

яка сприяє підтримці сталого розвитку суспільства. Ці потреби об'єднують усі групи інтересів – загальнонаціональні, виробника і споживача. Вони почали формуватися досить давно, однак тільки в останні десятиріччя у зв'язку з формуванням концепції сталого розвитку та її визнанням їх стали формувати цілеспрямовано. Так, потреби у природних заповідниках, роботах із збереження різноманіття рослинного і тваринного світу та інші почали проявлятися декілька століть тому. Але потреби в екологічній освіті, виробках і послугах, які орієнтують економіку на сталий розвиток, стали формуватися лише на сучасному етапі суспільного розвитку. І хоча нині набуває сили процес усвідомлення людством своєї єдності з природою – без існування природного середовища людина у її сучасному вигляді існувати не зможе – однак потреби цієї групи швидко зростатимуть тільки у випадку створення відповідних економічних, правових, суспільних умов, тобто тоді коли в основному будуть задоволені потреби перших трьох груп.

Сучасний стан еколого-соціально-економічного розвитку характеризується зростанням екологічних потреб першої і другої груп, розвитком третьої і початком формування четвертої.

Таким чином, екологічні потреби на сучасному етапі поступово трансформуються від потреб у виробництві та застосуванні засобів захисту довкілля до потреб у виробництві та споживанні виробів і послуг, які докорінно змінюють стиль життя і сприяють підтримці сталого розвитку систем. Екологічні потреби значно відрізняються за мотивами їх виникнення та змістом екологічних товарів, які їх задовольняють, що, природно, впливає на зміст екологічних товарів, які з'являються на ринку. Такі тенденції мають враховувати підприємства, що орієнтуються на ринок екологічних товарів.

#### **УДК 339.13**

**Марія Павловська, ст. гр. БКм–51**

*Науковий керівник – к.е.н., доцент Борисова Т. М.*

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Україна

### **МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ У КОНТЕКСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ ПАРАДИГМ У ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ З ОСНОВНИМИ УСТАНОВКАМИ МАРКЕТИНГУ**

**Mariia Pavlovska**

#### **MANAGEMENT MODELS IN THE CONTEXT OF MANAGERIAL PARADIGMS UNDER INTERRELATION TO THE BASIC MARKETING SETTINGS**

Дослідження і проникнення в глибинну сутність управлінських і організаційних процесів – умова ефективного управління на різних рівнях і в системах різної природи.

Посилення конкуренції на ринках товарів і послуг має суттєво змінювати основні цільові установки підприємницьких структур – вони не можуть окреслювати лише завдання функціонування, оскільки це неминуче призводить до втрати ними конкурентних позицій і прирікає їх на поразку. Сьогодні основною цільовою установкою підприємницької структури має бути її розвиток, завдяки чому вона еволюціонуватиме разом із середовищем, вирішуючи водночас і завдання кількісного зростання.

Говорячи про концептуальні цільові установки механічної парадигми управління доцільно акцентувати на тому, що перша управлінська парадигма опиралася на уявленні про частковість ринку. Механічна парадигма за своїм змістом відповідає

технологічній парадигмі економічного розвитку, яка визнавала що спонукають зростання нові покоління техніки, що приходять випадково. В поточних управлінських процесах при цьому завданням управлінців полягає у тому, щоб навчити працівників раціонально використовувати всі можливості задіяної у виробничому процесі техніки, структуруючи і плануючи виробничі завдання, а людському фактору не надається великого значення.

