в короткостроковому періоді та підтримки конкурентоспроможності підприємства в довгостроковому періоді.

В антикризовому управлінні акцент повинен робитися на використання наступних маркетингових засобів:

- вивчення і визначення цільових ринків і найбільш привабливих груп покупців: обсяг продажу може бути збільшений за рахунок використання існуючих резервів (залучення покупців, які користуються послугами конкурентів) або переходу до обслуговування нової, перспективнішої групи споживачів, для чого необхідно вивчити їхні характеристики (визначити типових покупців, виявити, що являється для них привабливим у продукції підприємства, і т. п.);

- визначення та реалізація конкурентних переваг, тобто набору ознак і якостей продукту, що відрізняють товар підприємства від аналогів, пропонованих конкурентами;

- використання ефективних комунікацій, найбільш розповсюдженою і дієвою з яких є реклама;
- компенсація слабких сторін підприємства і продукту за допомогою різних методів стимулювання збуту;
- забезпечення корисності для споживача, під якою розуміється не тільки корисність самого продукту, але й час і місце його представлення, сервісу, інформації;
- виявлення і використання ключових компетенцій, тобто спеціалізованих навичок, що важко піддаються копіюванню конкурентами, необхідні підприємству для підтримки його конкурентних переваг.

Особлива увага приділяється створенню та підтримці динамічних здібностей і ключових компетенцій, реалізація яких створює умови надання споживачам незаперечних переваг, створення унікальності й забезпечення підприємству доступу до нових ринків у майбутньому.

Для побудови ключових компетенцій Г. Хемелем і К. Прахаладом розроблена модель, що доповнена динамічними здібностями і має наступний вигляд (рис. 9.4):

Ринок	
Існуючий	Новий
Створення можливостей	Нові можливості
Розвиток нових ключових компетенцій на вже існуючих ринках.	Розвиток нових ключових компетенцій для найбільш привабливих ринків у майбутньому.
Вільні місця	Нові місця
Удосконалення існуючих ринків шляхом підвищення ефективності використання наявних ключових компетенцій.	Створення нових товарів або послуг з використанням наявних ключових компетенцій.

Рис. 9.4. Матриця розвитку динамічних здібностей та компетенцій підприємства

Вільні місця – це можливості виведення нових товарів на вже існуючі в

підприємства ринки, що можуть бути створені шляхом більш ефективного використання наявних компетенцій, коли один підрозділ підприємства ділиться своїми навичками та вміннями з іншим. Динамічні здібності передаються одними підрозділами іншим у процесі навчання. Так як ці можливості ґрунтуються на вже отриманих компетенціях і ринках, вони є найбільш легко досяжними і найменш ризикованими.

Створення можливостей має на увазі нові ділові динамічні здібності, яких необхідно набути підприємству, щоб в майбутньому залишитися лідером на вже наявних у нього ринках.

Нові місця – можливості, що включають створення нових товарів чи послуг і вихід на нові ринки за допомогою інших способів використання наявних компетенцій підприємства та використання набутих динамічних здібностей.

Нові можливості – ризиковані, потенційно високоприбуткові дії на основі набутих динамічних здібностей, пов'язані з виходом на зовсім нові ринки, для чого треба визначити, які нові основні компетенції необхідні підприємству. Після цього розглядаються перспективи покупки інших підприємств, їх підрозділів, видів бізнесу або створення стратегічних союзів.

9.2. Можливі напрями та методи антикризової маркетингової діяльності

Проблематика антикризового управління широка й різноманітна. З точки зору Н.В. Штикового, всю сукупність проблем можна представити чотирма групами (рис. 9.5) [32].

Перша група включає проблеми розпізнавання передкризових ситуацій: своєчасне виявлення настання кризи, його перших ознак, розуміння його характеру. Від цього залежить запобігання кризи. Механізми запобігання кризі треба сформувати і запустити в дію, і це теж є проблемою антикризового управління. Не всіх криз можна запобігти, багато з них треба пережити, подолати. В цьому випадку антикризове управління вирішує проблеми життєдіяльності підприємств у період кризи, сприяє виходу з кризи та ліквідації її наслідків.



Рис. 9.5. Проблематика антикризового управління

Друга група проблем антикризового управління пов'язана з ключовими сферами життєдіяльності підприємства. Це, перш за все, методологічні проблеми його життєдіяльності. У процесі їх вирішення формулюються місія і мета управління, визначаються шляхи, засоби та методи управління в умовах кризової ситуації. Ця група включає комплекс проблем фінансово-економічного характеру. Існують також проблеми організаційного і правового змісту, безліч соціально-психологічних проблем.

Проблематику антикризового управління можна представити і в диференціації технологій управління (третья група проблем). Вона включає в найзагальнішому вигляді проблеми прогнозування криз і варіантів поведінки соціально-економічної системи в кризовому стані, проблеми пошуку необхідної інформації і розробки управлінських рішень. Проблеми аналізу та оцінки

кризових ситуацій також мають велике значення. Тут існує безліч обмежень щодо часу, кваліфікації персоналу, доступу до інформації. У цій же групі можна розглядати і проблеми розробки інноваційних стратегій, що сприяють виводу підприємства з кризи.

Четверта група проблем включає конфліктологію та селекцію персоналу, що завжди супроводжує кризові ситуації. Не можна виключати зі структури антикризового управління і проблеми фінансування антикризових заходів, маркетингу, а також проблеми банкрутства і санації підприємств.

Виробляючи антикризову політику, маркетинговий менеджер опирається на внутрішні фактори організації:

- 1) виробничо-технологічні особливості;
- 2) ресурсний потенціал;
- 3) характер внутрішньої атмосфери;

4) рівень розвитку компонентів менеджменту: прогнозування, планування, інформаційне забезпечення, мотивацію персоналу, процеси централізації та децентралізації, інтеграції та диверсифікації управління, організаційні структури управління й контролю.

Аналіз ринкових можливостей організації здійснюється з використанням факторів маркетингового середовища, насамперед мікросередовища, в якому функціонує організація. У кризових умовах винятково важливі надійність партнерів і постачальників, формування нових і підтримка діючих зв'язків і контактів із споживачами. Особливу значимість мають стратегії конкурентів, їх переваги, логіка поведінки на конкретному ринку (товарному, інвестиційному, фінансовому, ресурсному).

Об'єктом маркетингових досліджень та аналізу виступають також об'єктивні економічні тенденції розвитку, науково-технічні, демографічні, соціальні, політичні, культурні процеси.

Їхній стан в умовах кризи здійснює активний вплив на ринкову ситуацію. В даній області ключовою функцією антикризового маркетингу виступає моніторинг зовнішнього середовища для фіксації сигналів, що свідчать про загрозу погіршення стану підприємства на ринку, втрати конкурентоспроможності, зниження платоспроможності та здатності до управління або, навпаки, про нові можливості прогресивних зрушень в окремих

видах діяльності.

Дослідження комунікацій та відбір інформації дозволяють маркетинговим службам здійснювати контроль ситуації на ринках в окремих регіонах країни та світу. До чинників, динаміка яких може слугувати сигналом до певних дій маркетингового менеджера в антикризовому менеджменті, належать:

- 1) економічні кризи в окремих регіонах країни;
- 2) демографічні вибухи;
- 3) соціальні конфлікти та війни в окремих регіонах світу;
- 4) екологічні явища, стихійні лиха;
- 5) порушення міжнародних угод;
- 6) соціально-економічна політика;
- 7) науково-технічна і промислова політика;
- 8) ресурсний потенціал країни;
- 9) цінова та податкова політика;
- 10) кредитно-грошова політика;
- 11) митна політика;
- 13) цивільне та комерційне законодавство;
- 14) параметри попиту: сталість та величина;
- 15) характеристики споживачів (сегментація);
- 16) кон'юнктура ринку ресурсів: сировинних, матеріальних, трудових, фінансових;
- 17) кон'юнктурні переваги та слабкі сторони конкурентів;
- 18) динаміка особливих характеристик регіону, які є привабливими для бізнесу;
- 19) динаміка інвестицій;
- 20) рівень та характер зайнятості населення та динаміка її структури;
- 21) рівень та динаміка добробуту населення;
- 22) рівень розвитку інфраструктури.

Кожен з чинників деталізується за окремими показниками, що відслідковуються в конкретному виді маркетингу, визначаються верхні та нижні межі, за якими знаходиться зона ризику. Показники (індикатори ризику) визначаються у взаємозв'язку з параметрами державного та міжнародного регулювання господарської діяльності й мають специфіку для окремих сфер

економіки. Слід звернути увагу і на інтернаціональний характер маркетингу і менеджменту.

9.3. Стратегія антикризової маркетингової діяльності

Розробка маркетингової стратегії для антикризового управління – складна і багатогранна робота, що значною мірою залежить від конкретної ситуації. Нагадаємо, що стратегія управління розглядається в умовах ринкових відносин як потужний управлінський інструментарій, за допомогою якого сучасна організація протистоїть, перш за все, умовам зовнішнього середовища. Стратегія управління являє собою господарську політику, розроблену на основі передбачення майбутнього розвитку, характеру та наслідків виробничо-господарської діяльності шляхом визначення й прогнозування результатів, потрібних ресурсів, засобів і методів управління.