Сутнісні характеристики механічної парадигми наступна:

- забезпечення ефективного функціонування і зростання організації у вибраній сфері діяльності;
- мотивація управлінського раціоналізму для підвищення ефективності використання ресурсів;
- чітко визначена організаційна ієрархія з високим рівнем централізації управління; система обов'язків та повноважень, межі яких чітко окреслені;
- чітке окреслення стратегічних цілей і їх структурування в контексті організаційної ієрархії;
- максимально глибокий, зумовлений масштабами діяльності;
- трудові функції жорстко закріплені за посадами і робочими місцями;
- виконання завдань за чітко виписаними процедурами, що потребують застосування певних методів і прийомів, яких необхідно дотримуватися;
- вертикальна система службових відносин, їх знеособленість, лояльність і слухняність;
- переважно адміністративні, основані на чіткій виконавчій дисципліні;
- не передбачають права вибору способу дій;
- переважно одноосібна практика прийняття рішень, право на прийняття рішень закріплюється за ключовими особами в організаційній ієрархії;
- авторитарний стиль.

Підприємство стає гнучкішим із збільшенням на підприємстві людей із високо специфічними знаннями, тож необхідно приділяти увагу мотивації людської поведінки, радикальної зміни методів, розширення у їх переліку тих, що враховують економічні інтереси власників ресурсів.

Органічна парадигма акцентує увагу на тих складових маркетингу підприємства, що забезпечують їй адаптивність, необхідну для виживання і розвитку. Основною при цьому є людська складова. При цьому знання інтерпретується як система об'єднаної інформації, яка охоплює процедурне і фактичне знання, може бути прихованим і відкритим, індивідуальним і організаційним. Вважається, що чим більше працівників задіяно у процесі виявлення маркетингової інформації і прийняття рішень, тим більшою є здатність підприємства протидіяти зовнішнім викликам. Згідно даної парадигми необхідно розвивати компетенції персоналу і всебічно їх використовувати.

Сутнісні характеристики органічної парадигми наступна:

- забезпечення усебічного розвитку організації на основі підвищення її адаптивних властивостей і самоорганізації;
- мотивація активної інноваційної діяльності для виявлення нових можливостей розвитку, що криються у зовнішньому середовищі;
- розмита ієрархія з можливістю зміни лідерів залежно від характеру вирішуваних проблем;
- відсутність остаточного поділу функцій і фіксованої штатної структури;
- задається загальний напрям розвитку, цілі формулюються нечітко, створюються резерви для варіювання у разі зміни ринкової ситуації;

- рівень розподілу праці невисокий, зацентований на неперервності процесу; заохочується тимчасове суміщення обов'язків і участі у роботі інтегрованих проектних груп;

- акцентування не на пунктуальності і педантності виконання обов'язків, а на вирішенні конкретного завдання, що може здійснюватися альтернативними способами;

- взаємовідносини розвиваються як по горизонталі, так і по діагоналі, між посадовими особами різних рангів, що забезпечує ефект синергії і підвищує можливості реалізації і розвитку творчого потенціалу працівників;

- присутня мотивація досягнення цілей розвитку на основі власного вибору;

- робота проводиться з урахуванням бізнес-контексту;

- альтернативні варіанти дискутуються, право на прийняття рішень закріплюється за керівниками структурних ланок та проектних груп;

- притаманний консультативно-демократичний стиль лідерства.

Таким чином сформувалося розуміння того, що ефективність функціонування підприємства залежить від якості людського фактору, тобто від сукупності знань навичок та інших компетенцій спеціалістів з маркетингу. Тож велика увага приділяється розвитку корпоративної культури, завдяки чому на підприємстві виявляються і утверджуються такі стереотипи поведінки, які орієнтують на самонавчання, ініціативність, креативність, внутрішню конкуренцію. При цьому підвищується увага до психологічних методів управління, які дають змогу робити ефективнішою групову роботу, що є досить важливим для досягнення маркетингових цілей.

З одержанням необхідного теоретико-методологічного забезпечення і наповнення конкретним змістом органічна парадигма сприяла започаткуванню нової управлінської системи, що базується на максимальній інформаційній автономності та створенні внутрішньої корпоративної системи, орієнтиром якої є планово-контрольні показники, у рамках взаємо обміну інформацією, тобто системи бенчмаркінгу.

Маркетингові інтелектуальні активи є продуктом взаємодії продуктивних активів та інтелектуальної власності; їх формують такі структурні елементи, як репутація, бренд, торгова марка, партнерські активи, клієнтські активи, канали розподілу.