Об'єктом стратегії маркетингу виробничо-господарської системи виступає майбутнє становище організації на конкретному ринку, а також характер використання для його досягнення різноманітних маркетингових засобів і методів.

Слід звернути увагу на те, що стратегія в маркетингу – більш стійкий інструмент, ніж цілі, тому що служить умовою, що забезпечує реалізацію цілей та місії організації.

Цілі маркетингу динамічніші, схильні до коригування в залежності не тільки від стадій антикризового управління, а й від мінливої кон'юнктури ринкового попиту, цін, інфляційних та інших процесів.

Враховуючи комплексний характер засобів маркетингу і логічну послідовність їх використання в маркетинговому циклі, будь-яка маркетингова стратегія розглядається як багатоаспектна. Зміст стратегії маркетингу збагачується в міру її просування по стадіях маркетингової діяльності. Розглянемо основні антикризові управлінські рішення за укрупненими видами маркетингової діяльності.

Аналіз і оцінка ринкових і маркетингових можливостей організації:

1) оцінка і ранжування факторів маркетингового середовища, що гальмують функціонування організації, їх нейтралізація;

2) експертна оцінка ризику роботи на конкретних ринках, визначення кордону ризику та умов невизначеності;

3) оцінка можливих переваг організації у функціонуванні на реальних ринках.

Відбір цільових ринків:

- оцінка попиту та ймовірності освоєння ринку;
- формування потреби в продукті на нових сегментах ринку;
- оцінка негативних і позитивних факторів, що впливають на формування цільових сегментів і умови їх освоєння.

Розробка комплексу маркетингу:

- вибір критеріїв інноваційних рішень з профілюючої продукції;
- вибір методів оцінки рівня цін;
- вибір засобів і методів управління процесом виведення товарів на ринки та просування їх до споживача;

- вибір засобів і методів управління збутом продукції;

- вибір засобів і методів надання фірмових послуг (сервісу);

- оцінка ефективності комунікацій, засобів і методів рекламної кампанії.

Розробка та реалізація маркетингових програм – обґрунтування антикризових програм організації, стратегічних і тактичних планів, бізнес-плану.

Виділяють чотири стадії, типові для маркетингового циклу:

1) аналіз і оцінка ринкових і маркетингових можливостей організації;

2) відбір цільових ринків;

3) розробка комплексу маркетингу;

4) розробка і реалізація маркетингових програм.

Обґрунтування маркетингової стратегії як процесу управління включає широкий набір засобів і методів управління. Організуючий і стимулюючий вплив робить наявність державної програми антикризового регулювання економіки. В умовах розширення сфери впливу ринкових регуляторів пріоритетний вид управлінської діяльності – це забезпечення взаємодії ринкових важелів і державних регуляторів, а критерій такої взаємодії – стійкість системи в зовнішньому середовищі.

Функція регулювання через маркетинг створює передумови для

планування і служить засобом реалізації планів (програм). Оцінка стратегії маркетингу з позицій відповідності правовому полю функціонування економіки і конкретного ринку розширює можливості маркетингового менеджера для прийняття більш правильного рішення і передбачення стратегічних перспектив. В антикризових умовах мова може йти про пріоритет сфер економіки і про державну підтримку, наприклад, виробничої сфери економіки, малого та середнього бізнесу.

Особливість процесу обґрунтування стратегії в тому, що на першому етапі передбачено обов'язкове порівняння маркетингової стратегії і цілі, а також ринкових можливостей організації. Таке порівняння відповідності ключових характеристик положення організації на конкретному ринку дає підставу для пошуку (прогнозу) альтернативних ринкових шляхів виходу з кризи.

На другому етапі маркетингова стратегія оцінюється на предмет її відповідності цілям і стратегії організації, але можливе уточнення або формування нової стратегії при різких змінах ринку, що в кризових умовах може статися з великим ступенем імовірності. Ключовими параметрами порівняння виступає наявність можливості використання ресурсного, інвестиційного, інноваційного, кадрового потенціалу в організації.

На третьому етапі формується комплекс маркетингових заходів з реалізації маркетингової стратегії.

Таким чином, процес обґрунтування стратегії включає етапи її розробки та перспективи реалізації з оцінкою соціально-економічної ефективності.

При зміні стратегії процес обґрунтування відповідності зазначеним ключовим параметрам повторюється. Природно, що в реальності всі етапи роботи та оцінка стратегії можуть здійснюватися паралельно на постійній основі, результати такої діяльності в кризових умовах можуть служити підставою для виживання організації.

Процес обґрунтування стратегії – це відповідальна і копітка робота з аналізу, оцінки та вибору пріоритетів кожної сфери маркетингової діяльності.

Разом з тим, важливо враховувати взаємопов'язаність цілей і стратегій, їх узгодженість в часі, підпорядкованість. Очевидно, що доведеться мати справу з системою критеріїв, тому можна спробувати побудувати модель взаємодії критеріїв у процесі обґрунтування стратегій. У зарубіжній літературі з даної

проблеми широко рекомендуються матричні моделі. В антикризовому менеджменті також важлива взаємодія стратегічних і тактичних маркетингових цілей. Тому як цілі, так і стратегії їх досягнення аналізуються в динаміці, причому часовий інтервал характеризує рух від тактичних до стратегічних цілей.

У кожному випадку фактична величина тактичного результату порівнюється з потенційною величиною стратегічного результату.

Величина відхилення стратегічного результату від фактичного характеризує результативність розвитку менеджменту.

Маркетинг як система управління передбачає наявність об'єкта і суб'єкта управління, формування цільових процесів управління, вибір засобів управління (впливу і взаємодії між людьми і колективами), створення чіткої системи компетенцій і відповідальності осіб, які здійснюють функції управління маркетингом.

При цьому використовуються загальноприйняті принципи, критерії, алгоритми побудови систем управління, ресурсне забезпечення, особливо кадрове та інформаційне.

Разом з тим, зміст функцій управління, методи їх реалізації з зміною цільової і стратегічної спрямованості управління на окремих стадіях розвитку менеджменту будуть різнитися.

Маркетингові стратегії, що використовуються в антикризовому управлінні можуть бути наступальними або оборонними, від чого залежить і вибір маркетингових інструментів ведення конкурентної боротьби та управління ринком (табл. 9.2).

Таблиця 9.2

Маркетингові стратегії та інструменти

Стратегія	Інструмент			
	Товарні потоки	Витрати на маркетинг	Ціни	Реклама
Розширення ринку, просування на нові ринки	Середньої інтенсивності	Високі	Гнучкі	Агресивна
Утримання позицій на ринках	Інтенсивні	Середні	Високі	Стабільна
Відстоювання ринкової ніші, захист від конкурентів	За можливістю інтенсивні	На попередньому рівні	Середні або низькі	Така, що зменшується

Стратегію розширення ринку рекомендується використовувати підприємствам, які виробляють товари, що відзначаються досить високою якістю і користуються попитом, на початку або середині їх життєвого циклу. Це досить сильні підприємства, кризовий стан яких може бути обумовлено тимчасовими труднощами з оплатою зі сторони покупців, використанням позикових коштів і необхідністю здійснення виплат за ними.

Стратегія *утримання позицій* придатна для підприємств, що давно і стабільно працюють на освоєних ринках, але таких, які не претендують на захват нових ринків та таких, що відчувають тимчасові фінансові труднощі.

Стратегія *захисту від конкурентів* підходить кризовим підприємствам, щодо яких проводиться досудове оздоровлення, або знаходяться в процедурі санації, це дозволяє не ризикувати, але утримувати наявні позиції.

Можливе також використання стратегії *роботи під прикриттям* відомого бренду, щоб не конкурувати з відомими фірмами, а здійснювати з ними спільну діяльність на власних площах (потужностях) або на принципах франчайзингу.

Стратегія *«прилипання»* до великого підприємства, що активно розвивається, дає можливість отримання гарантованих замовлень на поставку продукції, виконання підрядних робіт, аж до випуску продукції на давальницьких умовах.

Стратегія *маркетингового аутсорсингу* передбачає передачу повністю або частково маркетингових функцій сторонній спеціалізованій фірмі.

Вибір конкретних маркетингових засобів повинен визначатися наступними факторами:

- швидкість отримання результату – виведення на ринок нових товарів, що призведе до підвищення прибутковості, але на їх розробку йдуть роки, а підвищення ціни може забезпечити швидке зростання прибутку;

- відповідна реакція споживачів – ефект застосування деяких фінансових коштів може бути компенсований відповідною реакцією споживачів (наприклад, підвищення ціни на товар швидше за все призведе до втрати частки ринку, а скорочення витрат ніяк не вплине на її величину), тому важливо враховувати відносну еластичність попиту на товар за ціною;

- реакція конкурентів – зусилля, спрямовані на збільшення обсягів продажу, напевно, викличуть відповідну реакцію конкурентів, особливо на

зрілих ринках, тому незауважовані дії по розширенню частки підприємства на ринку можуть призвести до зворотного ефекту;

- величина потенціалу – зусилля мають бути сфокусовані на найбільш ефективних для даного підприємства напрямках діяльності, в зв'язку з чим необхідно правильно обрати «напрямок основного удару»;

- ступінь ризику – деякі антикризові заходи характеризуються підвищеним ступенем ризику (наприклад, значні витрати на рекламу виправдовуються за умови її високої ефективності, в протилежному випадку це негативно позначається на рівні прибутку); якщо менеджери не схильні до ризику, необхідно звернутися до стратегії зниження витрат або продажу надлишкових активів;

- моральний стан співробітників – скорочення штату та ліквідація виробництв зазвичай роблять негативний вплив на мотивацію співробітників та їхній моральний стан.