Якщо клієнтські та партнерські активи є основою для формування цільового ринку, то канали розподілу будуть виступати інструментом для охоплення споживчої аудиторії. Способи продажів або розподілу товарів можуть здійснювати значний вплив на рівень збуту, на споживчу вартість продукції, на прибутковість підприємства, на капітал торгової марки та інше.

Роботу з каналами розподілу необхідно починати після того, як визначена ринкова орієнтація підприємства, тобто визначено основні цільові групи клієнтів, стратегія розвитку та поведінки на ринку.

Після цього проводиться оцінка каналів. Найчастіше для цього в якості критеріїв використовуються:

- 1) прибутковість каналів;
- 2) ступінь їх відповідності вимогам споживачів;
- 3) керованість, тобто можливість подальшого контролю за рухом товарів і цінами;
- 4) рівень конкуренції за можливість роботи з каналом;
- 5) перспективність каналів з точки зору довгострокових тенденцій.

По кожному з критеріїв необхідно визначити систему балів, яка б відображала, наскільки вони є виражені. У нашій практиці зазвичай використовується 10-ти бальна шкала оцінки: 1 бал – критерій мінімальний, 10 балів – критерій максимально

виражений. Також рекомендується продумати ваговий коефіцієнт для кожного критерію. Визначення вагової участі критеріїв задається стратегічною орієнтацією компанії та її становищем на ринку. Підсумковий сумарний бал кожного каналу, розрахований на підставі числового показника і вагомості кожного критерію, дасть нам чітку картину пріоритетності розвитку того чи іншого каналу.

Слід детальніше зупинитись на оцінці кожного критерію. Ми пропонуємо власний алгоритм визначення прибутковості каналів розподілу. Насамперед, слід розрахувати валовий прибуток по кожному каналу як різницю між обсягами продажів в каналі і вартістю проданих товарів. Крім цього, необхідно рознести загальні витрати на кожен з каналів, тобто визначити розмір витрат, пов'язаних із зберіганням, постачанням, особистими продажами, рекламою, просуванням продажів в каналі. Вирахувавши з валового прибутку витрати, ми отримаємо чистий прибуток кожного каналу. А взявши відношення отриманого прибутку до обсягу продажів – підсумкову величину їх прибутковості. Пропорційно значень цих показників визначимо розмір балу для кожного каналу. Таким чином, ми отримаємо першу бальну оцінку по кожному каналу.

Інший, не менш істотний критерій – рівень відповідності каналу вимогам споживачів: з їхньої точки зору канали розподілу, які використовуються на ринку – нерівнозначні. Для того, щоб отримати точні дані по каналах збутової мережі вашого підприємства, необхідно проводити спеціальні дослідження, як якісні, так і кількісні. З нашої точки зору, найвагомішими для підприємства в даному контексті є дані щодо розподілу переваг відносно місць покупок в порівнянні з реальними показниками компанії, наприклад, з відсотком продажів цільовим клієнтам.

Наступним критерієм оцінки каналів є рівень керованості, тобто можливість отримувати інформацію про ринок і споживачів, встановлювати контроль за цінами при перепродажу, за подальшим рухом товару та інше. Як правило, таку оцінку повинні здійснювати фахівці компанії або сторонні експерти. Основу для аналізу, в даному випадку, будуть становити оформлені договори, що відображають відносини учасників каналів та передбачають взаємний обмін інформацією і даними про ринок між ними.

Оцінка рівня конкуренції за роботу з каналом базується на аналізі здатності і бажання посередників співпрацювати з даним підприємством. Якщо, їхня кількість є незначною, то такий канал отримає мінімальну оцінку за параметром конкурентності.