Дослідження даних факторів дозволить підприємству ефективно використовувати маркетинг в умовах кризи.

Маркетингові комунікації та інформація виконують ключову сполучну роль в управлінні. В широкому сенсі під комунікаціями розуміється спілкування людей в процесі спільної діяльності, обмін інформацією, ідеями та думками. Найчастіше виділяють особистісний та інформаційний характер комунікацій. Комунікація як взаємодія людей враховує ті особливості, що вносить у спілкування кожна особистість: інтереси, ціннісні орієнтири, інтуїцію, емоції. У той же час будь-яка комунікація являє собою рух інформації, що створюється, передається, виникає в результаті комунікації.

Інформація є також засобом встановлення зв'язків. Взаємозв'язок даних понять яскраво проявляється в маркетинговій діяльності.

Маркетологи і маркетингові менеджери використовують комунікації як засіб отримання та оцінки інформації в значно більшому ступені, ніж інші менеджери фірми. Інформація в інтегрованому вигляді виступає в якості одного з предметів, засобів і результатів маркетингової діяльності. У той же час використання комунікацій у маркетингу має особливе значення, що яскраво виявляється в управлінні під час кризи. Основні види комунікацій – зовнішні, тобто взаємодія з ринковими суб'єктами, державними органами, акціонерами,

громадськими організаціями, ЗМІ, населенням [35].

Слід сказати, що зовнішні комунікації в порівнянні з внутрішніми пріоритетні в антикризовому менеджменті.

Багатоканальні комунікації переважають над одноканальними, що визначається специфікою, багатогранністю проблем, що вирішуються в маркетингу, і їх взаємопов'язаністю. У кризовому управлінні повинні переважати формальні комунікації над неформальними, їхня взаємодія, природно, залежить від характеру розподілу функцій, прав і відповідальності.

В маркетингових комунікаціях велике значення мають зв'язки соціально-психологічного характеру, використовувані в комплексі з економічними та організаційними. Маркетингові комунікації залежать не тільки від оплати та винагороди, але й від іміджу фірми, авторитету керівників, атмосфери в колективі.

Велике значення в управлінні маркетингом має відбір інформації за змістом, структурою, складом, якістю, повнотою, надійністю джерел її отримання. Ефективність використання інформації визначається технологією, технічними засобами обробки і передачі, застосуванням сучасних засобів зв'язку. Дослідження зарубіжних фахівців з управління показують, що комунікації чи не найскладніша проблема в менеджменті. Такої думки дотримується 73% американських, 63% англійських і 85% японських керівників.

Особливо важлива роль ефективних комунікацій в антикризовому маркетингу, коли динамічність і своєчасність дій в значній мірі залежать від правильності та достовірності інформації. Багатогранність маркетингового середовища, різноманітність суб'єктів комунікацій, розвиток інформаційних технологій і засобів зв'язку зумовлюють зростання ролі комунікацій у майбутньому.

При виборі засобів комунікацій в антикризовому менеджменті використовується комплексний підхід, адаптований до конкретної економічної ситуації. Найбільш дієвим і поширеним засобом комунікацій, на думку маркетологів, є реклама.

Рекламна форма комунікацій обслуговує ринок і стимулює попит та просування продукції, послуг, ідей до споживача шляхом інформування про

споживчі властивості та якість товару. Основна функція реклами як важливого елементу маркетингової системи управління полягає в створенні та забезпеченні гнучкого й надійного комунікативного зв'язку між виробником і споживачем. Тому рекламу можна розглядати як засіб управління, що забезпечує розвиток виробництва, ринкових відносин та суспільства. В рекламній діяльності використовується широкий спектр засобів і методів. В Україні за змістом більшою мірою набула поширення товарна, іміджева й соціальна реклама. За ознакою носія інформації виділяють такі види реклами: в пресі, на радіо і телебаченні, рекламні листки.

В Україні рекламна активність не завжди реалізовується на належному художньому рівні, в ряді випадків відрізняється недобросовісністю, викликаючи замість позитивної реакції негативну; поки не склалися чіткі правила поведінки покупців, які зустрілися з помилковою інформацією, що завдала шкоду (матеріальній або моральній).

Сприяння продажу являє собою комплекс заходів для впливу на споживача, щоб «підштовхнути» його до покупки, і на виробника з метою стимулювання збуту. Як прийоми сприяння продажу використовуються: зниження цін (сезонне або в певний час доби); кредит, запропонований на пільгових умовах; премії, безкоштовний товар на додачу до покупки, грошова премія мільйонному покупцеві; зразки-подарунки, проби, дегустації; конкурси, лотереї.

Слід зазначити, що заходи сприяння продажу в Україні на даний час більшою мірою прив'язуються до споживача його інтересів. На українському ринку широко використовується прямий продаж виробником або його торговим апаратом для залучення потенційних або реальних споживачів товару. Крім того, прямий продаж сприяє більшій інформованості самих виробників про переваги та недоліки продукції, про переваги покупців і їх пріоритети в послугах, супутніх продажу.

Слід відзначити й регулярне інформування в діалоговому режимі виробник – споживач, що застосовується в країнах з ринковою економікою, а також розвиток системи формування попиту та стимулювання збуту, що впливає на покупця в напрямку, привабливому для виробника товарів.

Формування попиту через систему сприяння пов'язане зі створенням нових

товарів і збільшенням частки ринку.

Заходи щодо стимулювання збуту спрямовані на продавців-посередників, агентів, дилерів, тобто на систему сприяння продажу, що розглядається як спонукання до наступних покупок і до прихильності продукції та підприємства.

В умовах антикризового управління в Україні представляється необхідним розширення комунікацій у галузі сприяння стимулюванню виробників, прискорення збуту і створення послуг, супутніх збуту, наприклад післяпродажне сервісне обслуговування.

Зв'язки з громадськістю (public relations) – це вид діяльності, спрямований на формування позитивної громадської думки про підприємство, його продукцію, про головних менеджерів, ділову культуру. Для цього до громадської думки доводяться інтереси підприємства і створюється його позитивний імідж.

Структура діяльності зарубіжних агентств зі зв'язків з громадськістю наступна: спілкування із засобами масової інформації - 35%; створення фірмового іміджу - 28%; лобіювання та спонсорство - 37%. Пріоритетний розвиток зв'язків із громадськістю в Україні передбачається в сфері політики, в фінансових організаціях, у сфері послуг, торгівлі, виробництва.

Слід зазначити, що в даний час відсутні достовірні дані про український ринок маркетингових комунікацій. Разом з тим очевидно, що будь-яка організація повинна мати відповідний рівень розвитку комунікацій, особливо в кризових ситуаціях, щоб своєчасно реагувати на зміну зовнішнього середовища, ринкової ситуації та чинити певний вплив на ринок.

ПРАКТИКУМ

Контрольні запитання та завдання

- 1. Дайте визначення кризи, та вкажіть її параметри.*
- 2. Які умови для розвитку кризових ситуацій в бізнесі Ви знаєте?*
- 3. Вкажіть параметри кризової ситуації.*
- 4. Назвіть та коротко охарактеризуйте етапи розвитку кризи.*
- 5. Які фази кризи Вам відомі?*
- 5. Маркетинг як філософія виживання на ринку.*
- 6. Назвіть підходи до здійснення маркетингової діяльності в умовах кризи.*

7. Що собою являє концепція «4П+3П»?

8 Вкажіть антикризові заходи з елементів маркетингового комплексу.

9. Антикризова маркетингова стратегія.

10. Система комунікацій у межах кризової ситуації.

11. Назвіть заходи публік рилейшнз у напрямку подолання кризи.

Завдання 1. Ви – директор з економіки великої промислово-фінансової групи (ПФГ). Після конкурсного відбору контрагентів (підприємств) до складу вашої промислово-фінансової групи увійшло три підприємства (команди). Ці підприємства раніше були у складі одного міністерства і виробляли однакову продукцію (підшипники), але різної номенклатури. Підприємства мають приблизно однакові матеріально-технічну базу, технологію, ступінь зносу устаткування тощо. Тобто вони мають достатньо близькі умови функціонування, але знаходяться в різних регіонах України.

Кожній із цих команд доручено реалізувати певний інноваційний процес. Безумовно, кожна команда повністю самостійно здійснює весь процес управління своїм інноваційним процесом. Загальні результати цього управління представлені у табл. 1.

Таблиця 1

Результати управління проектами окремими командами

Результати управління (показники)	1 команда	2 команда	3 команда
Витрати команди, млн.грн.	2,2	38	24
Чистий прибуток, млн.грн.	2,5	1,7	3,0

Президент ПФГ доручив вам визначити ефективність управління кожним інноваційним процесом.

Завдання

1. Визначити показники ефективності управління інноваційним процесом.
2. Розрахувати коефіцієнти корпоративної ефективності для кожної з трьох команд.
3. Визначити, яка з трьох команд найефективніша.
4. Підготувати доповідну записку на ім'я президента ПФГ.

Завдання 2. Ви – референт-консультант Генерального директора великого підприємства (заводу з виробництва електронного устаткування). Для вашого підприємства, як і для всієї економіки України, визначились перспективи виходу з кризи. З'явилися надійні інвестори, намітився сталий ринок збуту. Для виходу із кризи інженерно-економічні підрозділи заводу розробили комплексну програму, визначили основні орієнтири. Програма у загальних рисах передбачає впровадження у виробництво нового виробу. Але з метою конкретизації та ефективнішої реалізації цієї програми розробку бізнес-плану проекту впровадження у виробництво нового виробу доручили виконати трьом незалежним консалтинговим фірмам.

Кожна фірма підготувала свій варіант проекту бізнес-плану і надала його для розгляду та вивчення керівництву підприємства. Однією з вимог до проекту є обов'язкове використання сучасних новітніх технологій, яке і було виконане. Основні показники реалізації кожного проекту наведені у табл. 1.

Таблиця 1

Показники реалізації проекту

Показники	1 варіант технології	2 варіант технології	3 варіант технології
Інвестиції, млн.грн.	225	276	197
Витрати на виробництво одного виробу, тис.грн.	136	147	137
Річний обсяг виробництва, тис.шт.	700	1100	2500
Процентна ставка або норматив рентабельності інвестицій	0,10	0,11	0,13

Генеральний директор доручив вам проаналізувати проекти і визначити найефективніший.

Завдання

1. Уточнити, як визначається ефективність впровадження інноваційних технологій.
2. Визначити найефективніший варіант впровадження технологій.
3. Підготувати аргументовану доповідну записку на ім'я Генерального директора підприємства.

Завдання 3. Ви – головний спеціаліст відділу раціоналізації виробництва та управління підприємства – ПрАТ «Завод електроприладів». Виробництво на підприємстві є достатньо наукомістким, на ньому завжди широко використовуються досягнення науково-технічного прогресу та новітні технології.

На підприємстві у цей час здійснюється реконструкція, у тому числі – технічне переоснащення з впровадженням сучасних новітніх технологій. Зокрема, у заготівельному цеху планується впровадити у виробництво швидкодіючу роторно-конвеєрну лінію виготовлення контактів для реле, які використовуються у приборах. Основні очікувані показники результатів впровадження нової технології наведені у табл. 1.

Таблиця 1

Результати впровадження нової технології

Показники	1 рік розрахункового періоду	2 рік розрахункового періоду	3 рік розрахункового періоду
1	2	3	4
Результати (Р) впровадження, тис.грн.	142	158	166
Витрати (В) на впровадження, тис.грн.	99	42	100

Продовження табл. 1

1	2	3	4
Коефіцієнт дисконтування (К), при ставці прибутку 10%	0,9	0,8	0,7

Відомо, що у процесі впровадження будь-яких інноваційних технологій, для зниження ступеню фінансово-економічного ризику інвестора (ПрАТ «Завод електроприладів»), слід враховувати високі темпи науково-технічного прогресу та появу нових, досконаліших технологій. Для цього необхідно здійснювати розрахунки економічного ефекту від використання інновацій.

Згідно з розподілом посадових обов'язків ви є куратором економічних аспектів впровадження інноваційних технологій.

Завдання

1. Навести показники економічного ефекту від використання інновацій.
2. Розрахувати економічний ефект та питомі витрати від впровадження у виробництво роторно-конвеєрної лінії виготовлення контактів для реле.
3. Підготувати на ім'я начальника відділу раціоналізації виробництва та управління аргументовану доповідну записку.

Завдання 4. Ви – заступник начальника відділу впровадження нової техніки та технологій ПрАТ «Топаз». Дане підприємство – велике виробниче підприємство військово-промислового комплексу (ВПК) України, яке виробляє сучасне озброєння. При посередництві державної компанії «Укрспецімпорт» ПрАТ «Топаз» з однією із держав Середнього Сходу склало вигідний контракт на виготовлення та поставку своєї продукції. Умовами контракту передбачається, що виробник за додаткову оплату здійснює конструкційну доробку виробу з метою більшого пристосування його до місцевих природно-кліматичних особливостей та спрощення експлуатаційно-регламентних робіт.

Для вирішення цієї проблеми необхідно внести до існуючої технології відповідні зміни, це потребує додаткових витрат, тобто інвестицій. Три окремих групи, працівники відділу головного технолога, розробили відповідно три варіанти впровадження нової технології. Але вони розв'язали тільки інженерно-технологічні завдання. Основні показники впровадження варіантів нової технології наведені у табл.1.

Таблиця 1

Основні показники впровадження нової технології

Показники	1 варіант технології	2 варіант технології	3 варіант технології
Інвестиції, млн.грн.	20	25	22
Витрати на виробництво одного виробу, тис.грн.	110	125	150
Річний обсяг виробництва, шт.	800	1000	2400
Процентна ставка або норматив рентабельності інвестицій	0,20	0,14	0,15

Вам, як заступнику начальника відділу впровадження нової техніки та технологій, доручено проаналізувати варіанти проєктів та вибрати найбільш ефективний (вигідний для ПрАТ «Топаз») варіант нової технології.

Завдання

1. Зазначити, яким чином визначається ефективність впровадження інноваційних технологій.
2. Визначити найефективніший варіант упровадження технологій.
3. Підготувати аргументовану доповідню записку на ім'я головного інженера ПрАТ.

Завдання 5. Ви – економіст-аналітик компанії «ІТТ-Інвест». Дана компанія здійснює свою діяльність в основному у сфері будівництва та виробництві будівельних матеріалів. Вона є генеральним інвестором і володіє контрольним пакетом акцій ПрАТ «Завод залізобетонних конструкцій», ТОВ «Граніт» (кар'єр з видобування каміння та виробництво щебеню), ТОВ «Берег» (кар'єр з видобування піску). Це дає їй право брати участь в управлінні підприємствами. Компанія має своїх представників у спостережних радах товариств і наполегливо просуває у керівні органи підприємств «своїх людей». Використання права власника дозволило компанії змінити перших керівників товариств.

Керівництво компанії добре розуміє, що ця сфера бізнесу не є надприбутковою і не слід чекати швидкого прибутку від інвестованих коштів. Але певні ознаки в економіці держави свідчать про подолання кризових явищ, що дозволяє прогнозувати «будівельний бум» і значне зростання попиту на будівельні матеріали. Тому компанія приділяє особливу увагу цим підприємствам.

Зокрема, протягом минулого року компанія відносно невеликими частками інвестувала у підприємства великі кошти (табл.1).

Таблиця 1

Узагальнені результати управління

Результати управління (показники)	ПрАТ «Завод залізобетонних конструкцій»	ТОВ «Берег»	ТОВ «Граніт»
Витрати відділення, тис.грн.	800	500	700
Чистий прибуток, тис.грн.	200	100	700

Ці кошти були витрачені на удосконалення існуючих технологій, тобто на інноваційні процеси. Для реалізації цих проєктів не розроблялися бізнес-плани, а розглядалися тільки приблизні показники. Компанію цікавили у першу чергу потенційні можливості команд керівників підприємств та їх уміння ефективно управляти виробництвом.

Завдання

1. Зазначити, як можна визначити ефективність управління команди.
2. Розрахувати коефіцієнти корпоративної ефективності для кожної команди.
3. Визначити найменш ефективну команду.
4. Підготувати службову записку вашому безпосередньому начальнику.

Завдання 6. Ви – директор з економіки та співзасновник ТОВ «Калина». Дане підприємство здійснює роздрібну та дрібнооптову торгівлю продовольчими товарами динамічно розвивається. Воно має три магазини на Західному ринку, які були відкриті з інтервалом у кілька місяців. Режими роботи магазинів традиційні, тобто щоденно, крім понеділка, із сьомої години ранку до дев'ятої години вечора влітку та з восьмої ранку до сьомої вечора узимку. Відповідно до графіків роботи персоналу, керуючі магазинами та їх заступники працюють у середньому по сім годин у день, а продавці та вантажники – по 14–12 годин та змінюються раз на тиждень. У середньому колектив одного магазину разом з керуючим та заступником становить біля 10 чоловік. Загальне управління магазинами здійснює керівництво ТОВ, але окремі функції виконують керуючі та заступники. По кожному магазину окремо не здійснюється повний бухгалтерський облік, ураховуються тільки основні показники їх діяльності. У той же час усі магазини працюють прибутково.