Перспективність каналів необхідно оцінити з точки зору довгострокових тенденцій. У зв'язку з швидким розвитком ринків в Україні істотно змінюється структура дистрибутивних каналів. За оцінками експертів, найближчим часом відбудеться спеціалізація гуртової ланки ланцюжка розподілу: більшу перевагу отримають логістичні компанії та спеціалізовані гуртові. Розмір групи традиційних гуртовиків скорочується. У той же час, зростає частка організованого продажу в роздрібних точках. Роздрібні мережі – це перспективний канал з точки зору довгострокових тенденцій.

Крім цих загальних показників, багато підприємств застосовують інші – більш вузькі критерії оцінки роботи каналів. Необхідність їх використання визначається специфікою бізнесу компанії, рівнем конкуренції на ринку і низкою інших факторів.

Найбільш поширеними додатковими параметрами оцінки є:

- обсяг продажу;
- відсоток продажів цільовим клієнтам;
- темпи зростання продажів;
- оборотність товарних запасів;
- середній рівень товарних запасів;

— кількість додаткових сервісних послуг, що надаються постачальником.

Далі, проаналізувавши і оцінивши кожен з існуючих чи потенційних каналів, необхідно скласти підсумкову таблицю з даними по кожному з них.

Таким чином, проілюстрований алгоритм оцінки каналів розподілу може бути використаний в практичній діяльності вітчизняних підприємств різної галузевої приналежності з відповідними корективами, які ґрунтуються на специфіці виробництва та особливостях ринку.

Підсумовуючи викладений матеріал, підкреслимо, що за допомогою маркетингових каналів підприємства доносять свою продукцію споживачам. Стратегія каналів розподілу, яка спрямована на формування капіталу марки і, таким чином на формування споживчої цінності товару, передбачає розробку і управління прямими і опосередкованими каналами для покращення лояльності реальних та потенційних клієнтів. Прямі канали розподілу дозволяють підвищувати капітал марки через надання споживачам можливості краще зрозуміти імідж, через одержання найбільш повного розуміння про асортимент, структуру і особливості окремих брендів. Опосередковані канали також впливають на формування споживчої цінності товару. По-перше, даний вплив здійснюється через посередників, які, у певній мірі, теж зацікавлені у підтримці торгової марки. По-друге, імідж та репутація посередників здійснює суттєвий вплив на імідж марки, так як у споживача формується стійка асоціація стосовно їх тотожності.

Канали розподілу є важливим маркетинговим активом підприємства. Їх інтелектуальна складова зумовлена як виробничою та організаційною структурою підприємства, так і характерними особливостями самого товару. Канали розподілу є унікальним надбанням кожного окремого підприємства. В основі їх формування лежить детальна розробка та аналіз усіх інших елементів маркетингових інтелектуальних активів та їх зв'язок іншими видами активів підприємства. У цьому контексті подальші дослідження в сфері оцінювання вартості та ефективності каналів розподілу набувають все більшої актуальності та мають великий прикладний потенціал.

**УДК 339.13**

**Роман Петровський, ст. гр. БКзпп–41**

*Науковий керівник – к.е.н., доцент Рожко Н. Я.*

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Україна

## **АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА НА РИНКУ ЦІЛЬНОМОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ УКРАЇНИ**

**Roman Petrovskyi**

### **ANALYSIS OF THE COMPETITIVE ENVIRONMENT IN THE MILK PRODUCTS MARKET IN UKRAINE**

Сьогодні рівень споживання цільномолочних продуктів промислового виробництва в Україні, за інформацією голови спілки молочних підприємств Чагаровського В.П., – вп'ятеро менший, ніж у розвинених країнах Європи, тому віддалені перспективи реалізації молочної продукції більш, ніж райдужні. Протягом 2005-2007р.р. даний рівень споживання зростав щорічно на 3-8%. Тенденція набула зворотнього характеру в період економічної кризи 2008-ого року. Поглиблення кризових явищ 2008-2009 років в аграрному виробництві негативно вплинуло на розвиток усіх тваринницьких галузей, особливо це торкнулося молокопереробної промисловості, підприємства якої зараз функціонують в надзвичайно складних умовах.