Вас, як директора і співвласника, цікавить проблема підвищення прибутковості або ефективності функціонування магазинів, тому ви вирішили визначити ефективність управління кожним магазином та ефективність функціонування колективів. Основні показники, які наведені у табл.1 дозволяють це зробити.

Таблиця 1

Результати управління окремими магазинами

Результати управління (показники)	1 магазин	2 магазин	3 магазин
Витрати команди, тис.грн.	64	58	38
Чистий прибуток, тис.грн.	8	6	6

Завдання

1. Навести, показники ефективності управління окремим колективом.
2. Розрахувати коефіцієнти корпоративної ефективності для кожного з трьох колективів.
3. Визначити, який з трьох колективів найефективніший.
4. Підготувати тези для виступу на робочій нараді.

Завдання 7. Ліквідаційна вартість підприємства, справа про визнання банкрутом якого розглядається в господарському суді, оцінюється в 730 млн. грн. У разі реорганізації підприємства прогнозується отримання 55 млн. грн. чистих грошових потоків щорічно. Середньозважена вартість капіталу підприємства складає 12% його економічної вартості. Господарський суд має намір винести ухвалу про ліквідацію підприємства. *Чи буде таке рішення господарського суду правильним?*

Завдання 8. Ліквідаційна вартість виробничого підприємства складає 430 млн. грн. Прогнозований середньорічний грошовий потік дорівнює 54 млн. грн. Середньорічна вартість капіталу підприємства – 12% його економічної вартості.

Яке потрібно прийняти рішення про доцільність: його ліквідації чи реорганізації.

Завдання 9. Ліквідаційна вартість підприємства, справа про визнання банкрутом якого розглядається в господарському суді, оцінена в 530 млн. грн. У разі реорганізації підприємства прогнозується отримання 50 млн. грн. чистих грошових потоків щорічно. Середньорічна вартість капіталу підприємства складає 10% його економічної вартості. Господарський суд має намір винести ухвалу про ліквідацію підприємства. *Чи буде таке рішення суду правильним з фінансової точки зору?*

Завдання 10. Характеристика ситуації. Величина дебіторської заборгованості підприємства «АВС» на початок розрахункового року становила 200 тис. грн. Підприємство-боржник обіцяє повернути борг до кінця поточного року або ж розплатитися за нього власною продукцією на суму 70 тис. грн. Фірма-посередник пропонує передати за продукцію підприємства-боржника фірмі «АВС» 18 000 компенсаційних сертифікатів вартістю 4,16 грн кожний. Номінальна ціна одного компенсаційного сертифіката на приватизаційному аукціоні становить 10 грн. На найближчий приватизаційний аукціон має бути запропоновано 12 % акцій підприємства-боржника на загальну суму 180 тис. грн.

Факторинговий відділ комерційного банку «Денді» пропонує викупити боргові зобов'язання фірми-боржника. При цьому факторинговий відсоток складає 20. Консалтингова фірма «Довіра» вважає достатньо дієвою системою штрафних санкцій, яка дорівнювала б нормативній рентабельності продукції (відсотка інфляції або середньої банківської ставки по вкладах грошових коштів). Досягнутий рівень рентабельності продукції становить 50 %, рівень інфляції за рік — 40 %, середній банківський відсоток по грошових вкладах — 35 %.

Зміст аналізу ситуації зводиться до економічного обґрунтування можливих варіантів покриття дебіторської заборгованості і вибору кращого з них.

Завдання 11. На основі експертної оцінки вартості майна ПП «Трипілля» (табл.1.) потрібно розподілити майно даного збанкрутілого приватного підприємства між кредиторами, дотримуючись установленної чинним законодавством черговості здійснення цієї операції.

Таблиця 1

Експертна оцінка вартості майна ПП «Трипілля», грн

Елементи майна	Сума
1	2
Основні засоби та інші позаоборотні активи	3400
Виробничі запаси	800
Незавершене виробництво	56
Готова продукція	210
Дебіторська заборгованість	850

Продовження табл. 1

1	2
Видані аванси	170
Грошові кошти	50
Разом	5536

Чи вистачить оціненого експертами майна підприємства для задоволення всіх вимог кредиторів? Якою має бути ухвала арбітражного суду в разі повного чи неповного задоволення вимог кредиторів.

Завдання 12. На виробничому підприємстві «Резонанс-М» розроблено кілька варіантів прогностичного балансу, основні показники якого наведені в табл. 1.

Таблиця 1

Прогностичний баланс виробничого «Резонанс-М», тис. грн.

Статті	Варіанти прогнозу		
	1-й	2-й	3-й
<i>Актив</i>			
Основні засоби (кошти)	15200	15200	15200
Запаси і витрати	26120	26120	26120
Грошові кошти, розрахунки та інші активи	6840	6840	6840
Баланс	48160	48160	48160
<i>Пасив</i>			
Джерела власних коштів	23300	23300	23300
Прибуток за звітний період	3480	6490	3940
Довгострокові позикові кошти	4600	4600	4600
Строкова кредиторська заборгованість	16780	13770	16320
Баланс	48160	48160	48160

На підставі даних прогностичного балансу визначити ймовірність банкрутства виробничого підприємства «Резонанс-М». З цією метою розрахувати і зіставити за окремими варіантами:

- 1) коефіцієнт поточної ліквідності активів;
- 2) частку позикових коштів у загальному обсязі пасиву;
- 3) коефіцієнт Z.

ТЕСТИ

1. Визначити характеристику кризи зростання:

- а) радикальне порушення нормативної і збутової діяльності на основі існуючого технологічного потенціалу;
- б) зрив у досягненні окремих конкретних цілей функціонування підприємства;
- в) банкрутство, повна втрата, здатність до виживання;
- г) скорочення частки підприємства на ринку.

2. Які рішення приймаються на основі більш повної і точної інформації, що відображає актуальний стан виробничої системи в умовах нестачі часу:

- а) стратегічні рішення;
- б) тактичні рішення;
- в) оперативні рішення;
- г) виконавчі рішення.

3. Який етап антикризового управління характеризується наростанням інтенсивності негативних дій, що ведуть до швидкого банкрутства підприємства:

- а) запобігання кризи;
- б) недопущення кризи;
- в) вихід з кризи;
- г) попередження кризи.

4. Визначити основний фактор успіху подолання кризової ситуації:

- а) глибокий аналіз причин кризової ситуації;
- б) атестація кадрів;
- в) вдосконалення структури підприємства;
- г) заходи щодо підвищення платоспроможності підприємства.

5. Що з нижченазваного є внутрішніми причинами кризового стану підприємства:

- а) дефіцит фінансових ресурсів;
- б) відсутність стратегії розвитку;
- в) конкурентоспроможний асортимент продукції;
- г) недостатня інформаційна система управління;
- д) надлишок виробничих потужностей, застаріле устаткування та технологія;
- е) недостатня кількість менеджерів.

6. Система управління включає:

- а) методологію управління,
- б) керівні кадри,
- в) процес управління,
- г) структуру управління,
- д) машини й устаткування,
- е) техніку управління.

7. Які з нижченазваних закордонних концепцій можуть бути використані в процесі реструктурування вітчизняних підприємств:

- а) реструктурування на основі створення “бізнес – одиниць”;
- б) концепція “ключової компетентності”;
- в) концепція “мінімалізму”;
- г) концепція “конкурентоспроможного підприємства”;
- д) концепція “досконалого підприємства”;
- е) концепція “максималізму”.

8. До основних етапів структурних перетворень належать:

- а) реалізація нових структур;

- б) координація структурних параметрів;
- в) визначення цілей, концепції перетворень;
- г) аналіз причин кризи підприємства та оцінка можливостей реструктурування;
- д) контроль проведення структурних перетворень;
- е) визначення варіантів структурної перебудови. Вибір організаційної стратегії.

9. Які складові внутрішнього середовища підлягають аналізу під час розробки концепції та заходів організаційного реструктурування:

- а) структура та організація;
- б) виробництво;
- в) споживачі;
- г) маркетинг;
- д) фінанси, облік та планування;
- е) кадри;
- ж) конкуренти.

10. Що включає в себе аналіз зовнішнього середовища:

- а) аналіз макросередовища;
- б) аналіз міжнародних тенденцій;
- в) аналіз маркетингового середовища;
- г) аналіз мікросередовища.

ОСНОВНА ТА РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Bulgakov Volodymyr, Ivanovs Semjons, Kaletnik Hryhorij, Kuvachov Volodymyr. Investigation of running depth stability in soil of frontally installed plough of ploughing aggregate assembled according to «push-pull» scheme. Engineering for rural development. DOI: 10.22616/ERDev2018.17.N314. Jelgava, 23.-25.05.2018. p. 292-300.
2. Азуркін В.О. Сучасний стан і перспективи вирощування соняшнику та ріпаку у вінницькій області. // В.О. Азуркін, І.С., Поліщук, Дідур І.М. Сільськогосподарські науки. № 1 (57). URL: <http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/1227.pdf>
3. Антикризове управління : навч. посібник / за ред. Є.М. Короткова. – М. : Інфра-М, 2000 – 431 с.
4. Апопій, В.В. Комерційна діяльність : Підручник / В.В. Апопій, С.Г. Бабенко, Я.А. Гончарук [та ін.] ; За ред. В.В. Апопія - К. : Знання 2008. - 558 с.
5. Арнаут І.П. Дослідження підходів щодо дефініції конкурентоспроможності підприємства / І.П. Арнаут // Інноваційна економіка. – 2012. – № 3. – С. 111-114.
6. Балабанова Л. В. Маркетинг-практикум: навч. посіб. / Л. В. Балабанова - Донецьк: ДонДУЕТ, 2004. – 647 с.
7. Балабанова Л.В. Маркетинг: підруч. / Л.В. Балабанова //- 2-ге вид. – К.: ВД “Професіонал”, 2004. – 647 с.
8. Басовский Л. Е. Стратегический менеджмент : учебник / Л. Е. Басовский. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 365 с.
9. Білокінна І. Д. Саморегулівні організації у розвитку аграрного сектору на засадах «зеленої економіки»[Електронний ресурс]/ І.Д. Білокінна// Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics». – 2018. – №10. – С. 6-11. – Режим доступу: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/10-2018/bilokinna.pdf>
10. Божкова В.В., Реклама та стимулювання збуту: Навч. посібник./

В.В. Божкова, Ю.М. Мельник – К.: Центр навчальної літератури, 2009. – 200 с.

11. Буренніков Ю. Ю. Управління інноваційною діяльністю в промисловості: сутність, особливості розвитку, шляхи удосконалення: [моногр.] / Ю. Ю. Буренніков, Н. В. Поліщук (Н.В. Буреннікова), В. О. Ярмоленко – Вінниця : ВНТУ, 2011. – 184 с.

12. Буреннікова Н. В. (Поліщук Н. В.) Функціонування економічних систем: моделі складових результативності: монографія. Вінниця, 2010. – 396 с.

13. Буреннікова Н. В. Порівняльний аналіз результативності процесу здійснення капітальних інвестицій на охорону навколишнього природного середовища: міждержавний аспект з урахуванням паритету купівельної спроможності. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2016. Вип. 1 (5). С. 7–19.

14. Буреннікова Н.В. (Поліщук Н. В.) Результативність діяльності суб'єктів господарювання: сутність, оцінка, основи регулювання: [моногр.] / Н. В. Поліщук. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 254 с.

15. Буреннікова Н.В. (Поліщук Н. В.) Результативність функціонування педагогічних систем: сутність, оцінювання, аспекти регулювання: [моногр.] / Н. В. Поліщук. – Вінниця : Вінницький національний аграрний університет, 2013. – 224 с.

16. Буреннікова Н.В. (Поліщук Н. В.) Функціонування економічних систем: моделі складових результативності: [моногр.] / Н. В. Поліщук. – Вінниця : Вінницький національний аграрний університет, 2010. – 396 с.

17. Вдовенко Л.О. Механізми банківського кредитування в аграрній сфері : монографія / Л.О. Вдовенко; Вінниц. нац. аграр. ун-т. – Вінниця : Корзун Д. Ю. - 2014. – 377 с.

18. Вдовенко Н. М. Аграрний сектор економіки у контексті дії нормативноправових методів регулювання / Н. М Вдовенко // Економіка. Управління. Інновації. – 2014. – № 1 (11). – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_2_12

19. Гамма Т. М. Систематизація складових конкурентоспроможності підприємства / Т. М. Гамма М. Г. Молла // Вісник Донецького Національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган – Барановського. – 2011. – №4. – С.117-12.
20. Гаркавенко С. С. Маркетинг [Текст] : підруч. для студ. екон. спец. вищ. навч. закл. – 4-е вид., доп. – К. : Лібра, 2006. – 717 с.
21. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник. – К.: Лібра, 2002. – 712 с.
22. Глумаков, В.Н. Стратегический менеджмент. Практикум / В. Н. Глумаков, М. М. Максимцов, Н. И. Малышев. – М. : Вузов. учебник, 2010. – 186 с.
23. Гоголь Г.П. Міжнародний маркетинг: Навч. посіб. – Львів: Вид. НУ «Львівська політехніка», 2004. – 148 с.
24. Гончарук І.В., (2017). Роль сільськогосподарських кооперативів у забезпеченні сталого розвитку сільських територій вінницької області. Економіка. Фінанси. Менеджмент. №8. С. 56-67.
25. Гончарук Т. В. 2017 Зарубіжний досвід розвитку підприємницьких структур та можливості його використання в Україні. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». №9.
26. Господарський кодекс України [Електронний ресурс] // Електронний ресурс. – 1601. – Режим доступу до ресурсу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
27. Григорчук Т. В. Маркетинг:навч. посібник / Т. В. Григорчук. – Ч. 2. – К.: Ун-т «Україна», 2007. – 265 с.
28. Гуцаленко Л.В. Адаптивна система обліку і контролю результатів діяльності сільськогосподарських підприємств: моногр. / Л.В. Гуцаленко. – К.: ННЦ ІАЕ, 2009. – 372 с.
29. Гуцаленко О. О. Методичні підходи до визначення пропозиції на ринку органічної продукції. Ефективна економіка. 2015. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=18z=372>

30. Дикань В. Л. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства / В. Л. Дикань, Т. В. Пономарьова // Вісник економіки транспорту і промисловості. Серія «Економіка». – 2011. – Випуск 36. – С. 100–105.
31. Довбуш Р.А. Управління конкурентоспроможністю підприємств: підручник / Р.А. Довбуш, А.Л. Зозуля – Х.: Основа, 2013. – 234 с.
32. Довгань Л.І. Система сільськогосподарського дорадництва як інструмент покращення добробуту сільського населення./ Л.І. Довгань, Ю.В. Довгань // Інфраструктура ринку. 2018. № 17. URL: <http://market-infr.od.ua/uk/17-2018>.
33. Довгань Ю.В. Аналіз фінансового стану як ключовий етап оцінки рівня інвестиційної привабливості підприємства. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. № 3. С. 76–90.
34. Економіка і маркетинг виробничо-підприємницької діяльності : навчальний посібник / за ред. проф. П.Г. Перерви, проф. О.М. Гаврись, проф. М.І. Погорелова. – Харків : НТУ «ХП», 2004. – 640 с.
35. Єпіфанова І. Ю. Напрямки забезпечення конкурентоспроможності підприємств кондитерської галузі в Україні / І. Ю. Єпіфанова, М. О. Гайдей // Інвестиції: практика та досвід. – 2016. – №23. – С. 53-57.
36. Завьялов П.С. Маркетинг у схемах, рисунках, таблицях / П.С. Завьялов. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 496 с.
37. ЗDIRKO Н. Г. Зарубіжний досвід та історико-еволюційні етапи державної підтримки підприємств України. Cambridge Journal of Education and Science. №1(15).
38. Здор І.А., Інноваційна діяльність в сільському господарстві України: стан, проблеми та перспективи розвитку. / І.А. Здор, І.Л. Мукоїд // Реформування фінансово-економічної системи: погляд у майбутнє. С. 78.-84.
39. Зозулев А.В. Маркетинговые исследования: теория, методология, статистика: Учеб. пособие./ А.В. Зозулев, С.А. Солнцев – М.: Знания, 2008. – 643 с.

40. Зубар І.В. Сучасний стан та проблеми оптимального технічного забезпечення фермерських господарств Вінниччини. Всеукраїнський науково-виробничий журнал «ЕКОНОМІКА. ФІНАНСИ. МЕНЕДЖМЕНТ: актуальні питання науки і практики». 2018. № 2. С. 135-150.

41. Івченко І.Ю. Моделювання економічних ризиків і ризикових ситуацій [Текст]: навч. посіб. / І.Ю. Івченко. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 344 с.

42. Калетнік Г. М. Державна фінансова підтримка сільськогосподарських товаровиробників / Г. М. Калетнік, Н. В. Пришляк // Економіка АПК. – 2010. – № 8. – С. 52–55.

43. Калетнік Г. М. Державне регулювання економіки : [навч. посіб]. / Г. М. Калетнік, А. Г. Мазур, О. Г. Кубай - К. : «Хай-Тек Пресс», 2011. – 428 с.

44. Калетнік Г. М. Ресурсний потенціал виробництва біоетанолу та біодизелю в Україні./ Г. М. Калетнік, О.О. Прутська, Н.В.Пришляк// Збірник наук.праць ВНАУ. Серія Економічні науки. Вінниця, 2013. Вип. 4 (81). С. 326–336

45. Калетнік Г.М. Стратегіко-інституційні засади ефективності використання потенціалу аграрного сектору економіки / Г.М. Калетнік // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. – 2015. – № 1. – С. 5-9.

46. Калетнік Г.М., Інноваційні моделі управління стратегічним економічним потенціалом сучасних економічних систем / Г.М. Калетнік, Г.М. Заболотний, С.В. Коздовський //Актуальні проблеми економіки. – 2011. - №4 (118). – С. 3-5.

47. Канищенко О. Л. Міжнародний маркетинг: Теорія і господарські ситуації: Навч . посіб. – 2-ге вид., переробл . – К.: ІВЦ «Видавництво «Політехніка»», 2004. – 152 с.

48. Кардаш В.Я.. Маркетингова товарна політика: підручник / В.Я. Кардаш - Київський національний економічний ун–т. –К. : КНЕУ, 2001. –239с.

49. Кодекс професійної етики компаній, які працюють у сфері прямих продажів Всесвітньої організації прямих продажів [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.wfdsa.org/members/ethics>.

50. Коляденко С.В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі [Текст] / С. В. Коляденко // Економіка. Фінанси. Менеджмент : актуальні питання науки і практики : всеукраїнський науково-виробничий журнал. - 2016. - N 6. - С. 105-112.

51. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрямки підвищення: [монографія] / за заг. ред. О. Янкового. — О.: Атлант, 2013. — 470 с.

52. Коротков Э. М. Антикризисное управление : учеб. / под ред. Э. М. Короткова. — М. : ИНФРА-М, 2000. — 512 с.

53. Костюк Л. А. Теоретичні та методичні засади оцінки конкурентоспроможності / Л. А. Костюк // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (Економічні науки). — 2012. — Випуск 2. — С. 22–30.

54. Красняк О. П. Маркетингові дослідження ефективної діяльності підприємств бурякоцукрового підкомплексу регіону [Електронний ресурс] / О. П. Красняк // Ефективна економіка. — 2018. — Режим доступу до ресурсу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2018/47.pdf.

55. Красняк О.П. Маркетингова оцінка напрямів інвестиційно-інноваційної активності підприємств олійно-жирового підкомплексу [Електронний ресурс] /О.П. Красняк, Ю.В. Довгань// Інвестиції: практика та досвід. - №12, 2018. — Режим доступу до ресурсу: <http://www.investplan.com.ua>

56. Кривешко О.В. Чинники формування конкурентоспроможності підприємств та кластерів / О.В. Кривешко, П.В. Сідун // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: Вісник Національного університету «Львівська політехніка». — № 720. — Львів, 2014. — С. 180-188.

57. Крикавський Є.В. Маркетингова політика розподілу: Навч. посібник. / Є.В. Крикавський. — Львів: Національний університет «Львівська

політехніка», 2009. – 232 с.

58. Крикавський Є.В. Маркетингові дослідження / Є. В.Крикавський, Н. С. Косар, О. Б. Мних, О. Б. Сорока. – Львів: Львівська політехніка, Інтелект-Захід, 2004. – 288 с.

59. Курлыкова, А. В. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / А.В. Курлыкова. – М. : ИЦ РИОР ; НИЦИНФРА-М, 2013. – 176 с.

60. Левицька І.В. Відтворення основних засобів: теорія і практика / І.В. Левицька : монографія / – Тернопіль : ТзОВ «Терно-граф», 2010. – 272 с.

61. Левицька І.В. Фінансовий аналіз та інвестиційно-інноваційний розвиток підприємств харчової промисловості України в контексті їх взаємовпливу / Левицька І.В., Форкош Н.М. // Інноваційно-інвестиційна діяльність як чинник стабілізації економіки держави та регіонів : [колективна монографія у 2 т. / за ред. д.е.н. проф. А.В.Череп] – Запоріжжя : Запорізький національний технічний університет Запоріжжя, 2010. – Т.2. – С. 245– 252

62. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л.О. Лігоненко. — К. : КНТЕУ, 2001. — 580 с.

63. Ліпич Л.Г. Комерційна діяльність: навч. посібник / Л.Г. Ліпич-Луцьк: РВВ ЛДТУ, 2005.- 288 с. - С. 128.

64. Лутковська, С.М. (2014). Формування екологічної компетентності майбутніх молодших спеціалістів переробної харчової промисловості в аграрних коледжах: автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Вінниц. держ. пед. ун-т ім. Михайла Коцюбинського. – 20 с.

65. Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент / А. Н. Люкшинов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 375 с.

66. Малік М.Й., Тенденції розвитку особистих селянських господарств./ М.Й. Малік, О.Г. Шпикуляк // Економіка АПК. 2018. № 1. С. 5-11.

67. Мамалига С.В. Сучасні підходи до трактування маркетинг-міксу / С.В. Мамалига // Збірник наукових праць ВНАУ. Економічні науки. – 2012. – № 4. – С. 144–149.

68. Маркетинг: Підручник / В.Руделіус, О.М. Азарян, О.А. Виноградов та ін: Ред.-упор. О.І. Сидоренко, П.С. Редько. – К.: Навчально-методичний центр “Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні”, 2005. – 422 с.
69. Маркетинговий менеджмент. Навчальний посібник / За ред. Штефаніча Д. А. – Тернопіль: Економічна думка, 2015. – 241 с.
70. Маркетинговий менеджмент: підручник / Ф. Котлер, К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко та ін. – К.: Хімджест, 2008. – 720 с.
71. Мельник Л.Г. Маркетингова цінова політика : навч. посіб. / Л.Г. Мельник, Л.В. Старченко, А.І. Карінцева. – К. Університетська книга, 2007. – 240 с.
72. Мельничук О.Ф. Законодавство та право в агропромисловому комплексі України : навч. посіб. / О.Ф. Мельничук, Н.М. Опольська. – Вінниця: Едельвейс і К, 2011. – 334 с.
73. Мельничук О.Ф. Правове регулювання виробництва органічної сільськогосподарської продукції в Україні. / О.Ф. Мельничук, М.О. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. №5. С. 98-108.
74. Моделювання економічних систем: теорія, методика, практика і досвід : колективна монографія // за ред. С. В. Коляденко ; ВНАУ. – Вінниця : ПП Балюк І. Б, 2012. – С. 340-347.
75. Москвітін Т. Д. Комерційні зв'язки торговельного підприємства : навч. посіб. / Т. Д. Москвітін, В. В. Черепов. — К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. — 126 с.
76. Мулик Т.О. Аналіз підходів до визначення сутності поняття «Ділова активність підприємства» та показників, що її характеризують./ Т.О. Мулик, О.В. Навитанюк //Східна Європа: Економіка, бізнес та управління. Вип. 2 (07). —2017— С. 280-285.
77. Новітній маркетинг: Навч. посіб. / Є.В. Савельєв, О.С. Братко, М.Я. Матвійв та ін. – Тернопіль: Економічна думка, 2005. – 296 с.

78. Новошинська А. В. Міжнародний маркетинг: Навчальний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2004. – 176 с.
79. Онищук Ю.В. Регулювання зайнятості як фактор розвитку економіки країни в контексті Євромейської інтеграції. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 4 (16) May 2018. с. 93 -98
80. Організаційно-економічні аспекти інноваційного оновлення національного господарства: Наук. монографія / М.М. Єрмошенко, С.А. Єрохін, В.М. Шандра, О.І. Гуменюк та інші; За наук. ред. д.е.н., проф. М.М. Єрмошенка і д.е.н., проф. С.А. Єрохіна. – К.: Національна академія управління, 2008. – 216 с.
81. Основи маркетингу: Навч. посіб. / Чоботар С.І., Шевчик М.Г., Рябчик І.В. та ін. – К.: Наш час, 2004. – 240 с.
82. Основи підприємницької діяльності та агробізнесу [Текст] : навч. посібник / А.Г. Мазур, С.Г. Кафлевська, І.В. Власенко, Л.М. Серета. – Вінниця : Едельвейс, 2008. – 400 с.
83. Павленко А. Ф. Маркетинг: навч.-метод. посібник / А. Ф. Павленко, А. В. Войчак. – Друге, доп. і випр. вид. – К.: КНЕУ, 2001. – 106 с.
84. Планування маркетингу. 2-ге вид. перероб. та доп. [текст] : навч. посіб. / О.А. Овечкіна, Д.В. Солоха, К.В. Іванова, В.В. Морєва, О.В. Белякова, О.Б. Балакай – К. «Центр учбової літератури», 2013. – 352 с.
85. Подолянчук О.А. (2017). Діяльність суб'єктів малого підприємництва: нормативно-правовий аспект. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. Вип. 5. С. 51-60.
86. Польова О. Л. Стратегічний розвиток підприємств аграрної сфери економіки України: аналітико-прогнозна оцінка: колективна монографія / За заг. ред. В. К. Савчука. - К.: ЦП «Компринт», 2017. - С. 296-306.
87. Правдюк Н. Л., Корпанюк Т. М. Фінансово-економічна діагностика сільськогосподарських підприємств: [монографія.] / Н.Л. Правдюк, Т.М. Корпанюк. - Вінниця: Вид-во «ТД «Едельвейс» і К», 2014-200 с.

88. Правдюк Н.Л. Фінанси сільськогосподарських підприємств.// Посібник з питань фінансових відносин. / Н.Л. Правдюк, М.Я Дем'яненко, П.Т.Саблук, П.І. Гайдучкий та ін. - К.: ІАЕ УААН, 2000. - 604 с.

89. Правдюк Н.Л., Серета Л.П., Мазур А.Г., Лозовський О.М., Коляденко С.В. Менеджмент підприємств з переробки сільськогосподарської продукції. Навчальний посібник для аграрних закладів освіти III-IV рівнів акредитації з економічних спеціальностей. Міністерство аграрної політики України. / Н.Л. Правдюк, Л.П.Серета, А.Г. Мазур, О.М. Лозовський, С.В.Коляденко //За загальною та науково-методичною редакцією к.е.н. Мазура А.Г. – Вінниця: ТОВ “Консоль”, 2002. - 296 с.

90. Примак Т. О. Маркетинг: Навч. посіб. — 2-ге вид., випр. і допов. — К.: МАУП, 2007. — 228 с.

91. Проект Закону України «Про торговельну діяльність за допомогою багаторівневого мережевого маркетингу та дистриб'юторської діяльності» [Електронний ресурс] / Внесений народним депутатом України Черняком В. К. 9 січня 2001 року (реєстраційний № 6318). [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>.

92. Промисловий маркетинг. Теорія та господарські ситуації. Підруч. / За ред. А. О. Старостіної. – К.: «Іван Федоров», 2003. – 400 с.

93. Прутьська О. О. Сільське господарство США: висновки для України: монографія. Вінниця. 2012. 160 с.

94. Прутьська О. О., Органічне сільське господарство США: реалії та перспективи для України. / О. О. Прутьська, О. В. Ходаківська // Економіка АПК. 2011. № 12. С. 142-151

95. Прямухіна Н. В. Проблеми та особливості ринкової трансформації регіональної економіки: монографія /Н. В. Прямухіна - Київ:«Видавництво Ліра. - К, 2015. – С 57-64.

96. Розвиток малих аграрних підприємств у ринковому інституційному середовищі: індикатори та ефективність: монографія /Національний науковий

центр «Інститут аграрної економіки» [Лупенко Ю.О., Шпикуляк О.Г., Малік М.Й. та ін.]; за ред. О.Г. Шпикуляка. – К. : ННЦ «ІАЕ», 2017. – 204 с.

97. Савіна С.С. Науково-методичні підходи до розробки маркетингової стратегії підприємства / С.С.Савіна // Науковий вісник УжНУ. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. - №19 м.Ужгород С.15-20.

98. Савіна С.С. Особливості стратегічного маркетингового планування на підприємстві / С.С.Савіна : - Стратегії та технології інноваційного розвитку корпорацій: колективна монографія. Розділ 3. Маркетингові стратегії та інформаційне забезпечення системи управління корпораціями. 2018,- м.Луцьк С. 138-187

99. Савченко С. М. Науково-методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / С. М. Савченко // Ефективна економіка. Електронний ресурс. – 2014. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nauka.com.ua>

100. Салькова І. Ю. Інноваційна складова як основа конкурентоспроможності підприємств олійно-жирової галузі / І. Ю. Салькова // Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. – Харків : НТУ "ХПІ". – 2015. – № 23 (1132). – С. 97-101.

101. Салькова І. Ю. Теоретичні основи оцінки конкурентоспроможності підприємств АПК / І. Ю. Салькова // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» : збірник наукових праць / ред. кол. : І. Д. Пасічник, О. І. Дем'янчук. – Острог : Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2014. – Випуск 26. – С. 15–18.

102. Салькова І.Ю., Маркетингове дослідження глобального попиту на продукцію підприємств олійно-жирового підкомплексу./ І.Ю. Салькова, Ю.В. Довгань Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Економічні науки. 2018. № 10 (50). С. 27–30.

103. Самборська О.Ю. Strategy of Government of Menedgement State Land: Foreiign Experience. Web of Scholar, Multidisciplinary Scientific Journal. 4 (22), Vol. 3, April 2018

104. Свиноус І.В. (2008). Реалізація продукції особистими селянськими господарствами–витрати, ціни, ефективність: монографія. К.: ННЦ ІАЕ. 300 с.

105. Секерин В.Д. Маркетинг: учебное пособие / В.Д. Секерин -М.:ЗАО “Бизнес-школа” “Интел-синтез”, 2007. - 160 с.

106. Семенова Т.В., Міжнародний маркетинг: Практикум./ Т.В. Семенова, С.С. Олейнікова, Т.В. Коняхіна – Донецьк: ДонДУУ, 2006. – 193 с.

107. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент : навч. посіб. / О. М. Скібіцький. — К. : Центр учбової літератури, 2009. — 568 с.

108. Стратегічне управління: навч. посіб. / [Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко ; відп. ред. Л. М. Савчук] ; М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т України "Київ. політех. ін-т". – К. : Центр учбової літ., 2009. – 440 с..

109. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України на період до 2020 року /за ред. Ю.О. Лупенка, В.Я. Месель-Веселяка. – К. : ННЦ “ІАЕ”, 2012. – 182 с.

110. Стратегія підприємства : навч.-метод. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Д. О. Горєлов, С. Ф. Большенко. – Харків : Вид-во ХНАДУ, 2010. – 133 с.

111. Сучасні напрями розвитку маркетингу / С. В. Мамалига, К. М. Чернокозинська // Економіка і управління. - 2012. - № 3. - С. 72-77. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2012_3_15

112. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посіб. / О. О. Терещенко. — К. : КНЕУ, 2000. — 412 с.

113. Тігаренко, О.М. (2015). Формы существования социального капитала: исследование научных работников Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. №2. С. 201-205.

114. Третьак Г. С. Державне регулювання економіки та економічна політика [Текст]: навч. посіб. / Г.С. Третьак, К.М. Бліщук. – Львів: ЛРІДУ

НАДУ, 2011. – 128 с.

115. Удуд І.Р. Теоретико-методологічні засади категорії "комерційний ризик" / І. Р. Удуд // Торговля, комерція, підприємництво. - 2010. - Вип. 11. - С. 78-82. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg_2010_11_20.

116. Филевич Л.Г. Комерційна діяльність: навчальний посібник з дисципліни «Комерційна діяльність». / Л.Г. Филевич, Л.О. Попова, О.М. Прядко, Т.Л. Мітяєва, Л.А.Прибилович – Харків: ХДУХТ, 2014. – 225 с.

117. Філіпенко А.С. Міжнародні економічні відносини: теорія: Підручник. – К.: Либідь, 2008. – 392 с.

118. Фомішин С.В. Рибчук А.В., Урбанец М. Міжнародна економіка: Навч. посібник./ С.В. Фомішин, А.В. Рибчук, М.К. Урбанец– Львів, Новий Світ – 2000, 2011. – 446 с.

119. Формування інструментарію й системи інформаційного забезпечення контролінгу в малому бізнесі / Д. Л. Коляденко // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. - 2009. - Вип. 16(2). - С. 138-142.

120. Фурман І.В., Токарчук Д.М. Продовольча безпека та економічні засади виробництва біопалива. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярошук (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2018. Том 28. № 1. С. 168-174

121. Харитонова О. С. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства / О. С. Харитонова // Вісн. Східноукр. нац. ун-ту ім. В. Даля. – Луганськ : Вид-во СХУ ім. В. Даля. – 2012. – № 12 (183). – Ч. 1. – С. 318–322.

122. Циганкова Т.М. Міжнародний маркетинг. – К.: КНЕУ, 1998. – 120 с.

123. Циганкова Т.М. Управління міжнародним маркетингом: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2001. – 132 с.

124. Черномаз П.О. Міжнародний маркетинг: Навч. посіб. – К.:

Академвидав, 2010. – 272 с.

125. Шегда А.В. Ризики в підприємстві: оцінювання та управління [Текст]: навч. посіб. / А.В. Шегда, М.В. Голованенко. – К.: Знання, 2008. – 271 с.

126. Шпикуляк О. Г. Інституції аграрного ринку: монографія. Київ: ННЦ ІАЕ. 2009. 480 с.

127. Штерн Льюис В. Маркетинговые каналы: Пер. с англ. – 5-е изд. // Штерн Льюис В., Эль-Ансари Адель И., Кофлан Энн Т. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2002. – 624 с.

128. Щербак В.Г. Маркетингова політика розподілу: навч. посіб. / Харківський держ. економічний ун-т. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2004. – 176 с.

129. Юрчук Н.П. Інформаційні системи в управлінні діяльністю підприємства. Агросвіт. 2015. № 19. С. 53–58

130. Яцковий Д. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства / Д. Яцковий // Вісник соціально-економічних досліджень – 2013. – Вип. 4 (51). – С. 183–188.

Навчальне видання

Луцяк Віталій Васильович
Красняк Олена Петрівна
Кондратова Марина Володимирівна

МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Навчальний посібник

Підписано до друку 20.03.2019.
Формат 60х84/16. Папір офсетний.
Друк цифровий.
Умов. друк. арк. 20,58. Обл.-видавн. арк. 19,06.
Наклад 300 прим. Зам. № 4635.

Віддруковано з оригіналів замовника.
ФОП Корзун Д.Ю.

Видавець ТОВ «ТВОРИ».
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до
Державного реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів
видавничої продукції серія ДК № 6188 від 18.05.2018 р.
21027, м. Вінниця, вул. Келецька, 51А, прим. 143.
Тел.: (0432) 69-67-69, 603-000
e-mail: info@tvoru.com.ua
<http://www.tvoru.com.ua>